

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
ORMENE CARVALHO COUTINHO DORNELES**

**EVENTOS CORPORATIVOS E SUA IMPORTÂNCIA
ESTRATÉGICA PARA AS EMPRESAS.
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: PFIZER, L'ORÉAL, E
NEXTEL**

**São Paulo
2010**

ORMENE CARVALHO COUTINHO DORNELES

**EVENTOS CORPORATIVOS E SUA IMPORTÂNCIA
ESTRATÉGICA PARA AS EMPRESAS.
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: PFIZER, L'ORÉAL, E
NEXTEL**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, na área de concentração Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Prof^ª Dr^ª Elizabeth Kyoko Wada.

**São Paulo
2010**

FICHA CATALOGRÁFICA

D757e Dorneles, Ormene Carvalho Coutinho
Eventos corporativos e sua importância estratégica para as
empresas. Estudo de casos múltiplos: Pfizer, L'Oréal e Nextel /
Ormene Carvalho Coutinho Dorneles. – 2010.
175f.: il.; 30 cm.

Orientadora: Elizabeth Kyoko Wada.
Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) – Universidade
Anhembi Morumbi, São Paulo, 2010.
Bibliografia: f.112-117.

1. Hospitalidade. 2. Eventos corporativos.
3. Gestão de eventos. 4. Eventos estratégicos. I. Título.

CDD 647.94

ORMENE CARVALHO COUTINHO DORNELES

**EVENTOS CORPORATIVOS E SUA IMPORTÂNCIA
ESTRATÉGICA PARA AS EMPRESAS.
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: PFIZER, L'ORÉAL, E
NEXTEL**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, na área de concentração Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Prof^ª Dr^ª Elizabeth Kyoko Wada.

Aprovado em

Prof^ª Dr^ª Elizabeth Kyoko Wada

Prof. Dr. Gino Giacomini Filho

Prof. Dr. Airton José Cavenaghi

DEDICATÓRIA

A meu marido Augusto Dorneles Filho, com amor, admiração e gratidão por sua compreensão, carinho, presença e incansável apoio ao longo do período de elaboração deste trabalho.

Aos meus filhos Caio e Daniel, razões suficientes para justificarmos nossas vidas.

Aos meus tios Orphêo, Ormindá, Olavo, Fi e Sylvia, que apoiaram e participaram da minha formação.

Aos meus pais Odete e Onesimo (*in memoriam*), pelo amor e pelos valores que me passaram.

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Elizabeth Kyoko Wada, pela atenção e apoio durante o processo de definição e orientação.

À Universidade Anhembi Morumbi, pela oportunidade de realização do curso de mestrado.

À Biblioteca da Universidade Anhembi Morumbi, pelo empréstimo da maioria dos livros que utilizei.

À Ana Panneitz, Paula Raeder e Monique Xavier, pela concessão das entrevistas, e respectivamente, às empresas Pfizer, L'Oréal e Nextel, pela autorização para que essas entrevistas fossem realizadas, sem as quais esta pesquisa não seria possível.

À Águeda Bacchi, pela amizade e gentileza na revisão do relatório de qualificação.

À minha querida cunhada Maria Goreti de Queirós, pela amizade e gentileza na revisão deste trabalho.

A Bruno de Certaines, que incentivou e contribuiu sobremaneira para o início deste percurso.

À Nycomed Pharma, por intermédio do Diretor de Desenvolvimento Estratégico, Jun Eguti, que patrocinou e forneceu todo o suporte necessário à conclusão deste curso.

Epígrafe

Não sei se a vida é curta ou longa para nós, mas sei que nada do que vivemos tem sentido, se não tocarmos o coração das pessoas.

Muitas vezes basta ser: colo que acolhe, braço que envolve, palavra que conforta, silêncio que respeita, alegria que contagia, lágrima que corre, olhar que acaricia, desejo que sacia, amor que promove.

E isso não é coisa de outro mundo, é o que dá sentido à vida. É o que faz com que ela não seja nem curta, nem longa demais, mas que seja intensa, verdadeira, pura enquanto durar.

Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.

Cora Coralina

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A orientação para a produção <i>versus</i> orientação para o mercado	23
Figura 2 – O consumidor no centro da empresa e marketing como função integradora.....	25
Figura 3 – O processo da estratégia.....	25
Figura 4 – Diamante de Porter.....	27
Figura 5 – Princípio da organização focalizada na estratégia	29
Figura 6 – Atividades relacionadas com a hospitalidade	34
Figura 7 – Ligando necessidades à avaliação	40
Figura 8 – Similaridades <i>ROI</i> e territórios de aprendizagem, networking e motivação.....	53
Figura 9 – O círculo completo da educação	56
Figura 10 – Ciclo 360° de aprendizado	57
Figura 11 – The Cynefin Framework	62
Figura 12 – Competências da comunicação interativa	63
Figura 13 – Aspectos importantes na contratação	65
Figura 14 – Componentes do PEGE.....	67
Figura 15 – Fases de gestão de um evento	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplos de dados <i>hard</i>	42
Tabela 2 – Exemplos de dados <i>soft</i>	44
Tabela 3 – Múltiplos níveis de objetivos.....	46
Tabela 4 – Motivação: alguns exemplos e resultados	60
Tabela 5 – Comparativo das respostas obtidas	102

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABGEV – Associação Brasileira de Gestores de Viagens Corporativas

ANPTUR – Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

ICCA – International Congress and Convention Association

IFTTA – International Forum of Travel and Tourism Advocates

LACCTE – Encontro Latino-Americano de Viagens Corporativas e Tecnologia

NBTA – National Business Travel Association

PEGE – Programa Estratégico de Gestão de Eventos

RSE – Responsabilidade Social das Empresas

ROI – Return On Investment (retorno sobre o investimento)

SMEC-LA – *Strategic Meeting & Events Conference – Latin America*

SMMP – *Strategic Meetings Management Program*

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E EVENTOS CORPORATIVOS	22
1.1 Estratégia empresarial	22
1.2 Eventos	32
1.3 Eventos Corporativos e Estratégia Empresarial	37
2. GESTÃO DE EVENTOS CORPORATIVOS	49
2.1 Objetivos e Medições dos Eventos.....	50
2.2 Gestão de Eventos	61
2.3 Responsabilidade Social, Ética e <i>Compliance</i>	73
3. ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS – PFIZER, L’ORÉAL E NEXTEL	79
3.1 PFIZER.....	81
3.1.1. Perfil da empresa	81
3.1.2 Perfil da entrevistada	83
3.1.3 Perfil da área de eventos.....	83
3.1.4 Relatório da entrevista.....	84
3.2 L’ORÉAL.....	86
3.2.1. Perfil da empresa	86
3.2.2 Perfil da entrevistada	88
3.2.3 Perfil da área de eventos.....	88
3.2.4 Relatório da entrevista.....	89
3.3 NEXTEL.....	92
3.3.1. Perfil da empresa	92
3.3.2 Perfil da entrevistada	93
3.3.3 Perfil da área de eventos.....	93
3.3.4 Relatório da entrevista.....	94
3.3 COMPARAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS ESTUDADAS	98
CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
BIBLIOGRAFIA	116
GLOSSÁRIO.....	118
APÊNDICES	120

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo propor uma discussão sobre a importância dos eventos corporativos para a estratégia das empresas. Para tanto, faz-se necessário conceituar estratégia que, na prática, é a criação de um plano com um estudo profundo da organização, construindo uma vantagem competitiva, para que a mesma se diferencie de seus concorrentes e elabore ações para o aproveitamento de oportunidades lucrativas e que maximizem o retorno do investimento. Por sua vez, os eventos têm a função de envolver anfitrião e visitante num acontecimento especial, proporcionando uma experiência única, que não poderiam vivenciar em qualquer outro ambiente ou situação, criando um vínculo específico entre ambos e o próprio objeto do evento. No âmbito organizacional, esse vínculo tem a finalidade de conquistar ou manter uma atitude positiva e lucrativa do participante em relação à empresa, criando a vantagem competitiva e maximizando o retorno do investimento corporativo anteriormente mencionados, e justificando, pois, seu caráter estratégico. Quanto à forma de gestão dos eventos corporativos, há duas diferentes vertentes: a primeira está diretamente relacionada às etapas de realização do evento como sequência de atividades - processo de criação, elaboração, contratação, realização, finalização e acompanhamento, e a segunda visa à análise das finalidades dos eventos, com uma série de estudos e autores e suas respectivas definições dos motivos que levam as organizações a reconhecer nos eventos corporativos uma ferramenta valiosa para o relacionamento com seus públicos-alvo. Nesse sentido, os eventos corporativos também demandam atenção estrita ao *compliance*, à ética e à responsabilidade social, por terem uma exposição substantiva na sociedade, no governo e principalmente junto ao seu público-alvo, totalmente sensível a ações que possam refletir algum prejuízo ou suscitar alguma dúvida sobre a real vantagem do indivíduo ou grupo associar-se a tal empresa. Após essas reflexões, foi realizada uma pesquisa de campo, com o estudo de caso comparativo entre três empresas, com uma análise da opinião das entrevistadas sobre o resultado esperado com a realização dos eventos corporativos, bem como situar o posicionamento dessas empresas e sua atuação com relação à validade e medição do retorno do investimento, tanto do ponto de vista estratégico (motivação, aprendizado e relacionamento) quanto do especificamente financeiro. A conclusão a que se chegou foi de que as empresas conhecem a importância estratégica desses eventos, reservando as decisões sobre sua realização para gestores diretamente ligados ao negócio da empresa.

Palavras-chave: Eventos Corporativos. Gestão de Eventos. Eventos Estratégicos.

ABSTRACT

This paper aims at proposing a discussion about the importance of corporate events for the companies' strategy. Thus, it is necessary to conceptualize strategy, which in practice means to create a plan that contains a thorough study of the organization, building a competitive advantage, so that the company can be differentiated against its competitors and draw up actions of profitable opportunities and maximize its return on investment. On the other hand, events are meant to involve host and guest during an special moment, providing a unique experience that he or she could not experience in any other setting or situation, creating an special link between them and the very object of the event. At the organizational level, this bond is intended to achieve or maintain a positive and profitable attitude from the participant in relation to the company, creating competitive advantage and maximizing the corporate return on investment above mentioned, thus justifying its strategic character. The management of corporate events presents two different views: one straightly related to the stages of the event as a sequence of activities - design, building process, procurement, implementation, monitoring and completion, and the other comprehending the analysis of purposes of events, with a series of studies and authors with their respective definitions of the reasons which lead organizations to recognize corporate events as a valuable tool for the relationship with their target audiences. In this sense, corporate events also require strict attention to compliance, ethics and social responsibility by having a substantial exposure in society, government and especially with its target audience, fully sensitive to actions that can reflect some impairment or to raise any doubt about the real advantage of the individual or group to join that company. After these reflections, it was performed a field survey, with a comparative case study amongst three companies, with an analysis of the interviewees' opinion about the expected result with corporate events, as well as the position of these companies and their activities with regard to the measurement and validity of the return on investment, not only from a strategic perspective (motivation, learning and networking), but also the financial side specifically. The reached conclusion was that companies know the strategic importance of these events, reserving decisions on its implementation to managers directly connected to the business.

Key words: Meetings. Meetings' Management. Strategic Meetings.

INTRODUÇÃO

A pesquisadora, em sua atuação profissional, vivencia a gestão de eventos corporativos na área farmacêutica, participando dos processos de identificação dos eventos de interesse para a empresa e seus produtos, idealização de formatos, contratação de fornecedores, realização e fechamento dos mesmos. No contexto observado, os eventos corporativos são vistos como parte do planejamento estratégico da empresa e como uma das formas para atingir seu público-alvo, porém de maneira diferenciada e personalizada, de modo a dotar de significado o relacionamento com esse público. Só então, a empresa poderá ser reconhecida, como preferida e se apossar da lealdade criada, e que, em seu tempo, culminará com a promoção espontânea de seus produtos e serviços, por parte deste mesmo público-alvo.

Os processos pertinentes à realização do evento, quer sejam para a contratação de serviços terceirizados ou a execução do evento em si, demandam técnicas de negociação e experiência apurada para que a logística seja executada adequadamente, a fim de obter o melhor resultado possível.

Com esses componentes: a visão estratégica da empresa e a da negociação e logística pode-se perceber as necessidades e as características de cada processo e sua respectiva importância para que o objetivo estabelecido seja atingido.

Essas informações sugeriram investigar o papel e a relevância das funções logísticas, da criação e, antes ainda, do objetivo empresarial que identifica a necessidade de realização dos eventos corporativos, diferenciando o que se pode chamar de estratégico, frente aos não menos importantes processos que contribuem para sua realização plena. Esse questionamento surge pelo fato de que, em algumas empresas, as diferentes áreas envolvidas nos processos de compra e realização do evento têm posicionamentos de disputa e divergência conceitual quanto ao que julgam estratégico, cobrando para si essa importância.

Num levantamento bibliográfico preliminar foram encontradas as obras de Boone (2001, 2008 e 2009), Campos (2000), Ferreira e Wada (2008 e 2010), Phillips et al (2008), Vanneste (2008) e Fernández (2005), que abordam o valor estratégico, as definições, as técnicas para medição da efetividade dos eventos. Esses autores deixam claro que os eventos corporativos são utilizados como importante ferramenta de comunicação e de marketing, com intuito de direcionar a atenção do público-alvo para a empresa, seus produtos e/ou serviços e,

por intermédio desse direcionamento, alcançar objetivos previamente estabelecidos, como adesão a ideias, marcas, incremento de vendas e lucro, configurando enfim o retorno do investimento corporativo e a respectiva obtenção de vantagem competitiva frente à concorrência. Para isso, esses eventos proporcionam ao participante diferentes experiências, compostas por reuniões, apresentações, treinamentos, entretenimentos e viagens, entre outras atividades.

Para Ferreira e Wada (2008), as funções de contratar e realizar o evento têm sido priorizadas que sua função estratégica, já que a área de eventos exige de seus componentes uma atuação intensa, com muitos compromissos e detalhes para verificação, levando-os a se aterem mais à parte operacional, deixando de lado a estratégia e o objetivo que geraram a necessidade do evento em si.

Conforme Kotler (1996) as empresas vencedoras são aquelas que atuam efetivamente em satisfazer e envolver seus consumidores-alvo. Essa teoria, passada para a prática, tem sido utilizada não somente para a transmissão de conhecimento específico e consciência de marca como produto final, mas também como ingrediente essencial para *networking* e motivação dos diferentes públicos que a empresa pretende atingir e envolver.

Hamel e Prahalad (2005) validam essa abordagem ao discutirem a importância da estratégia diferencial para manter a competitividade, destacando que a vantagem competitiva não se dá somente com a melhoria nos processos, mas também com as inovações endereçadas diretamente aos clientes.

Essa afirmação reforça a necessidade da empresa estar firmemente direcionada à conquista, seja de consolidação e manutenção dos clientes já conquistados, ou na conquista de novos clientes. Essa estratégia só pode ser alcançada por intermédio de ações inovadoras que surpreendam positivamente o cliente, deixando os concorrentes em situação complicada e diminuída frente a esses clientes. Os eventos traduzem uma das diversas alternativas de alcance desse objetivo.

A importância deste estudo também está baseada no crescente desenvolvimento da indústria de eventos no Brasil, observado por órgãos nacionais e internacionais. De acordo com o ICCA - *International Congress and Convention Association* (2009), a entidade mais conceituada do setor no mundo, o Brasil tem se consolidado entre os 10 principais países em número de eventos internacionais. A partir de 2006 passou a figurar entre os 10 principais países, obtendo a 7ª colocação, com atração de 207 eventos de porte internacional; em 2007, com 209 eventos, obteve a 8ª posição e recuperou o 7º lugar em 2008, com 254 eventos. A

última pesquisa de 2008 traz pela primeira vez uma cidade brasileira entre as 20 primeiras do mundo, São Paulo, em 12º lugar.

Conforme o censo 2009 realizado pela Federação Brasileira de Convention & Visitors Bureaux, os eventos internacionais representaram 12% de um total de 2.356 eventos captados em 2008, os nacionais somaram 1.016 e os regionais perfizeram 1.055 eventos, gerando uma receita bruta de R\$ 11,3 bilhões, atraindo 19,2 milhões de pessoas. Entre os tipos de eventos captados estão os técnico-científicos (34%), corporativos e/ou incentivos (19%), festas populares (19%), culturais (15%), esportivos (12%) e de negócios (1%).

Para embasar a pesquisa bibliográfica, os eventos foram analisados em primeira instância como um mimetismo das tradições sociais de Hobsbawn, situando seu surgimento e utilidade para as empresas. Também foi situado como parte integrante do Turismo, especificamente o Turismo de Negócios, considerando ‘a gestão estratégica de eventos’ de Ferreira e Wada (2010), para em seguida, procurar a relação entre a Hospitalidade discutida por Lashley e Morrison (2004), a medição do retorno do investimento em eventos de Phillips et al, e os objetivos de realização dos eventos de Fernández (2005) e Vanneste (2008), buscando assim os efeitos decorrentes da estratégia organizacional aplicada à sua gestão.

A partir dessas análises, no que se refere ‘à gestão estratégica de eventos’, este trabalho pretende estabelecer a congruência entre o que está presente na literatura científica disponível e as reais práticas observadas nas empresas, objetivando entender, como ocorre a relação do planejamento estratégico corporativo (aqui entendido como plano de atividades para aplicação da estratégia organizacional) e a gestão de eventos.

O objetivo geral estabelecido desta pesquisa foi a análise da gestão dos eventos corporativos e a consequente criação de uma vantagem competitiva, que contribua na diferenciação da empresa junto ao seu público-alvo, conduzindo à maximização do retorno do investimento.

Como objetivos específicos, pretendeu-se ainda analisar que funções dos eventos corporativos são consideradas partes integrantes do planejamento estratégico da empresa e quais fazem parte do processo de sua operação, sem ligação direta com a estratégia corporativa.

A pesquisa considerou o problema “Os eventos corporativos são considerados estratégicos pelas empresas que os realizam?” e trabalhou com os pressupostos de que a identificação da necessidade de realização dos eventos corporativos está vinculada diretamente à estratégia corporativa, enquanto a gestão logística está relacionada à esfera operacional e de que o aprendizado, o *networking* e a motivação gerados nos eventos

corporativos vinculados a produtos, marcas ou mensagens e serviços, direcionados ao seu público-alvo são os fatores fundamentais para que os resultados da estratégia da empresa sejam alcançados.

A metodologia empregada foi a pesquisa empírica qualitativa, iniciando-se por um levantamento bibliográfico, como fase preliminar de análise do referencial teórico existente, identificando fontes primárias (diretas) e secundárias (indiretas), comparando informações diferentes, e, de acordo com Dencker (2007), buscando uma solidificação do contexto científico do objeto, reduzindo a possibilidade de interpretações equivocadas. Em seguida, foi elaborado o estudo de casos múltiplos com três empresas que definem sua gestão de eventos com os objetivos de aprendizado, venda e *networking*, sem, contudo deixar de realizar a medição financeira entre o contratado e o realizado, para verificação da prática em relação à teoria. Essa escolha mostrou-se a técnica adequada para o objetivo proposto, baseada na afirmação de Yin (2006) de que o estudo de caso tenta clarificar um ou mais direcionamentos, explicando por que foram escolhidos, como foram realizados e seus respectivos resultados.

O formato foi o estudo de casos múltiplos do tipo descritivo ilustrativo, método esse que, ainda segundo Yin (2006), propõe a descrição do fato e do contexto em que ocorrem na vida real. O autor identifica o estudo de caso como uma pesquisa empírica para a investigação de um fenômeno dentro da realidade vigente. Assim, esse estudo apresentou variáveis que oferecem fontes baseadas na diversidade de evidências, que beneficiam a condução da coleta e da análise dos dados. Para tal, foram escolhidas três empresas que possuem gestão de eventos corporativos em diferentes mercados e perspectivas.

A primeira entrevistada foi a coordenadora de eventos da linha cardiovascular da Pfizer, uma indústria farmacêutica multinacional de pesquisa de grande porte, que direciona seus eventos externos quase que exclusivamente aos médicos, e a maioria de seus eventos internos para a força de vendas, todos com base fundamental no aprendizado. As funções de *networking* e motivação são aspectos acessórios e nem sempre realizadas. A característica do negócio da empresa é *B2B*¹, ou seja, não é direcionada ao consumidor final.

A segunda empresa abordada foi a L'Oréal, empresa do ramo de produtos de beleza, também multinacional de grande porte, por intermédio de entrevista com a coordenadora de eventos da divisão de produtos profissionais. Essa divisão também tem característica *B2B* e seus eventos são direcionados aos salões de beleza com funções de *networking*, aprendizado e motivação bem definidos, com predominância aos dois últimos.

¹ *B2B*: conforme Fuoco (2002), a sigla vem da expressão inglesa 'business to business', utilizada para indicar que a relação direta de negócios se dá entre duas ou mais empresas.

Finalmente, foi entrevistada a analista de marketing da Nextel, empresa do grupo internacional NII e que, em menores proporções, também realiza eventos, porém muito mais como parte de suas ações promocionais do que como um planejamento prévio. Para a abordagem dessas empresas foi utilizada a técnica de entrevistas semiestruturadas com um roteiro disponível no Apêndice A. De acordo com Dencker e de Da Viá (2001), a interação entre entrevistador e entrevistado acontece numa situação social, quando ambos são influenciados por palavras e gestos, além de outras manifestações naturais à comunicação verbal, favorecendo uma melhor percepção do contexto do objeto, quando bem elaborada.

As variáveis levantadas procuraram traçar o perfil das empresas, identificando seu segmento de atuação, estrutura organizacional e localização da área e das funções de eventos corporativos nessa estrutura, e dos entrevistados, apontando seu cargo, idade, posição hierárquica e responsabilidades na gestão de eventos.

O protocolo utilizado propôs a escolha de três empresas de segmentos diferentes, que apresentam uma gestão de eventos ou realizam eventos em suas ações com o cliente. Para tal, foi enviada a cada uma delas carta-convite para participação, com explicação sobre o intuito resumido da pesquisa. Para identificação das entrevistadas, a pesquisadora buscou pessoas atuantes em posição de gestão de eventos ou similar, que tenham sob sua responsabilidade a gestão dos eventos e a decisão sobre fornecedores a contratar. As entrevistadas são responsáveis pela gestão de planejamento, organização, realização e fechamento dos eventos e aceitaram gravar entrevistas pessoais, que foram posteriormente transcritas e apresentadas às mesmas para validação e autorização oficial de publicação como conteúdo deste trabalho. Também foram realizados pela pesquisadora o roteiro das entrevistas semiestruturadas e o levantamento de dados secundários para, em seguida, passar ao estudo de caso comparativo. O roteiro dessas entrevistas pode ser consultado no Apêndice A deste trabalho.

O referencial teórico utilizado para efeitos desta pesquisa abordou a definição e a localização dos eventos corporativos no universo de estudo do turismo de negócios e seus respectivos objetivos estratégicos. De acordo com Wada (2009), o turismo de negócios abrange uma gama de atividades que demandam viagens com responsabilidade de uma pessoa jurídica, seja ela empresa privada, órgão público, entidade de classe ou organização não governamental, que é responsável pelas despesas necessárias, seguindo regras e políticas de viagens dessa organização, responsabilidade essa abrangendo ainda os aspectos de segurança, saúde e bem-estar do viajante, garantindo sua produtividade durante o período de viagem.

Ainda conforme a definição publicada no site da OMT - Organização Mundial do Turismo, o termo *business tourism* é definido pelo glossário do IFTTA - *International Forum of Travel and Tourism Advocates*, como:

Atividades que incluem viagens para fins oficiais; visitas de funcionários ou outras pessoas para fins profissionais ou comerciais, incluindo, instalação de equipamentos, inspeção, compras, vendas para empresas estrangeiras; participação em reuniões, participação em exposições e feiras, congressos, convenções; viagens de incentivo do empregador; palestras ou concertos; programação de viagens de turismo; contratação de acomodação e transporte, guias e outros profissionais de turismo; participação em atividades desportivas profissionais; missões governamentais, incluindo as diplomáticas, militares ou pessoal de organização internacional, exceto quando estabelecido a trabalho no país visitado; estudo pago, educação e pesquisa, incluindo licença sabática universitária; línguas, profissionais ou outros cursos em conexão com e pagos por parte do negócio ou da profissão do visitante.²

À luz dos resultados da pesquisa, novamente procurou-se identificar os aspectos estratégicos na gestão dos eventos corporativos, analisando a definição de estratégia de acordo com a literatura científica. Foram abordadas as definições de Porter (1999), como a criação de uma posição exclusiva e valiosa à empresa (vantagem competitiva, gerando *ROI*³ corporativo), envolvendo um diferente conjunto de atividades e suas respectivas explicações; de Mintzberg et al. (2000) como um processo de transformação promovido pela organização para passar de um estado para outro, bem como o desenvolvimento dessas estratégias às organizações de Kaplan e Norton (2001) com a importância de se desenvolver as estratégias para gerar um desempenho superior (*ROI* corporativo), procurando base científica na inserção dos eventos corporativos na área de marketing e de comunicação, e seus aspectos principais no que concerne ao objetivo estratégico da empresa.

Em seguida, traçou-se um paralelo entre as atividades de hospitalidade de Lashley e Morrison (2004) que identificam o relacionamento comercial como promotor de uma liberdade de ação ao cliente, como um benefício do setor da hospitalidade que não poderia

² Tradução da autora. “Activities that include travel for official purposes; visits of employees or other individuals for professional or commercial purposes, including; installing equipment, inspection, purchases, sales for foreign enterprises; attending meetings, participation at exhibitions and trade fairs, conferences, conventions; employer incentive tours; giving lectures or concerts; programming tourist travel; contracting of accommodation and transport, guides and other tourism professionals; participation in professional sports activities; government missions including those for diplomatic, military or international organisation personnel, except when stationed on duty in the country visited; paid study, education and research, including university sabbatical leave; language, professional or other special courses in connection with and supported by the visitor’s business or profession.”

³ *ROI*: do inglês, *Return On Investment*, utilizado também em português com a mesma sigla, significando retorno do investimento ou retorno sobre o investimento.

sequer imaginar em receber no ambiente doméstico, e a arquitetura de eventos de Vanneste (2008), abordando os fatores que compõem a gestão dos eventos como aprendizado, *networking* e motivação.

Como complemento a essas teorias, foram analisadas algumas dissertações já realizadas na área, como a de Nakane (2006) que afirma que os eventos corporativos estão intimamente relacionados à hospitalidade, já que ambos geram vínculos entre as pessoas; de Leal (2007), na abordagem da importância dos eventos corporativos para a cultura organizacional; de Krause (2008), com um estudo de caso sobre o turismo de negócios e eventos, e de Hamam (2006), que traz uma análise das feiras comerciais como uma das formas de oferta de atividades de entretenimento e hospitalidade.

Também foram utilizados artigos sobre gestão de marketing proposta por Rust et al. (2010) e de vendas de Bonoma (2006), publicados na *Harvard Business Review* e os elementos-chave para a inovação nos serviços, abordada por Verma et al. (2008) em um artigo do *The Center for Hospitality Research*, da *Cornell University*, escola considerada como o estado da arte no ensino da administração hoteleira e da hospitalidade, entre outras publicações ainda em estudo.

A pesquisa analisou o método de medição do retorno sobre o investimento (*ROI*) em eventos de Phillips et al. (2008), que abrange cinco níveis de medição: reação/satisfação, aprendizado, aplicação, impacto e *ROI*, de acordo com o tamanho do evento e do aporte financeiro envolvido. Nesse mesmo sentido, foi abordada a gestão dos eventos corporativos, com uma comparação com as propostas de Fernández (2005) e Vanneste (2008), que sustentam que o retorno sobre o investimento, no caso dos eventos, é traduzido pelo processo de aprendizagem, *networking* e motivação, fatores também estudados por Boone (2008) e por Ferreira e Wada (2010).

Foram abordados ainda os programas de gestão de eventos existentes, um deles proposto pela NBTA – *National Business Travel Association*, denominado de SMMP – *Strategic Meetings Management Program*, termo que no Brasil é traduzido e reconhecido no mercado como PEGE – Programa de Gestão Estratégica de Eventos, e outro pela MPI – *Meeting Professionals International*, como SMM – *Strategic Meeting Management*. De acordo com Ferreira e Wada (2010), o primeiro trata da gestão estratégica de eventos, enquanto que o segundo aborda a gestão de eventos estratégicos.

Como complemento aos temas pertinentes aos eventos corporativos, a exploração bibliográfica e as entrevistas trouxeram à tona aspectos de responsabilidade social, ética e *compliance*, fatores pertencentes ao dia a dia das corporações e que tornam as empresas mais

vulneráveis por estarem expostas aos seus diferentes públicos durante a realização destes eventos corporativos.

Evidentemente, há um longo caminho a ser explorado e este trabalho teve a intenção de prestar uma pequena contribuição a novas questões que podem ser colocadas. Como todas as empresas, dentro de suas peculiaridades, encontram o seu caminho para atingir os seus clientes, é preciso que sejam amparadas por procedimentos que possibilitem a aplicação da teoria existente. É sobre esses tipos de questionamentos que este trabalho se propôs a provocar uma discussão, como, por exemplo, a necessidade da criação de cursos especializados na área que contemplem disciplinas que atendam essas necessidades.

1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E EVENTOS CORPORATIVOS

1.1 Estratégia empresarial

O movimento contínuo de planejamento e gestão das organizações possui ampla teoria desde o início de sua criação. Inicialmente Ford, Taylor e Fayol, Mayo e Maslow elaboraram estudos no começo do século XX e compuseram a chamada Teoria Clássica da Administração, com vistas à sempre crescente necessidade de aprimorar métodos e processos de trabalho para aperfeiçoar a produção industrial, e respectivamente os recursos humanos e materiais, com o objetivo principal de obtenção de maior lucro nas corporações. Esse movimento evoluiu de tal maneira que a maioria das empresas, desde sua fundação, escolhe entre as diversas vertentes, a teoria que melhor se adapta ao seu *modus operandi*, fazendo revisões sistemáticas de sua orientação, buscando não somente a melhoria contínua, mas sua manutenção num mercado cada vez mais competitivo.

Luecke (2006), na introdução de seu livro sobre marketing, aborda a evolução da administração empresarial, desde o início da Era Industrial, com orientação para a produção em massa, de produzir os artigos e colocá-los no mercado, com a premissa de que as pessoas compravam os produtos que fossem baratos e estivessem prontamente disponíveis. Essa orientação funcionou muito bem no período entre o final do século XIX e início do século XX, uma vez que havia muitos produtos novos que os consumidores estavam dispostos a adquirir.

Hobsbawm (1996) identifica essa época como a metáfora do “drama do progresso”, quando os pobres foram transportados para um novo mundo, com mudança de vida radical, passando do campo ao chão de fábrica, para os países que aderiram ao capitalismo. Ou seja, as funções estratégicas de atenção eram as de produção e competição.

Em 1848, a população do mundo, mesmo na Europa, ainda consistia sobretudo de homens do campo. Até na Inglaterra, primeira economia industrial, os moradores da cidade só excederam os do campo em 1851, ano em que passaram a constituir 51% da população. [...] Em meados e final da década de 1870, a situação havia-se modificado, substancialmente mas com algumas poucas exceções a população rural ainda prevalecia em grande número sobre a urbana. [...]

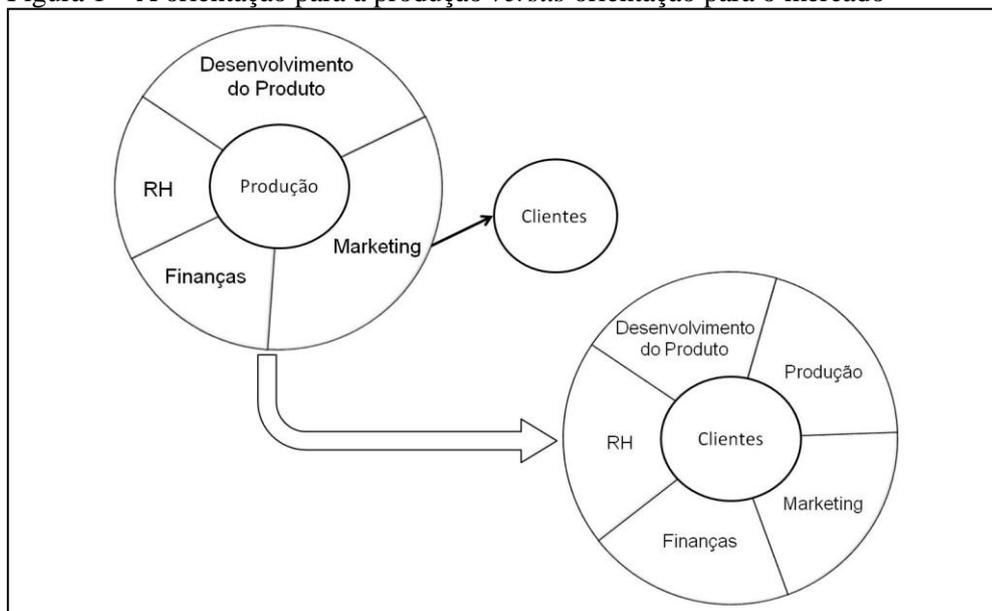
O que uma parte crescente da agricultura tinha em comum por todo o mundo era a sujeição à economia industrial mundial. Suas demandas multiplicavam o mercado comercial para produtos agrícolas – a maior parte alimentos e matérias-primas para a indústria têxtil, assim como alguns produtos industriais de menor importância – tanto internamente, graças ao rápido crescimento das cidades, como internacionalmente. Sua tecnologia tornava possível trazer regiões outrora inacessíveis de forma efetiva para a esfera do mercado mundial, por meio da ferrovia e do vapor.

As convulsões sociais que sucederam à transferência da agricultura para um modelo capitalista, ou pelo menos um padrão de comércio em larga escala, afrouxaram os laços tradicionais entre os homens e a terra de seus ancestrais, especialmente quando descobriram que não possuíam praticamente nada dela, ou pelo menos muito pouco para manterem suas famílias. Simultaneamente, a demanda insaciável de trabalho por parte das novas indústrias e ocupações urbanas, a lacuna crescente entre o campo atrasado e obscuro e a cidade avançada com seus estabelecimentos industriais atraíram-nos de qualquer maneira.

Durante nosso período, vemos o crescimento enorme e simultâneo do comércio dos produtores agrícolas, uma extensão impressionante das áreas sob uso agrícola e – pelo menos nos países afetados diretamente pelo desenvolvimento capitalista mundial – uma grande “fuga da terra”. (HOBBSAWM, 1996, p. 243-245).

As empresas tinham um campo fértil para criação de inúmeros novos produtos, com um público-alvo ávido por consumo de novidades, por terem poucas posses materiais industrializadas. O consumidor não era levado em conta no momento da definição dos produtos, já que não havia essa necessidade. A Figura 1 explica as funções organizacionais e sua orientação para a produção e a conseqüente evolução para a orientação ao mercado.

Figura 1 – A orientação para a produção *versus* orientação para o mercado



Fonte: Adaptado de Luecke (2006, p. xii)

A orientação para a produção fazia com que se acreditasse não ser preciso nenhuma função da empresa a não ser o pessoal do marketing, entendido como vendedores, publicitários, pessoal da administração de vendas, etc., tivesse qualquer responsabilidade sobre seus clientes. Os funcionários das outras áreas, como finanças, RH, desenvolvimento de produto e produção, limitavam-se a realizar seu trabalho, sem sequer pensar em quem comprava seus produtos ou sobre a influência de seu trabalho na decisão de compra do cliente.

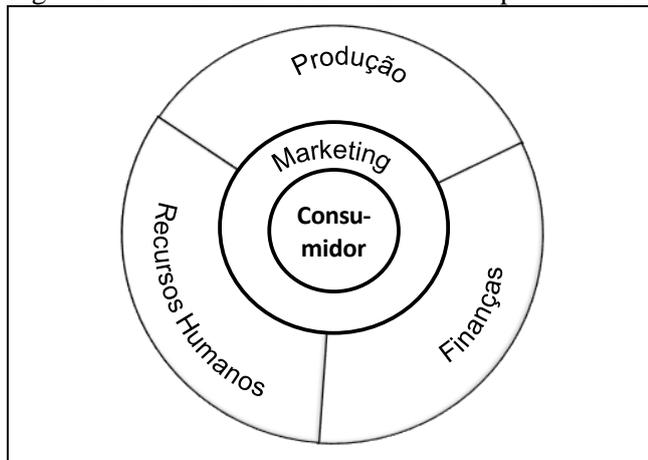
Luecke também elucida que esse modelo perdeu sua força à medida que os mercados se tornaram saturados pelo aumento da competição, com os compradores tendo desenvolvido uma consciência maior de valor e necessidade de unicidade para a escolha de suas compras. Esse movimento gerou uma mudança na orientação das empresas, impondo maior importância às necessidades do consumidor, passando à chamada ‘orientação para o mercado’, que traz consigo a necessidade de a empresa buscar o que os clientes querem, precisam e valorizam. Essas avaliações geraram formulações e alterações em produtos e serviços para manutenção das empresas no mercado com base naquilo que poderia ser melhorado nos produtos, gerando mudanças nos produtos e na produção. Em seguida, Drucker (1981, p. 35) afirma que: “Se quisermos saber o que é uma empresa, devemos partir da sua finalidade. E esta finalidade deve estar fora da empresa em si; deve estar na sociedade, pois a empresa é um órgão da sociedade. Existe apenas uma definição válida para esta finalidade: criar um cliente”.

A orientação para o mercado mudou então da linha de produção para a busca do entendimento e serviço aos clientes, gerando profundas mudanças em todos os níveis das organizações. A responsabilidade pelo cliente pertence a todo e qualquer funcionário da empresa; o cliente é o foco de atenção de todos.

Portanto, o cliente foi posto como função principal de qualquer atividade desenvolvida pela empresa, não importando que parte do processo fosse realizada, o movimento estratégico somente era validado partindo do levantamento direto das necessidades e das expectativas do cliente, e considerando suas características e o contexto no qual estivesse inserido.

Kotler (1996) abordava as diferentes orientações organizacionais sobre o marketing nas empresas e sua evolução de acordo com a importância estratégica que assumia com o passar dos tempos, transformando-se de uma função equiparada às demais áreas, para a mais recente visão, que coloca o consumidor no centro das atenções da empresa e o marketing como “função integradora” entre o consumidor e a empresa, conforme ilustra a Figura 2.

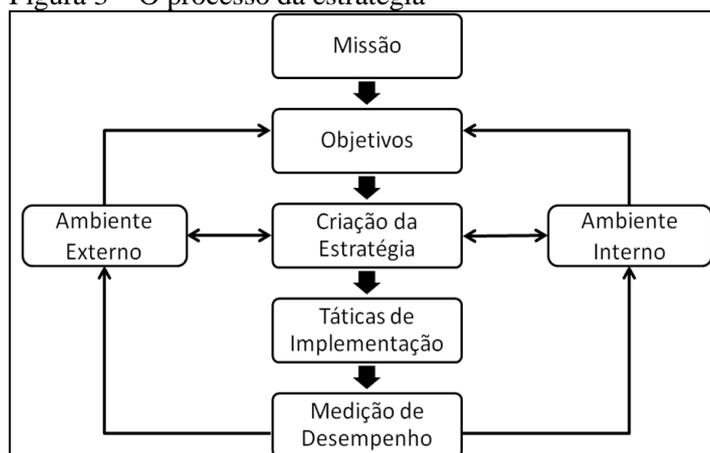
Figura 2 – O consumidor no centro da empresa e marketing como função integradora



Fonte: Kotler (1996, p. 41).

Comparativamente, a estratégia atualmente utilizada pelas organizações tem origem na mesma prática empregada pelos exércitos para planejar operações de guerra, combinando as diferentes forças do Estado para a preparação ou condução de sua defesa ou ataque. Face ao sucesso alcançado pelos exércitos, claramente refletido em sua organização de formação e atuação, as empresas adotaram para si a mesma fórmula de planejamento, adequando os participantes e as situações à sua realidade (CLAUSEWITZ apud LUECKE, 2006, p. 3). Na Figura 3, Luecke (2006) ilustra a sequência e as interferências a serem consideradas para a formulação de uma estratégia empresarial.

Figura 3 – O processo da estratégia



Fonte: Adaptado de Luecke (2006, p. 5)

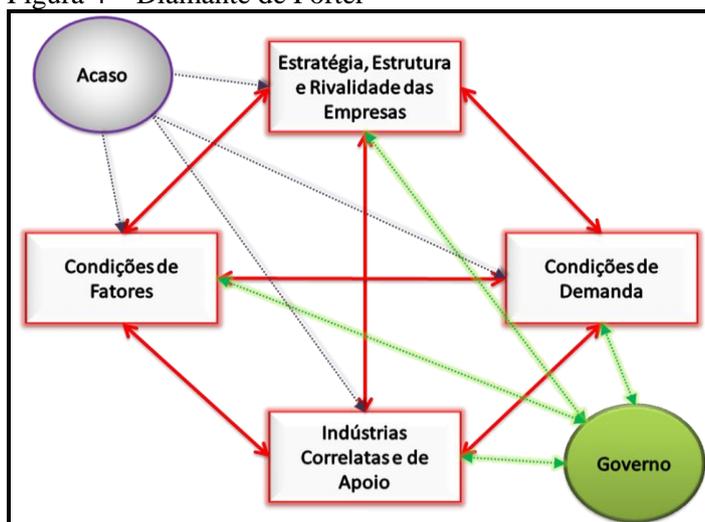
O exercício de criação da estratégia tem início com as definições do que a empresa faz (sua missão), o que quer (seus objetivos). Em seguida são considerados e analisados os diversos fatores que influenciam diretamente a atuação da organização. Fatores do ambiente

externo, que não podem ser por ela mudados ou influenciados, como políticas governamentais, mudanças climáticas, guerras, etc., e fatores inerentes à empresa, chamados de ambiente interno: fortalezas, como habilidades de produção, de mercado e operação, e fraquezas, como inaptidão para algum desenvolvimento necessário ou falta de mão de obra específica, e, por outro ângulo, ameaças e oportunidades proporcionadas pelo mercado. As táticas de implantação são traçadas com base nesses estudos e definições, seguidas de avaliações e medições de efetividade, que irão influenciar o planejamento estratégico de maneira contínua, gerando pontos de ajustes na condução do negócio.

As empresas então seguem um processo lógico de análises, definições, avaliações e decisões, que considera as diferentes variáveis diretas ou indiretas, possibilitando assim a formulação de uma estratégia com base sólida e que compreenda a revisão contínua para rápida adaptação a possíveis mudanças no cenário mais recente. Segundo Porter (1999), estratégia é a criação de uma posição exclusiva e vantajosa para a empresa (vantagem competitiva) no segmento em que atua, por intermédio do desenvolvimento de um conjunto de atividades, que leve em conta a função principal definida pela empresa no mercado, seu direcionamento em relação aos clientes e suas funções internas com consequente *ROI* corporativo. Essa formulação é realizada por intermédio da análise das oportunidades e desafios do ambiente externo, e dos pontos fortes e fracos do ambiente interno em que a empresa está situada.

Uma vez definida a estratégica central da empresa, e o planejamento estratégico decorrente, este deve abranger de forma geral, os objetivos e as táticas que nortearão o negócio dali para frente sem nunca perder de vista as influências pertinentes aos ambientes externo e interno. A proposta de análise estrutural das indústrias de Porter (1993), apresentada na Figura 4, é largamente utilizada pelas empresas modernas, para elaboração, reformulação e condução de suas estratégias.

Figura 4 – Diamante de Porter



Fonte: Porter (1993, p. 146)

Nesse esquema, o autor apresenta a correlação entre as diversas atividades da empresa e as condições e fatores intervenientes. A estratégia da empresa, sua estrutura e seu posicionamento frente à concorrência são diretamente afetados e/ou definidos por conta das condições dos fatores internos de produção e respectiva cadeia de suprimentos, das condições de demanda determinadas pelos clientes e pelo mercado e das indústrias que possuam produtos substitutos ou que apoiem sua produção. Além disso, são consideradas as influências indiretas das ações governamentais, com mudanças políticas e legislativas e até a interferência do acaso, como a ocorrência de mudanças climáticas ou de guerras.

Hamel e Prahalad (2005, p. 275) validam essa abordagem ao discutirem a importância da estratégia diferencial para manter a competitividade, destacando que a vantagem competitiva não se dá somente com a melhoria nos processos, mas também com as inovações endereçadas diretamente aos clientes:

[...] as principais lições da estratégia competitiva: encontre um segmento de setor atraente, compre a preços baixos e venda a um preço alto. Mais fácil falar do que fazer. Setores atraentes – ou seja, que ofereçam lucratividade acima da média – são atraentes porque são cercados de barreiras consideráveis à entrada (por exemplo, economias de escopo e escala, regulamentação governamental, intensidade de pesquisa), que mantêm os novatos de fora. Da mesma forma, pode-se pressupor que qualquer empresa que esteja tendo lucros acima da média dentro do setor possui vantagens competitivas que não são facilmente imitáveis.

Ainda, é importante ressaltar que no direcionamento do planejamento estratégico, coloca-se como fator imprescindível a contemplação das expectativas dos seus *stakeholders*⁴ e sua implantação na forma de planos de atividades, compostos de projetos e processos, fazendo com que esse planejamento passe da teoria para a prática, no dia a dia da empresa. Como forma de verificação e monitoramento, são também criadas medidas de desempenho, para garantir a continuidade deste direcionamento ou ainda, uma mudança de percurso para o caso de surgir alguma interferência não contemplada anteriormente. Kaplan e Norton (1997) desenvolveram o *Balanced ScoreCard*⁵ (BSC), que se mostra como uma das ferramentas de trabalho para a definição da visão e da estratégia da empresa, e a partir dela, passa ao desdobramento para as funções da empresa, auxiliando na definição dos objetivos e das atividades específicas das áreas.

Esse modelo considera quatro funções principais que são interdependentes: a financeira, que orienta na criação de um plano para a obtenção do lucro e consequente transmissão de uma imagem positiva frente aos acionistas; a dos clientes, que direciona para o trabalho nos produtos e serviços da empresa como fator de sucesso junto aos consumidores; os processos internos, com a busca para a melhoria da eficiência e alcance da excelência produtiva; e o aprendizado e crescimento, com fortalecimento da capacitação dos recursos humanos da organização.

Em publicação posterior, os mesmos autores colocam a importância do envolvimento de todos os participantes da organização para que o exercício do BSC seja produtivo e se torne aplicável, indicando cinco princípios que o sustentam, conforme a Figura 5.

⁴ *Stakeholders*: termo inglês e não traduzido pelas organizações por ser utilizado nesse mesmo idioma em todos os países indistintamente, o termo é abordado por Kaplan e Norton (1997) referindo-se a todos os públicos que tenham algum interesse para a organização. Ou seja, consumidores, acionistas, funcionários, sociedade, governos e quaisquer outros públicos diferentemente denominados que tenham relação direta ou indireta com a empresa.

⁵ *Balanced ScoreCard*: termo inglês utilizado pelos autores como um sistema balanceado de mensurações, como indicadores financeiros e não financeiros, abrangendo também as perspectivas dos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Figura 5 – Princípio da organização focalizada na estratégia



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001, p. 9)

O primeiro princípio demanda que a estratégia da empresa seja traduzida em termos operacionais, apoiados no fato de que apenas se entendida ela poderá ser executada. Torna-se então necessária essa adaptação, utilizando termos e exemplos que todos possam entender e assimilar em qualquer nível da organização.

O segundo trata do alinhamento da organização à estratégia, com as demais atividades de todas as áreas da empresa, cada uma com a formulação de seu próprio mapa estratégico. “Para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas” (KAPLAN e NORTON, 2001, p. 22), com respectivo estabelecimento de objetivos mensuráveis.

O terceiro princípio afirma que é preciso transformar a estratégia em tarefa de todos. Todos precisam compreendê-la e conduzir seu trabalho diariamente com o objetivo de contribuir para seu êxito. Para isso, é preciso não apenas comunicar, mas fazer com que os funcionários assimilem a estratégia e a apliquem em sua rotina diária.

O quarto princípio aponta para a relevância de “converter a estratégia em processo contínuo” (KAPLAN e NORTON, 2001, p. 24), de maneira que todo processo orçamentário seja concebido e direcionado para o resultado final da estratégia corporativa: o retorno do investimento. Reuniões gerenciais de acompanhamento permitem avaliações simples e

sistemáticas, que promovem um processo de aprendizado e uma rápida adaptação da estratégia frente às mudanças de cenários.

O último princípio trata da mobilização para a “mudança”, onde a liderança executiva toma para si a responsabilidade pela promoção dos quatro últimos princípios, como ferramentas, referencial e processos de apoio a esse processo de gestão.

Desta forma, a implantação da estratégia somente será possível com o reconhecimento de ser um processo de transformação e não de um projeto de mensuração por intermédio do uso de ferramentas tecnológicas.

[...] o problema não está na “estratégia”, mas sim na noção específica de estratégia que predomina em muitas empresas. O que está sendo rejeitado não é a estratégia no sentido que a definimos, mas a estratégia como um ritual de planejamento pedante, por um lado, ou um comprometimento de investimento sem fim, por outro. Em muitas empresas, a estratégia é essencialmente o planejamento tático incremental pontuado por investimentos “estratégicos” heróicos e normalmente mal concebidos. O risco é que a desvalorização da estratégia deixe muitas empresas desorientadas em um mundo de mares turbulentos e tempestades. Para evitar isso, precisamos de um conceito de estratégia que vá além do preenchimento de formulários e cheques em branco (HAMEL e PRAHALAD, 2005, p. 321-322).

O objetivo da estratégia, na prática, é a criação de um plano que contenha um estudo profundo da organização, construindo uma vantagem competitiva, fazendo com que a empresa se diferencie de seus concorrentes, e elabore ações para o aproveitamento de oportunidades lucrativas, que maximizem o retorno do investimento. Também, a identificação de novos mercados ou desenvolvimento/expansão dos já existentes, bem como a manutenção ou retirada de produtos ou serviços, que ao mesmo tempo permitam a detecção de ameaças que demandem rápida resposta para manter a competitividade da empresa.

As áreas industrial, de vendas e marketing e gerência geral têm respectivamente responsabilidade pelos processos produtivos, de comercialização/mercado e de alta gestão, e estão diretamente envolvidas no planejamento estratégico. Como fatores auxiliares a esse plano, encontram-se os processos que não estão na linha de frente da atuação da empresa para o mercado, mas que concorrem para que os processos-chave possam acontecer. Essas responsabilidades encontram-se alocadas nas funções administrativas de suporte, como recursos humanos e finanças, responsáveis por garantir recursos humanos e materiais para o perfeito funcionamento da ‘engrenagem’ empresarial.

Após uma década de ganhos impressionantes na eficácia operacional, muitas empresas passaram a defrontar-se com uma situação de retornos decrescentes. A melhoria contínua foi inculcada nos cérebros dos gestores. Mas, inadvertidamente, as ferramentas estão arrastando as empresas em direção à imitação e à homogeneidade. Gradualmente, os gestores permitiram que a eficácia operacional suplantasse a estratégia. O resultado é uma competição de soma zero, com preços estáticos ou declinantes e pressões de custo que comprometem a capacidade das empresas de investir no longo prazo do negócio.

[...] Mas a essência da estratégia está nas atividades – a escolha entre executar as mesmas atividades de forma diferente ou de concentrar-se em atividades diferentes em comparação com os rivais. Se assim não for, a estratégia nada mais é que um slogan de marketing, incapaz de resistir à competição (PORTER, 2009, p. 43).

Porter (2009) coloca a diferença entre a eficácia operacional desempenhada pelas diferentes áreas da empresa no sentido de melhorar processos e negociações a fim de auferir ganhos no seu custo operacional e a estratégia, que tem a função de situar a empresa no segmento em que se encontra, buscando vantagem competitiva para um crescimento sustentável e retorno de investimento.

Muitas empresas já fizeram muito no sentido de cortar custos, melhorar a qualidade, aumentar a rapidez e a flexibilidade. Agora, estão voltando sua atenção para o crescimento. Entretanto, existem tantas formas audaciosas de crescer quanto existem de realizar o *downsizing*. Investir nas chamadas aquisições sinérgicas fundir-se com outras empresas retardatárias ou meter-se em aquisições de alta tecnologia pode melhorar temporariamente os resultados financeiros, mas não terá praticamente qualquer efeito sobre a lucratividade da empresa em curto prazo.

A opção não se dá entre melhorias operacionais incrementais, por um lado, e megacordos bons para o ego, por outro. Ao contrário, a meta é reinventar fundamentalmente o espaço competitivo existente [...] ou inventar inteiramente o novo espaço da competitividade [...] de formas capazes de surpreender clientes e desanimar os concorrentes. O crescimento sustentável e lucrativo não é fruto de um acordo, é fruto da capacidade de previsão. Essa capacidade, por sua vez, não é fruto da perspicácia, mas do pensamento inovador e não convencional (HAMEL e PRAHALAD, 2005, p. IX).

Essa afirmação reforça a necessidade de a empresa estar firmemente direcionada à conquista, seja de consolidação e manutenção dos clientes já conquistados, ou na conquista de novos clientes. Essa estratégia só pode ser alcançada por intermédio de ações inovadoras que surpreendam positivamente o cliente, deixando os concorrentes em situação complicada e diminuída frente a esses clientes. Os eventos traduzem uma das diversas alternativas de alcance desse objetivo.

1.2 Eventos

A palavra evento denota algumas interpretações diferentes, mas todas remetem à reunião de pessoas com uma finalidade específica. A palavra tem origem no termo em latim *eventus* e Campos et al. (2002) apontam seu sentido como eventual, ou casual, denotando um acontecimento transitório que foge à rotina e que é realizado para reunir um grupo de pessoas.

Peirano (2003) descreve a evolução dos rituais através dos tempos, desde as tribos, com festividades e cerimônias que demarcavam algumas situações específicas, como mudanças climáticas, início da puberdade, preparação para atividades como caça, plantio ou deslocamentos, etc. Igualmente e, seguindo a mesma tradição, as religiões também se valem dos rituais para transmitir seus valores e formar suas comunidades.

Krause (2008) faz uma abordagem ampla das definições de eventos dos autores brasileiros e sua relação com o turismo de negócios:

Evento é uma concentração ou reunião formal e solene de pessoas e/ou entidades realizada em data e local especial, com o objetivo de celebrar acontecimentos importantes e significativos e estabelecer contatos de natureza comercial, cultural, esportiva, social, familiar, religiosa, científica, etc. (ZANELLA, 2003 apud KRAUSE, 2008, p. 23).

[...] o evento é um instrumento institucional e promocional, utilizado na comunicação dirigida, com a finalidade de criar conceito e estabelecer a imagem de organizações, produtos, serviços, idéias e pessoas, por meio de um acontecimento previamente planejado, a ocorrer em um único espaço de tempo com a aproximação entre os participantes, quer seja física, quer seja por meio de recursos de tecnologia. (MEIRELLES, 2004 apud KRAUSE, 2008, p.23).

Hamam (2006, p. 20) identifica que

[...] uma alternativa para classificação dos eventos quanto à sua finalidade, deve considerar a divisão em: institucionais, quando o objetivo é implantar ou mesmo reforçar a imagem da marca de uma empresa no mercado; promocionais, quando o objetivo é o lançamento ou elevar o volume de vendas de um produto para os consumidores ou usuários; e, por fim, comerciais, quando ocorre a comercialização direta e imediata de determinado produto.

Ao analisar os significados propostos, tem-se a clara visão do que se pretende com a realização de um evento de qualquer espécie, qual seja: reunir pessoas para celebrar um acontecimento transitório de sucesso. O fundamento para este evento tem sua origem na hospitalidade definida por Selwyn (2004, p. 26):

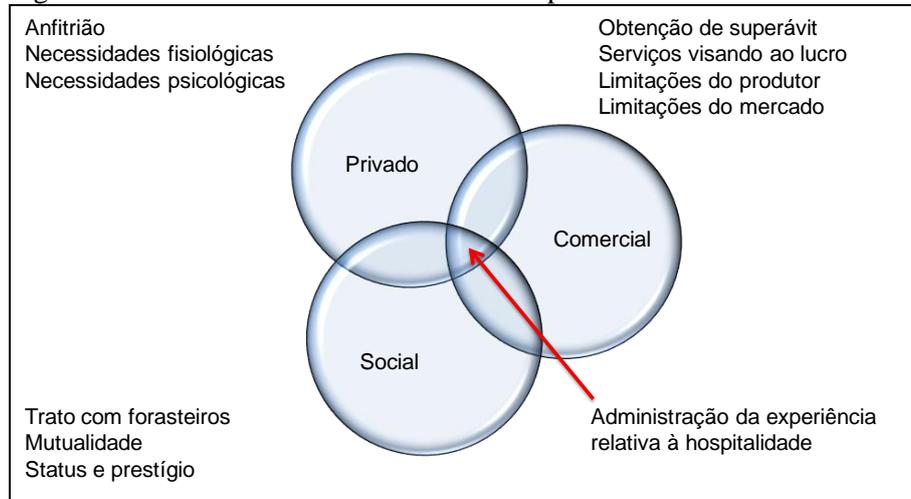
A função básica da hospitalidade é estabelecer um relacionamento ou promover um relacionamento já estabelecido. Os atos relacionados com a hospitalidade obtêm este resultado no processo de troca de produtos e serviços, tanto materiais quanto simbólicos, entre aqueles que dão hospitalidade (os anfitriões) e aqueles que a recebem (os hóspedes). Uma vez que os relacionamentos necessariamente se desenvolvem dentro de estruturas morais, uma das principais funções de qualquer ato de hospitalidade é (no caso de um relacionamento já existente) consolidar o reconhecimento de que os anfitriões e os hóspedes já partilham do mesmo universo moral ou (no caso de um novo relacionamento) permitir a construção de um universo moral em que tanto o anfitrião quanto o hóspede concordam em fazer parte.

No fator humano do acolhimento, da necessidade de pertencimento e identidade social e na correspondente obrigação de retribuição gerada automaticamente não apenas a partir da participação no evento, mas já antes, com a realização do convite. Portanto, os eventos têm estreita ligação com a hospitalidade, pois estão baseados nos mesmos preceitos de dar, receber e retribuir moral e/ou espontaneamente. Nakane (2006, p. 46) também aborda essa faceta dos eventos em relação às noções de acolhimento e pertencimento da hospitalidade:

A busca pelo bem-estar dos convidados/participantes é premissa geral e implícita em todas as fases de um evento, assim como da oferta de hospitalidade, que não pode ser reduzida a um determinado momento na relação acolhido/acolhedor. Ela deverá estar presente de forma contínua para que a sensação do não pertencimento ao lugar, ao grupo não impere sobre o relacionamento e prejudique o prazer e a satisfação da dádiva, conforme seu ciclo autêntico.

Numa visão mais detalhada, é possível observar os diferentes domínios da hospitalidade, apresentada por Lashley e Morrison (2000), conforme a Figura 6.

Figura 6 – Atividades relacionadas com a hospitalidade



Fonte: Adaptado de Lashley e Morrison (2000, p. 6)

Conforme os autores, o domínio social determina as relações entre os indivíduos na sociedade na qual estão inseridos; o privado aborda seu comportamento num âmbito familiar e, portanto mais restrito; e o comercial trata das relações entre as pessoas na esfera empresarial. Cada um desses domínios tem seu objetivo específico, sem, contudo, descaracterizar ou poder estar separado da hospitalidade, pois o indivíduo participante em todos esses domínios é o mesmo que interage, com outros indivíduos, em diferentes situações.

Camargo (2004, p. 52) tem a mesma visão de definição da hospitalidade: “Hospitalidade pode ser definida como o ato humano, exercido em contexto doméstico, público ou profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu *habitat* natural”.

Em paralelo, os eventos também acompanham esses movimentos e comportamentos, pois também acontecem em todos os domínios abordados pela hospitalidade, prestando-se aos mesmos papéis de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter em qualquer contexto onde sejam realizados.

Os eventos têm a função de envolver anfitrião e visitante num acontecimento especial, proporcionando uma experiência única, que não poderiam vivenciar em qualquer outro ambiente ou situação, criando um vínculo específico entre ambos e o próprio objeto do evento. De acordo com Nakane (2006, p. 44):

Com conceituações múltiplas em função da sua aplicação e relevância na vida humana, eventos e hospitalidade apresentam uma simbiose elementar, pois tratam da interação entre as pessoas em espaços e tempo planejados. [...] Essa explicação induz que o uso da hospitalidade em eventos irá gerar

um verdadeiro comprometimento entre as partes interessadas, personificadas pelo cliente primário/contratante e os clientes secundários/convidados, no caso de um acontecimento especial na área corporativa, gerando fidelidade para com a empresa, marca, produto ou serviços.

A realização de qualquer evento somente se justifica se houver uma necessidade a ser atendida pela parte interessada. Independentemente do âmbito em que se encontre (pessoal, social ou comercial), sua elaboração é iniciada a partir da definição de seu objetivo. E como o evento atua diretamente com o público-alvo para que o objetivo seja atingido, o mesmo atua como meio de fortalecimento do vínculo entre o anfitrião (patrocinador / fornecedor) e o convidado (cliente) ou participante.

Faz-se necessário lembrar que os eventos possuem diversas definições e um amplo leque de aplicação, com inúmeras tipologias, que variam até mesmo de acordo com o autor escolhido como referência, mas todo evento tem a função principal de coletar e transmitir mensagens (LEAL, 2007, p. 62).

Nakane (2006) aborda os conceitos básicos dos eventos, reforçando que sempre tiveram a função de reunir pessoas, inicialmente no âmbito pessoal, como comemorar acontecimentos e marcos familiares, como aniversários ou bodas de casamento. Também faz uma retrospectiva dos eventos existentes na Antiguidade, quando cumpriam a função de promoção política, com festas de vários dias para comemorar o retorno das tropas que haviam conquistado terras e povos. Também eram realizados os eventos chamados de pagãos, direcionados a um público seletivo das camadas sociais mais abastadas. Esses eventos foram se modificando com os tempos, ganhando novas formas e até novos temas de comemorações, tornando-se tradições específicas de cada povo, de acordo com suas crenças, seus valores e, mais especificamente, conforme a utilidade política dos setores dominantes da sociedade.

Hobsbawm (2002, p.13) analisa o surgimento das tradições, considerando que nem sempre têm ligação com um passado secular e que são muito comumente criadas pelo estabelecimento de acontecimentos consecutivos marcantes.

Houve adaptação quando foi necessário conservar velhos costumes em condições novas ou usar velhos modelos para novos fins. Instituições antigas, com funções estabelecidas, referências ao passado e linguagens e práticas rituais podem sentir necessidade de fazer tal adaptação: a Igreja Católica, frente aos novos desafios políticos e ideológicos e às mudanças substanciais na composição do corpo de fiéis [...]; os exércitos mercenários frente ao alistamento compulsório; as instituições antigas, como os tribunais, que funcionam agora num outro contexto e às vezes com funções modificadas em novos contextos.

Nesse sentido, aborda a criação de novos rituais, por ele denominados como “tradições inventadas”.

Muitas vezes, “tradições” que parecem ou são consideradas antigas são bastante recentes, quando não são inventadas. [...] O termo “tradição inventada” é utilizada num sentido amplo, mas nunca indefinido. Inclui tanto as “tradições” realmente inventadas, construídas e formalmente institucionalizadas, quanto as que surgiram de maneira mais difícil de localizar num período limitado e determinado de tempo – às vezes coisa de poucos anos apenas – e se estabeleceram com enorme rapidez.

Por “tradição inventada” entende-se um conjunto de práticas, normalmente reguladas por regras tácita ou abertamente aceitas; tais práticas, de natureza ritual ou simbólica, visam inculcar certos valores e normas de comportamento através da repetição, o que implica, automaticamente, uma continuidade em relação ao passado. Aliás, sempre que possível, tenta-se estabelecer continuidade com um passado histórico apropriado. (HOBSBAWM, 2002, p. 9).

A pré I Guerra Mundial é identificada pelo autor como a fase mais intensa em “produção em massa de tradições”, com a criação oficial de tradições políticas e sociais.

[...] Os novos feriados, cerimônias, heróis e símbolos oficiais públicos, que comandavam os exércitos cada vez maiores dos empregados do estado e o crescente público cativo composto pelos colegiais, talvez não mobilizassem os cidadãos voluntários se não tivessem uma genuína repercussão popular. (p. 272).

Esse movimento encontra terreno fértil na sociedade industrial capitalista, com a mimetização das tradições, utilizando os eventos para divulgação e comercialização de produtos e/ou serviços. Assim, empresas realizam diferentes tipos de eventos, como congressos e reuniões; associações de classe divulgam seus progressos e buscam desenvolvimento do setor em que se encontram por intermédio de palestras e exposições de fornecedores; artistas apresentam e comercializam seus trabalhos; cientistas trocam suas experiências com seus pares e as divulgam aos que estão em aprendizagem. A função dos eventos passa então a cumprir um papel de desenvolvimento de negócios para organizações e grupos, como parte de seu mix de comunicação ou de marketing. Camargo (2003, p. 26) aborda exatamente esse aspecto ao dissertar sobre os domínios da hospitalidade:

[...] na verdade, ainda que de forma quase inconsciente, toda casa, cidade, hotel ou restaurante cria o seu estilo, inventa uma tradição de hospitalidade. O maior ou menor grau de consciência dessa “invenção de uma tradição” é a garantir de sua continuidade. [...]

A invenção da tradição é tema de enorme atualidade como reação ao fenômeno da globalização ou, melhor dizendo, como estratégia de preservação da identidade local diante do aspecto avassalador do mundo que vem de fora. [...]

Muitas cidades europeias, como item do seu estilo de hospitalidade, têm de prever em eventos uma recepção dos participantes pelo prefeito local, com um coquetel [...].

Tais eventos são realizados de formas variadas, abrangendo atividades que podem demandar viagens, acomodações em hotéis, atividades educacionais, lúdicas e recreacionais, etc., com envolvimento de uma enorme cadeia produtiva da área do turismo.

De acordo com Beni (1997) o turismo é um movimento de criação de fluxos com determinado objetivo. Nesse contexto, os eventos empresariais relacionam-se diretamente como uma das funções do turismo de negócios, além de abranger também, se não a totalidade, uma boa parte do turismo de congressos, convenções, encontros e similares:

O motivo da viagem, entretanto, é o principal meio disponível para se segmentar o mercado. Os maiores segmentos desse mercado, por afluência de turistas são: turismo de descanso ou férias; de negócios e compras; desportivo; ecológico; rural; de aventura; religioso; cultural; científico; gastronômico; estudantil; de congressos, convenções, encontros e similares; familiar e de amigos; de saúde ou médico-terapêutico (p. 153).

Ignarra (2003) faz uma reflexão sobre a localização dos eventos no turismo:

Como se vê pela diversidade das definições, o turismo é um fenômeno complexo. A maioria das definições exclui dele as viagens desenvolvidas por motivos de negócios, de lucros. Contudo, são elas as responsáveis por grande parte da ocupação dos meios de transportes, dos hotéis, da estrutura de entretenimento, das locadoras de veículos e dos espaços de eventos. Todos esses elementos são considerados empreendimentos turísticos. Não é por outra razão que se desenvolveram os termos turismo de negócios ou turismo de eventos (p. 14).

1.3 Eventos Corporativos e Estratégia Empresarial

No âmbito organizacional, o vínculo criado entre anfitrião e convidado funciona como um dos meios de ação estabelecidos pelas diferentes áreas das empresas e são utilizados para envolver o participante, de tal forma a conquistar ou manter uma atitude positiva e

lucrativa em relação à empresa, inclusive cumprindo a função estratégica de criar vantagem competitiva e maximizar o *ROI* corporativo.

Independentemente do tipo do evento corporativo, há sempre um motivo principal que iniciou o processo de identificação do evento como a melhor forma para atingir objetivo estabelecido. Nesse mesmo sentido, podem-se realizar eventos para o público interno visando a comunicação, divulgação, estabelecimento, acompanhamento e comemoração de diferentes atividades, de produtos e campanhas, projetos e processos, resultados, etc. O objetivo principal nesse caso é o envolvimento do participante, de forma a torná-lo parte integrante das decisões e assim fazer com que o mesmo tenha aderência e cumplicidade às situações apresentadas.

Ainda para o público interno, mas em relação direta com o negócio principal da empresa, têm os eventos para aqueles funcionários que se relacionam diretamente com o público-alvo do negócio. Esses eventos têm o objetivo de formar o funcionário para convencer, conquistar e manter o cliente, fidelizando-o ao produto e/ou serviços, tornando-o promotor espontâneo da organização.

Quanto ao público externo, os eventos apresentam características e objetivos diferenciados, a depender do objetivo empresarial e do público envolvido. Por exemplo, para relacionamento com o governo ou o público em geral, os eventos mais realizados são os institucionais, que divulgam as ações de responsabilidade social e direcionamento ético, como apoio a ações de assistência social, governamentais ou não, patrocínios culturais, divulgação de políticas, valores e normas próprias ou de entidades de classe para a garantia da ética nos negócios. O objetivo desses eventos para as empresas é a conquista da ‘simpatia’ dos participantes, fortalecendo a imagem de empresa comprometida com a linha tripla de sustentabilidade econômica, social e do meio ambiente.

A importância da realização de um evento está sobretudo no aproveitamento do instante, do ambiente ou da presença de pessoas, pois dessa atitude resulta a impressão final. O evento, quando bem planejado e executado, criará fatalmente um conceito positivo para a organização que o promove. (KUNSCH, 2002, p. 386).

Outro aspecto, principal motivo de realização dos eventos corporativos para o público externo, é o que tem objetivos diretamente ligados ao resultado do negócio da empresa. São eles: lançamento ou divulgação de produtos e serviços e para início ou manutenção de relacionamento com seu público-alvo e consequente retorno lucrativo para a empresa.

Fernández (2005) ressalta a importância dos eventos para o marketing e também apresenta uma definição de sua finalidade para as empresas:

A história dos eventos corporativos é parte da própria história do marketing, de sua evolução, de sua busca permanente de novas ferramentas para satisfazer eficazmente novas necessidades. É a história do aperfeiçoamento dos mercados, da luta pela diferenciação de produtos cada vez mais similares, da necessidade das empresas de transmitir mensagens cada vez mais complexas. É parte, definitivamente, da própria história da economia de mercado (p. 19).⁶

Não obstante, dos tipos e objetivos descritos anteriormente, fica claro que a fixação desses objetivos é uma consequência do planejamento estratégico das empresas. Qualquer direcionamento ou mudança dispara planos de ação específicos que podem ou não incluir eventos em seu escopo. Somente após essas decisões é que os eventos passam a existir, cumprindo uma função estratégica, como ferramentas que concorrem para garantir que os objetivos de *ROI* corporativo estabelecidos sejam atingidos.

Por intermédio dos eventos, as empresas marcam pontos positivos, pois:

- Aproximam o público; empresa; ideia, etc.;
- Associam ao nome do evento ou da atividade;
- Criam imagem favorável quanto à opinião pública;
- Abrangem maior número de público direcionado. (CANTON apud ANSARAH, 2000, p. 307).

Até aqui se procurou mostrar a relação dos eventos com a estratégia da empresa, passando por seu caráter de reunir pessoas, sua relação com a hospitalidade e sua implicação direta em estabelecer uma vantagem competitiva, que maximizará por fim o retorno do investimento corporativo. Num exercício também válido, Phillips et al. (2008) propõem avançar até o retorno de investimento por evento. Entretanto, apesar de seu reconhecido esforço, não pode ser considerado como um fim em si mesmo. Desta forma, não se pode focar apenas no *ROI* por evento, o que é um trabalho árduo e oneroso, ainda com o risco de se desviar do foco estratégico de criar vantagem competitiva para a organização que o realiza.

Phillips et al. (2008), em seu livro sobre medição do *ROI* em eventos, dedicam um capítulo inteiro para explicar as diferentes necessidades e objetivos possíveis dos eventos, como de ganhos, de negócio, de desempenho, de aprendizado e de preferência, com ligação

⁶ Tradução da autora. *La historia de los eventos de empresa es parte de la propia historia del marketing, de su evolución, de su búsqueda permanente de nuevas herramientas para satisfacer eficazmente nuevas necesidades. Es la historia del perfeccionamiento de los mercados, de la lucha por la diferenciación de productos cada vez más diferenciados, de la necesidad de las empresas de transmitir a su entorno mensajes cada vez más complejos. Es parte, en definitiva, de la propia historia de la economía de mercado.*

direta a objetivos específicos e com marcadores definidos para sua avaliação, conforme ilustra a Figura 7.

Figura 7 – Ligando necessidades à avaliação



Fonte: Phillips et al. (2008, p. 58)

A criação do evento parte da detecção de uma ou mais necessidades para o negócio da empresa. Essas necessidades geram objetivos que possibilitam formas específicas de medição. O ROI apresenta várias fases para sua medição efetiva, conforme a necessidade e o objetivo detectados pela empresa, mas ainda, do investimento aportado naquele evento específico. Eventos de pequeno porte demandam medições mais simples e práticas, enquanto que grandes eventos, com aportes financeiros significativos, sugerem uma avaliação mais efetiva. De qualquer forma, para que a análise possibilite a validação da realização do evento, propõe-se respostas a questões específicas:

- Por que este é um assunto importante?
- Trata-se de uma questão crítica?
- Trata-se de um problema?
- É viável incrementá-lo?
- Quem promoverá o evento?
- Quanto custará o evento?
- Há circunstâncias intangíveis envolvidas?
- Precisamos de um prognóstico?
- O que pode acontecer se não fizermos nada?
- Este assunto está ligado à estratégia?
- É possível corrigir o problema?
- Qual o custo desse problema?
- Quem não apoiará o evento?
- Como podemos obter patrocínios para o evento?

- Há um ganho potencial (*ROI* positivo)? (PHILLIPS et al, 2008, p. 60-61)

As respostas a essas perguntas podem indicar a validade de realização dos próximos eventos, ou ainda a demanda por uma investigação mais profunda sobre sua real necessidade, ou ainda, poderão provar que sua efetivação é desnecessária.

Vale observar que algumas dessas questões aparecem no roteiro das entrevistas, sem, entretanto caracterizar que o tema central deste trabalho seja o *ROI*. Ou seja, esse modelo foi um dos pontos de partida para formulação da pesquisa junto às empresas.

De acordo com o esquema proposto, os autores dividem essas necessidades em fases para facilitar sua análise e identificação:

1) Necessidades de ganhos: esses ganhos podem traduzir lucros por intermédio de um evento de venda de produtos e/ou serviços, para aumento de participação no mercado, entrada em novos mercados, melhoria no atendimento ao consumidor ou conquista ou manutenção da fidelidade do cliente. Também podem ser justificados por necessidades de reduções nos custos, por intermédio de treinamentos de melhoria de qualidade de processos administrativos e produtivos, otimização do tempo, diminuição de reclamações de clientes ou atrasos, etc.

2) Necessidades do negócio: em seguida às necessidades de ganhos, pode-se ter como necessidade de resolução ou prevenção de problemas ou ainda do aproveitamento de uma potencial oportunidade. Qualquer que seja a demanda detectada, para que se obtenha informação mais acurada sobre seu resultado após a realização do evento, é preciso definir esses indicadores para respectiva medição. Para tal, são utilizadas informações chamadas de objetivas ou tangíveis (*hard*), claramente identificáveis e mensuráveis, conforme ilustra a Tabela 1.

Tabela 1 – Exemplos de dados *hard*

Produção	Tempo
Vendas	Ciclo de vida / Produção
Unidades produzidas	Inatividade de equipamentos
Toneladas produzidas	Horas-extras
Itens montados	Remessa entregue no prazo
Dinheiro angariado	Duração de projeto
Novas contas criadas	Tempo de processamento
Formulários processados	Tempo de supervisão
Empréstimos aprovados	Tempo de proficiência
Inventário de rotatividade	Tempo de aprendizagem
Pacientes visitados	Programação do evento
Solicitações processadas	Tempo de reparo
Estudantes graduados	Eficiência
Participantes inscritos	Interrupções no trabalho
Produção por hora	Resposta aos pedidos
Produtividade	Relatórios atrasados
Lista de pendências	Dias perdidos
Bônus de incentivo	
Remessas	
Custos	Qualidade
Custos unitários	Descarte
Custos por conta	Desperdício
Custos variáveis	Refugos
Custos de hospedagem	Taxa de erros
Custos com saúde	Taxa de falhas
Variações no orçamento	Taxa de desistências
Custos fixos	Retrabalho
Custos com overhead	Escassez
Custos operacionais	Defeitos no produto
Economias de custos em projetos	Desvio-padrão
Custos eventuais	Falhas do produto
Custos com reuniões	Inventário de ajustes
Despesas de vendas	Correções de cartão de ponto
Custos participativos	Incidentes
	Discrepâncias por não conformidade
	Multas

Fonte: Phillips et al. (2008, p. 62-63)

Como exemplos de dados *hard*, os autores colocam objetivos com medições quantitativas baseadas em dados objetivos da empresa, como fatores de produção, de tempo, de custos e de qualidade: valores ou unidades de itens da produção, número de processos ou itens processados, número de participantes em eventos, quantidade de produto, lista de pendências, tempo de resposta, custo unitário e total, despesas, variações de custos, economias, desperdícios, etc. Essa medição é facilmente realizada, pois compreende dados

facilmente disponíveis e obrigatoriamente medidos para o bom gerenciamento de qualquer empresa.

Os dados *hard* são embasados objetivamente e representam medidas muito comuns e confiáveis relativas ao desempenho de uma organização. Os dados *hard* geralmente podem ser agrupados em quatro categorias [...]. Essas categorias – produção, qualidade, custo e tempo – são medidas de desempenho típicas de toda organização (PHILLIPS et al, 2008, p.62).

Por outro lado, há também a necessidade de medição dos fatores qualitativos, ainda identificados como subjetivos, ou intangíveis, chamados de dados *soft* (Tabela 2), como um complemento às medições auferidas através dos dados *hard*. Os autores colocam que algumas fontes *soft*, chamadas também de subjetivas ou intangíveis, são passíveis de serem transformadas em *hard* (objetivas, tangíveis) e a empresa pode buscar fazê-lo para obter uma medição mais acurada sobre seu investimento.

Essa transformação pode ser feita, por exemplo, com a determinação de um fator de medição mais mensurável, como por exemplo: o atraso no trabalho será considerado desvio a partir do tempo medido em minutos por dia, considerando-se a média mensal; a reclamação do cliente será considerada de acordo com o impacto direto na produção ou da necessidade de retirada do produto no mercado; a empresa será considerada de alto desempenho a partir de um número determinado de funcionários promovidos no período de um ano.

Ainda assim, os dados *soft* ainda possuem uma característica de difícil coleta e influenciáveis pela análise pessoal do analista.

Os dados *hard* podem retardar mudanças e condições na organização humana por muitos meses. Por esse motivo é que pode ser bastante útil complementá-los com dados *soft* (subjetivos) – tais como atitude, motivação e satisfação. Geralmente mais difíceis de serem coletados e analisados, os dados *soft* são usados quando os *hard* não estão disponíveis ou para complementá-los. É mais difícil converter esses dados em valores monetários, exatamente por seu caráter subjetivo. São também menos confiáveis como indicadores de desempenho, sendo frequentemente influenciados pelo comportamento (p.63).

Tabela 2 – Exemplos de dados *soft*

Hábitos de trabalho	Serviço ao consumidor
Atrasos	Reclamações do cliente
Absenteísmo	Satisfação do consumidor
Violações das normas de segurança	Insatisfação do consumidor
Problemas de comunicação	Impressões do consumidor
Intervalos excessivos	Fidelidade do consumidor
	Retenção do consumidor
	Valor do consumidor
Ambiente de trabalho/satisfação	Desenvolvimento e evolução pessoal do funcionário
Queixas	Promoções
Denúncias de discriminação	Habilidade
Reclamações dos empregados	Capital intelectual
Satisfação com o trabalho	Programas concluídos
Comprometimento com a organização	Solicitações de transferências
Engajamento do funcionário	Taxa de avaliação de desempenho
Lealdade do funcionário	Prontidão
Desejo de demitir-se	<i>Networking</i>
Estresse	
Iniciativa/inação	Imagem
Criatividade	Reconhecimento da marca
Inovação	Reputação
Novas ideias	Liderança
Sugestões	Responsabilidade social
Novos produtos e serviços	Simpatia pela causa ambiental
Marcas registradas	Consciência social
Direitos autorais e patentes	Diversidade
Melhoramentos no processo	Premiações externas
Parcerias	
Alianças	

Fonte: Phillips et al. (2008, p. 63-64)

3) Necessidades de desempenho: nessa etapa do processo de identificação de necessidades, parte-se para o entendimento dos motivos que fazem com que os objetivos estabelecidos para o negócio não sejam atingidos ou que tenham apresentado algum desvio em sua realização. É feita uma análise do participante ou funcionário, ao qual se solicita que responda algumas perguntas, como por exemplo, que atitude dessa pessoa pode estar influenciando negativamente o resultado esperado. Portanto, a abordagem dessa fase compreende aspectos causais do problema, esteja este relacionado a pessoas ou a fatos. Para

essa detecção podem ser utilizadas técnicas exploratórias, como grupos focais⁷, entrevistas, pesquisas, etc. “É importante identificar as relações existentes entre o problema e a estrutura organizacional, o comportamento dos indivíduos envolvidos e a dinâmica de vários sistemas.” (PHILLIPS et al. 2008, p. 65).

4) Necessidades de aprendizado: muito comumente, as necessidades de aprendizado são uma consequência das necessidades anteriores. A partir da prospecção das necessidades de ganho, do negócio e de desempenho, pode-se chegar à formulação de aprendizado de novos métodos, procedimentos, processos e sistemas de trabalho, com a transmissão de informações, habilidades e conhecimentos para seu desempenho adequado.

5) Necessidades de preferência: neste último nível de análise são abordados os fatores que determinam os aspectos mais operacionais da realização do evento, como local, período, horário, tempo de realização, estrutura necessária, etc. Essas definições precisam ser feitas em comum acordo entre os stakeholders da organização, levando em conta fatores como orçamento, disponibilidade de agenda dos participantes e dos condutores do evento, urgência na implementação, etc.

Vale salientar que a análise das necessidades não passa obrigatoriamente pelas cinco etapas descritas, dado que: “Algumas necessidades são óbvias e requerem uma análise mais simples além do trabalho exigido para desenvolver a conferência ou o evento” (PHILLIPS et al. 2008, p. 58). Ou seja, por exemplo, um evento de comunicação de resultados ou objetivos não obriga a empresa a realizar um detalhamento tão minucioso sobre o evento, pois seria considerado improdutivo, dada a obviedade de sua necessidade.

Com relação aos objetivos, esses também obedecem a uma lógica intrínseca e níveis múltiplos de compreensão e definição. O nível de complexidade do evento será determinado pela dificuldade em se atingir seu objetivo. Os autores recomendam “a definição de múltiplos níveis de objetivos, qualitativos e quantitativos, os quais definirão mais precisamente o que acontecerá quando uma conferência ou evento for realizado” (PHILLIPS et al, 2008, p. 67). Esses níveis são ilustrados na Tabela 3 a seguir.

⁷ Grupos focais: “técnica de pesquisa qualitativa que consiste em uma entrevista em grupo (público alvo a ser pesquisado), na qual a participação de todos os integrantes é fundamental. A obtenção dos dados ocorre pela discussão sobre um determinado tema específico. Tal discussão deve obedecer a um roteiro previamente planejado que é apresentado por um moderador. Este lança perguntas ao grupo, estimulando e conduzindo a discussão, tendo em foco o tema em questão [...] é prevista a interação entre os participantes [...] Esta técnica permite entender como se formam as diferentes percepções, atitudes, opiniões e representações sobre um fato, uma prática, um produto ou um serviço” (LEME, 2006, p. 64-65).

Tabela 3 – Múltiplos níveis de objetivos

Níveis de objetivos	Foco do objetivo
Nível 1 Reação e valor percebido	Define um nível específico e desejado de reação em relação à conferência ou ao evento, de acordo com a forma como o evento ou conferência é divulgado e comunicado aos <i>stakeholders</i> .
Nível 2 Aprendizado	Define habilidades, conhecimentos, informação e contatos específicos que serão adquiridos durante o evento.
Nível 3 Aplicação e implementação	Define a utilização e aplicação bem-sucedida do conteúdo do evento.
Nível 4 Impacto e consequências	Define as medidas específicas de negócio que serão alteradas ou melhoradas como resultado da conferência ou evento.
Nível 5 <i>ROI</i>	Define o retorno sobre o investimento considerado aceitável, resultante da conferência ou evento, comparando os benefícios e os custos monetários.

Fonte: Phillips et al. (2008, p. 67-68)

De acordo com os autores, o primeiro nível desejado na realização de um evento é a reação favorável, ou seja, a satisfação dos convidados em terem participado do evento e o reconhecimento do seu valor. Esse objetivo é facilmente identificado e medido por intermédio da avaliação do evento feita pelo participante. Fatores como relevância e importância do evento, eficiência dos palestrantes, abordagem adequada, quantidade de novas informações, aspecto motivacional, conceitos e dicas apresentadas, valor para o participante, localização, aspectos logísticos como equipamentos, recepção, material e se o participante recomendaria o evento a outras pessoas. Num único questionário, respondido ao final do evento, é possível obter esses dados e tabulá-los, para conseguir a medida do resultado do evento.

Os autores também mencionam que o método preconiza que os objetivos de aprendizado, essenciais para a maioria dos eventos, são responsáveis por transmitir habilidades, informações e conhecimentos e direcionam os participantes para o que precisa ser feito. As perguntas que proporcionam uma medição da eficiência desse objetivo dizem respeito direto aos assuntos tratados durante o evento, como, por exemplo, solicitar ao participante que relacione os principais tópicos aprendidos, que resolva problemas ou responda questões específicas do conteúdo, realize apresentações individuais ou em grupo sobre aspectos específicos. Nessa medição, é possível aplicar sistema de pontuação, permitindo maior precisão dos resultados obtidos.

Objetivos de aplicação e implementação são definidos pelos autores como os que abrangem aspectos mais aprofundados sobre a absorção do conteúdo do evento pelo participante e demandam avaliações de pós-evento, como, por exemplo, o percentual de participantes que realizaram a implantação, ou que passaram a utilizar o novo processo ou determinada tarefa proposta pelo evento, ou ainda a nota obtida numa avaliação de conhecimentos posterior ao evento.

Os autores determinam que objetivos de impacto sejam medidos por parâmetros mais específicos, porém nem sempre são medidos facilmente pela organização. Alguns exemplos que compõem a medição desse objetivo são: aumento percentual do reconhecimento da marca, número de participantes que aderiram ao programa proposto, diminuição percentual em desvios, aumento no índice de satisfação com o objeto do evento. Também dependem de pesquisas planejadas, realizadas após um determinado período após o evento.

Para os autores, os objetivos de *ROI* apresentam resultados mais palpáveis quando é possível percorrer todo o trajeto proposto pela metodologia, fazendo uma comparação direta entre os custos envolvidos em todas as fases do evento com os resultados financeiros obtidos por intermédio dele. Não obstante a esse benefício, o *ROI* não é uma metodologia de fácil aplicação, principalmente pelo custo e tempo necessários. Algumas premissas que validam a utilização desse método são aqueles eventos de custo elevado e que tenham ligação direta aos objetivos estratégicos da empresa. Nos demais casos, pode-se realizar a medição por intermédio dos níveis de objetivos anteriores.

Um evento pode comunicar um aspecto cultural, um produto, uma informação, uma ideologia, com excelência e retorno positivo.

Considerando que o evento é um processo de venda comercial ou institucional, fica evidenciada sua forma, levando empresas e entidades a lançar mão cada vez em escala maior de eventos estratégicos para atingir seus objetivos.

A geração de eventos é o resultado natural de uma empresa ou instituição na busca da comunicação com o seu público. (ANSARAH, 2000, p. 312)

Desconsiderando o objetivo inicial traçado para o evento, há a clara intenção de venda, seja ele de uma ideia, um produto, um serviço ou até mesmo uma postura diante de determinada situação. Nem sempre é possível estabelecer claramente se o objetivo foi atingido, já que essa medição precisa seguir uma metodologia estrita e depende do isolamento de diferentes variáveis, de difícil detecção. Essa medição estrita fica ainda mais dificultada pela demanda de investimento substancial, somente aplicado aos eventos que o justifiquem.

Como o próprio método explica, para a maioria dos eventos, é possível realizar uma medição mínima, como análises de custo por participante e pesquisas de satisfação. Essas

medidas têm sido amplamente utilizadas pelas empresas e conferido a validade dos eventos para os objetivos mais simples, de organização ou facilidades, a que se propõem. Por outro lado, há autores, como Vanneste (2008, p. 48), que sustentam a validade da medição do *ROI* somente até o segundo nível:

[...] Se organizar um evento não vai gerar mais dinheiro do que será investido nele, então deveríamos olhar mais de perto esse evento. Se um incentivo somente tem custos e não tem nenhum ganho financeiro, esse investimento deveria ser feito em outro lugar, que gere melhor retorno financeiro. Calcular *ROI* e provar de forma convincente é complicado e demorado, tarefa que a maioria dos donos e organizadores de eventos deixarão para outros. Minha pergunta, em Denver, foi: “Nós não deveríamos nos focar no passo 2, não apenas para medi-lo mas para melhorar e aumentar o aprendizado?” Fazer esta indústria melhor e mais influente no aprendizado no segundo nível, antes de simplesmente subir até os níveis 3, 4, e 5?⁸

Wada (2009, p. 12) também propõe essa reflexão sobre o resultado dos eventos:

[...] o êxito dos mesmos não se resume a um questionário com avaliação positiva, apresentado ao final do evento; o pós-evento e o êxito de iniciativas futuras dependem da comunicação, compartilhamento de informações e, especialmente, o ambiente propício para a criação de comunidades que aprofundem e ampliem a discussão dos temas tratados.

Essa questão faz refletir sobre o que se pretende com o evento: de um lado, o aprendizado trazido do público-alvo no pós-evento e a criação de um ambiente favorável aos objetivos estratégicos da empresa (geração de *ROI* corporativo) e, de outro lado, se ao se conseguir comprovar por intermédio da medição do *ROI* específico que o evento tenha logrado êxito (*ROI* positivo em si) e se ainda as funções determinadas pelo ganho financeiro valem o alto custo da medição proposta por Phillips, quando os ganhos relativos a criar uma vantagem competitiva, alinhada com a estratégia da organização, visa maximizar o retorno do investimento corporativo.

⁸ Tradução da autora. *If organising an event does not generate more money than is put into it, we should take a closer look. If an incentive only costs money and does not have any positive financial impact, one should consider investing the money elsewhere – in something which generates better (financial) results. Calculating ROI and proving it convincingly is a complicated and time-consuming matter that most meeting planners and meeting owners will leave to others. My question in Denver at the end of the ROI course was: “Should we not focus on step two, not just to measure it, but to improve and increase education? Make this industry better and more influential in the learning at the second level, before going all the way up to (just) measuring levels 3, 4 and 5?”*

2. GESTÃO DE EVENTOS CORPORATIVOS

A gestão dos eventos corporativos apresenta ao menos duas diferentes vertentes para sua condução. A primeira está diretamente relacionada às etapas de realização do evento como uma sequência de atividades, como um processo de criação, elaboração, contratação, realização, finalização e acompanhamento. A segunda visa a análise das finalidades dos eventos, com uma série de estudos e autores e suas respectivas definições dos motivos que levam as organizações a enxergarem nos eventos corporativos uma ferramenta valiosa para relacionamento com seus públicos-alvo.

... há muitas empresas que estão olhando seus gastos em eventos de forma integrada, estão criando políticas de eventos, estão criando expertise no gerenciamento desse investimento em eventos que cresce a olhos vistos. E qual a razão desse crescimento? Cada vez mais, em cenários competitivos, é preciso informar, motivar e desenvolver relacionamentos face to face com clientes, fornecedores e funcionários. E para tanto, não há ferramenta ativadora de negócios mais eficaz do que os Eventos Corporativos (FERREIRA, 2010, p. 14).

Vanneste (2008) lançou um olhar profundo nesses objetivos e introduziu o termo “arquitetura de eventos” num esforço de agrupar todas as funções e as atividades do desenvolvimento do conteúdo estratégico dos eventos em uma única definição. Ainda com o mesmo objetivo, o autor lança mão do termo “*design* de eventos”, que aborda processo de criação do evento, demandando habilidades criativas e até artísticas. Esses aspectos são abordados mais detalhadamente a seguir.

Fernández (2005) identifica as diferentes etapas da realização do evento como: desenho, pré-produção e pressuposto, produção, execução e medição de resultados. Nesse sentido, pode-se traçar um paralelo entre os dois autores, que abordam os mesmos aspectos com nomenclaturas diferenciadas, mas que, independentemente da denominação ou identificação das fases de sua produção, reconhecem que a maior importância dos eventos corporativos encontra-se no seu objetivo de resultado final, com a função de comunicar através de experiências.

2.1 Objetivos e Medições dos Eventos

De acordo com Fernández:

Eventos corporativos são aqueles atos “ao vivo” organizados em função dos interesses comerciais ou empresariais de uma companhia ou de uma marca, com o fim de transmitir uma determinada mensagem a um público específico para provocar uma resposta ou gerar uma ação (p. 33).⁹

Nas ideias propostas por Vanneste (2008), em seu livro “Arquitetura de Eventos – um manifesto”, percebe-se claramente o direcionamento para a medição dos resultados mais diretamente relacionados ao objetivo principal do evento, de criar aprendizagem, *networking* e motivação, e não apenas a gestão de custos.

De outra perspectiva, há eventos cujo objetivo principal é a obtenção direta de lucro, como feiras e promoções para a venda de produtos ou serviços ao seu público-alvo, seja ele o consumidor final ou um intermediário, como um distribuidor ou transformador (feiras de máquinas e equipamentos, por exemplo). Nesses casos, a medição de retorno do investimento não poderia ser diferente do que a comparação entre o valor estipulado como alvo de vendas e o que foi obtido com a realização do evento. Esse tipo de evento não carece de medições muito elaboradas, por se tratar de uma conta matemática relativamente simples. Basta incluir no cálculo o objetivo de venda e as vendas efetivamente alcançadas, deduzindo os custos da elaboração e realização, para se chegar à conclusão de validade ou não do evento. Portanto, os eventos levados em consideração para efeito desta pesquisa foram os que não têm função direta de venda e sim os que objetivem conquistar o participante, quer seja para a posterior compra de produtos ou serviços, ou adesão a algum conceito, isto é, que tenham a intenção de influenciar positivamente o participante.

Vanneste (2008, p. 56) esclarece essa questão:

Quando pergunto para os organizadores de eventos o que eles consideram que seja o fator mais importante, eu indago: Por que você e seus clientes organizam eventos? Estas são as respostas que obtenho:

Brainstorming, estudos, aprendizagem, revisão, conhecimento, treinamento, mensagem para comunicação, lançamento de produtos, planejamento, mudança de comportamento, obtenção de informações, resolução de crise, criação de nova estratégia, promoção, advocacia, procedimentos de

⁹ Tradução da autora. *Eventos de empresa son aquellos actos “en vivo” organizados en función de los intereses comerciales o empresariales de una compañía o de una marca con el fin de trasladar un mensaje determinado a un público concreto para provocar una respuesta o generar una actitud.*

publicação, resolução de problema, desenvolvimento de estratégias,, inovação. *Networking*, visibilidade, troca de ideias, encontros com novos clientes, encontros com novos fornecedores, fazer novos amigos dentro da indústria, completar a cartela de amigos e parceiros, interação, diversão, celebração, incentivo, premiação, motivação, envolvimento com pessoas, construção de um time, espírito de equipe, senso de comunidade, experiência...¹⁰

Ao analisar as diferentes motivações expostas pelos realizadores de eventos, o autor organizou todos eles em três tipos do que ele chama de “territórios”: aprendizagem, *networking* e motivação. Cada um abrange um leque de objetivos que permite a identificação de abordagens específicas para a realização do evento, auxiliando o organizador a escolher um formato que melhor se adapte a um objetivo específico.

APRENDIZAGEM

Brainstorming, educação, aprendizagem, revisão de conhecimentos, treinamento, troca de ideias, comunicados, lançamento de produtos, planejamento, obtenção de informação, resolução de crise, criação de novas estratégias, promoção, advocacia, procedimentos de publicações, resolução de problemas, desenvolvimento de estratégias, inovação.

NETWORKING

Encontrar novos clientes, encontrar novos fornecedores, fazer novos contatos com pessoas do mercado, iniciar *networking*, completar rede de relacionamento, interagir.

MOTIVAÇÃO

Divertir, celebrar, incentivar, premiar, motivar, envolver pessoas, *team building*, incrementar o espírito de equipe, mudar comportamentos, despertar senso de comunidade, prover experiências. (VANNESTE, 2008, p. 56-57)¹¹.

Já Fernández (2005) também aborda esses mesmos objetivos para a realização dos eventos, denominando-os respectivamente de: motivação, corporativismo (correspondente ao *networking*) e formação (que Vanneste define como aprendizado), acrescentando ainda o objetivo de notoriedade e recordação.

¹⁰ Tradução da autora. *When asking meeting planners what they consider the key objectives of meetings, I pose this simple question: Why do you or your clients organise meetings? These are the kind of answers we get: Brainstorming, education, learning, refreshing knowledge, training, communicating message, product launch, planning, changing behaviour, information gathering, crisis solving, creating new strategy, promotion, advocacy, publishing procedures, problem solving, strategy development, innovation. Networking, visibility, exchanging ideas, meeting new clients, meeting new suppliers, making industry friends, completing my network of partners, interacting, fun, celebrating, incentive, awards, motivation, involving people, team building, team spirit, sense of community, experience...*

¹¹ Tradução da autora. *“Learning: Brainstorming, education, learning, refreshing knowledge, training, exchanging ideas, communicating message, product launch, planning, information gathering, crisis solving, creating new strategy, promotion, advocacy, publishing procedures, problem solving, strategy development, innovation. Networking: Meeting new clients, meeting new suppliers, making industry friends, starting a network, visibility, completing my network of partners, interacting. Motivation: Fun, celebrating, incentive, awards, motivation, involving people, team building, team spirit, changing behaviour, sense of community, experience.”*

A motivação: a motivação é um conceito subjetivo muito ligado ao estado anímico das pessoas. Por intermédio de um evento pretende-se alterar esse estado de forma controlada, o que supõe atuar sobre a atitude ou a predisposição do público para que, uma vez terminada a ação, apresente a tendência a atuar de uma forma previamente definida. Todos os eventos contam com um importante componente motivacional.

O corporativismo: o sentimento de pertencimento a um grupo. Os eventos sempre exploram a consciência de grupo de sua audiência. O aproveitamento dos fatores comuns que caracterizam o público facilitam sua identificação com o grupo.

A formação: o aprendizado como missão principal de um evento. Novas técnicas, novos produtos, reciclagem e atualização de conhecimentos, trabalho em equipe, etc.

A notoriedade e a recordação: os eventos corporativos são especialmente eficazes quando o que se quer é transmitir uma informação de forma memorável, notória ou espetacular... (p. 37).¹²

Esse último objetivo identificado por Fernández é abordado por Vanneste não como um objetivo em si, mas como um meio, uma forma de realização do evento. Por exemplo: sempre que um evento é memorável, espetacular, inesquecível, o objetivo principal de aprendizagem ou de motivação é fortalecido. Assim poderia também ser considerado o aspecto de *networking* ou corporativismo que, caso não seja ele o próprio objetivo, passa a ser um fator complementar, pois os participantes sempre acabam por se conhecer e até estabelecer laços enquanto estão no evento. Porém, há eventos que se realizam apenas para que esses laços sejam formados. Portanto, para efeito deste trabalho, o aspecto de notoriedade e recordação não será assumido como objetivo, mas como uma forma para destacar o evento junto ao seu público.

Vanneste traça ainda um paralelo com os objetivos da metodologia de *ROI* proposta por Phillips et al. (2008), identificando uma correspondência com os dois primeiros níveis do *ROI* e seus três territórios, conforme ilustra a Figura 8 a seguir.

¹² Tradução da autora. *La motivación: La motivación es un concepto subjetivo muy ligado al estado anímico de las personas. A través de un evento se pretende alterar ese estado de forma controlada, lo que supone actuar sobre la actitud o la predisposición del público para que, una vez terminado el acto, tienda a actuar de una forma previamente definida. Todos los eventos cuentan con un importante componente motivacional.*

El corporativismo: El sentimiento de pertenencia a un colectivo. Los eventos siempre explotan la conciencia de grupo de su audiencia. El aprovechamiento de los factores comunes que caracterizan al público facilitan su identificación con el grupo.

La formación: El aprendizaje como misión principal de un evento. Nuevas técnicas, nuevos productos, reciclaje y puesta al día de conocimientos, trabajo en equipo, etc.

La notoriedad y el recuerdo: Los eventos de empresa son especialmente eficaces cuando lo que se quiere es transmitir una información de forma memorable, notoria o espectacular...

Figura 8 – Similaridades *ROI* e territórios de aprendizagem, networking e motivação

	Do modelo de medição ROI	Três territórios de atividades em eventos
ROI nível 2 Aprendizado		Aprendizagem
Território inserido (extra)		Networking
ROI nível 1 Satisfação e Valor Percebido		Motivação

Fonte: Adaptado de Vanneste (2008, p. 58)

Nesse modelo, o primeiro nível da medição do *ROI* de ‘satisfação e valor percebido’¹³, proposto por Phillips et al. (2008), corresponde ao objetivo de motivação de Vanneste. Este último esclarece que essa correlação está baseada no fato de que a satisfação é um estado mental e a motivação está mais orientada à medição do resultado. Como argumento, o autor exemplifica a importância de o participante estar motivado a assistir uma palestra, e que é ainda mais valioso fazer com que o mesmo saia do evento “motivado” para alguma ação específica proposta ou sugerida durante a palestra. Para o nível dois, Vanneste concorda com a proposta de medição do *ROI* de Phillips et al. (2008), ou seja, a medição do aprendizado. Em seguida, sua teoria propõe a criação de um nível intermediário entre motivação e aprendizagem: o nível de *networking*, por ser um objetivo específico e que transita entre os dois níveis, mas demanda formatos e técnicas distintos, basicamente se resumindo à criação de um espaço no qual a interação entre as pessoas possibilite que elas, livremente, discutam assuntos de seu interesse com pares, os quais não teriam a oportunidade de conhecer se não fosse por esse encontro.

Hamel (2002) já abordava a importância do que chama de “retornos crescentes” oriundos dos efeitos de rede, de *feedback* positivo ou de aprendizado. Os efeitos de rede, definidos pelo autor como fatores multiplicadores de opiniões, podendo potencializar “ao quadrado” a quantidade de “nós” sobre um assunto determinado. “Sempre que o valor da rede for função do número de membros na rede, os que começaram mais cedo, trabalharam com mais empenho e construíram as maiores redes, desfrutarão retornos crescentes” (HAMEL, 2002, p. 100). Quanto ao *feedback* positivo, o autor afirma que é utilizado como uma forma de criação de “barreira intransponível pela concorrência”, construindo um círculo virtuoso

¹³ No livro de Phillips et al. (2008) traduzido para o português, o nível 1 da medição do *ROI* foi definido como “Necessidades de Preferência”. Vanneste (2008) utiliza o termo “Satisfação e Valor Percebido” para identificar o mesmo nível, que também será adotado neste capítulo para melhor refletir a teoria proposta pelo autor do livro.

para a empresa, seu produto e/ou serviço. Os efeitos de aprendizado são determinados pelo autor como uma vantagem alcançada pela empresa por intermédio das lições e da continuidade de uso do conhecimento adquirido verificada por aqueles que participaram das ações realizadas.

Transportando esse mesmo racional para os eventos corporativos, pode-se traçar um paralelo com os objetivos abordados mais tarde por Fernández (2005) e Vanneste (2008): a motivação de Vanneste e de Fernández corresponde ao que Hamel denomina *feedback* positivo; o *networking* de Vanneste e o corporativismo de Fernández são os efeitos de rede de Hamel, e a aprendizagem de Vanneste corresponde ao que Fernández chama de formação e Hamel de aprendizado.

Esses objetivos são apresentados a seguir com a abordagem de cada um dos autores pesquisados, fundamentando os objetivos principais que suscitam a necessidade da realização dos eventos corporativos.

2.1.1 Aprendizagem, aprendizado, formação

Fernández (2005) descreve muitos exemplos nos quais o objetivo de formação é colocado em prática: a criação ou mudança da imagem de uma marca ou de uma empresa, por exemplo, demanda que o público-alvo detenha algum conhecimento sobre essa marca ou empresa para que a formação dessa imagem aconteça; uma apresentação feita por um funcionário em um evento de empresa, ao mesmo tempo em que transmite o conhecimento do assunto abordado pelo funcionário, também proporciona que os participantes conheçam a capacidade de comunicação e interação do apresentador, num movimento de aprofundamento de formação de imagem do público em relação a esse funcionário.

Vanneste (2008) coloca as apresentações como principal instrumento para o objetivo de aprendizagem, destacando a necessidade crescente de interação, discussão e reflexão entre palestrante e participante e, para isso, essas apresentações teriam de ser mais curtas e objetivas, proporcionando o aprendizado nos dois sentidos: do palestrante para o participante, e do participante para o palestrante, formando nas empresas um movimento de cima para baixo, horizontal e, numa terceira dimensão que surge com essa técnica, de baixo para cima.

Um exemplo: O PEC-NA da MPI foi denominado “*Meet Different*” e depois da apresentação de Mary Boone, eu analisei o artigo que ela mencionou da *BusinessWeek* sobre ‘*Unconference*’. Há uma grande indústria que começa a mudar sua forma de conduzir os eventos. Esse artigo confirma que devemos fazer eventos mais interativos, divertidos, educacionais, abertos e com todas as características positivas da web 2.0 que os mais jovens esperam. O ‘movimento’ da *unconference* é parte de um crescente grupo de formatos que verdadeiros profissionais de eventos podem escolher para (parte do) design dos seus eventos [...]. Esses possibilitam aos organizadores adicionar momentos essenciais de interatividade, envolvimento, democracia, sabedoria das multidões, reflexão, e diversão. E sim, a maioria das conferências de hoje podem conter algo disso (VANNESTE, 2008, p. 59).¹⁴

Nesse trecho, o autor utiliza a palavra ‘*unconference*’ para referir-se a uma maneira de ‘quebrar’ o *status quo* das reuniões realizadas normalmente até hoje, com formatos fechados e com menor, ou até mesmo ausência de espaço para a interação entre as pessoas durante as palestras. Ainda como fonte de desenvolvimento intelectual, o autor enfatiza a importância da ‘sabedoria das multidões’¹⁵ (SUROWIECKY, 2005 apud VANNESTE, 2008), como poderosa ferramenta a ser utilizada durante os eventos, proporcionando aos organizadores o aprendizado vindo dos participantes para a evolução do conhecimento nas empresas. Como exemplo do resultado desse exercício, o autor coloca:

[...] Quão poderoso seria se pudéssemos conectar todos os participantes para um centro de conhecimento que baixa, classifica, analisa, resume e compartilha os conhecimentos de todos os participantes. Se imaginarmos um software, quão valioso seria se pudéssemos rapidamente e eficientemente pegar todas as ideias e comentários dos participantes – boas e ruins – listadas e classificadas em uma seção do nosso evento...

Isto já é possível atualmente. Mas ainda não é feito com frequência e muitos dos organizadores não sabem dos métodos para a aplicação do mesmo, as ferramentas e tecnologias a usar ou mesmo as empresas e os facilitadores que fazem esse trabalho. [...]

Se as apresentações são de educação “de cima para baixo” e a discussão é aprendizado horizontal ou aprendizado entre pares, então a terceira direção é

¹⁴ Tradução da autora. “An example: MPI’s PEC-NA was themed ‘*Meet Different*’, and after Mary Boone’s presentation there, I looked up the article she mentioned from *BusinessWeek* about ‘*Unconference*’. There is a whole industry out there that is starting to change the way conferences are conducted. This article confirms we should make meetings more interactive, fun, educational, open and all the positive characteristics of web 2.0 that young people have come to expect from life. The *unconference* ‘movement’ is part of a growing group of formats that real meeting professionals can choose from to design (parts of) their meetings [...]. These enable conference organisers to add essential moments of interactivity, involvement, democracy, crowd sourcing, reflection and fun. And yes, most conferences today can do with some of that.”

¹⁵ O termo sabedoria das multidões, oriundo do inglês “The wisdom of crowds”, assim denominado por James Surowiecky (VANNESTE, 2008, p. 60) em seu livro homônimo, no qual relata estudos que constataram o poder e a importância dos grandes grupos e como suas previsões podem alcançar uma surpreendente acurácia quando comparados a previsões individuais ou de pequenos grupos.

“de baixo para cima” e completa as direções do escopo educacional (VANNESTE, 2008, p. 60).¹⁶

O esquema da Figura 9 a seguir representa cada um dos processos de aprendizagem definidos pelo autor.

Figura 9 – O círculo completo da educação

Educação de cima para baixo		Palestra, apresentação de um especialista ou painel de especialistas para uma platéia.	Formato clássico. Toda conferência tem muito. A maioria das conferências têm somente esse modelo.
Educação horizontal		Também conhecida como P2P (educação entre pares). Participantes aprendem entre si, compartilham melhores práticas, etc.	Na maior parte dos eventos, é somente um rápido momento de perguntas e respostas, o restante acontece aleatoriamente durante os intervalos de café ou almoço.
Educação de baixo para cima		Também conhecida como <i>crowd sourcing</i> : coleta de ideias dos participantes e comentários para o grupo ou aos organizadores	Este é provavelmente o fluxo de educação mais poderoso. Praticamente não utilizado, exceto para sistemas de votação, que não proporciona informação rica e textual.

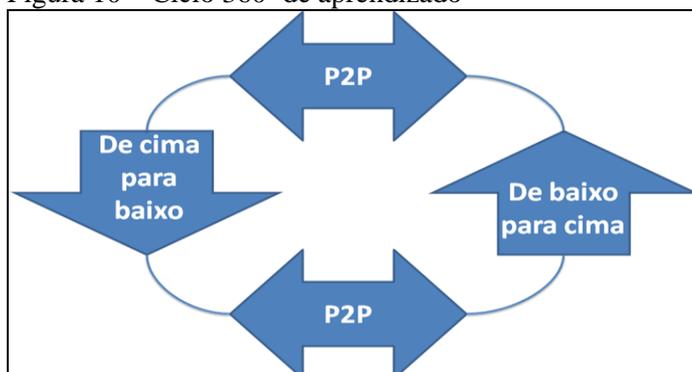
Fonte: Adaptado de Vanneste (2008, p. 61)

A educação ‘de cima para baixo’ é mais utilizada atualmente, com palestras ou apresentações para um público específico, sem espaço formal para interação entre as pessoas. No modelo horizontal, o formato é de interação entre pares, o espaço para troca de informações mais amplo é proporcionado em momentos rápidos, como nas sessões de perguntas e respostas ou durante os intervalos. Já a educação ‘de baixo para cima’, considerada pelo autor como a mais valiosa fonte de conhecimento, é realizada por intermédio de formatos que possibilitem a troca de informações entre a plateia e o palestrante e/ou os organizadores, e que atualmente é subutilizada em sessões com sistema de votação, que seriam mais propriamente chamados de sistemas reativos e não interativos.

Com esse racional, a educação e o aprendizado sendo orientados nas três direções abordadas, o autor considera ser possível chegar a um ciclo de aprendizado de 360°, conforme ilustrado na Figura 10.

¹⁶ Tradução da autora. “How powerful would be if we could connect all participants to a brain hub linked to a knowledge server that downloads, sorts, analyses, summarises and shares the knowledge of all participants. If we imagine a software user group, how valuable would it be if we could quickly and efficiently get all the ideas from all participants, all comments – good and bad – listed and sorted in one session at our meeting...This is actually possible. It is just not done a lot and most meeting organisers do not know the methods to apply, the tools or technology to use or the companies and facilitators who do that for living. [...] If presentations are top-down education and discussion is horizontal learning or peer to peer learning, then the third direction is “bottom up” and it completes the educational scope of directions.”

Figura 10 – Ciclo 360° de aprendizado



Fonte: Vanneste (2008, p. 61)

Na proposta de Vanneste (2008) a aprendizagem seria iniciada com um processo de cima para baixo, seguida pelo processo de ‘P2P’ ou educação em pares, passando para o de baixo para cima e então novamente para o ‘P2P’. Cada uma dessas direções de aprendizagem pode ser realizada individualmente, mas sua combinação proporciona um enriquecimento do processo e sugere como exemplo, em primeiro lugar, ter uma palestra de um especialista com assuntos novos e controversos, segundo, ter uma discussão em grupos e, terceiro, coletar o resultado dos grupos. Também é possível adicionar uma sessão de educacional horizontal, de discussão, antes de seguir para a próxima apresentação e completar o círculo.

Há ainda uma questão interessante abordada pelo autor. Como é possível garantir o resultado de uma determinada palestra? Como é possível afirmar em que palestra ou em qual conferência um determinado conhecimento foi adquirido? Essas perguntas tornam o chamado nível 2, de aprendizagem, de difícil mensuração, que depende de pesquisas feitas entre os participantes para averiguação, mas que nem sempre se justificam devido ao custo envolvido.

Fernández também faz o mesmo questionamento e reforça a importância dessa medição, que é realizada através de questionários, pesquisas anteriores e posteriores, entrevistas com profundidade, reuniões em grupo ou pesquisas telefônicas.

Apesar disso, o fator educacional é um importante passo para o *ROI* e há muito o que fazer para o desenvolvimento das sessões educacionais nos eventos, que podem dispor de diferentes formatos, com utilização ou não de atividades mais elaboradas, conforme a necessidade ou a disponibilidade de investimento.

2.1.2 Corporativismo, efeitos de rede, *Networking*

Vanneste aborda a importância do relacionamento entre as pessoas e a criação de um espaço para que possam compartilhar ideias, problemas e situações de forma produtiva e sistemática. Essa importância traz a necessidade de técnicas e tecnologias que envolvam os participantes e os estimulem a criar redes de intercâmbio. “O importante é assumir que o progresso deste mundo ocorre porque um indivíduo encontra e conversa com uma variedade de pessoas diferentes com interesses similares em eventos e conferências.”¹⁷ (VANNESTE, 2008, p. 66).

As atividades de *networking* podem ocorrer em qualquer tipo de evento, mesmo que seu objetivo principal esteja situado em outro ‘território’, como o de aprendizagem ou o motivacional. Isto por se tratar de uma situação que pode ser utilizada e aproveitada para estender a duração do evento e conseqüentemente de seus resultados.

O autor também aborda alguns dos principais tipos de *networking*: o estimulado (sugestão dos palestrantes para que os participantes procurem conversar entre si e troquem cartões de visita), o organizado (por intermédio da criação de atividades durante o evento para os participantes conversarem, trocando experiências e tendo a oportunidade de se conhecerem), ou ao acaso (por conversas entre os palestrantes durante os intervalos das palestras), podendo ocorrer no âmbito social, entre pares ou de negócios, sugerindo a continuidade de estudos sobre o assunto para possibilitar melhor entendimento e aproveitamento desse objetivo.

Fernández (2005) exemplifica a importância do relacionamento e do intercâmbio com a força de vendas de uma empresa e cita dois tipos distintos de relacionamento interpessoal:

O caráter relacional das convenções se traduz na prática em dois tipos de relação interpessoal, as relações verticais trans-hierárquicas e as relações horizontais corporativistas.

- Relações verticais trans-hierárquicas. As convenções de vendas são ocasiões excepcionais, na qual os integrantes de uma força de vendas convivem com seus superiores habitualmente distantes, em muitos casos por centos de quilômetros, de seus locais de trabalho. A relação pessoal com os responsáveis da empresa, com aqueles que tomam as decisões chave, ajuda a romper estereótipos, põe uma face à frente das grandes

¹⁷ Tradução da autora. “What is important is the assumption that progress in this world mainly occurs because one individual meets and talks to a range of diverse people with similar interests at meetings and conferences.”

decisões e reforça o compromisso do vendedor com os grandes objetivos da empresa.

- Relações horizontais corporativistas. Os vendedores se relacionam com seus colegas por intermédio destas reuniões periódicas. Compartilham problemas, preocupações e êxitos a partir de um ponto comum: seu pertencimento à equipe comercial da companhia. Toda aquela atividade que facilite a relação entre vendedores e reforce seu sentimento de pertencimento ao grupo favorece a dinâmica da equipe e, portanto, a da própria empresa (p. 86).¹⁸

2.1.3 Motivação, *feedback* positivo

Fernández (2005) ressalta a importância da motivação baseada em fatores verdadeiros e honestos para que o resultado esperado seja alcançado também em longo prazo.

Motivar é persuadir, convencer, atuar sobre o consciente e o subconsciente, porém jamais enganar. Para motivar devemos conhecer perfeitamente os desejos e necessidades de nossa audiência, seu jeito de ser, aquilo de os agrada e o que mais os desagrada, e tratar de dar a nossa audiência o que quer mediante aquilo que dispomos. Não podemos motivar ninguém se não oferecemos nada em troca, se não acendemos a tocha que desencadeie o desejo de fazer as coisas de uma determinada maneira. Não podemos motivar ninguém com mentiras por que mais cedo ou mais tarde a satisfação inicial que provocou a mentira se voltará contra quem a expôs e, o que é pior, do que esta pessoa representa. (p. 67)¹⁹

A Tabela 4 apresenta alguns exemplos de aplicação das categorias motivacionais e seus respectivos resultados abordados por Vanneste (2008):

¹⁸ Tradução da autora. *El carácter relacional de las convenciones se traduce en la práctica en dos tipos de relación interpersonal, las relaciones verticales transjerárquicas y las relaciones horizontales corporativistas.*

- *Relaciones verticales transjerárquicas. Las convenciones de ventas son ocasiones excepcionales en las que los integrantes de una red de ventas conviven con sus superiores habitualmente alejados, en muchos casos por cientos de kilómetros, de sus lugares de trabajo. La relación personal con los responsables de la empresa, con aquellos que toman las decisiones y refuerza el compromiso del vendedor con los grandes objetivos de la empresa.*
- *Relaciones horizontales corporativistas. Los vendedores se relacionan con sus colegas a través de estas reuniones periódicas. Comparten problemáticas, preocupaciones y éxitos a partir de un hecho común: su pertenencia al equipo comercial de la compañía. Toda aquella actividad que facilite la relación entre vendedores y refuerce su sentimiento de pertenencia al grupo favorece la dinámica del equipo y, por lo tanto, la de la propia empresa.*

¹⁹ *Idem. Motivar es persuadir, convencer, actuar sobre el consciente y el subconsciente, pero jamás engañar. Para motivar debemos conocer perfectamente los deseos y necesidades de nuestra audiencia, su forma de ser, aquello que les gusta y lo que les desagrada, y tratar de dar a nuestra audiencia lo que quiere mediante aquello de lo que disponemos. No podemos motivar a nadie si no ofrecemos nada a cambio, si no encendemos la mecha que desencadene el deseo de hacer las cosas de una determinada manera. No podemos motivar a nadie con mentiras porque antes o después la satisfacción inicial que provoque la mentira se volverá en contra de quien la expuso y, lo que es peor, de lo que esta persona representa.*

Tabela 4 – Motivação: alguns exemplos e resultados

Categoria	Exemplos	Resultados
Profissionalismo	Fazer bem o básico na parte de conteúdo é um desafio em muitos casos. Por exemplo, se as salas de reunião não tiverem um técnico, o que ainda ocorre com frequência, os palestrantes ficam sozinhos quando iniciam sua apresentação. O desempenho do palestrante que já esteja nervoso não melhora em nada se ocorrem problemas técnicos logo no início. Com apresentações e suporte profissionais, o participante sente-se acolhido como indivíduo intelectual.	Orgulho, senso de pertencimento, retenção.
Expertise	Credibilidade dos palestrantes, inovação, liderança de mercado, notícias positivas.	Aprendizagem, crença, aplicação, defesa, ensinamento.
Respeito pelo participante	Permitir que cada participante contribua e expresse sua opinião é mostrar respeito aos seus conhecimentos individuais. Entrevistas em vídeo para o fechamento, sistema de votação e vários outros meios auxiliam que o participante sinta-se respeitado.	Respeito, atmosfera mais aberta e prestativa, co-criação, senso de pertencimento.
Diversão	Conceitos de reuniões criativas, variedade, jogos, questionários, tecnologia, etc. Tudo contribui para um nível de divertimento. Uso de drama, atores, entretenimento durante as apresentações ajuda a criar uma experiência divertida. Efeito “uau”. <i>Networking</i> organizado...	Melhor colaboração, interação, compartilhamento.
Avaliação	Teste, exame, reflexão, pesquisa.	Mais atenção, mais aprendizado, maior retenção.
Continuação	Manter o evento e suas mensagens vivas após o evento. Repetir, relembrar, certificar.	Mais aprendizado, maior apreciação, mais atenção ao próximo evento.
Vínculo	Conectar esse evento ao evento anterior e aos próximos. Assegurar que as pessoas vejam que os eventos anuais estão conectados. Se possível, criar um objetivo de longo prazo para uma série de eventos.	Maior credibilidade, senso de importância, obrigação.

Fonte: Adaptado de Vanneste (2008, p. 73)

Portanto, os fatores motivacionais funcionam como um gatilho escondido, que faz com que o participante tenha vontade de comparecer e de permanecer no evento. Esses fatores são divididos pelo autor em:

- 1) Profissional: construir cada parte do evento com a máxima eficiência;

2) Especialização: garantir que todas as atividades sejam desenvolvidas por especialistas do assunto em questão, como, por exemplo, palestrantes que sejam líderes de opinião em determinado tema;

3) Respeito: pelos participantes, seus valores e seu conhecimento, com fornecimento de ferramentas que lhes deem suporte e favoreçam a troca de informações;

4) Diversão: tornar o evento agradável e ao mesmo tempo evitar a fadiga ou provocar falta de interesse;

5) Avaliação: também utilizada para manter a atenção dos participantes, que não precisa necessariamente ser divulgada ou devolvida aos organizadores;

6) Continuidade: estender o resultado do evento e garantir a aplicação do que foi aprendido, e finalmente

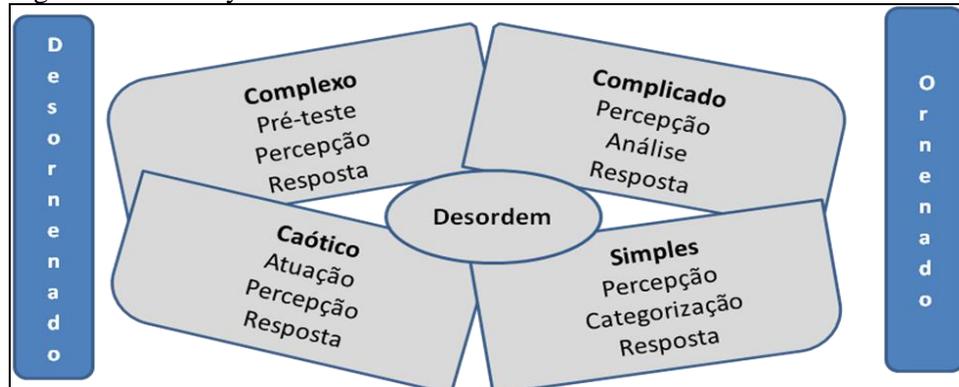
7) Vínculo: proporcionar a conexão dos participantes com a empresa ou os organizadores do evento por intermédio de mensagens-chave antes do evento e/ou conclusões do assunto tratado.

A partir desses três territórios ou objetivos: aprendizagem, *networking* e motivação, delineados e bem entendidos, o autor afirma que o organizador de eventos tem em mãos as ferramentas básicas para um evento bem-sucedido, o que conduzirá aos resultados de *ROI* do nível 3, de aplicação. Enviar pesquisas posteriores aos participantes reforçará o assunto tratado no evento, ajudando-os na aplicação, além de fornecer a respectiva informação de resultado aos organizadores.

2.2 Gestão de Eventos

De acordo com Wada (2009, p. 10), “Boone (2007) apresenta o Cynefin Framework, desenvolvido por Snowden e colaboradores da IBM, em 2003, para apoiar as áreas de gestão do conhecimento, mudanças em cultura organizacional e dinâmicas de comunidades”.

Figura 11 – The Cynefin Framework



Fonte: Snowden e Boone (2007 apud WADA, 2009, p. 10)

De acordo com a Figura 11, Snowden e Boone (2007) traçam uma análise sobre os cinco tipos de contextos do ambiente e a respectiva necessidade de atuação dos líderes. Para os contextos simples, de estabilidade e causa e efeito claros, são necessárias atuações de acordo com as melhores práticas do passado: mudanças e ajustes menores, melhoria de processos, comunicação simples, sem necessidade de incremento ou intensidade.

Cenários complicados podem conter várias respostas, mas ainda assim é possível distinguir causa e efeito e demandam análises específicas de profissionais especializados, além das práticas organizacionais comuns.

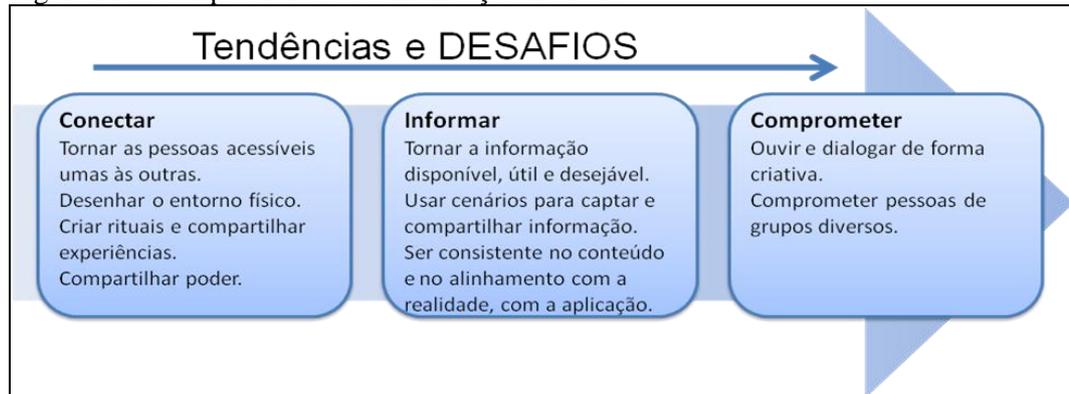
Para cenários complexos, com envolvimento de vários elementos interativos agindo de forma não linear e diferentes sistemas complexos, formam um contexto de emergência, onde somente é possível aguardar os acontecimentos para aprender com eles.

Para contextos caóticos, não há razão em procurar pela resposta correta, pois a correlação entre causa e efeito é impossível de ser determinada pelo seu caráter mutante, sem padrões explícitos. Nesses casos, o líder precisa tomar algumas decisões emergenciais, que garantam o restabelecimento da ordem para, em seguida, tomar outras atitudes que julgar pertinentes.

Em cenários de desordem, não há absolutamente qualquer padrão, então, a melhor estratégia é dividir a situação em partes que sejam possíveis de gerenciar de acordo com os cenários anteriores, delegando-as para diferentes grupos.

Wada (2009) indica as tendências e os desafios da comunicação interativa apontadas por Boone (2008), conforme ilustra a Figura 12.

Figura 12 – Competências da comunicação interativa



Fonte: Boone (2001 apud WADA, 2009, p. 11)

O esquema proposto por Boone discute alguns temas já pela área da comunicação para atingir qualquer público. Wada (2009, p. 11) esclarece que o esquema de Boone pode também ser interpretado como “conectar = tecnologia”, “informar = conteúdo”, “comprometer = comunidade”. Nesse sentido pode-se inferir que, tecnologia, conteúdo e comunidade já se encontram interligados e seu futuro se mostra alinhado aos desafios de *networking* e motivacionais propostos por Vanneste (2008).

Wada (2009, p. 12) ressalta que

A convergência de comunicação, a necessidade de respostas rápidas, a simples curiosidade a respeito de algum tema ou o desejo de compartilhar uma criação são motivações suficientes para a adesão a uma comunidade. A questão é superar a adesão e ter uma participação efetiva [...] Boone, em palestra proferida na Conferência MPI 2008, mencionou o *ROM – Return on Meetings*, com quatro áreas a serem avaliadas: responsabilidade, tamanho, filosofia e abordagem. Para toda a cadeia produtiva de eventos, que inclui centros de convenções, hotéis, empresas de marketing direto, fornecedores de alimentos e bebidas, de audiovisual, ficam perguntas como ‘O que realmente é qualidade?’, ‘Para que servem as atividades de integração se não há ambiente a *posteriori* para que as relações estabelecidas se mantenham?’”.

Mesmo com a premissa de que os objetivos dos eventos são as bases iniciais de sua realização, os processos de arquitetura desses eventos exigem detalhamento de atividades, bem como a participação de diversos setores da indústria do turismo. Por esse aspecto, a área de eventos demanda grande parcela de seu orçamento em sua parte operacional, fator este que atrai também uma maior atenção da cadeia produtiva envolvida nessas atividades. Hotéis, companhias de transporte aéreo e terrestre, de equipamentos, de alimentos e bebidas, de atividades motivacionais, organizadoras, produtoras, etc., todas têm um grande filão dos seus mercados ocupados pelos eventos.

Mesmo diante de circunstâncias socioeconômicas de retração ou de contido impulso, o segmento de eventos vem acumulando patamares de crescimentos bem significativos, demonstrando sua robustez e valor estratégico. [...] Considerado como a menina dos olhos da grande maioria dos empresários do setor, o **Turismo de Eventos** no Brasil passa por um grande momento de muitas conquistas e progressos. (NAKANE, 2009, p. 87).

Conforme Ferreira e Wada (2010, p. 21-22), isto é comprovado na divulgação dos resultados do setor no Brasil:

A ICCA – *International Congress and Convention Association* – divulgou seu ranking anual em maio de 2009. O Brasil ocupa o sétimo lugar e realizou, em 2008, 254 eventos internacionais dentro dos critérios definidos pela ICCA (eventos itinerantes, com periodicidade fixa e no mínimo 50 participantes). São Paulo é, pela segunda vez consecutiva, a cidade das Américas que mais recebeu eventos internacionais, passando da 23ª posição para a 12ª posição no ranking mundial. Rio de Janeiro, Foz do Iguaçu, Porto Alegre, Salvador, Brasília, Belo Horizonte, Florianópolis, Recife, Fortaleza e Campinas são as outras cidades brasileiras que figuram no ranking que computa cidades que realizaram, no mínimo, cinco eventos internacionais em 2008. Com tais posições no cenário global, é inegável a necessidade de se aprimorar o conhecimento existente sobre eventos; no âmbito das empresas, eventos representam expressivo investimento de recursos e, de uma vez por todas, precisam ser compreendidos e trabalhados como outros setores estratégicos alavancadores de negócios.

Conforme o censo 2009, realizado pela Confederação Brasileira de Convention & Visitors Bureaux, os eventos internacionais representaram 12% de um total de 2.356 eventos captados em 2008, os nacionais somaram 1.016 e os regionais perfizeram 1.055 eventos, gerando uma receita bruta de R\$ 11,3 bilhões, atraindo 19,2 milhões de pessoas.

Os espaços destinados a eventos na rede hoteleira, segundo o FBCVB (Fórum Brasileiro dos *Conventions & Visitors Bureaux*), respondem por mais de 46% da oferta de espaços físicos em todo o território nacional. (NAKANE, 2009, p. 88).

Em consequência, a demanda crescente por serviços criativos e de qualidade desempenha importante papel para o desenvolvimento da indústria de eventos no país. Essas questões são demonstradas na Figura 13 a seguir, com uma pesquisa realizada em 2007 sobre os aspectos considerados pelas empresas para a contratação de organizadoras de eventos.

Figura 13 – Aspectos importantes na contratação



Fonte: Franceschini Análises de Mercado e MPI (FERREIRA e WADA, 2008, p. 24)

A pesquisa confirma que as contratações de terceiros para a realização de eventos está primeiramente relacionada ao potencial de entrega de qualidade ao evento, como a experiência da empresa com o tipo do evento e com a própria contratante, a infraestrutura disponível para a realização do evento e a criatividade no desenvolvimento das atividades propostas, referenciando os fatores comerciais e de negociação como preço e condições de pagamento como aspectos menores no processo de contratação.

Com essa perspectiva, a indústria de eventos tem procurado constantemente se desenvolver e aprimorar para atender a essas crescentes exigências. As empresas passam a buscar tal aprimoramento por intermédio de *benchmarking* com países que possuem o estado da arte no assunto e associações nacionais e internacionais do setor.

A pesquisadora, no âmbito de sua atividade profissional, participa como coordenadora do Comitê de Eventos da ABGEV – Associação Brasileira dos Gestores de Viagens Corporativas. Essa entidade é associada à NBTA – *National Business Travel Association* – e já há 3 anos tem incluído em suas sessões educacionais de seu evento anual LACTTE – Encontro Latino Americano de Viagens Corporativas e Tecnologia – um crescente número de palestras com assuntos direcionados a eventos, tanto para contratantes como para fornecedores.

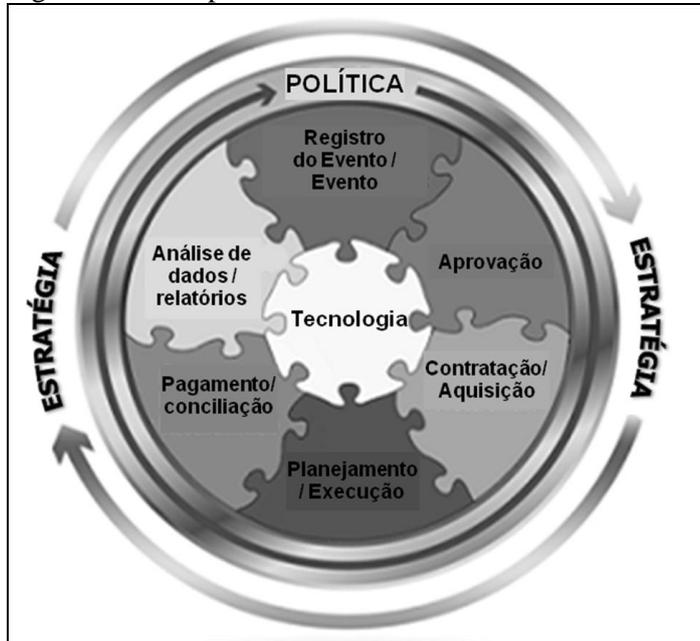
Ainda com vistas ao crescimento do setor, a associação já considera incluir o termo “Eventos” como um dos negócios principais de atenção em suas atividades. Outra associação, a MPI – *Meeting Professionals International* – formou o capítulo brasileiro já ao final de 2007, ao qual a pesquisadora é afiliada e coordenadora do setor farmacêutico, e também tem realizado diversos eventos no país.

Em 2009, a parceria entre essas três instituições realizou o SMEC-LA – *Strategic Meeting and Events Conference – Latin America* – com aspectos estratégicos e operacionais da área de eventos sendo tratados por palestrantes nacionais e internacionais. A segunda edição desse evento já foi confirmada para o segundo semestre de 2010 e a tendência é de que continue a ser realizado anualmente. Essa iniciativa é importante marco para a indústria de eventos, pois alia a linha estratégica dos eventos ao planejamento estratégico da organização e realização dos mesmos, criando um ambiente profícuo ao desenvolvimento do setor.

A detecção da necessidade de implantar o plano de ação para realização do evento, como consequência do planejamento estratégico, é desenvolvida por diferentes áreas da empresa, de acordo com seu objetivo. Como exemplo, a área de recursos humanos pode desenvolver a necessidade de um evento com o objetivo de fazer com que os funcionários aprendam, compreendam e adotem os valores corporativos da empresa; a área de marketing pode formular eventos para divulgação de novos produtos ou serviços; a área industrial pode solicitar o desenvolvimento de um evento de treinamento sobre os processos produtivos, com o objetivo de diminuir erros na fabricação dos produtos. Com essas detecções, a realização dos eventos passa a seguir etapas de elaboração, idealmente obedecendo a políticas e normas preestabelecidas para tal. Empresas que realizam muitos eventos, ou que tenham parte considerável de seu investimento direcionado aos mesmos, procuram estabelecer esses parâmetros como forma de garantir o gerenciamento adequado nas suas realizações.

A gestão de organização e realização dos eventos pode ser definida de acordo com o programa da NBTA pelo SMMP – *Strategic Meetings Management Program* – traduzido para o português como PEGE – Programa Estratégico de Gestão de Eventos –, que organiza as atividades e as funções envolvidas no processo. Os componentes do PEGE estão identificados conforme o mapa da Figura 14, a seguir.

Figura 14 – Componentes do PEGE



Fonte: Ferreira e Wada (2010, p. 40)

Nesse modelo, a gestão estratégica de eventos proposta pela NBTA é idealmente realizada sob o prisma da estratégia corporativa.

A existência de uma política de eventos com critérios claros transmite direcionamentos e evita desvios para qualquer das etapas a realizar. Essa política, elaborada com os itens comuns a qualquer política: definições, enunciado, escopo, papéis e responsabilidades (nesse aspecto abrangendo também a delegação de poderes) e referências, contempla regras e normas que compreendam os processos-chave de cada uma das etapas, como por exemplo: registro e aprovação dos eventos; contratação de fornecedores; tipo de acomodação, transporte, alimentação; convidados e acompanhantes; pagamentos; *compliance*; ética e segurança, além do tratamento a ser dado às exceções. Obviamente, cada empresa avalia e elabora critérios que façam mais sentido ao seu tipo de administração, respeitando principalmente sua cultura organizacional.

De acordo com Wada (2010), a recomendação da NBTA é que as etapas de registro, aprovação, contratação e aquisição, planejamento e execução, pagamento e conciliação e relatórios, sejam adotadas pelas empresas de acordo com sua necessidade específica, e que considere a Figura 14 como sendo “um possível mapa que contempla todos os componentes para um PEGE de sucesso” (WADA, 2010, p. 40). Como fator central desses componentes, a

NBTA coloca o uso de tecnologia adequada, que auxiliará no acompanhamento, controle e avaliação com maior efetividade.

Outra abordagem sobre como acontecem e são realizados os eventos é sugerida por seu caráter de acontecimento momentâneo, não contínuo, com atividades que detectam cada evento ou grupo de eventos como um projeto pertencente ao plano de ação desenvolvido pelas diferentes áreas da empresa. O esquema da Figura 15 propõe uma sequência de atividades para a gestão de eventos.

Figura 15 – Fases de gestão de um evento



Fonte: Adaptado de EMBoK – Event Management Body of Knowledge

Como qualquer projeto, a gestão de um evento passa por uma série de fases que demanda decisões constantes. A proposta do EMBoK propõe três fases que antecedem o evento, compostas de decisões quanto a validade de participação da empresa ou a realização do mesmo. Na fase inicial, uma pesquisa específica sobre os objetivos do evento, com questões de conceito, definição e validação é elaborada. Com esses elementos estabelecidos, passa-se à fase de planejamento, com a determinação das necessidades e especificações para a realização do evento, determinando as táticas a serem utilizadas. A terceira fase pré-evento é a da implementação, composta pela coordenação de contratação dos serviços que serão utilizados durante o evento, com acompanhamento detalhado.

Com essas atividades meticulosamente feitas, tem-se os componentes necessários para a adequada execução do evento que, depois de realizado, demandará de seus organizadores as devidas medições, compostas de *feedback* dos participantes, revisão e avaliação para validar o evento em questão e analisar os próximos eventos sugeridos pela gestão da empresa.

Apesar da concretização do evento ser a finalidade principal desse projeto, sua realização não significa absolutamente sua finalização. Esta ainda demanda a fase de pós-

evento, que se dedica a estender o investimento realizado, além de permitir também a mensuração de efetividade e uma possível determinação de um retorno do investimento e fundamentalmente a criação de um ambiente favorável para aprendizagem, *networking* e motivação sobre o público-alvo.

Boone (2009) aborda a gestão de eventos de uma forma mais abrangente, sugerindo que a criação do valor estratégico é contemplada por quatro elementos distintos.

1) Gestão de portfólio: quando se analisa o conjunto dos eventos e os investimentos previstos para uma decisão sobre quais eventos realizar, bem como sua adequação à missão da empresa, suas estratégias e objetivos.

Em outras palavras, um portfólio de eventos deve ser gerenciado da mesma forma que um gerente de alocação de recursos faria para gerir um portfólio de investimentos. Há eventos que merecem maior ou menor investimento ou até mesmo ser cancelados, mas tomar essas decisões requer coleta de dados e análise (BOONE, 2009, p.2).²⁰

Boone insere nesta fase a proposta do PEGE da NBTA, referindo-se a tal como uma importante ferramenta para o fornecimento das informações e mensurações financeiras para que essas decisões sejam mais eficientes. Com a consolidação dos eventos da empresa e uma visão profunda dos custos, é possível negociar contratos que proporcionem a vantagem da economia de escala. Nesse aspecto, os profissionais da área gerenciam riscos e controlam os gastos com eventos de forma eficiente.

Ela também inclui na gestão de portfólio a análise de valor agregado, ou seja, além do custo do evento, é preciso avaliar também e principalmente seu custo-benefício, considerando sua efetividade. No setor de eventos e na direção das empresas há uma obsessão pelo custo do evento, em detrimento à avaliação de custo-benefício, que incorpora muitas variáveis difíceis de isolar, mas que fornece um resultado que a simples gestão de custos não consegue entregar.

No processo de aplicação da gestão de portfólio em uma organização, é crítico igualmente endereçar medidas de eficiência e efetividade. Há uma sutil, mas importante diferença entre iniciar um trabalho com ‘Quanto estamos gastando com eventos?’ (uma orientação para a eficiência) vs. ‘Quais são os principais objetivos e metas da organização e quais eventos e reuniões estão contribuindo para essas metas e objetivos?’ (uma orientação para a efetividade) (BOONE, 2009, p. 2).²¹

²⁰ Tradução da autora. “*In other words, a portfolio of meetings must be managed in much the same way that a fund manager might oversee a portfolio of investments. There may be meetings that merit a larger or smaller investment or even cancellation, but making these decisions requires effective data collection and analysis.*”

²¹ Idem. “*In the process of applying portfolio management in an organization, it is critical to equally address efficiency and effectiveness measures. There is a subtle but important difference between starting an effort with*

2) *Design* do evento: compreende aplicar os mesmos conceitos de eficiência e efetividade a cada evento em particular, baseada em que uma excelente gestão de portfólio bem-sucedida somente poderá ser completada após a realização bem-sucedida de diversos eventos. Consiste em harmonizar forma e conteúdo, buscando um *design* excepcional, em combinação com um planejamento perfeito, que compreende a gestão logística, por meio da incorporação de “métodos e tecnologias que conectem, informem e envolvam um grande número de *stakeholders* antes, durante e após o evento”²² (BOONE, 2009, p. 3).

Boone diferencia essa função da de criação, mais conectada a ideias de apresentações e comunicação, seleção de temas, palestrantes, entretenimento, etc., enquanto que o *designer* de eventos está mais focado à maneira como as pessoas irão interagir antes, durante e após o evento, à luz da estratégia corporativa, o interesse da liderança da empresa em explorar o capital intelectual durante o evento e do treinamento.

Ainda, o designer de eventos precisa ter profundo conhecimento de ciências sociais, análise de *network* social, complexidade científica, planejamento estratégico, experiência, mídia social e tecnológica, além de disciplinas, métodos e ferramentas que possam ter impacto significativo no resultado dos mesmos. De acordo com a autora, essa profissão se encontra ainda em estágio primário de desenvolvimento, com iniciativas da MPI – *Meeting Professionals International* e outros institutos educacionais, como a arquitetura de eventos desenvolvida por Vanneste. O que se verifica atualmente é que essa função é exercida pelos diferentes profissionais da área de eventos ou afins, que precisariam ter noção da relevância dessa habilidade e procurar desenvolvê-la antes de assumir esta responsabilidade.

A autora ainda destaca a aplicação do *multipropósito* como função de *design* de eventos, que consiste em uma análise sistemática para se compreender quais outros objetivos podem ser alcançados, promovendo maior eficácia e entregando maior valor agregado à organização.

3) Mensuração do impacto: antes da mensuração, a autora aponta que é importante identificar o que a empresa espera do evento em termos de impacto e, em seguida, são utilizadas ferramentas e processos que permitem essa medição. Considerando-se utilizar a abordagem do *ROI*, proposta por Phillips et al. (2008), cuja metodologia é rigorosa, Boone faz sua própria análise:

“How much are we spending on meetings?” (an efficiency orientation) vs. “What are the overall objectives and goals of this organization and which meetings and events are contributing the most to those goals and objectives?” (an effectiveness orientation).”

²² Tradução da autora. “[...] methods and technologies that connect, inform, and engage a broad range of relevant stakeholders before, during, and after the meeting.”

O modelo *ROI* consiste de 5 níveis de mensuração:

1. **Reação e ação planejada** – Quais são as reações dos participantes e o que eles planejam fazer com o material?
2. **Aprendizado** – Que habilidades, conhecimento ou atitudes mudaram e quanto?
3. **Aplicação no trabalho** – Os participantes aplicam no trabalho o que aprenderam?
4. **Impacto para o negócio** – A aplicação no dia a dia do trabalho produziu resultados mensuráveis?
5. **ROI** – O valor monetário dos resultados excedeu os custos? (BOONE, 2009, p. 5-6).²³

Boone (2009) faz uma análise sobre que tipos de eventos e em que escala são mensuráveis, considerando o nível 1 como obrigatório e de fácil aplicação em todos os eventos, captando opiniões se os participantes julgaram o evento relevante, importante, útil, desafiador, motivador, etc.

Aproximadamente 80% poderiam ser mensurados no nível 2, procurando saber o que os participantes ‘levaram’ do evento, tais como: informações, conhecimentos, novos contatos e desenvolvimento de algumas habilidades.

O nível 3 é colocado como um ponto crítico, possibilitando a averiguação do que realmente os participantes utilizam em seu trabalho, mas a autora não faz menção do percentual de eventos que normalmente o adotam.

Apenas 10% dos eventos chegam a apresentar a medição sobre o impacto para o negócio, definido pelo nível 4, que abrange medidas de produtividade, vendas, qualidade, erros, ciclo de produção, retenção de funcionários, etc.

Finalmente, Boone afirma que no nível 5 somente os grandes eventos, com altos investimentos, devam ser avaliados, pois fornecerá além dos resultados obtidos nos 4 níveis anteriores, a informação do impacto nos negócios sobre os custos do evento, com o retorno do investimento numérico. Essa visão da autora valida a mesma opinião sustentada por Vanneste (2008) sobre a metodologia *ROI*.

Por outro ângulo, a autora alerta que essa metodologia não é recomendada para mensuração do desempenho do gestor de eventos ou de qualquer pessoa integrante dessa cadeia produtiva, visto se tratar de um processo de melhoria e não de avaliação individual. Essa metodologia é útil para avaliação da importância dos eventos no portfólio de investimentos da empresa, justificando a continuidade dos eventos existentes, expandindo os

²³ Tradução da autora. “*The ROI model consists of 5 levels of measurement: 1. Reaction and planned action – What are participants’ reactions to an event and what are they planning to do with the material? 2. Learning – What skills, knowledge or attitudes have changed and by how much? 3. Job application – Did the participants apply what they learned on the job? 4. Business impact – Did the on-the-job application produce measurable results? 5. ROI – Did the monetary value of the results exceed the costs?*”

eventos para outras áreas da empresa ou até mesmo aumentando a audiência dos funcionários nos mesmos. Também é uma boa ferramenta para associações (classistas, cooperativas, profissionais, etc.) que, ao invés de realizar o típico cruzamento entre entradas e saídas financeiras, pode proporcionar informações valiosas sobre os participantes, expositores e patrocinadores.

Como mencionado anteriormente, Boone (2009) sustenta que o desafio de medir a efetividade dos eventos pode ser realizado para cada um individualmente adotando a metodologia *ROI*, auxiliando na tomada de decisões via valor agregado, considerando num primeiro momento a justificativa dos custos e no pós-evento as medidas dos benefícios, garantindo uma análise mais prudente e de maior qualidade dos eventos passados, atuais e futuros.

Além da medição abordada, Boone destaca a crescente importância de ações e medições sobre eventos verdes e de responsabilidade social, por intermédio de alguns *softwares* já existentes no mercado.

4) Logística avançada: é a gestão relacionada a toda cadeia produtiva envolvida (hotel, local, transporte e todos os outros serviços). De acordo com Boone, apenas por não ser considerada pela maioria dos executivos como uma função relevante, os benefícios estratégicos podem ser severamente comprometidos ou até inatingíveis, porém, mesmo com uma logística impecável. Ou seja, uma logística eficiente é necessária, mas não suficiente.

Conforme Boone analisa, os responsáveis pela logística avançada normalmente fazem parte da mesma equipe do *design* de eventos e trabalham em estreita parceria com a área de *procurement*, que faz a gestão dos contratos e garante uma boa negociação com fornecedores e vendedores, provendo informações necessárias à gestão de portfólio. Essa função assegura que as necessidades detectadas pelo designer de eventos sejam atendidas em todos os detalhes, para alcançar os objetivos finais, alinhados com a estratégia da empresa.

A autora pondera que dificilmente se encontrarão corporações com um time tão completo, com uma área ou pessoa para cada atividade, mas é possível a cada empresa avaliar sua necessidade e escolher a estrutura e os elementos que melhor atendam suas expectativas.

Como reflexão sobre a função dos eventos na atualidade, Boone considera que nunca foram tão úteis, tendo se tornado uma das mais importantes ferramentas que os líderes lançam mão para explorar o capital intelectual e atingir seu público-alvo em tempos difíceis, causando um aumento significativo no número de eventos realizados, e cada vez mais requerendo maior atenção em sua arquitetura em todos os elementos, para que entreguem o valor esperado.

2.3 Responsabilidade Social, Ética e *Compliance*

Os eventos corporativos, além dos assuntos tratados durante sua realização, acabam por também apresentar a empresa a seus diferentes públicos sua imagem e seus valores por intermédio da forma com que realiza seus eventos, seja antes, na definição da necessidade e criação ou na negociação com as áreas da empresa e fornecedores, bem como ao fazer o convite aos participantes; durante, na maneira com que recebe seus convidados e realiza as atividades planejadas para aquele evento determinado; ou após, ao realizar seus relatórios de fechamento e as ações de pós-evento junto aos participantes, procurando a continuidade e medição quanto a seus objetivos, podendo valer-se das ações e regras adotadas sobre responsabilidade social, ética e *compliance*, que atuam como auxiliares e reforçadores do relacionamento com seu público-alvo.

Além disso, as empresas realizam eventos culturais, como de música, dança e teatro com investimento direto ou por intermédio de leis de incentivo à cultura, direcionados ao seu público-alvo ou à comunidade em geral, que reforçam a imagem de empresa comprometida com o desenvolvimento da sociedade em seu entorno. Essas ações são justificadas por Kotler (2008, p. 300) como “*marketing corporativo social*” que “*foca em campanhas destinadas a promover mudanças positivas de atitudes*”.

Nesse contexto, torna-se oportuna uma breve abordagem desses aspectos, que permeiam a realização dos eventos corporativos.

Em 2008, Kotler fazia um questionamento interessante sobre a responsabilidade social corporativa, perguntando-se por que era preciso que as empresas fizessem algo além de obter lucro por intermédio do atendimento das necessidades dos consumidores com seus produtos e serviços. Alguns grupos sociais avaliam que as empresas são totalmente responsáveis pela comunidade na qual estão inseridas, enquanto outros afirmam que as mesmas têm a função específica de criar produtos e serviços para gerar lucro, sem qualquer obrigação ao bem-estar social. Como consequência, Kotler pondera que, se julgadas apenas para o lucro, as corporações poderiam assemelhar-se a uma pessoa “psicopática”, sem qualquer obrigação moral ou social, concluindo que não lograria sucesso uma empresa que deixasse despercebidos os conceitos valorizados pela sociedade, basicamente composta de consumidores de seus produtos e serviços.

Aqueles que ficam no meio do caminho veem as corporações de hoje cercadas por um mundo processado e digitalizado que a tudo enxerga. As empresas não têm outro caminho a não ser funcionar de acordo com as regras. E o mais forte incentivo a que se portem assim parte do seu próprio desejo de contar com uma marca global com imagem positiva. A fim de proteger a reputação de suas marcas, qualquer empresa precisa admitir que seu sucesso exige uma abordagem holística da promoção de seus produtos ou serviços, o que inclui maiores demonstrações práticas de responsabilidade social (KOTLER, 2008, p. 299).

Em Porter (2009) encontramos que a vantagem competitiva das empresas atualmente está estreitamente relacionada à sua imagem que também engloba a responsabilidade social.

Numerosas organizações avaliam e classificam as organizações de negócios por seu desempenho em termos de responsabilidade social e, embora se baseiem, às vezes em metodologias questionáveis, essas classificações atraem muita publicidade. Em consequência, a responsabilidade social das empresas (RSE) despontou como prioridade inescapável dos líderes de negócios em todos os países (PORTER, 2009, p. 483).

Porter (2009) cita ainda quatro justificativas para a atuação das empresas em ações de responsabilidade social:

1) Obrigação moral: sustenta a obrigação de as empresas serem boas cidadãs, agindo de “maneira correta”. Essas ações acabam por embutir o conceito de ética empresarial, como honestidade na demonstração contábil e observância da lei e dos ditames éticos, ainda que sejam passíveis de algumas discussões dada à diferença cultural entre os diversos países onde atuem.

2) Sustentabilidade: direcionada à preservação ambiental e da comunidade. Porter (2009, p. 487) cita como “excelente definição” a do primeiro-ministro norueguês Gro Harlem Brundtland, feita na década de 1980: “Atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer às próprias necessidades”. Nesse contexto encontra-se inserido o chamado pelo autor de “tríplice resultado”, que abrange os cenários econômico, social e ambiental: “As empresas devem operar de maneira a garantir geração de valor econômico duradouro, evitando comportamentos socialmente perniciosos e ambientalmente dilapidadores” (PORTER, 2009, p. 488). Em outras palavras, no aspecto econômico, a definição tácita de que a empresa foi criada para gerar lucro; no social, estabelece-se que não pode ser a qualquer custo – o limite é a saúde, o compromisso com a vida, o respeito à dignidade das pessoas no meio em que vivem; o aspecto ambiental estabelece o compromisso de não exaurir os recursos do planeta e garantir que os recursos naturais estejam disponíveis para as gerações futuras.

3) Licença para operar: composta das diferentes aprovações, de governo, comunidades e quaisquer partes que tenham interesse no negócio da empresa. Ou seja, nesse contexto estão inseridos todos os critérios regulatórios mais facilmente mensuráveis, principalmente para indústrias que dependem de autorização governamental para atuar, como mineradoras, farmacêuticas, alimentícias e outras indústrias extrativistas.

4) Reputação: visa melhorar ou fortalecer a imagem da empresa, da marca, o moral dos funcionários e até a valorização das ações nas bolsas de valores, objetivos mais estratégicos, que raramente são atingidos por essas atividades, dada à sua difícil mensuração sendo facilmente confundida com iniciativas de relações públicas.

Kotler (2008, p. 300) compartilha do mesmo pensamento ao afirmar que “a reputação como corporação socialmente responsável é importante, e que a transparência e a confiabilidade nessa ação de cidadania pode melhorar a imagem da marca e a boa vontade em relação a ela”. Como exemplos dessas ações, cita:

- 1) Promoções de causas dão suporte a algum tipo de causa aumentando a consciência da comunidade e as contribuições à causa.
- 2) Marketing ligado a causas estabelece relacionamento entre doações feitas a uma causa e o desempenho da corporação, preferencialmente no que diz respeito ao volume de vendas de determinado produto.
- 3) Marketing corporativo social foca em campanhas destinadas a promover mudanças positivas de atitudes.
- 4) Voluntariado comunitário envolve dedicação de tempo de funcionários, varejistas e franqueados em apoio a uma determinada causa.
- 5) Filantropia corporativa consiste em assinar um cheque, conceder um empréstimo ou fazer contribuição em espécie, em serviços e recursos corporativos.
- 6) Prática de negócios socialmente responsáveis pela corporação tem a ver com a adoção de práticas e investimentos seletivos que contribuam para a melhoria do ambiente e do bem-estar geral da comunidade!” (KOTLER, 2008, p. 300).

Assim, o mesmo autor sustenta que as empresas procuram promover ações que proporcionem o entendimento da sociedade em que fazem parte do ambiente econômico e social em onde operam, e se empenham em um esforço adicional para que suas marcas sejam reconhecidas como “marcas cidadãos”. Essas ações são divulgadas direta ou subliminarmente nos eventos que realizam, além de serem veiculadas em ações de publicidade e propaganda, e complementa:

Hoje, como em nenhuma outra época, cobra-se das organizações de negócios participação ativa em questões sociais, geralmente a título de responsabilidade social das empresas. Como e onde as empresas devem envolver-se em questões sociais e de que maneira devem investir seus

recursos destinados à filantropia é tema premente para todos os líderes de negócios. O segredo para a tomada de decisões adequadas nessas áreas é a compreensão de que o lado social e o lado econômico, em vez de serem reciprocamente excludentes, podem ser mutuamente reforçadores... (PORTER, 2009, p. xiii).

Igualmente preocupadas com os possíveis danos e prejuízos que seus funcionários possam produzir ao representá-las quando em cumprimento de suas responsabilidades, as empresas adotaram regras e procedimentos para se precaverem, tornando o funcionário ou contratado responsável por quaisquer atos que possam ser considerados ilegais ou mesmo questionáveis quanto a sua conduta ética.

A gestão da ética baseada no *compliance* tornou-se o método primordial de manutenção de altos padrões éticos em organizações governamentais e não-governamentais. Há várias razões pelas quais as organizações adotaram regras de *compliance* como método fundamental para manter a confiança da sociedade sobre sua integridade.

A gestão baseada em *compliance* (1) fornece às organizações um certo grau de imunidade sobre atos ilegais cometidos por seus funcionários e empregados contratados, e (2) reduz significativamente as pressões e preocupações com a ética por intermédio da implantação de programas baseados na integridade organizacional. A forte confiança no cumprimento da ética tornou muito mais difícil para os trabalhadores e funcionários imputar às organizações a responsabilidade por ações que não apresentem conformidade com as leis e regulamentações da ética (ROBERTS, 2009, p. 261).²⁴

O mesmo autor informa que com o colapso da Enron no final de 2001, foram levantadas questões sobre a eficácia dos programas de *compliance* e ética das organizações. Em resposta aos crescentes escândalos sobre a integridade corporativa, principalmente em relação às grandes empresas, em 2002 o Congresso americano aprovou a Lei Sarbanes-Oxley, levando os Estados Unidos a reverem as diretrizes sobre a condenação dessas empresas. Em 2004, com nova revisão, foram implantados sete requisitos obrigatórios nos programas de ética, a fim de se beneficiar de uma redução dos crimes de “colarinho-branco” e definir penas para atos cometidos por seus empregados: estabelecer normas e procedimentos para prevenir

²⁴ Tradução da autora. “*Compliance-based ethics management has become the primary method of maintaining high ethical standards in governmental and non-governmental organizations. There are several reasons why organizations have embraced compliance regulation as the key method of keeping public confidence in their integrity. Compliance-based management (1) provides organizations a certain level of immunity from illegal acts committed by their employees and officials, and (2) significantly reduces pressures to implement integrity-based programs by lowering organizational ethical expectations. The heavy reliance on compliance ethics has made it much more difficult for employees and officials to hold organizations accountable for actions that fall outside the scope of compliance-based ethics laws and regulations.*”

e detectar conduta criminosa; ter gestores da alta direção da empresa, com recursos adequados, acesso e autoridade, para fiscalizar o programa de conformidade e ética; aplicar esforços razoáveis para limitar substancialmente que os indivíduos com autoridade possam realizar atividades ilegais; tomar medidas razoáveis para divulgar aspectos de *compliance* e programas de ética, por intermédio de treinamento eficaz para os funcionários e autoridades que regulam a organização; garantir que o respeito à organização e o programa de ética sejam acompanhados pela auditoria e controle do programa em uma base periódica; promover conformidade e ética por intermédio de programas de incentivos pelo comportamento adequado e sanções por comportamento inadequado; tomar medidas razoáveis para responder ao comportamento criminoso e impedir que má conduta semelhante ocorra no futuro.

Essa regulamentação passou a guiar todas as atividades dos funcionários das empresas de origem americana, influenciando grandemente as empresas de outras partes do mundo e fazendo com que todas tivessem estabelecidas, em certo grau, regras claras sobre a conduta de funcionários e trabalhadores ligados às empresas, em todos os níveis de atuação, principalmente quando relacionados a atividades diretamente ligadas à ética e à sociedade e sua respectiva legislação.

No contexto dos eventos corporativos, essas diretrizes também afetam em grande proporção as atividades envolvidas na sua realização. A criação de um evento precisa estar alinhada à ética empresarial; seu planejamento e contratação obedecem a rígidas normas de relacionamento com fornecedores, parceiros e patrocinadores, de acordo com o segmento de mercado em que se encontrem; sua concretização demanda que se sigam os conceitos preconizados como estritamente éticos, assim como também o pós-evento.

De acordo com Wada (2010), os países desenvolvidos, particularmente os do Hemisfério Norte das Américas, determinam algumas regras que são adotadas por outros países, como padrão de conduta.

Regulamentação e governança corporativa: as influências de Sarbanes-Oxley (lei de 2002), nos Estados Unidos, e Safe Harbour, na Europa, dentre outras, enfatizam a importância da comunicação e compartilhamento de informação para stakeholders internos e externos.

Governança pessoal em projetos e tarefas a cumprir: no ambiente do modelo de parceria, o trabalho de cada um é importante, no que contribuir para a melhora de performance do conjunto.

Conscientização de custos diretos e indiretos: além das constantes preocupações com questões de segurança (como o terrorismo), o aumento de commodities (petróleo, seguro-saúde) e impactos de desastres naturais (furacões, terremotos), as empresas estão muito mais atentas a qualquer fator que ameace seus resultados.

Ferramentas tecnológicas e sua evolução: como a tecnologia aumenta a conectividade e a produtividade em escala global, empresas passam a vislumbrar oportunidades de crescimento de seus negócios em proporções impensáveis no passado recente.

Globalização: empresas conduzem negócios entre diferentes culturas na Europa, Ásia e em outras regiões do planeta, colocando mais ênfase na confiança cultural da comunicação e fazendo com que relacionamentos pautados em credibilidade sejam vitais.

Consolidação e mensuração de crescimento de empresas: como muitas companhias se fundem ou combinam operações, parcerias são alteradas e reorientadas a fim de atender a objetivos organizacionais novos ou revisados. Mudança de gestão em corporações: mudanças na composição e nas atribuições de C-Level (grupo gestor de topo – em inglês, as funções começam com C – CEO, CFO, CDO, CTO) podem alterar a forma como o departamento de eventos orienta suas parcerias estratégicas.

Dados de clientes – privacidade regulamentada nos Estados Unidos e no Canadá: novas regulamentações afetam substancialmente a forma como empresas podem fazer negócios, requerendo esforços de suas equipes para reorientar objetivos e expectativas. (WADA, 2010, p. 26-27)

Com essas percepções, pode-se afirmar que os eventos corporativos demandam atenção estrita ao *compliance*, à ética e à responsabilidade social, por terem uma exposição substantiva na sociedade, no governo e principalmente junto ao seu público-alvo, totalmente sensível a ações que possam refletir algum malefício ou suscitar alguma dúvida sobre a real vantagem de o indivíduo ou grupo associar-se a tal empresa.

Após essas reflexões, foi realizada uma pesquisa de campo, com estudo de casos múltiplos, com a análise da opinião das entrevistadas sobre o resultado esperado dos eventos corporativos, bem como no posicionamento dessas empresas e sua atuação com relação à validade e medição do retorno do investimento, tanto do ponto de vista estratégico (motivação, aprendizado e *networking*) quanto do especificamente financeiro.

3. ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS – PFIZER, L'ORÉAL E NEXTEL

Para realização do estudo, foi empregada a metodologia de pesquisa empírica qualitativa, iniciando-se por um levantamento bibliográfico, como fase preliminar de análise do referencial teórico existente, identificando fontes primárias (diretas) e secundárias (indiretas), comparando informações diferentes, que, de acordo com Dencker (2007), buscando uma solidificação do contexto científico do objeto, reduzindo a possibilidade de interpretações equivocadas. Em seguida, foi elaborado o estudo de casos múltiplos com três empresas que definem sua gestão de eventos com os objetivos de aprendizado, venda e *networking*, sem, contudo deixar de realizar a medição financeira entre o contratado e o realizado, para verificação da prática em relação à teoria. Essa escolha mostrou-se a técnica adequada para o objetivo proposto, baseada na afirmação de Yin (2006) de que o estudo do caso tenta clarificar um ou mais direcionamentos, explicando por que foram escolhidos, como foram realizados e seus respectivos resultados.

O formato foi o estudo de casos múltiplos do tipo descritivo ilustrativo, método esse que, ainda segundo Yin (2006), propõe a descrição do fato e do contexto em que ocorrem na vida real. O autor identifica o estudo de caso como uma pesquisa empírica para a investigação de um fenômeno dentro da realidade vigente. Assim, esse estudo apresentou variáveis que oferecem fontes baseadas na diversidade de evidências, que beneficiam a condução da coleta e da análise dos dados. Para tal, foram escolhidas três empresas que possuem gestão de eventos corporativos em diferentes mercados e visões. Todas as entrevistas foram realizadas em 2010.

A primeira entrevistada foi a coordenadora de eventos da linha cardiovascular da Pfizer, uma indústria farmacêutica multinacional de pesquisa de grande porte, que direciona seus eventos externos quase que exclusivamente aos médicos, e a maioria de seus eventos internos para a força de vendas, todos com base fundamental no aprendizado. As funções de *networking* e motivação são aspectos acessórios e nem sempre realizados. A característica do negócio da empresa é *B2B*, ou seja, não é direcionada ao consumidor final.

A segunda empresa abordada foi a L'Oréal, empresa do segmento de produtos de beleza, também multinacional de grande porte, por intermédio de entrevista com a coordenadora de eventos da divisão de produtos profissionais. Essa divisão também tem

característica *B2B* e seus eventos direcionados aos salões de beleza com funções de *networking*, aprendizado e motivação bem definidos, com predominância aos dois últimos.

Finalmente, foi entrevistada a analista de marketing da Nextel (2010), empresa do grupo internacional NII e que, em menores proporções, também realiza eventos, porém muito mais como parte de suas ações promocionais do que como um planejamento prévio. Para a abordagem dessas empresas foi utilizada a técnica de entrevistas semiestruturadas com um roteiro disponível no Apêndice A. De acordo com Dencker e de Da Viá (2001), a interação entre entrevistador e entrevistado acontece numa situação social, quando ambos são influenciados por palavras e gestos, além de outras manifestações naturais à comunicação verbal, favorecendo uma melhor percepção do contexto do objeto, quando bem elaborada.

As variáveis levantadas procuraram traçar o perfil das empresas, identificando seu segmento de atuação, estrutura organizacional e localização da área e das funções de eventos corporativos nessa estrutura, e dos entrevistados, apontando seu cargo, idade, posição hierárquica e responsabilidades na gestão de eventos.

O protocolo utilizado foi a escolha de três empresas de segmentos diferentes, que apresentaram uma gestão de eventos ou realizavam eventos em suas ações com o cliente.

As entrevistadas foram contatadas e receberam uma carta-convite para participação, com explicação sobre o intuito resumido da pesquisa, solicitando anuência da empresa para tal.

Para definição das entrevistadas, a pesquisadora buscou pessoas atuantes em posição de gestão de eventos ou similar, que tenha sob sua responsabilidade a gestão dos eventos e a decisão sobre fornecedores a contratar e que são responsáveis pela gestão de planejamento, organização e realização dos eventos.

As entrevistas pessoais foram gravadas e realizadas separadamente, seguindo o roteiro semiestruturado e o levantamento de dados secundários para permitir uma comparação dos aspectos abordados.

As informações concernentes à primeira parte da entrevista - informações sobre a empresa, perfil da entrevistada e perfil da área de eventos na empresa - foram obtidas com pesquisa nos sites das empresas e também solicitadas por email às entrevistadas com o objetivo de tentar obter os dados mais fidedignos e completos.

Em seguida, foi realizada sua transcrição e submetida à aprovação das entrevistadas. Antes da aprovação final, houve solicitações de alterações ou eliminação de partes, as quais foram acatadas de acordo com a solicitação da entrevista e respectivo documento de autorização, que conferia à entrevistada esses direitos.

Nessas transcrições também foram eliminados alguns vícios de linguagem como: “tá” e “tô”, transcrevendo para: está e estou, e mantidos outros por mera interpretação da autora.

À luz dos resultados da pesquisa, novamente procurou-se identificar os aspectos estratégicos na gestão dos eventos corporativos, analisando a definição de estratégia de acordo com a literatura científica. Foram abordadas as definições de Porter (1999), como a criação de uma posição exclusiva e valiosa para a empresa (vantagem competitiva, gerando *ROI* corporativo), envolvendo um diferente conjunto de atividades e suas respectivas explicações; de Mintzberg et al. (2000) como um processo de transformação promovido pela organização para passar de um estado para outro, bem como o desenvolvimento dessas estratégias para as organizações de Kaplan e Norton (2000) com a importância de se desenvolver as estratégias para gerar um desempenho superior (*ROI* corporativo), procurando base científica na inserção dos eventos corporativos na área de marketing e de comunicação, e seus aspectos principais no que concerne ao objetivo estratégico da empresa.

Cada uma das empresas e respectivas entrevistas estão apresentadas separadamente nos itens 3.1, 3.2 e 3.3, seguindo a mesma estrutura, que contempla: a descrição da empresa, o perfil da entrevistada, a localização da área de eventos no organograma da empresa, forma de gestão dos eventos e outras informações relevantes. Em seguida, no item 3.4, é apresentada uma comparação das respostas obtidas e respectiva análise sobre a gestão dos eventos realizada pelas entrevistadas nessas companhias e na literatura explorada.

3.1 PFIZER

3.1.1. Perfil da empresa

De acordo com o site da empresa, a Pfizer (2010) é uma indústria farmacêutica americana dedicada à saúde humana e agropecuária, fundada em 1849, em Nova York, Estados Unidos. No Brasil, a empresa se instalou inicialmente no Rio de Janeiro, em 1952. Hoje tem sede administrativa em São Paulo e sua fábrica está localizada em Guarulhos.

Atualmente atingiu uma capacidade produtiva de 170 milhões de unidades anuais, empregando aproximadamente 2.900 funcionários efetivos.

Apresentou em 2007 um investimento de US\$ 8,1 bilhões em pesquisa e desenvolvimento, com 102 projetos de pesquisa em 10 áreas terapêuticas nos centros dos Estados Unidos e da Inglaterra e o envolvimento de 12 mil pesquisadores para o desenvolvimento de novas terapias para doenças como câncer e AIDS

Na saúde humana, atua nas áreas: cardiovascular, sistema nervoso central, dor e inflamação, saúde da mulher, saúde do homem, oncologia, oftalmologia, infectologia, endocrinologia, entre outras. Para bovinos, aves, suínos e animais de estimação, produz antiinflamatórios, antiparasitários, produtos para a linha reprodutiva e vacinas. No Brasil, a empresa é líder do mercado veterinário e exporta seus produtos para 60 países de todos os continentes.

Somando-se às áreas de saúde humana e animal, a Pfizer Brasil (2010) registrou, no ano passado, um faturamento de R\$ 1,4 bilhão. Mundialmente, a empresa faturou US\$ 48,4 bilhões em 2007.

Em termos de responsabilidade social, aproximadamente 100 mil pessoas já foram beneficiadas com diversas parcerias entre a Pfizer (2010) e entidades do Terceiro Setor, com apoio a programas destinados à geração de renda, erradicação do trabalho infantil, reinserção social de pacientes com transtornos mentais, preservação ambiental, prevenção de gravidez na adolescência e saúde básica para indígenas, denominados: Cores da Vida, Jovem Produtor, Saúde e Cultura Pankararu, Cabra Escola, Prêmio Pfizer de Educação Ambiental, Tear e Vale Sonhar. Esses projetos incluem a participação dos seus funcionários em programas de incentivo ao voluntariado nas áreas de educação em saúde e reinserção na comunidade, como: Contação de Histórias, Consultores Voluntários e Saúde Total.

Seu propósito: “Trabalhando juntos para um mundo mais saudável”.

Sua missão: Utilizar a ciência e os nossos recursos globais para melhorar a saúde e o bem-estar em todas as fases da vida.

Seus valores: Liderança, colaboração, respeito pelas pessoas, foco no cliente, inovação, apoio à comunidade, integridade, desempenho e qualidade, são destacados como duradouros e representantes do âmago da organização.

3.1.2 Perfil da entrevistada

A entrevistada pela Pfizer foi Ana Panneitz, coordenadora de eventos da linha cardiovascular e respiratória há três anos. Tem 45 anos de idade e dez de experiência na área de eventos. Suas responsabilidades incluem os eventos médicos nacionais e internacionais e abrangem todos os processos para a realização dos eventos de suas linhas de atuação.

3.1.3 Perfil da área de eventos

Após a realização da entrevista, foi solicitada pela Pfizer a inclusão da informação de que as características e procedimentos relatados pela entrevistada referem-se especificamente à coordenação dos eventos dos produtos cardiovasculares e da linha respiratória da Pfizer.

Panneitz (2010) informa que a área de eventos médicos da Pfizer é subordinada a uma Unidade de Negócios de Operações de Negócios, e é composta por uma gerente de eventos médicos e cinco coordenadoras. Contam também com três terceiros que auxiliam no desenvolvimento dos projetos, quatro portadores de deficiência e um estagiário, que são responsáveis pelos processos burocráticos, principalmente de pagamentos.

As linhas assistidas pela área de eventos médicos estão assim distribuídas: uma coordenadora para cardiovascular e respiratório, uma para dor e inflamação, duas para saúde homem e mulher e uma fica com as linhas de oncologia, especialidades, vacinas e hospitalar. Esses eventos são estritamente *B2B*, pois são direcionados ao público médico, que receberá as informações para decidir se vai ou não prescrever aquele medicamento para seus pacientes, que são os consumidores finais dessa cadeia produtiva.

Os eventos da força de vendas foram recentemente tirados dessas coordenações e enviados a outra estrutura, também pertencente à Unidade de Operações de Negócios.

Por questões de *compliance*, a entrevistada não pode fornecer o organograma da área.

O número de eventos realizados por ano não está facilmente disponível. Estima-se algo em torno de 400, entre pequenos e grandes eventos, incluindo congressos médicos. Da mesma forma, não foi possível identificar o número anual de participantes por ano, tendo sido informada uma média de 59 participantes por evento.

Por política da empresa, o investimento anual em eventos não pode ser informado.

O planejamento dos eventos tem início a partir de setembro ou outubro, quando a coordenadora se reúne com os gerentes de produtos e elabora a grade dos eventos do ano seguinte. As estratégias dos produtos são conhecidas durante a convenção de vendas que ocorre em janeiro.

Até o momento da entrevista, Panneitz (2010) havia realizado 87 eventos em sua grade, sendo que aqueles que possuem uma base única e percorrem as cidades, o que tecnicamente são chamados *road shows*, são contados como apenas um evento. Ela recebe apoio da equipe dos portadores de deficiência, que trabalham meio período, para a parte de pagamentos. O restante das tarefas é realizado por ela.

3.1.4 Relatório da entrevista

Após a realização da entrevista, foi solicitada pela Pfizer a inclusão da informação de que as características e procedimentos relatados pela entrevistada referem-se especificamente à coordenação dos eventos dos produtos cardiovasculares e da linha respiratória da Pfizer.

A necessidade da realização dos eventos surge com o planejamento anual. O percentual gasto com eventos sobre total do investimento promocional não pode ser divulgado por política da empresa.

Após a elaboração da grade dos eventos do ano seguinte, são incluídos os orçamentos previstos para cada evento. Esse relatório é enviado ao diretor da unidade de negócios e, em seguida à casa matriz para aprovação do *budget* geral de eventos. Conforme começam a ser planejados, os eventos passam por aprovações individuais e seguem um fluxo de aprovação conforme tipo de evento e o valor total estimado de cada um, que pode chegar até ao presidente da Pfizer no Brasil. Para passagens internacionais, independentemente do valor, é obrigatória a aprovação do presidente. Ocorre ainda a aprovação para cada processo de pagamento dentro do evento, que também obedece aos níveis de valores de acordo com a delegação de poderes da empresa. Apesar de haver um fluxo estabelecido para essas aprovações, o processo para realização dos eventos não está formalmente determinado, encontrando-se em fase de padronização, com a elaboração de um manual e uma política de eventos que contenha as regras e os formulários necessários. Ou seja, as aprovações seguem os limites determinados pela Pfizer para qualquer tipo de investimento através da delegação formal de poderes. Ainda não existe nada formalizado exclusivamente para os eventos corporativos.

Os objetivos de cada evento são passados à área de eventos no momento do *briefing* com a equipe do produto: o gerente de produtos, a coordenadora do produto, o gerente médico e a coordenadora de eventos. Esse briefing é repassado para uma agência de eventos, que traz as propostas de design do evento, com todos os detalhes de comunicação, montagem, alimentação, etc. A coordenadora de eventos é a intermediadora, que apresenta as propostas trazidas pela agência ao time do produto, fazendo uma filtragem prévia de acordo com o que foi solicitado no *briefing*. A parte logística: transporte aéreo e terrestre, *RSVP*, hospedagem, etc., é realizada por outra agência, especializada nessa parte.

A entrevistada fica responsável pela seleção, negociação, contratação, aprovações, liberações e pagamentos de todos os fornecedores junto à área de compras, além de ter uma grande parte de seu trabalho dedicada ao atendimento de exigências de *compliance*, que demandam muitos formulários, principalmente para garantir que o convite foi realizado ao médico certo e de maneira apropriada. Essa documentação tem um processo específico para preenchimento e arquivamento.

A maior parte dos médicos a serem convidados é definida pela força de vendas. O marketing tem uma pequena porcentagem de convites enviados a alguns médicos específicos.

A coordenação dos eventos regionais e de pequeno porte fica ao cargo da agência contratada ou da própria força de vendas. Os grandes congressos são coordenados pessoalmente pela entrevistada durante todo o período do evento, que geralmente chega ao local com dois dias de antecedência para acompanhar a montagem e preparação do mesmo.

Panneitz (2010) cuida pessoalmente de duas atividades pós-evento: uma é uma pesquisa de satisfação com os clientes internos e externos, que é sistematicamente enviada por via eletrônica, com um índice baixo de resposta, e outra é o fechamento financeiro do evento, numa planilha onde são incluídas as informações de budget, estimado e realizado, porém nem sempre realizado, já que muitas vezes o gerente do produto não passa as informações sobre o budget. Quando é realizado, esse fechamento muitas vezes acontece tardiamente devido à demanda de atividades para os próximos eventos, traduzido pela entrevistada como necessidade de apoio operacional para que o fechamento ocorra num prazo mais adequado.

Outras atividades de pós-eventos são eventualmente realizadas pela própria força de vendas, que visitam os participantes e realizam alguma ação específica, mas não sistemática.

A análise do portfólio dos eventos ocorre de maneira localizada, ou seja, dentro de cada especialidade médica atendida, pelo próprio gerente do produto, com a anuência do gerente de grupo e do diretor da unidade de negócios.

O principal tipo de evento utilizado é o de aprendizado, com pouca margem para os aspectos motivacionais devido a restrições de legislação, código de ética e *compliance*. Nesse aspecto a Pfizer segue a regra mais rígida disponível: “... *se a ANVISA fala isso e o FDA é mais restrito, eu vou pelo FDA e se a Pfizer é mais restrita ainda do que os outros dois, eu sigo a Pfizer.*”²⁵ (PANNEITZ, 2010). Como exemplo, a entrevistada diz que a empresa não autoriza a contratação de música ao vivo para seus eventos médicos: “*Se eu fecho um hotel e ele tem uma música por que faz parte da programação dele e eu coloco o médico para fazer uma refeição lá, ok. Eu não posso contratar*”. (PANNEITZ, 2010)

A Pfizer (2010), conforme visto no perfil da empresa possui várias iniciativas de responsabilidade social, mas não foi possível identificar ações ligadas especificamente aos eventos corporativos, o que sugere uma investigação mais apurada do assunto.

Como comentário final, Panneitz (2010) identifica a necessidade de um reforço operacional para que outras atividades da área de eventos possam ser realizadas a contento, tais como: fechamento financeiro, tabulação das pesquisas e contato com os médicos.

3.2 L'ORÉAL

3.2.1. Perfil da empresa

A L'Oréal (2010) é uma empresa francesa do segmento cosmético fundada em 1909 em Paris e presente em 130 países, com um total de 64.600 funcionários. No Brasil, a empresa está instalada desde 1959 no Rio de Janeiro. Possui duas fábricas no Brasil, uma no Rio e outra em São Paulo, que representam um dos maiores e mais importantes parques industriais da L'Oréal no mundo, produzindo mais de 400 milhões de unidades por ano, com 1.800 colaboradores.

Suas atividades no país concentram-se em quatro divisões de negócios distintas:

- Divisão Produtos Grande Público: L'Oréal Paris, Garnier, Colorama e Maybelline New York;
- Divisão Produtos Profissionais: L'Oréal Professionnel, Kérastase, Redken e Matrix;

²⁵ Os trechos das entrevistadas transcritas são apresentados em itálico.

- Divisão Produtos de Luxo: Lancôme, Biotherm, Grupo Yves Saint Laurent Beauté, Ralph Lauren, Giorgio Armani, Cacharel, Viktor & Rolf, Diesel e Kiehl's;
- Divisão Cosmética Ativa: Vichy, La Roche-Posay e Innéov.

Mundialmente, a empresa faturou € 17,5 bilhões em 2009. O faturamento no mercado brasileiro não foi informado.

Em termos de responsabilidade social, a L'Oréal (2010) se posiciona com cinco pilares essenciais para atingir o que chama de inovação responsável:

- Cuidados ao consumidor, com produtos seguros e testes que não envolvam animais;
- Proteção ambiental, garantido a preservação da biodiversidade;
- Impacto social positivo sobre o indivíduo e a sociedade;
- Equidade no comércio internacional quanto a informações, consenso e intercâmbio de conhecimento;
- Ética impecável para o aperfeiçoamento de seus produtos, registro de patentes e publicações científicas.

Sua ambição: ser uma das empresas mundiais exemplares do século 21.

Sua missão: Ajudar homens e mulheres no mundo inteiro a realizar sua aspiração de beleza e expressar plenamente suas individualidades.

Seus valores são todos baseados na ética:

O espírito L'Oréal (2010), em três aspectos distintos: de empresa, que investe continuamente no desenvolvimento científico do segmento; de empregadora, almejando ser um excelente lugar para se trabalhar, e como cidadã corporativa responsável, por intermédio de uma contribuição positiva aos países e comunidades onde estão presentes, respeitando as culturas e sensibilidades locais, respeito aos direitos humanos, ajuda para erradicar a exploração do trabalho infantil ou o uso de mão-de-obra forçada, investimentos para acabar com os testes em animais na indústria cosmética, e contribuição ao desenvolvimento e a aceitação de métodos alternativos, além de buscarem ativamente e favorecerem parceiros comerciais que compartilhem de seus valores e de seus compromissos éticos.

O código de ética empresarial, documento referência para a conduta ética de todos os funcionários da empresa.

O programa de ética, dirigido pelo Escritório Diretor de Ética, formado por atividades de voluntariado, que envolvem a informação sobre a política da empresa e o aconselhamento pessoal, a comunicação e o treinamento contínuos, um processo de diálogo

aberto com o funcionário e o constante monitoramento das ações, com um relatório anual sobre questões éticas.

3.2.2 Perfil da entrevistada

A entrevistada pela L'Oréal foi Paula Raeder (2010), responsável pelos eventos de grande porte da Divisão de Produtos Profissionais. Tem cerca de 30 de idade e em torno cinco anos de experiência na área de eventos. Suas responsabilidades incluem os grandes eventos nacionais da divisão e abrangem todos os processos para a realização dos eventos de suas marcas.

3.2.3 Perfil da área de eventos

A divisão de produtos profissionais possui quatro diretores de marca (L'Oréal Professionnel, Kérastase, Redken e Matrix), que possuem três estruturas de apoio: comercial, de educação e de marketing. A área de eventos está subordinada à gerência de comunicação, que responde por relações públicas e eventos e dá suporte para essas quatro diretorias de marcas.

Assim como para Panneitz (2010), os eventos realizados por Raeder (2010) são *B2B* por serem direcionados aos profissionais de salões de beleza, que receberão as informações para que possam recomendar os produtos L'Oréal para os consumidores finais, que são seus clientes.

Raeder (2010) tem uma parceira de trabalho, que atua mais diretamente em relações públicas e uma estagiária, que auxilia nas questões burocráticas.

Não foi possível obter as informações sobre o total de eventos ou de participantes, nem mesmo do investimento anual em eventos. O que é sabido por Raeder (2010), é que há cerca de 12 eventos anuais por lançamento de marca, que dependem do objetivo e da demanda respectiva.

3.2.4 Relatório da entrevista

Na L'Oréal, a necessidade da realização dos grandes eventos obedece a um portfólio de eventos estabelecido anualmente para cada marca, além de também serem criados eventos específicos para o lançamento de novas marcas, que acontecem aproximadamente quatro vezes ao mês. Os eventos de menor porte são realizados pelos próprios responsáveis pelos produtos. A identificação dos eventos a serem patrocinados ou realizados é feita pelo diretor de marketing da divisão, a partir das necessidades das áreas: comercial, de educação e de marketing. Geralmente os lançamentos já vêm com o modelo internacional delimitado e são adaptados à realidade brasileira.

O percentual gasto com eventos sobre total do investimento promocional não foi informado pela entrevistada.

Os eventos da L'Oréal partem de um *budget* pré-determinado e aprovado, e do modelo do evento vindo da matriz internacional. Com essas informações, Raeder (2010) formula o evento, faz as adequações necessárias e a contratação dos fornecedores, etc. de acordo com as definições do marketing quanto aos objetivos do evento.

A regra formal para a realização dos eventos compreende unicamente o processo de contratação dos fornecedores, de responsabilidade da área de compras, localizada no organograma como uma função que atende toda empresa. Eventos participa da condução da concorrência como cliente e ponte de comunicação entre o fornecedor e o marketing para a escolha da agência que cuidará da realização do evento em questão.

A maioria dos eventos chegam seu design já elaborado pela casa matriz. A adequação é trabalhada pela entrevistada, em conjunto com as áreas comercial, de educação e de marketing, e a agência vai cuidar da sugestão mais afinada quanto a local, alimentação, decoração, etc.

A entrevistada é responsável pela seleção, negociação, contratação, aprovações, liberações e pagamentos de todos os fornecedores junto à área de compras, não havendo questões específicas de *compliance* para a realização dos eventos.

Raeder (2010) acompanha *in loco* a totalidade dos eventos que realiza e também cuida do pós-evento em reuniões de avaliação, que chama de *debriefing*, com as áreas envolvidas, para que as ações possam ser repetidas ou melhoradas. A validade do evento é uma função subjetiva baseada na percepção das pessoas da empresa envolvidas e presentes no evento e da análise entre o público esperado e o público presente. Essa avaliação mostra-se

importante para a divisão, pois determina duas ações distintas: melhorias para os próximos eventos exclusivos, e também define a continuidade ou não da participação da L'Oréal nos eventos de terceiros por ela patrocinados periodicamente. A entrevistada também realiza o fechamento financeiro do evento, com a comparação de orçado *versus* realizado.

Não há atividades de pós-evento direcionadas aos participantes, vistas pela entrevistada como oportunidade de melhoria. Porém, ao mesmo tempo, considera que, como os clientes que participam de seus eventos são sempre os mesmos, a proximidade é constante pela realização de vários tipos eventos por ano, desde incentivo até de aprendizado, criando um ambiente profícuo à troca de informações e principalmente feedbacks.

Nas viagens de incentivo, é permitido levar acompanhantes, criando um ambiente mais receptivo ao bom relacionamento do cliente com a empresa, possibilitando respostas mais objetivas e diretas sobre seu grau de satisfação em relação a determinado evento. As opiniões são passadas espontaneamente e durante o evento ou nas constantes visitas e contatos das áreas comercial e técnica.

A análise do portfólio dos eventos ocorre de maneira localizada, ou seja, dentro de cada divisão e é realizada pela equipe de comunicação. A empresa solicitou esse tipo de análise de forma mais abrangente para a área de compras. Porém, como os eventos de cada divisão são muito específicos e direcionados a públicos totalmente diferenciados, torna-se uma atividade de difícil realização.

Raeder (2010) coloca como uma possível necessidade a implantação de pesquisas de satisfação, mas não diretamente em relação ao evento, e sim como uma avaliação em relação ao produto lançado, para obtenção de informações relevantes para o produto em si.

Um dos objetivos mais perseguidos nos eventos realizados pela L'Oréal é a fidelização, já que todos os principais concorrentes têm ações muito similares. Raeder coloca o exemplo das viagens de incentivo: cada empresa faz uma viagem para um determinado local diferente das demais, mas todas fazem viagens de incentivo. Ou seja, a diferenciação é algo muito perseguido, porém com pouca efetivação, já que os eventos apresentam o mesmo formato, com poucas variações.

Raeder (2010) afirma que os objetivos de motivação, networking e principalmente de aprendizado são bastante utilizados à medida que buscam que os profissionais dos salões de beleza saibam como utilizar seus produtos em seus clientes e que os utilizem efetivamente, além de proporcionar o entrosamento constante entre os participantes.

Vai ter o lançamento de um produto... eu tenho a parte que é hands on, que a gente chama um profissional internacional e ele ensina a usar o produto. Ele ensina a aplicar o produto, ele ensina a como vender aquilo para o profissional e também é networking, por que eu boto todos os clientes juntos. A gente leva a nossa equipe comercial para fazer networking e também é uma motivação, por que eu estou levando eles para o Saúípe, com a família inteira, tudo pago... então, assim... os eventos englobam muito os três pilares.(RAEDER, 2010)

De acordo com Raeder (2010), todos os tipos de eventos são realizados de maneira balanceada, com predominante objetivo de networking, do estreitamento do relacionamento entre o cliente e a empresa, buscando o envolvimento do cliente para sua fidelização ao produto L'Oréal em detrimento aos da concorrência (RAEDER, 2010).

No que tange à responsabilidade social, a L'Oréal possui política clara para contratação de seus fornecedores, exigindo, por exemplo, que não haja trabalho infantil ou escravo. Também apresenta um posicionamento de empresa responsável quando investe no desenvolvimento de pele humana para não precisar realizar testes em animais, mesmo que possa onerar suas despesas. Raeder (2010) afirma: “... a L'Oréal é uma empresa muito correta [...] Eu tenho muito orgulho de dizer isso.”

Para a realização dos eventos, a empresa iniciou há pouco tempo a dedução de carbono, com a contratação de uma empresa para o replantio de árvores segundo o que foi gasto durante o evento.

Além disso, a L'Oréal (2010) tem uma campanha denominada “Cabeleireiros contra a AIDS”, com parceria com a UNESCO. A empresa desenvolve calendários anuais com a participação de artistas, cabeleireiros, fotógrafos e demais envolvidos. Todos esses profissionais doam seu cachê e toda arrecadação é revertida para a Fundação Viva Cazuza.

Há ainda ações desenvolvidas ou apoiadas pela empresa não diretamente relacionadas a eventos, como o Citizen Day, quando qualquer funcionário pode reportar as ações que realiza para o bem da comunidade e o Mulheres na Ciência, com o apoio financeiro para desenvolvimento de pesquisas realizadas por mulheres, numa forma de incentivar a diversidade no desenvolvimento da ciência, independentemente se ligadas à área de beleza ou não.

[...] Mulheres na Ciência... que a L'Oréal consegue patrocinar jovens cientistas, mulheres, no desenvolvimento de projetos regionais. Então, por exemplo, no Brasil, esse ano, sete mulheres foram impactadas e essas mulheres receberam vinte mil dólares de verba para desenvolver seus projetos de pesquisa. (RAEDER, 2010)

A L'Oréal possui um código de ética que é assinado por todos os seus funcionários, regulando qualquer atuação que envolva dinheiro ou concessão de benefícios.

Como comentário final, Raeder (2010) identifica a necessidade de uma análise mais detalhada pós-evento, como forma de medir não somente a parte financeira, mas também para utilização em eventos futuros, dado que muitas vezes um grande investimento pode não ser tão necessário, mas, por falta de uma medição adequada, acaba por ser realizado.

3.3 NEXTEL

3.3.1. Perfil da empresa

A Nextel (2010) é uma empresa americana, pertencente à *holding* NII (2010), do segmento de telecomunicações, fundada em 1987, em Reston, Virgínia, Estados Unidos e presente nos países: Argentina, Brasil, México, Peru e Chile, com 12.300 funcionários. No Brasil, a empresa está instalada desde 1997 com sede em São Paulo e filiais no Rio de Janeiro e Salvador, destacando-se como uma das operadoras líderes de mercado na área de comunicação móvel para clientes corporativos na América Latina e contando com uma força de trabalho de 6.000 pessoas.

A empresa oferece soluções que integram no mesmo aparelho: telefonia móvel digital, envio e recebimento de mensagens de texto, acesso à internet, conexão direta nacional e internacional e localização entre outros serviços.

Mundialmente, a empresa faturou US\$ 4,4 bilhões em 2009. O faturamento no mercado brasileiro correspondeu a US\$ 1,7 bilhão no mesmo ano.

Sua visão: ser a companhia de telecomunicações preferida dos seus clientes, colaboradores, acionistas e pela comunidade.

Missão: prover aos seus clientes uma experiência superior em soluções de telecomunicações.

Valores:

- Colocar o cliente no centro de tudo o que fazemos.
- Ter como conduta os mais altos princípios éticos.
- Ser uma empresa cidadã.
- Perseguir a excelência.
- Cumprir nossas promessas.

- Contratar, desenvolver e reter as melhores pessoas.
- Ter colaboradores com maior poder de decisão.
- Promover a comunicação aberta e o trabalho em equipe.
- Promover a inovação e ser aberto para novas idéias.
- Tratar uns aos outros com respeito e dignidade.
- Gerenciar com responsabilidade os recursos da companhia. (NEXTEL, 2010)

Em termos de responsabilidade social, a Nextel (2010) mantém desde 2006 o Instituto Nextel, formando jovens e adolescentes de baixa renda para o mercado de trabalho, atingindo uma inserção de 60% dos alunos no mercado de trabalho.

O código de ética empresarial é documento referência para o relacionamento de seus funcionários com todos os fornecedores da empresa.

3.3.2 Perfil da entrevistada

Monique Mattos Xavier (2010) exerce o cargo de analista de marketing da equipe de ações de marketing há dois anos e sete meses entre Rio de Janeiro e São Paulo. Tem 27 anos de idade e teve oportunidade de trabalhar com eventos nas indústrias automobilística e imobiliária antes de iniciar sua carreira na Nextel do Rio de Janeiro, onde realizava eventos para o público interno. Sua atividade atual inclui a realização de eventos para o público externo visando a manutenção dos atuais clientes e a prospecção de novos, tendo responsabilidade por todos os processos para sua realização.

3.3.3 Perfil da área de eventos

De acordo com Xavier (2010), a Nextel não possui uma área exclusiva para cuidar de seus eventos, que são realizados para três públicos distintos: sua força de vendas interna e externa, seus clientes usuais e novos clientes, e seus clientes especiais. Cada um desses públicos tem uma estrutura específica na área de marketing ou de relações públicas que é responsável pelas ações de marketing e de treinamento, incluindo a realização de eventos.

Diferentemente de Panneitz (2010) e Raeder (2010), Xavier (2010) atende diretamente o consumidor final de seu produto, que no meio corporativo é comumente denominado *B2C*²⁶.

A gerência de marketing promocional *below the line*²⁷, onde Xavier (2010) trabalha, está configurada da seguinte maneira: uma gerente de ações de marketing com três estruturas regionais: São Paulo, com uma coordenadora, duas analistas e um estagiário; a regional Rio de Janeiro, composta igualmente de uma coordenadora, duas analistas e um estagiário, e regional de Salvador, que possui uma coordenadora e uma analista.

O número médio de eventos realizados por ações de marketing é de vinte por ano, dos quais oito são diretamente elaborados e realizados pela equipe à qual a entrevistada pertence.

Raeder (2010) tem uma parceira de trabalho, que atua mais diretamente em relações públicas e uma estagiária, que auxilia nas questões burocráticas.

O investimento em eventos não está facilmente identificado e não foi possível obter essa informação posteriormente. O mesmo aconteceu em relação ao número médio ou total de participantes.

3.3.4 Relatório da entrevista

A necessidade da realização dos eventos surge conforme a demanda da área requisitante. Xavier (2010) exemplifica as solicitações procedentes da área de produtos e serviços, de acordo com a necessidade detectada, tais como: fortalecimento da marca perante um público específico, aumento de vendas, ou lançamento de algum produto ou serviço. Com essa definição, a entrevistada busca junto às agências fornecedoras as melhores propostas que atendam tal necessidade, identificando e sugerindo a melhor atuação para seu cliente interno. Porém, nem sempre essas propostas levam como sugestão a realização de eventos.

Quando a gente faz a concorrência, eu tenho um problema para ser resolvido. Vem para a minha área. Eu abro uma concorrência. Se vem um evento e vai atingir meu objetivo, se vem outra ação e vai atingir meu

²⁶ *B2C*: Fuoco (2002): Sigla em inglês para o termo *Business-to-Consumer*, utilizada para indicar que a relação direta de negócios se dá entre a empresa e o consumidor final.

²⁷ *Below the line*: “publicidade que usa técnicas de veiculação controladas como pontos de venda em lojas, telemarketing, relações públicas, catálogos [...] que consegue casar dados tangíveis (transações com o cliente) com dados intangíveis (motivações e atitudes) e assim criar uma comunicação que agrade tanto a públicos grandes quanto pequenos” (MARSHALL, 2002, p. 43).

objetivo, eu vou ver qual é a melhor solução [...] Não necessariamente fazer o mesmo modelo de coisas sempre. (XAVIER, 2010)

Não foi possível identificar o percentual gasto com eventos sobre total do investimento promocional por não haver uma destinação pré-estabelecida para os mesmos. Eles apenas serão contemplados se fizerem parte da ação de marketing proposta pela agência vencedora.

A aprovação para realização dos eventos obedece a uma hierarquia que tem início na entrevistada e chega até o vice-presidente de marketing, passando antes por: coordenadora, gerentes e diretores das áreas envolvidas.

De acordo com a entrevistada, os objetivos de todas as ações promocionais, são definidos no início do ano pelo board da empresa. Para 2010, foram estabelecidos três objetivos principais: degustação, impacto de marca e cadastro, sendo todos eles meios de atingir a venda do produto ou serviço Nextel: *“Esses objetivos são pilares da área de ações de marketing. Independente da demanda de qualquer área ou de qualquer coisa [...], a gente sempre tenta inserir esses objetivos nas nossas ações”.* (XAVIER, 2010)

Os eventos, assim como qualquer atividade promocional da empresa devem seguir regras rígidas, por exigência legal. A Nextel é regulamentada pela Anatel, órgão governamental responsável pela legislação das telecomunicações do país. A empresa somente pode ser contratada por pessoas naturais ou jurídicas, sendo proibida de realizar venda para pessoas físicas que não comprovem a utilização do aparelho para fins corporativos. Essa norma delimita seu público e sua forma de atuação. Como exemplo, Xavier (2010) cita que não pode associar a marca Nextel a bebidas alcoólicas e futebol, entre outras, evitando vinculá-la a atividades extra-corporativas.

O *design* e o *briefing* da ação promocional são definidos pela equipe do produto ou serviço em conjunto com a equipe da entrevistada e contêm informações apenas de necessidades, não de ações específicas. O tipo de ação será escolhido entre as diversas propostas trazidas pelas agências que participam das concorrências. Há um formulário padrão de *briefing* para informar os objetivos e necessidades para as agências.

A entrevistada fica responsável pela seleção, negociação, contratação, aprovações, liberações e pagamentos das agências junto à área de compras, que faz a negociação de qualquer projeto que envolva valores a partir de cinco mil reais. A parte de contratação dos serviços e realização dos eventos fica ao cargo da agência contratada. Durante o evento, Xavier (2010) é a pessoa de contato entre a Nextel e a agência para qualquer necessidade, centralizando as decisões para garantir seu bom andamento.

O pós-evento é realizado por intermédio de duas ou três atividades: a primeira é a medição entre o que foi solicitado *versus* o atingido. Para cada ação é determinada uma métrica, que permite a verificação da validade do que foi realizado. Como exemplo, a entrevistada citou o objetivo de degustação:

[...] qual a métrica para calcular a degustação? Cinco por cento das pessoas que estarão no local têm que degustar? Então eu já tenho uma métrica definida lá no começo, quando a gente fez o planejamento. No final disso, a própria agência me faz uma prestação de resultados, de acordo com os objetivos, métricas e onde eu consegui chegar. (XAVIER, 2010)

A segunda atividade é a comparação entre o orçado e o realizado. Há um controle próprio, com obrigatoriedade de autorizações para contratação de serviços extraordinários durante o evento, proporcionando o fechamento financeiro do mesmo.

Para algumas ações, há ainda uma terceira atividade, que é desenvolvida pela central de vendas: a partir dos cadastros obtidos durante as ações na abordagem das pessoas, essas são contatadas pela central de vendas, que procura realizar a venda do produto e/ou serviço. Nesse caso, é determinado um período específico de acompanhamento e verificação do resultado obtido.

Xavier (2010) não identifica nenhuma necessidade de análise do portfólio dos eventos, justamente por sua característica de serem pontuais e atenderem situações específicas.

A entrevistada destaca a importância de tentar medir o ROI do evento e explica como isso é feito na empresa e quais as dificuldades em isolar as variáveis da medição:

[...] um exemplo muito simples. Bem simples: meu objetivo era ativar 5% de conexão direta internacional em cima de todo mundo que estava no local do evento. Como que eu vou contar isso: então, no meu evento havia 250 pessoas, eu tenho que ativar cinco por cento disso. Se eu atingir quinze, eu vou saber quanto que isso me deu de retorno em dinheiro para a empresa. Quanto que cada pessoa pagou por isso: trinta reais? Aí trinta vezes quinze vai me dar um retorno de investimento.

[...] Tem coisas que a gente não sabe. Quanto custa alguma coisa específica. Eu não sei quanto custa cada cadastro, por exemplo. Se eu faço um evento e consigo quatrocentos cadastros, eu não sei quanto que isso me dá de retorno.

[...]E isso não é uma coisa momentânea. Pode ter seu impacto nesse evento, amanhã ele é impactado pelo MV Bill na televisão, amanhã ele recebe uma canetinha da Nextel, e ali ele fez a venda. O que fez a venda? Não foi a canetinha. Nem foi o MV Bill, nem foi o evento, de repente! Foi o conjunto. (XAVIER, 2010)

Os objetivos dos eventos são definidos pela área de ações de marketing como: impacto de marca, degustação, cadastro e ativação:

[...] Que eu tento sempre botar dentro dos eventos. Uma é impacto de marca. Ele tem que ser impactado pela Nextel. A marca Nextel. Independente se ele sabe o que é Nextel ou não. Ele tem que olhar aquilo e gravar que a logo Nextel é aquela. Meu segundo objetivo: fazer com que depois que ele olhe a Nextel, ele tenha curiosidade em saber o que é a Nextel. Depois disso: eu quero que ele tenha a curiosidade, e vá lá, e pegue o celular na mão, e aprenda a usar. Isso a gente chama de degustação. Ele aprendendo a usar, eu quero que se interesse por receber mais informações. Então, eu quero que ele faça um cadastro.

[...] Ele fazendo um cadastro, esse cadastro vai para o setor de vendas e ele vai receber uma visita. Ele recebendo essa visita, eu quero fazer a venda, eu quero que ele ative. Isso é ativação. A venda é igual a ativação. (XAVIER, 2010)

Além desses, há ainda os objetivos específicos das áreas solicitantes:

[...] geralmente minhas demandas são: eu preciso entrar mais forte no mercado de Curitiba. Aí eu vou fazer HSM em Curitiba. Vou botar um quiosque dentro da HSM. É um evento que eu vou conseguir impacto de marca, eu vou conseguir cadastro, vou conseguir degustação, vou conseguir venda, vou conseguir tudo no mercado de Curitiba. A demanda é por mercado e por problema: Monique, no mercado de Salvador eu não estou vendendo dados, que é o que funciona de serviço dentro do aparelho. Como eu vou fazer isso? Eu vou brifar uma agência: agência, seu problema é esse – a gente precisa entrar no mercado de Salvador e incentivar a compra de dados. (XAVIER, 2010)

A Nextel, conforme visto no perfil da empresa, possui uma iniciativa de responsabilidade social ligada à inserção de jovens e adolescentes no mercado de trabalho, mas, assim como na Pfizer, não foi possível identificar ações ligadas especificamente aos eventos corporativos, sugerindo investigação mais profunda do assunto.

Como comentário final, Xavier (2010) esclarece que não identifica a necessidade de uma estrutura específica de eventos na Nextel. Qualquer área pode realizar o evento que lhe interesse, desde que haja budget e seja aprovado por seu superior hierárquico. Somente sua área de ações promocionais obedece aos procedimentos citados durante a entrevista, por se tratarem de eventos diretamente relacionados ao negócio da empresa. As demais áreas que os realizam não precisam seguir nenhum desses processos, e a entrevistada não vê nenhum impacto negativo para a empresa por conta disso.

3.3 COMPARAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS ESTUDADAS

Ao analisar o perfil das empresas estudadas, verificou-se que Pfizer (2010), do segmento de saúde humana e animal, e L'Oréal (2010), do segmento de cosméticos, são empresas mais antigas, com mais de cem anos de existência e atuação mundial, enquanto que a Nextel (2010), atuante no setor de telecomunicações, é uma empresa jovem com presença em um estado dos Estados Unidos e mais cinco países da América Latina. O faturamento mundial da Pfizer (2010) é o maior entre as três empresas (USD 67 bilhões); a L'Oréal (2010) fica em segundo lugar com praticamente metade desse valor e a Nextel (2010) com USD 4,4 bilhões. Apesar de a Nextel apresentar o menor faturamento, é a empresa que mais emprega no Brasil, com um total de 6.000 funcionários, contra 2.900 da Pfizer (2010) e 1.800 da L'Oréal (2010).

O perfil das entrevistadas apresenta algumas diferenças: Panneitz (2010) tem 45 anos e vasta experiência em eventos, enquanto que Raeder (2010) e Xavier (2010) são mais jovens, apesar de Raeder (2010) não ter informado sua idade ou seu tempo de experiência. Panneitz (2010) é coordenadora de eventos e está subordinada a uma gerente de eventos, dentro da unidade de operações de negócios, Raeder (2010) não informou seu cargo, mas responde a uma gerente de comunicação da divisão de produtos profissionais e Xavier (2010) é analista de ações promocionais e responde a uma coordenadora dentro da gerência de ações promocionais, em uma área de suporte ao marketing.

O número de pessoas para cuidar dos eventos em todo país na Pfizer é de 5 coordenadoras, 3 terceiros e 5 pessoas para o apoio operacional, todos com base em São Paulo. Na L'Oréal, com sede no Rio de Janeiro, Raeder (2010) é a única responsável pelos eventos da divisão onde atua, com o apoio de um funcionário, que também auxilia a responsável por relações públicas. A Nextel possui 11 pessoas para cuidar das ações promocionais, que incluem os eventos; a estrutura está dividida entre São Paulo, que é a sede da empresa, com 1 coordenadora, 2 analistas e 1 estagiário; Rio de Janeiro, configuração idêntica à de São Paulo, e Salvador, com 1 coordenadora e 1 analista.

A quantidade de eventos para as especialidades de cardiologia e respiratória da Pfizer chega a 400 por ano, enquanto que a Nextel faz cerca de 20 eventos e Raeder (2010) não enviou esse total, mas considerou em média 12 eventos anuais por marca. Panneitz (2010) foi a única que soube dizer o número de participantes por evento, numa média de 59. Quanto ao

investimento anual, não foi possível obter autorização da Pfizer para divulgar e as demais entrevistadas não tinham essa informação disponível.

A necessidade de realização de um evento na Pfizer parte de um planejamento anual das linhas de produtos, de acordo com suas estratégias. Na L'Oréal, essa determinação chega pronta da casa matriz na França, de acordo com os lançamentos e planos de relacionamento das marcas. A Nextel não tem um planejamento específico de eventos, pois são realizados por projeto aprovado, de acordo com as soluções trazidas pelas agências. O percentual de investimento não foi informado por nenhuma das entrevistadas.

A autorização do evento na Pfizer depende da formação de um relatório de planejamento financeiro e segue um fluxo escalonado de valores e tipos de ações, que pode chegar até o presidente da companhia no Brasil; para a L'Oréal, esse budget já vem pré-aprovado da casa matriz na França, e a Nextel precisa enviar todas as ações propostas até o vice-presidente de marketing, independentemente do valor envolvido.

Os objetivos dos eventos são estabelecidos pelos gerentes de produtos na Pfizer; na L'Oréal a matriz internacional já os envia para o marketing, que os adapta para a realidade brasileira. Na Nextel, há a definição anual dos objetivos básicos de toda ação; os objetivos específicos são identificados pelas áreas de produtos e serviços.

Pfizer e Nextel obedecem a legislações restritivas em qualquer ação com seus clientes, sendo que a Pfizer segue também os códigos de ética de uma associação das indústrias farmacêuticas e o seu próprio, adotando sempre a mais rígida entre as três regras, diferentemente da L'Oréal, que não apresenta nenhuma exigência de atuação. As três possuem e seguem estritamente seus respectivos códigos de *compliance*, mas nenhuma delas tem uma norma interna específica para os eventos.

O *design* dos eventos e sua elaboração são definidos pelo time de produtos na Pfizer e na L'Oréal chegam prontos da casa matriz. Já na Nextel o design tem a participação das diretorias de produtos e de ações promocionais, e a elaboração dos detalhes é feita somente pela área de ações promocionais. Todas realizam a contratação de seus fornecedores em parceria com a área de compras e todas são responsáveis pelo acompanhamento e supervisão da condução do evento pela agência contratada durante sua realização.

Na Pfizer e na L'Oréal, a única atividade de fechamento do evento é um relatório de comparação entre o orçado e o realizado, de responsabilidade do gerente de produto e da coordenadora de eventos. Já a Nextel consegue alcançar, além do fechamento financeiro, relatórios com o número total de cadastros alcançados, dependendo do formato do evento, e a responsabilidade fica ao cargo das agências contratadas e da analista de ações promocionais.

A única atividade pós-evento realizada pela Pfizer contempla o envio de uma pesquisa de satisfação a todos os participantes por via eletrônica. As outras duas não apresentam nenhuma ação com esse fim. Também não há, em nenhuma das três empresas, uma preocupação com a análise do portfólio total dos eventos, porém, a gerência de produto da Pfizer realiza essa avaliação em cada segmento de atuação, no caso estudado, cardiologia e área respiratória.

No que diz respeito à medição dos resultados obtidos, a Pfizer faz sistematicamente a medição de satisfação do cliente, enquanto que a L'Oréal se atém ao budget. A Nextel, além da comparação do budget, apresenta análises mais quantitativas, com estabelecimento de métricas específicas, como porcentagem de cadastros ou de vendas sobre o total de participantes e até o *ROI*, dependendo do tipo de evento.

O objetivo de aprendizado é amplamente utilizado pelas três empresas, seja na transmissão de informações científicas pela Pfizer, no treinamento dos cabeleireiros sobre a utilização dos produtos da L'Oréal, ou na degustação do aparelho Nextel a possíveis novos usuários. O networking é verificado em todos os eventos das três companhias em diferentes óticas: na reunião de pessoas com um objetivo comum, na troca de experiências sobre um mesmo assunto e na vivência de situações em grupo, todas elas proporcionando a seus participantes essas mesmas oportunidades. Quanto à motivação, apesar da Pfizer e da L'Oréal terem esse objetivo latente em seus eventos, pois tentam inspirar a curiosidade de utilização de seus produtos, a Nextel tem esse objetivo especificamente determinado em seu planejamento, por intermédio de ações que provoquem a vontade de conhecer seu produto e saber como utilizá-lo, direcionando a atitude do participante.

O tipo de evento predominante na Pfizer são os científicos; na L'Oréal são os de *networking*, treinamento e de incentivos, e na Nextel não há predominância de um tipo determinado, pois depende muito mais das propostas enviadas pelas agências para solução de determinado problema.

A responsabilidade social foi identificada nas três empresas em diferentes proporções, sendo a L'Oréal a única que informou utilizar a dedução de carbono em seus eventos, além de adotar práticas efetivas na contratação dos fornecedores, exigindo que comprovem a não utilização de trabalho infantil ou escravo.

O código de *compliance* está igualmente presente na relação com os fornecedores, sendo a Pfizer a única a citar um código de ética específico para reger o contato com os clientes. Além disso, Pfizer e Nextel possuem legislações governamentais específicas para sua

atuação empresarial que também afetam a forma de realização dos eventos para seus respectivos clientes.

Como comentários adicionais às entrevistas, Panneitz (2010) e Raeder (2010) suscitam a necessidade de maior apoio operacional para que possam realizar um apoio mais estratégico, como métricas para obtenção do resultado obtido com o evento, e Xavier (2010) afirma não haver a necessidade de uma área específica de eventos para a Nextel.

A Tabela 5 apresenta a comparação entre as três entrevistadas e a respectiva orientação da empresa sobre os eventos corporativos.

Tabela 5 – Comparativo das respostas obtidas

Descrição	Pfizer	L'oréal	Nextel
Perfil da empresa			
Fundação	1849. Sede em São Paulo.	1909. Sede no Rio de Janeiro.	1987. Sede em São Paulo.
Matriz	Nova York, Estados Unidos	Paris, França	Reston, Virgínia, Estados Unidos
Número de países onde está presente	140	130	6
Chegada no Brasil	1952	1959	1997
Faturamento anual no mundo (bilhões em 2009)	USD 67,0	€ 17,50	USD 4,4
No. de funcionários no mundo	ND	64.600	12.300
Faturamento anual no Brasil	R\$ 1,4 bilhão	ND	USD 1,7
No. de funcionários no Brasil	2.900	1.800	6.000
Segmentos de atuação	Farmacêutico: Saúde humana e animal.	Cosméticos.	Telecomunicações.
Perfil das entrevistadas			
Cargo	Coordenadora de eventos.	ND	Analista de marketing.
Tempo no cargo	3 anos.	ND	2,7 na Nextel.
Idade	45 anos.	ND	27 anos.
Experiência na área de eventos	12 anos entre indústria farmacêutica e outras empresas.	ND	Além da Nextel, indústria automobilística e imobiliária.
Responsabilidades sobre os eventos da empresa	Planejamento, desenvolvimento, realização e fechamento.	Planejamento, desenvolvimento, realização e fechamento.	Planejamento, desenvolvimento, realização e fechamento.
Localização do cargo e sua relação com os eventos	Subordinada à gerente de eventos.	Subordinada à gerente de comunicação.	Subordinada à gerente de ações de marketing <i>below the line</i> .
Perfil da área e dos eventos			
Localização da área de eventos no organograma da empresa (subordinação da área)	Unidade de Operações de Negócios.	Presidência da divisão de produtos profissionais.	Diretoria de marketing.
Quantidade dos componentes da área de eventos na empresa	5 coordenadoras, 3 terceiros, 5 apoio.	1 e 1 apoio.	Não há. A área de ações de marketing <i>below the line</i> tem 11 pessoas.
Quantidade de eventos realizados por ano	400 nas áreas cardiológica e respiratória.	Em média 12 eventos por marca.	20 no total.
Média de participantes por evento	59	ND	ND
Investimento anual em eventos	Divulgação não autorizada pela empresa.	ND	ND

Tabela 5 – Comparativo das respostas obtidas (cont.)

Descrição	Pfizer	L'Oréal	Nextel
Informações sobre os eventos			
1) Quando surge a necessidade de realização dos eventos da empresa?	Planejamento anual dos produtos.	Definição internacional das marcas.	Resposta frente a um problema de mercado da área demandante.
2) Qual o percentual do investimento promocional da empresa é direcionado aos eventos com os clientes?	ND	ND	ND
3) Quem decide / autoriza? Há uma hierarquia conforme a importância ou o tamanho do investimento para aprovação?	Delegação de poderes até a presidência nacional.	O evento já chega pré-aprovado e com budget determinado.	Sim. Tem início na analista até o vice-presidente de marketing, que sempre precisa autorizar a ação.
4) Há um processo estabelecido para definição dos objetivos do evento?	Responsabilidade do gerente de produto.	Responsabilidade da internacional e do marketing.	Os objetivos fundamentais são pré-estabelecidos anualmente para todas as ações.
5) Há uma norma formal estabelecida para a realização dos eventos?	Compliance e regras de acordo com a legislação mais rígida existente.	Compliance.	Compliance e legislação que rege qualquer ação ou relação com o cliente.
6) Quem ou que áreas da empresa são responsáveis pelo desenvolvimento (design) do evento?	Briefing com a equipe do produto.	Vem pronto da casa matriz internacional.	Diretorias de produtos e serviços e área de ações promocionais.
7) Que tipos de atividades são realizadas na fase de elaboração, contratação, realização, fechamento e pós-evento? Por quem?			
Elaboração:	Detalhes do evento; Time do produto.	Detalhes do evento; casa matriz.	Definição de atividades e formato do evento; ações de marketing <i>below de line</i> .
Contratação:	Escolha dos fornecedores; coordenadora de eventos com apoio de compras.	Escolha dos fornecedores; responsável pelos eventos com apoio de compras.	Escolha dos fornecedores; ações de marketing com apoio de compras.
Realização:	Todas as atividades durante o evento; agência com supervisão da coordenadora de eventos.	Todas as atividades durante o evento; agência com supervisão da responsável pelos eventos.	Todas as atividades durante o evento; agência com supervisão da área de ações promocionais.
Fechamento:	Orçado <i>versus</i> realizado; gerente de produtos.	Orçado <i>versus</i> realizado; responsável pelos eventos.	Orçado <i>versus</i> realizado e cadastros; agência contratada e analista de eventos.
Pós-evento:	Pesquisa de satisfação; coordenadora de eventos.	Nenhuma atividade.	Envio dos cadastros obtidos para a central de vendas realizar contato e tentar a venda.
8) Há alguma área responsável pela análise do portfólio dos eventos corporativos? Quais os objetivos dessa análise?	Não. Cada gerente de produto faz da sua especialidade.	Não.	Não.
9) Há alguma medição para saber se o evento atingiu seus objetivos de realização e de budget?	Sim. Pesquisa de satisfação.	Sim. Budget.	Sim. Budget, % de cadastros sobre o total de participantes, vendas e em alguns casos, ROI.
10) Se há medição, que tipo de informações são almejadas?	Satisfação do participante.	Orçado versus realizado.	Orçado versus realizado; cadastro; vendas; ROI.
11) Como se posiciona a empresa em relação aos objetivos de aprendizado, networking e motivação?	Predominam os eventos sobre as doenças e respectivo tratamento com o produto da empresa.	Buscam a fidelização do cliente através do encantamento e a orientação sobre a correta utilização de seus produtos.	Ações para despertar a curiosidade do cliente para a marca, degustações sobre como utilizar, incentivos para a venda e ações de relacionamento para manutenção do cliente.
12) Que tipos de eventos são mais comumente utilizados pela empresa para atingir os objetivos estabelecidos?	Científicos.	Networking, de treinamento e de incentivos.	Não há um padrão estabelecido. Depende das propostas enviadas pelas agências.
13) Como a empresa trata os aspectos de responsabilidade social, ética e <i>compliance</i> com relação aos eventos corporativos? Há uma política clara que contemple esses aspectos?	Responsabilidade social, muitas iniciativas, porém não utilizadas nos eventos. Ética e <i>compliance</i> rigidamente estabelecidos. Há legislação específica para o contato da empresa com os clientes. A empresa segue sempre o que for mais restritivo, também nos eventos.	Responsabilidade social com muitas iniciativas, duas delas utilizadas para os eventos: dedução de carbono e regras para contratação de fornecedores. Compliance para relação com fornecedores.	Responsabilidade social: programa de inserção, não utilizado nos eventos. Compliance para relação com fornecedores. Há legislação específica para as vendas e o contato da empresa com os clientes, também seguida nos eventos.
14) Comentários adicionais.	Maior apoio operacional possibilitaria o desenvolvimento de atividades mais nobres.	Possibilidade de medição do resultado obtido nos eventos.	Não vê a necessidade de uma área específica para eventos na empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral estabelecido desta pesquisa foi a análise da gestão dos eventos corporativos na criação de uma vantagem competitiva, que contribua na diferenciação da empresa junto ao seu público-alvo e, por consequência, conduza à maximização do retorno do investimento, razão principal de qualquer estratégia organizacional.

Essas evidências são verificadas na bibliografia consultada: Canton e Ansarah (2000), com a constatação de que os eventos contribuem para a formação de uma imagem positiva da empresa para um público específico; Kunsch (2002), também abordando o conceito positivo transmitido pela organização que o promove; Fernández (2005), ao afirmar que os eventos suprem a necessidade das empresas em transmitir mensagens cada vez mais complexas; Ferreira (2010), ressaltando os cenários competitivos e a necessidade premente de informar, motivar e possibilitar networking com todos os interessados para a organização, sejam funcionários, clientes ou fornecedores, atendida eficazmente pelos eventos corporativos.

Por intermédio das contribuições dos autores pesquisados, como: Fernández (2005), Phillips et al. (2008) e Vanneste (2008), foram verificados os objetivos estratégicos pretendidos pelas organizações com a realização dos eventos corporativos, sejam eles qualitativos ou quantitativos, com maior ou menor possibilidade de medição efetiva.

As entrevistas realizadas permitiram constatar que pontos importantes dessas teorias são observados nas estruturas e práticas nas empresas, mesmo que de maneiras ligeiramente distintas e não necessariamente concatenadas e organizadas num organograma comum, a saber:

- As estruturas responsáveis por eventos estão subordinadas às áreas diretamente ligadas ao relacionamento dessas empresas com seus clientes, a saber: operações de negócios (Pfizer), comunicação (L'Oréal) e marketing (Nextel).
- Os objetivos de realização dos eventos estão em linha com os autores pesquisados, com base nas seguintes respostas obtidas:
 - Aprendizado: eventos científicos sobre doenças e respectivo tratamento com o produto da empresa (Pfizer); orientação sobre a correta utilização de seus produtos (L'Oréal); degustações sobre como utilizar (Nextel).

- *Networking*: networking (L'Oréal); ações de relacionamento para manutenção do cliente (Nextel).
- *Motivação*: fidelização do cliente através do encantamento e incentivos (L'Oréal); ações para despertar a curiosidade do cliente para a marca e incentivos para a venda (Nextel).

Como objetivos específicos, pretendeu-se ainda analisar que funções dos eventos corporativos são consideradas partes integrantes do planejamento estratégico da empresa e quais fazem parte do processo de sua operação, sem ligação direta com a estratégia corporativa.

No âmbito organizacional, o vínculo criado entre anfitrião e convidado funciona como um dos meios de ação estabelecidos pelas diferentes áreas das empresas e são utilizados para envolver o participante, de tal forma a conquistar ou manter uma atitude positiva e lucrativa em relação à empresa, inclusive cumprindo a função estratégica de criar vantagem competitiva e maximizar o *ROI* corporativo.

Fernández (2005) ressalta a importância dos eventos para o marketing e também apresenta uma definição de sua finalidade para as empresas:

A história dos eventos corporativos é parte da própria história do marketing, de sua evolução, de sua busca permanente de novas ferramentas para satisfazer eficazmente novas necessidades. É a história do aperfeiçoamento dos mercados, da luta pela diferenciação de produtos cada vez mais similares, da necessidade das empresas de transmitir mensagens cada vez mais complexas. É parte, definitivamente, da própria história da economia de mercado (p. 19).

Não obstante à discussão dos tipos e objetivos descritos anteriormente, fica claro que a fixação das metas é uma consequência do planejamento estratégico das empresas. Qualquer direcionamento ou mudança dispara planos de ação específicos que podem incluir ou não, eventos em seu escopo. Somente após essas decisões é que os eventos passam a existir, cumprindo uma função estratégica, como ferramentas que concorrem para garantir que os objetivos de *ROI* corporativo estabelecidos sejam atingidos.

Nas entrevistas realizadas foi constatado que a decisão de realização do evento parte de necessidades geradas no plano de marketing do produto (Pfizer), no plano internacional das marcas (L'Oréal), ou mesmo na resposta pontual a problemas de mercado identificados pela empresa (Nextel). A definição dos objetivos dos eventos, seu desenvolvimento (*design*) e a elaboração, são igualmente realizados em cooperação com as áreas diretamente responsáveis pelo relacionamento dessas empresas com seu público-alvo.

A etapa de contratação conta com a participação da área de compras para a negociação com os fornecedores e o cumprimento das normas organizacionais como código de ética e *compliance*.

A realização do evento propriamente dito é de responsabilidade das áreas que coordenam todo esse processo, com a função específica de “fazer acontecer”, cuidando de cada atividade para que o momento do evento seja um sucesso.

No fechamento do evento é realizado um relatório comparativo entre o orçado e o realizado pelas áreas que realizam os eventos (L’Oréal e Nextel) ou pelo gerente de produto (Pfizer), além de contabilizar o número de cadastros atingidos (Nextel).

Para a Pfizer, as ações de pós-eventos restringem-se às pesquisas de satisfação enviadas por via eletrônica aos participantes. Já a Nextel se esforça para efetuar o cadastro do público-alvo, e o encaminha à central de vendas, que fará o contato com os potenciais clientes e tentará consolidar a venda de seus produtos e serviços. Atuando assim, se vale do relacionamento com o seu público, como caminho mais rápido para aumentar o desempenho de vendas, alinhando-se com a estratégia da empresa para o aumento do *ROI*.

No caso das entrevistadas da L’Oréal e da Pfizer, as mesmas argumentam que os eventos contribuem sobremaneira para estreitar o relacionamento com seus clientes, colaborando para a manutenção dos mesmos e buscando sua satisfação e consequente fidelização, mesmo com a ausência de um procedimento estatístico formal.

A pesquisa considerou o problema “Os eventos corporativos são considerados estratégicos pelas empresas que os realizam?”. Então, ateve-se aos seguintes pressupostos:

- 1) De que a identificação da necessidade de realização dos eventos corporativos está vinculada diretamente à estratégia corporativa, enquanto que a gestão logística está relacionada à esfera operacional.
- 2) De que o aprendizado, o *networking* e a motivação gerados nos eventos corporativos vinculados a produtos, marcas ou mensagens e serviços, direcionados ao seu público-alvo são os fatores fundamentais para que os resultados da estratégia da empresa sejam alcançados.

A literatura pesquisada pode proporcionar várias razões que justificam o primeiro pressuposto, como, por exemplo, em Ferreira e Wada (2008) em que há a constatação de que as funções de contratar e realizar o evento têm sido mais priorizadas que sua função estratégica, já que a área de eventos exige de seus componentes uma atuação intensa, com muitos compromissos e detalhes para verificação, levando-os a se aterem mais à parte operacional, deixando de lado a estratégia e o objetivo que geraram a necessidade do evento em si.

Nesta argumentação, claramente os autores demonstram seu posicionamento quanto à importância de se manter o foco no objetivo principal do evento, ou seja, seu alinhamento com o resultado da estratégia corporativa. Ainda alertam para o risco de se aumentar a importância das atividades operacionais, expressas pelas contratações e mecânica da realização do evento, em detrimento dos objetivos iniciais “que geraram a necessidade do evento em si”.

Analisando o teste prático trazido pelas entrevistas com as empresas, logo na primeira pergunta, percebe-se o caráter principal da necessidade do evento: o seu alinhamento à estratégia corporativa. E a pergunta feita: “Quando surge a necessidade da realização dos eventos da empresa?”, foi sempre respondida reforçando esse alinhamento com o resultado da estratégia corporativa:

- 1) Pfizer: Planejamento anual dos produtos, ou seja, tem relação direta com a forma que a empresa gostaria de comunicar a proposição dos produtos, aliado à sua política de marketing (ênfase nas características e vantagens sobre seus concorrentes, posicionamento de preços, foco de uso, público-alvo, e etc.). Portanto, direta conexão com os resultados da estratégia.
- 2) L’Oreal: Definição internacional das marcas, ou seja, aqui a preocupação reside em acompanhar o posicionamento das marcas no âmbito internacional e efetuar adaptações para as mensagens e campanhas na esfera do mercado local. Novamente, conexão com os resultados esperados da estratégia corporativa.
- 3) Nextel: Resposta frente a um problema da área demandante, ou seja, o foco aqui se traduz na correção de rota da política de marketing para um produto ou serviço, de maneira a alinhá-la ao resultado esperado previsto pela aplicação da estratégia da empresa.

Assim, há uma concordância geral, que a decisão para o evento ocorrer, está intimamente ligada ao alinhamento com a estratégia da empresa.

No que concerne às esferas operacionais, a pergunta 7: Que tipos de atividades são realizadas na fase de elaboração, contratação, realização, fechamento e pós-evento? Por quem? deixa claro o porquê do risco de se privilegiar a mecânica operacional do evento, esquecendo-se do objetivo inicial. Assim, as empresas respondem:

a) Elaboração

Pfizer: Detalhes do evento; Time do produto.

L’Oréal: Detalhes do evento; casa matriz.

Nextel: Definição de atividades e formato do evento; ações de marketing *below de line*.

b) Contratação

Pfizer: Escolha dos fornecedores; coordenadora de eventos com apoio de compras.

L'Oréal: Escolha dos fornecedores; responsável pelos eventos com apoio de compras.

Nextel: Escolha dos fornecedores; ações de marketing com apoio de compras.

c) Realização

Pfizer: Todas as atividades durante o evento; agência com supervisão da coordenadora de eventos.

L'Oréal: Todas as atividades durante o evento; agência com supervisão da responsável pelos eventos.

Nextel: Todas as atividades durante o evento; agência com supervisão da área de ações promocionais.

d) Fechamento

Pfizer: Orçado *versus* realizado; gerente de produtos.

L'Oréal: Orçado *versus* realizado; responsável pelos eventos.

Nextel: Orçado *versus* realizado e cadastros; agência contratada e analista de eventos.

e) Pós-evento

Pfizer: Pesquisa de satisfação; coordenadora de eventos.

L'Oréal: Nenhuma atividade.

Nextel: Envio dos cadastros obtidos para a central de vendas realizar contato e tentar a venda.

Como ponto comum nessas respostas, constata-se que as etapas de contratação, realização, fechamento e pós-evento são confiadas a terceiros ou a áreas de apoio operacional. Desta forma, o pressuposto testado se comprova também no campo prático.

No que diz respeito ao segundo pressuposto, de que o aprendizado, o *networking* e a motivação gerados nos eventos corporativos vinculados a produtos, marcas ou mensagens e serviços, direcionados ao seu público-alvo são os fatores fundamentais para que os resultados da estratégia da empresa sejam alcançados, foi possível constatar tanto na bibliografia consultada, quanto nas respostas obtidas nas entrevistas.

Nas ideias propostas por Vanneste (2008), em seu livro “Arquitetura de Eventos – um manifesto”, percebe-se claramente o direcionamento para a medição dos resultados mais

diretamente relacionados ao objetivo principal do evento, de criar aprendizagem, *networking* e motivação, e não apenas a gestão de custos.

Já Fernández (2005) também aborda esses mesmos objetivos para a realização dos eventos, denominando-os respectivamente de: motivação, corporativismo (correspondente ao *networking*) e formação (que Vanneste define como aprendizado).

Hamel (2002) já abordava a importância do que chama de “retornos crescentes” oriundos dos efeitos de rede, de *feedback* positivo ou de aprendizado.

Em resumo, esse racional, aplicado aos eventos corporativos, permite estabelecer um paralelo com os objetivos abordados por Fernández (2005), Vanneste (2008) e Hamel (2002): a motivação de Vanneste e de Fernández correspondem ao que Hamel denomina *feedback* positivo; o *networking* de Vanneste e o corporativismo de Fernández são os efeitos de rede de Hamel, e a aprendizagem de Vanneste corresponde ao que Fernández chama de formação e Hamel de aprendizado.

Isto se materializa, na forma de como a empresa cria uma vantagem competitiva, e passa a se diferenciar de seus concorrentes, gerando uma proposta de valor de conteúdo e significado a seus produtos, marcas e serviços, e finalmente maximizando o retorno de investimento corporativo.

Analisando as respostas das empresas pesquisadas às perguntas 11 e 12, pode-se claramente perceber a forma como os eventos contribuem para o alcance dos resultados da estratégia corporativa, conforme demonstrado a seguir.

Pergunta 11: Como se posiciona a empresa em relação aos objetivos de aprendizado, *networking* e motivação?

Pfizer: Predominam os eventos sobre as doenças e respectivo tratamento com o produto da empresa.

L'Oréal: Buscam a fidelização do cliente através do encantamento e a orientação sobre a correta utilização de seus produtos.

Nextel: Ações para despertar a curiosidade do cliente à marca, degustações sobre como utilizar, incentivos para a venda e ações de *networking* com vistas à manutenção do cliente.

Pergunta 12: Que tipos de eventos são mais comumente utilizados pela empresa para atingir os objetivos estabelecidos?

Pfizer: Científicos.

L'Oréal: Networking, de treinamento e de incentivos.

Nextel: Não há um padrão estabelecido. Depende das propostas enviadas pelas agências.

Pode-se perceber que a Pfizer está mais direcionada à informação das características do produto e sua utilização, utilizando-se basicamente da comunicação técnico-científica ao seu público-alvo. Isso demonstra claramente sua mensagem com foco no aprendizado.

Nos casos da L'Oréal e da Nextel, a ênfase é mais abrangente e engloba as três dimensões do pressuposto levantado.

Conforme discutido ao longo deste trabalho, procurou-se demonstrar a importância que uma excelente condução na gestão dos eventos, quando entendida como fator crítico de sucesso no alinhamento com a estratégia corporativa, demanda uma necessidade urgente por parte das empresas, de organização dos processos a ela inerentes.

É notório que todas as empresas, pequenas ou grandes, nacionais ou internacionais e que compartilham ambições sociais, econômicas e ambientais, realizam eventos com diferentes finalidades. Desta maneira, por que deixá-los num segundo plano, quando seu caráter abrangente e catalizador são tão aparentes no seu aspecto de *networking* com os clientes, na motivação para despertar seu interesse nas respostas de produtos e serviços que a empresa tem a oferecer, e ainda, num aprendizado compartilhado que produz alianças duradouras e respeito mútuo entre consumidores e fornecedores? Por que então, não se tentar aplicar as informações, muitas vezes disponíveis dentro das próprias organizações, para tornar os eventos mais eficazes e mais dotados de significado, com o claro benefício de alavancar o resultado primeiro da estratégia corporativa: a maximização do retorno do investimento, tão necessário à continuidade da existência dessas empresas?

Evidentemente, há um longo caminho a ser explorado e este trabalho teve a intenção de prestar uma pequena contribuição a novas questões que podem ser colocadas. Como todas as empresas, dentro de suas peculiaridades, encontram o seu caminho para atingir os seus clientes, é preciso que sejam amparadas por procedimentos que possibilitem a aplicação da teoria existente. É sobre esses tipos de questionamentos que este trabalho se propôs a provocar uma discussão, como, por exemplo, a necessidade da criação de cursos especializados na área que contemplem disciplinas que atendam essas necessidades.

Ainda há falta de publicações científicas na área, principalmente em língua portuguesa e adaptadas à realidade brasileira. Além disso, o assunto é muito vasto e este trabalho não tem a intenção de esgotá-lo, sugerindo até que seja levado adiante com diferentes análises, como por exemplo:

- 1) Compreender com maior profundidade a hospitalidade no setor de eventos corporativos
- 2) Entender motivadores para a capacitação formal do profissional de eventos para a estratégia empresarial
- 3) Verificar se ferramentas como SMM e SMMP são aplicadas nas empresas e qual sua vantagem
- 4) Verificar como poderia ser implantada a medição sistemática dos resultados almejados com os eventos corporativos

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003, 8ª ed. atual.

BONOMA, T. V. Major sales. *Who really does the buying?* Harvard Business Review. Jul/Ago, 2006.

BOONE, M. E. *The case for meetings and events: four elements of strategic value*. Disponível em: <http://www.mpiweb.org/CMS/uploadedFiles/Education_and_Events/Webinar_Series/TheCaseforMeetings.pdf>. MPI Foundation. 2009. Acesso em 2 Ago.2009.

_____. *Face Time*. MPI Northern California Chapter perspective. v. 26, n. 5. Apr. 2008.

_____. *Managing inter@actively: executing business strategy, improving communication and creating a knowledge-sharing culture*. New York: McGraw-Hill, 2001.

CAMARGO, L. O. de L. **Hospitalidade**. Coleção ABC do Turismo. São Paulo: Aleph, 2004, 2ª ed. rev.

CAMPOS, L. C. et al. **Eventos: oportunidade de novos negócios**. Rio de Janeiro, RJ: Senac Nacional, 2002.

CANTON, A. M. **Eventos**. In: ANSARAH, M. G. R. **Turismo: como aprender, como ensinar**. São Paulo: Editora SENAC, 2000, v. 2, 3ª ed.

DENCKER, A. F. M. **Pesquisa em turismo: planejamento, métodos e técnicas**. São Paulo: Futura, 2007, ed. rev. e ampl.

DENCKER, A. F. M.; BUENO, M (organizadoras). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DENCKER, A. F. M.; DA VIÁ, S. C. **Pesquisa empírica em ciências humanas** (com ênfase em comunicação). São Paulo: Futura, 2001.

DRUCKER, P. F. **Administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

EMBoK. *Event management body of knowledge*. Disponível em: <<http://www.embok.org/>>. Acesso em: 12 Fev.2010.

FBCVB – Federação Brasileira de Convention & Visitors Bureaux. **Censo 2009**. Disponível em: <http://www.fbcvb.org.br/downloads.asp>. Acesso em: 14 Jan.2010.

FERNÁNDEZ, R. T. **Eventos de empresa**. El poder de la comunicación en vivo. Barcelona: Deusto, 2005.

FERREIRA, R. S. **Eventos. Apresentação.** In FERREIRA, R. S.; WADA, E. K. **Eventos: uma alavanca de negócios: como e por que implantar PEGE.** São Paulo: Aleph, 2010.

FERREIRA, R. S.; WADA, E. K. **Reflexões de dois aprendizes de realidade.** In PHILLIPS et al. **O valor estratégico dos eventos: como e por que medir ROI.** São Paulo: Aleph, 2008.

FUOCO, T. **Guia Valor Econômico de comércio eletrônico.** São Paulo: Editora Globo, 2002.

HAMAM, R. **Entretenimento em feiras comerciais sob a ótica da hospitalidade: a Erótika Fair.** Dissertação de Mestrado em Hospitalidade. São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2006.

HAMEL, G. **Liderando a revolução.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HAMEL G.; PRAHALAD. C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 2005. 19ª ed.

HOBSBAWM, E. J. **A era do capital, 1848-1875.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

HOBSBAWN, E. J.; RANGER, T. **A invenção das tradições.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

ICCA – International Congress and Convention Association. **Country and city rankings 2008.** Disponível em: <<http://www.iccaworld.com/npps/story.cfm?nppage=1873>>. Acesso em: 14 Jan.2010.

IGNARRA, L. R. **Fundamentos do turismo.** Rio de Janeiro: Thomson, 2003. 2ª ed. rev. ampl.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização Orientada para a Estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **The strategy-focused organization: how Balanced ScoreCard companies thrive in the new business environment.** Boston: Harvard Business School, 2001.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1996, 4ª ed.

_____. **Gestão de marcas em mercados B2B.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

KRAUSE, H. G. C. **Turismo de negócios e eventos: estudo de caso da atuação do Guarulhos Convention e Visitors Bureau, Guarulhos (SP).** Dissertação de Mestrado em Hospitalidade. São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2008.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus Editorial, 2002, 2ª ed.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade. Perspectivas para um mundo globalizado.** São Paulo: Manole, 2004.

LEAL, G. D. **Estudo dos eventos corporativos sob o contexto da cultura organizacional e da hospitalidade: um estudo de caso.** Dissertação de Mestrado em Hospitalidade. São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2007.

LEME, T. N. **Os conhecimentos práticos dos professores: (re) abrindo caminhos para a educação ambiental na escola.** São Paulo: Annablume, 2006.

L'ORÉAL. Disponível em: <http://www.loreal.com.br/_pt/_br/html/nossa-empresa/boas-vindas.aspx>. Acesso em 20 Jul 2010.

LUECKE, R. *Marketer's toolkit: the 10 strategies you need to succeed.* London: Harvard Business School Publishing Corporation, 2006.

MARSHALL, C. **Tudo sobre publicidade.** Guia prático de A a Z. São Paulo: Nobel, 2002.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. E.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia.** Porto Alegre: Bookman Editora, 2000.

NAKANE, A. M. **A valorização do capital humano nos eventos corporativos organizados pelos princípios da gestão Disney – sonhar, acreditar, ousar e fazer.** Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) – Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2006.

NAKANE, A. M. **Glocalização: um novo conceito em eventos internacionais.** In: FURTADO, S.; SOGAYAR, R. **Hospitalidade: um relacionamento global de conhecimentos e atitudes.** São Paulo: LCTE Editora, 2009.

NEXTEL. Disponível em: <http://www.nextel.com.br/NextelWebsite/conheca_nextel/quem-somos.aspx>. Acesso em 19 Jul. 2010.

NII Holding Inc. Disponível em: <<http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9NDY2MTd8Q2hpbGRJRD0tMXxUeXB1PTM=&t=1>>. Acesso em 19 Jul. 2010.

PEIRANO, M. **Rituais ontem e hoje.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

PESQUISA ANUAL DE CONJUNTURA ECONÔMICA DO TURISMO. Disponível em: <http://www.braziltour.com/site/arquivos/dados_fatos/pesquisaanual/marco_2009_ano_v_n5_5a_edicao>. Acesso em 16 Dez. 2009.

PFIZER. Disponível em: <<http://www.pfizer.com.br/>>. Acesso em 09 Jul. 2010.

PHILLIPS, J. J. et al. **O valor estratégico dos eventos: como e por que medir ROI.** São Paulo: Aleph, 2008.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **Competição.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, ed. rev.

_____. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 8ª ed.

_____. **Estratégia é mais importante que o crescimento**. Artigo publicado no site Ricardo Xavier Manager Assessoria em Recursos Humanos. Disponível em: <<http://www.ricardoxavier.com.br/index.php?acao=entrevistas&subacao=ler&i=23>>. Acesso em 9 Fev. 2010.

_____. **What is strategy?** Harvard Business Review. 1 Nov.1996.

ROBERTS, R. **The rise of compliance-based ethics management: implications for organizational ethics**. Public Integrity. Summer 2009, vol. 11, no. 3, p. 261-277.

RUST, R. T. et al. **Rethinking marketing**. Harvard Business Review. Jan/Fev, 2010.

SELWYN, T. **Uma antropologia da hospitalidade**. In: LASHLEY, C. MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

SNOWDEN, D.; BOONE, M. E. **A leader's framework for decision making**. Harvard Business Review, 1 Nov.2007, p. 10.

UNWTO. **TourisTerm**. Disponível em: < <http://www.unwto.org/WebTerm6/UI/index.xsl>>. Acesso em 25 Jan.2010.

VANNESTE, M. **Meeting architecture: a manifesto**. Brussels: Meeting Support Institute, 2008.

VERMA, R. et al. **Key Elements in service innovation: insights for the hospitality industry**. Cornell hospitality roundtable proceedings. N. 1. New York: Cornell University, 2008.

WADA, E. K. **Turismo de negócios: viagens corporativas, eventos e incentivos**. In: ANSARAH e PANOSSO NETO. Segmentação do mercado turístico. São Paulo: Manole, 2009.

_____. **Criação de comunidades: geração espontânea ou esforço conjunto?** In: FURTADO, S.; SOGAYAR, R. **Hospitalidade: um relacionamento global de conhecimentos e atitudes**. São Paulo: LCTE Editora, 2009.

_____. **PEGE – os fundamentos**. In: FERREIRA, R. S.; WADA, E. K. **Eventos: uma alavanca de negócios: como e por que implantar PEGE**. São Paulo: Aleph, 2010.

_____. **Turismo de negócios: viagens corporativas, eventos e incentivos**. In: FERREIRA, R. S.; WADA, E. K. **Eventos: uma alavanca de negócios: como e por que implantar PEGE**. São Paulo: Aleph, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2006.

BIBLIOGRAFIA

BAPTISTA, J. P. A.; GERTZ, D. L. **Crescer para lucrar sempre: desvendando os mitos do crescimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BOONE, M. E. *Return on meetings*. Boone Associates. Disponível em: <<http://www.maryboone.com/feature.html>>. Acesso em 2 Abr.2009.

BUENO, M. S. **Hospitalidade no jogo das relações sociais**. São Paulo: Vieira, 2008.

CARPENTER, P. **E-brands: como se constrói uma empresa na internet à velocidade máxima**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

FARIS, P. et al. *Marketing metrics: 50+ metrics every executive should master*. New Jersey: Wharton School Publishing, 2006.

GIBSON, R.; SKARZYNSKI, P. **Inovação: prioridade nº 1: o caminho para transformações nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

GONÇALVES, C. L. A. **Organização de eventos com arte e profissionalismo**. Fortaleza: SABRAE-CE, 2001.

HESSAN, D.; WHITELEY, R. **Crescimento orientado para o cliente: cinco estratégias comprovadas para criar vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KRISHNAN, M. S.; PRAHALAD, C. K. **A nova era da inovação: a inovação focada no relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MCCLAY, R. *Sales training solutions*. Chicago: Kaplan, 2006.

MEIRELLES, G. F. **Técnicas para organização de eventos**. São Paulo: GIMARP, 1999.

MELO NETO, F. P. **Criatividade em eventos**. São Paulo: Contexto, 2000.

OLIVEIRA FILHO, José Jeremias de. **Patologia e regras metodológicas**. Estud. av. São Paulo, v. 9, n. 23, Apr. 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141995000100017&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 15 Fev. 2010.

PORTER, M. E. **A competitividade também é social**. HSM Management. Jan-Fev, 2010, p. 19.

REGO, R. A. **Análise estratégica societal no planejamento de marketing turístico.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

SALLES, M. R. R. **Migração e mudança social.** Tese. São Paulo, 1973.

WRIGHT, R. R. **The meeting spectrum.** An advanced guide for meeting professionals. Amherst: HRD Press, 2005, 2^a ed.

GLOSSÁRIO

B2B. Sigla em inglês para o termo Business-to-Business, utilizada para indicar que a relação direta de negócios se dá entre a empresa e outra empresa, e não ao consumidor final de seu produto.

B2C. Sigla em inglês para o termo *Business-to-Consumer*, definido por Fuoco (2002) como utilizado para indicar que a relação direta de negócios se dá entre a empresa e o consumidor final.

Balanced ScoreCard. Termo inglês utilizado por Kaplan e Norton (2001) como um sistema balanceado de mensurações, como indicadores financeiros e não financeiros, abrangendo também as perspectivas dos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Below the line. “publicidade que usa técnicas de veiculação controladas como pontos de venda em lojas, telemarketing, relações públicas, catálogos [...] que consegue casar dados tangíveis (transações com o cliente) com dados intangíveis (motivações e atitudes) e assim criar uma comunicação que agrade tanto a públicos grandes quanto pequenos.” (MARSHALL, 2002, p. 43).

Compliance. Termo em inglês que significa concordância, obediência. No ambiente corporativo é utilizado para traduzir a adesão do funcionário a normas e procedimentos que validam qualquer ação do mesmo em nome da empresa. Essas ações compreendem desde negociações diretas com fornecedores, até a aceitação de descontos e benefícios concedidos à empresa ou pessoa física, abrangendo inclusive brindes recebidos de fornecedores, que normalmente têm valores máximos definidos, além de condições passíveis de aceitação por parte do funcionário que a recebe.

Grupos focais. “técnica de pesquisa qualitativa que consiste em uma entrevista em grupo (público alvo a ser pesquisado), na qual a participação de todos os integrantes é fundamental. A obtenção dos dados ocorre pela discussão sobre um determinado tema específico. Tal discussão deve obedecer a um roteiro previamente planejado que é apresentado por um moderador. Este lança perguntas ao grupo, estimulando e conduzindo a discussão, tendo em foco o tema em questão [...] é prevista a interação entre os participantes [...] Esta técnica permite entender como se formam as diferentes percepções, atitudes, opiniões e representações sobre um fato, uma prática, um produto ou um serviço” (LEME, 2006, p. 64-65).

ROI. Do inglês, *Return On Investment*, utilizado também em português com a mesma sigla, significando retorno do investimento ou retorno sobre o investimento.

Sabedoria das multidões. Oriundo do inglês “*The wisdom of crowds*”, assim denominado por James Surowiecky (VANNESTE, 2008, p. 60) em seu livro homônimo, no qual relata estudos que constataram o poder e a importância dos grandes grupos e como suas previsões podem alcançar uma surpreendente acurácia quando comparados a previsões individuais ou de pequenos grupos.

Stakeholders. Termo inglês geralmente não traduzido pelas organizações por ser utilizado nesse mesmo idioma em todos os países indistintamente, o termo é abordado pelos autores referindo-se a todos os públicos que tenham algum interesse para a organização. Ou seja, consumidores, acionistas, funcionários, sociedade, governos e quaisquer outros públicos diferentemente denominados que tenham relação direta ou indireta com a empresa.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista

Objetivo das entrevistas

Analisar o tratamento dado pela empresa aos eventos corporativos para buscar informações sobre sua gestão e respectiva contribuição para a estratégia empresarial.

Analisar se os eventos corporativos são efetivamente identificados pela empresa como parte de seu planejamento estratégico e quais os processos que estão diretamente ligados a esse planejamento: necessidade, desenvolvimento (*design*), elaboração, realização, fechamento ou pós-evento.

Estudo de casos múltiplos – 3 empresas

Uma do setor farmacêutico, uma de produtos de consumo com venda *B2B* e uma de produtos de consumo com venda *B2C*.

Entrevistadas

- 1) Ana Claudia Panneitz – Pfizer.
- 2) Paula Raeder – L'Oréal
- 3) Monique Mattos Xavier – Nextel

Roteiro

Parte I – Dados gerais sobre a organização e as entrevistadas (coleta pela internet e solicitação por email)

1) Informações sobre a empresa

- a. Porte da empresa (faturamento mundial e Brasil)
- b. Número de funcionários

- c. Segmentos de atuação
- d. Estrutura organizacional
- e. Normas e valores da empresa

2) Perfil das entrevistadas

- a. cargo
- b. tempo no cargo
- c. idade
- d. experiência na área de eventos
- e. responsabilidades sobre os eventos da empresa
- f. localização do cargo e sua relação com os eventos

3) Perfil da área e dos eventos

- a. localização da área de eventos no organograma da empresa;
- b. quantidade e função dos componentes da área de eventos na empresa;
- c. quantidade de eventos realizados por ano;
- d. número anual de participantes nos eventos;
- e. investimento anual em eventos.

Parte II – A gestão dos eventos corporativos e a estratégia empresarial

- 1) Quando surge a necessidade de realização dos eventos da empresa?
- 2) Qual o percentual do investimento promocional da empresa é direcionado aos eventos com os clientes?
- 3) Quem decide / autoriza? Há uma hierarquia conforme a importância ou o tamanho do investimento para aprovação?
- 4) Há um processo estabelecido para definição dos objetivos do evento?
- 5) Há uma norma formal estabelecida para a realização dos eventos?
- 6) Quem ou que áreas da empresa são responsáveis pelo desenvolvimento (design) do evento?
- 7) Que tipos de atividades são realizadas na fase de elaboração, contratação, realização, fechamento e pós-evento? Por quem?
- 8) Há alguma área responsável pela análise do portfólio dos eventos corporativos? Quais os objetivos dessa análise?

- 9) Há alguma medição para saber se o evento atingiu seus objetivos de realização (verificar se há a identificação dos objetivos de reação/satisfação, aprendizado, aplicação, impacto para o negócio da empresa e ROI) e de budget?
- 10) Se há medição, que tipo de informações são almejadas? (verificar se são buscadas informações objetivas, como: vendas, produção, eficiência, custos, etc., ou subjetivas, como: reclamações, satisfação, fidelidade, retenção, promoções, etc.)
- 11) Como se posiciona a empresa em relação aos objetivos de aprendizado, networking e motivação?
- 12) Que tipos de eventos são mais comumente utilizados pela empresa para atingir os objetivos estabelecidos?
- 13) Como a empresa trata os aspectos de responsabilidade social, ética e *compliance* com relação aos eventos corporativos? Há uma política clara que contemple esses aspectos?
- 14) Informações adicionais que a entrevistada julgar relevantes.

APÊNDICE B

Transcrição de Entrevista

Ana Panneitz

Pfizer

Entrevistada em 28/junho/2010

Ormene: Bom, em primeiro lugar, muito obrigada, pela sua disposição em estar aqui para responder essas perguntas da minha dissertação de mestrado. Eu estou entrevistando a Ana Panneitz, da Pfizer. Ela atualmente é responsável pela área de cardiologia, dos eventos de cardiologia.

Ana: E respiratória.

Ormene: E respiratória. Ela é coordenadora de eventos da Pfizer. E aí ela vai me falar um pouquinho, a localização e o organograma da empresa e depois a gente passa para as perguntas propriamente ditas.

Ana: Hoje a Pfizer ela tem uma gerente de eventos que responde para uma diretoria chamada de suporte aos negócios. É uma estrutura nova. Antes as coordenadoras respondiam às unidades de negócios assim: cardiovascular, especialidades, *primary care*, oncologia. Agora nós temos uma gerente nessa nova unidade, a estrutura continua a mesma. Então no meu caso coordeno cardiovascular e respiratório, outra coordenadora cuida de dor e inflamação, para saúde homem e mulher nós temos duas, depois temos oncologia, especialidades que é uma área nova, vacinas, e hospitalar. Para estas unidades são realizados os eventos, que chamamos de eventos médicos.

Ana: A área de eventos está agora dividida entre eventos médicos e eventos de força de vendas. Eventos força de vendas engloba: Todos os treinamentos–relacionados à força de vendas, por exemplo, se tem alguém da força de vendas que vai enviar um médico para o congresso brasileiro de cardio, se não estiver na grade do marketing, é feito por esse departamento, por que é só uma passagem que não engloba o que marketing está organizando. Também convenção, treinamento e alguns eventos ligados à estrutura do funcionário, foram para essa unidade.

Ormene: Vocês ficaram então focadas diretamente para os eventos médicos.

Ana: Eventos médicos. É que as duas áreas vão ter que conversar quando diz respeito a evento médico que a força de vendas está organizando. Então as duas áreas têm que se comunicar. Mas essa é a estrutura hoje: eventos, força de vendas que a gente chama de funcionário –

convenção e eventos médicos. Que antes, por exemplo, a convenção da unidade cardiovascular, eu organizava. Essa convenção que eu estou indo, por exemplo, para Salvador, o ano passado, os outros anos, eu organizava. Agora eu estou indo como participante para ver a estratégia do produto. Não estou mais indo como organizadora. Então, agora está dividido.

Ormene: Ah... e você participa das convenções para ver a estratégia dos produtos, para poder realizar os eventos da área de acordo com a estratégia.

Ana: Isso. De acordo com a estratégia.

Ormene: É nessa hora que você se informa da estratégia, ou você tem alguma informação prévia?

Ana: Não. Nessa hora eu me informo da estratégia. O que eu faço, como coordenadora, geralmente em setembro, outubro do ano anterior, até antes da primeira convenção, que é em janeiro, marco um dia, fora da Pfizer, com os gerentes de produtos que atendo e traço toda grade do ano. Então, quando vou para a convenção, sei os eventos que eles vão participar. Não sei qual a estratégia, mas a gente já tem uma grade...

Ormene: Um calendário?

Ana: Um calendário. Isso seria antes. A quantidade de eventos, a gente tem um número X, que são os mais importantes, aqueles que com certeza você vai, e tem aqueles que durante a convenção, nos encontros com a força de vendas, a gente acaba colocando, não, esse é importante, que eles falam: esse é superimportante. Não, esse não é importante, não, esse ano a gente não vai participar. Então tem aqueles que são os fixos e aqueles que são os mutáveis.

Ormene: Mas você tem uma média, assim, dos eventos que você faz por ano?

Ana: Número?

Ormene: É.

Ana: Tenho. Esse ano, como eu ainda atendi um pouco dos eventos da força de vendas, eu fiz 87. Entre nacional e internacional.

Ormene: Só da linha cardio?

Ana: Da linha cardio. Algumas vezes, quando são os eventos, assim... Por exemplo, que é uma educação médica continuada, que tem uma plataforma que se divide em dez, eu não conto. Por que é a mesma coisa, só muda de cidade, então eu conto como um evento.

Ormene: Entendi... Deixa eu te perguntar uma coisa: dentro da sua área de cardiovascular hoje, que vai mudar, sei lá... como é que funciona: você cuida da área cardiovascular e tem mais alguém para te ajudar dentro dessa função?

Ana: Hoje não. O ano passado, eu tinha um estagiário. Então é assim: hoje eu tenho o que a gente chama de time administrativo, que são os PCDs, que são os portadores de deficiência,

que trabalham meio período. Então eles fazem a parte de pagamentos... alguns processos que têm todos... tem o compliance, tem as políticas internas. Como a gente não consegue fazer eu tenho esse time que ajuda, mas não ajuda só a mim hoje. Ele ajuda a muita gente.

Ormene: E aí fica defasado?

Ana: Fica defasado.

Ormene: Bom: média de participantes nos eventos. Você prefere me mandar depois?

Ana: Não. A média é assim, eu fiz até uma média... por exemplo, assim: às vezes eu tenho evento internacional com dois e eu tenho um de quinhentos. Então, se você for traçar na média, dá... eu fiz ontem: dá 59,6. Mas é uma média assim: tem eventos muito grandes e eventos muito pequenos.

Ormene: Entendi... e o investimento anual?

Ana: Se você for pensar nos brasileiros, o mínimo é de 100 na média. Quer dizer... de inscrição e... O cardio, o volume é muito grande...

Ormene: Nossa, é enorme!

Ana: Então 100 é um evento...

Ormene: Simplesinho!

Ana: É... a gente fez agora o SOCESP. A gente fez evento para 500 pessoas. Então...

Ormene: E o investimento anual – como é que é?

[...] (a empresa não autoriza que essas informações sejam passadas)

Ormene: E aí, vamos lá: você já me contou um pouquinho, mas eu vou fazer as perguntas na ordem, pra gente poder ter... por que como eu vou fazer tabulação depois, eu tenho que ter todas as perguntas respondidas pelas pessoas na mesma a ordem.

- 1) Ormene: Quando surge a necessidade de realização dos eventos da empresa? No caso teu, da linha cardiovascular?

Ana: Surge com esse planejamento anual. Antes no caso da convenção, com os gerentes de produto e com a força de vendas. O grande volume, a maior parte.

- 2) Ormene: O percentual [...] (a empresa não autoriza que essas informações sejam passadas)

- 3) Ormene: Quem decide ou autoriza? Há uma hierarquia conforme a importância ou o tamanho do investimento para aprovação?

Ana: Sim há. Nós temos um sistema de aprovação, que não é um pagamento. Que até a pessoa fala: vou fazer um evento e vamos pagar. 10 aqui, 15, e 20, Não. Antes de acontecer o evento, eu peço como se fosse uma autorização desse evento. Bom, antes

disso, vai um pouco além: quando a gente fecha a grade de eventos, tem os valores, mais ou menos estimados. Isso é negociado com o diretor da BU e é passado para a internacional. Então, tem o volume de eventos e um volume... um budget. Isso já foi no passado. Aí antes do evento, eu peço como se fosse uma aprovação deste evento. Então o Brasileiro de Cardio, por exemplo: quando eu vou pagar a inscrição ou a sociedade, eu faço uma requisição antes de pagar, com esse valor. Então, vamos supor que são 200 mil reais. Dependendo da alçada, ele vai até o presidente.

Ormene: Já vai automático?

Ana: Às vezes vai até o diretor. É. Dependendo do limite. Toda passagem, por exemplo, internacional, tem que ter, mesmo que seja: vou para Buenos Aires. É... 700 dólares, por exemplo, é um valor baixo. O gerente de produto aprovaria, não. Por ser uma passagem internacional, o diretor tem que aprovar.

Ormene: Entendi - você tem todo um fluxo de aprovação.

Ana: Tem. Mas é um sistema online, é um sistema que eu coloco o valor e vai.

Ormene: por exemplo: você aprova o evento como um todo, ou você aprova cada ação do evento. Antes de você começar os pagamentos, você tem a aprovação do evento como um todo?

Ana: Eu tenho uma aprovação do evento como um todo.

Ormene: E aí isso vai até um nível de acordo com o valor que é gasto?

Ana: Isso. Só que às vezes, eu não tenho o fornecedor que vai fazer. Então eu coloco um budget e depois coloco a planilha financeira e vou colocando os fornecedores, por que só consigo pagar na hora que coloco o fornecedor.

Ormene: Então essa decisão e autorização vão até que nível: vai até nível de presidência na empresa?

Ana: Vai. Geralmente vai. Os valores são... bem... bem consistentes.

4) Ormene: Há um processo estabelecido para definição dos objetivos do evento?

Ana: Sim, no *briefing* com o gerente de produto.

Ormene: Você tem algum formulário, algum... não.

Ana: Não.

5) Ormene: Vocês têm uma norma estabelecida para a realização dos eventos?

Ana: Eu tenho que aprovar num sistema, o stand, tudo que eu uso em contatos... (interrupção de ligação telefônica). Todo comunicado com o médico tem que ter uma

aprovação no sistema e a aprovação do gerente médico e do diretor médico. Segue um fluxo.

Ormene: Tá, mas assim, por exemplo: se alguém quer realizar um evento e não sabe como, existe algum lugar que tenha como essa pessoa tem...

Ana: Um manual?

Ormene: É.

Ana: Não. Nós estamos fazendo um manual e uma política de eventos. Mas ainda não tem. E agora o que a gente quer é padronizar. O mesmo formulário, a requisição do evento, a mesma pesquisa. Tudo...

Ormene: No mesmo sistema, não é?

Ana: Isso.

- 6) Ormene: Quem ou que áreas da empresa são responsáveis pelo desenvolvimento, o desenho do evento em si? Desde como vai ser: no caso de congresso o stand, ou no caso de um evento exclusivo, como vai ser, quem vai desenhar, o que vai ser colocado, quais as ações motivacionais...

Ana: Geralmente a gente trabalha com o marketing, o gerente de produto, a coordenadora do produto, o gerente médico e a coordenadora de eventos.

Ormene: Uma criação em equipe, não é?

Ana: É. Eu faço um *briefing* com as agências, elas devolvem. Daí eu pego todo projeto e depois eu marco uma reunião com o time interno. Não é sempre que eles vão com o fornecedor.

Ormene: Você que coordena a passagem da informação e o filtro para poder levar a proposta.

Ana: Isso.

Ormene: E é sempre uma agência que desenvolve isso, ou você de vez em quando faz?

Ana: Não, sempre uma agência. Sempre uma agência.

Ormene: É... porque também você não teria braço.

Ana: Sempre uma agência. Aí eu já pego, por exemplo, no caso do evento, às vezes eu faço até concorrência para *buffet* separado, alguma coisa assim, mas devido ao volume, eu prefiro que a agência faça tudo. Eu posso até pagar o fornecedor separado. Mas eu gosto que ela venha com o pacote todo, é isso. Fora a parte logística. A logística não. A gente já tem uma empresa que faz aéreo, RSVP e hotel, hospedagem, é uma agência. Agora, o stand mesmo, a comunicação, é outra. Eles até conversam depois. Se vale a

pena, eu uso o mesmo desenho, a mesma cara do evento eu uso com a comunicação, se eu precisar fazer alguma coisa.

- 7) Ormene: Que tipos de atividades são realizadas na fase de elaboração, de contratação... você consegue me escalonar as atividades, assim: um cronograma de atividades. O que você faz primeiro, até a realização do evento e no e pós-evento?

Ana: Primeiro eu, no caso, a aprovação do evento... (interrupção telefônica) Primeiro a aprovação do evento em si. Isso é bem anterior. Aí depois o *briefing* do que precisa para esse evento. Aí eu recebo as agências, eu tenho uma estimativa de custo. Eu peço aprovação e começa a fase... depois que está aprovado, começa a fase dos contratos, o pagamento em si só depois que está aprovado. Eu nunca recebo uma nota, correto? sem ter uma aprovação anterior. Isso é que está muito sério hoje na Pfizer. Toda nota tem que chegar com um pedido de compras então, com esse pedido, que é essa autorização. Aí tem todo um processo, do contrato, de pagamento, tal... libera... ah, tem a parte também: libera para a força de vendas os nomes dos médicos convidados, eles devolvem, começa o RSVP, toda a comunicação com o médico e o evento em si.

Ormene: A força de vendas que define os médicos convidados na maior parte das vezes?

Ana: A gente tem poucos da matriz, mas tem muitos da força de vendas. A gente trabalha muito... focado nisso.

Ormene: Na parte de realização do evento, você vai aos eventos normalmente ou não?

Ana: Quando são eventos regionais e pequenos, não. Sempre tem alguém da Pfizer, por exemplo: se é um evento em Juazeiro do Norte, que é um evento... sei lá, uma palestra de um dia, ou alguma coisa assim, eu não vou. Tem uma coordenadora local. Tem sempre uma coordenadora local e o gerente distrital, o representante, eles estão lá. Aí nesse caso eu não vou.

Ormene: E essa coordenação local é da agência?

Ana: É da agência. Depois não, começou a ficar também... o custo fica inviável, não é? Então, daí eu contrato uma no Rio, uma em Gramado... tem sempre uma coordenadora local. Tem determinados lugares que eu já sei que eu posso ficar tranquila. Eu não preciso mandar uma coordenadora. Por que eles estão acostumados. Agora, os grandes eu vou, por exemplo, o Brasileiro de Pneumo eu vou, o SOCESP aqui em São Paulo, lógico que eu vou, o Brasileiro de Cardio eu vou. Os maiores eu vou. Não vou a todos. Geralmente eu vou um ou dois dias antes, para ver a montagem, e a volta... Nos grandes eu fico todos os dias.

Ormene: Legal. E na parte de fechamento do evento e pós-eventos – você tem algum tipo de atuação, não é tua área, como é que funciona?

Ana: Não. Tenho. O que acontece é: quando você está num evento, você já está planejando outro. [...] (parte omitida por solicitação da entrevistada.)

Ana: Aí eu faço uma pesquisa de satisfação com o cliente interno e o cliente externo.

Ormene: Você consegue fazer, sempre?

Ana: Às vezes o médico não responde. Ele não...

Ormene: Como é que você faz essa pesquisa, você manda por email...?

Ana: Mando por email.

Ormene: Depois do evento?

Ana: Depois do evento. Às vezes, mesmo quando dá muito problema, eles não respondem, eles não... até eu falo: pelo amor de Deus, fala que não gostou, fala que teve problema nisso, fala que teve problema no “*transfer*”. Aí eles falam: mas o evento foi tão bom, foi tão bom, que eu até esqueci que “eu não quero mais voar pela American”. Mas eu tento fazer, sim.

Ormene: E em relação a ações pós-evento. Vocês fazem algum tipo de coisa ou isso é o gerente de produto que faz...

Ana: É o gerente de produto. Eu faço só essa pesquisa mesmo. Até depois desse evento, teve alguma mudança – uma medição. Uma avaliação.

Ormene: Você sabe que tipo de atividade pós-evento é feita pelo gerente de produto, normalmente?

Ana: Não. Geralmente é muito... não, não sei. Acho que não tem nada específico, não. É geralmente o pessoal de campo mesmo que vai... o gerente regional... gerente distrital. A gente chama de Rep., GD e GR, não é?

Ormene: Isso. Aqui também é assim.

- 8) Ormene: Há alguma área responsável pela análise do portfólio dos eventos corporativos? Quais os objetivos dessa análise? Por exemplo: saber olha, a Pfizer participa de... sei lá, 500 eventos por mês. Olhando o portfólio e o peso desses eventos...

Ana: Não. Hoje é gerente de produto, com o *team leader*.

Ormene: O gerente de grupo?

Ana: E o diretor. Mas separado. Cada uma é dona do seu...

Ormene: Cada divisão cuida do seu. Não tem uma pessoa para falar, para analisar isso como um todo.

Ana: Não. E nem na área de eventos, que é a dúvida hoje: onde que a gente é suporte, onde que a gente é estratégico, então... a gente analisar também... tem mil eventos, mas o budget é do gerente, é do marketing e do gerente de produto. Se ele falar: não, eu quero ir lá, é lá que a gente vai. Por que eu acho que ele conhece mais o produto.

Ormene: Então, de repente será que essa análise de portfólio já não é feita por ele mesmo?

Ana: Sim.

Ormene: Dentro da área de atuação dele, então existe...

Ana: Sim. Existe a análise dele, mas não uma análise geral dos eventos da companhia. É exatamente, então. No micro. Às vezes acontece até, por exemplo, de me ligar: sim, mas a Pfizer está patrocinando esse evento para a cardio. Eu falo, mas gente, não estou patrocinando, não vou participar. Mas está escrito aqui... daí me manda o folder e está lá – patrocínio Pfizer. Aí eu vou ver que num evento pequeno, de insuficiência cardíaca, não sei onde, um produto do outro lado também, do mundo, patrocinou. Então, é tão grande o universo, que às vezes... sai do controle.

- 9) Ormene: Há alguma medição para saber se o evento atingiu seus objetivos de realização (verificar se há a identificação dos objetivos de reação/satisfação, aprendizado, aplicação, impacto para o negócio da empresa e ROI) e de budget?

Ana: Tem a pesquisa, com cliente interno e cliente externo.

Ormene: De satisfação?

Ana: De satisfação. E a gente tem as reuniões nossas com o gerente de produto. Mas uma medição depois, não.

Ormene: E a parte de budget você já respondeu que você faz o relatório de...

Ana: Mas o *budget* é dele. Às vezes, eu entro num evento, eu não sei qual é o budget.

Ormene: Ele não te dá o planejado. Então você não tem um...

Ana: Tenho às vezes até depois. Ah, estourou, daí eles me falam. Mas quando eu começo um evento, eu não sei. Assim, eu sei mais ou menos que, dependendo, 3 dias vai ficar em mil reais, mais mil e quinhentos de passagem com *transfer*, eu faço uma estimativa assim.

Ormene: Mas você não sabe se aquilo está dentro ou fora do budget dele, por que ele não te dá o planejamento?

Ana: Não. E também a nossa experiência é que, se às vezes, se a gente fala: olha, quero um stand de 200 mil, ele não tenta desenvolver uma coisa de 100. E às vezes tem coisas super interessantes de 100. Criativas...

10) Ormene: Se há medição, que tipo de informações são almeçadas? (verificar se são buscadas informações objetivas, como: vendas, produção, eficiência, custos, etc., ou subjetivas, como: reclamações, satisfação, fidelidade, retenção, promoções, etc.)

Ormene: Aqui, no teu caso, você já falou que, no teu caso, não feitas só as pesquisas de satisfação.

Ana: Só.

Ormene: Então, por exemplo, aqui eu coloquei assim: você não consegue medir vendas, você não consegue medir produção, você não consegue medir eficiência... Você consegue medir custos por que você sabe o que custou, o que você pode economizar nessa história, e a parte de... subjetiva, que você faz de satisfação, não é?

Ana: É. O ideal seria a inteligência de mercado trabalhar com a gente, não é? Com pesquisas, para poder... mas também até o prazo, por exemplo, o evento é agora em julho.

Ormene: E também tem um custo, não é? Que nem sempre a empresa está disposta a dispende, não é?

Ana: É.

11) Ormene: Como se posiciona a empresa em relação aos objetivos de aprendizado, networking e motivação?

Ana: No caso assim, da pessoa de eventos com o relacionamento médico, por exemplo, a participação do médico... o que a gente faz participando da ABGEV... é isso ou não?

Ormene: Não, não. Na verdade é assim, pode ser até que eu tenha que melhorar essa pergunta. Na realização dos eventos mesmo. Quando você bola o evento, você tem os eventos que são direcionados especificamente para cada um, ou você tem uma mesclagem... Você olha cada um desses itens quando você vai formar o evento?

Ana: Sim. A gente olha, dependendo do evento, se é um evento mais científico, se é aquela aula muito pesada, então, o que a gente vai fazer para dar uma suavizada, o que pode ser feito, é assim, nesse ponto, se a ANVISA fala isso e o FDA é mais restrito, eu vou pelo FDA e se a Pfizer é mais restrita ainda do que os outros dois, eu sigo a Pfizer. Por exemplo, eu não posso contratar um violão.

Ormene: O que você pode fazer?

Ana: Se eu fecho um hotel e ele tem uma música por que faz parte da programação dele e eu coloco o médico para fazer uma refeição lá, ok. Eu não posso contratar. Não posso fazer nada. Não posso colocar num hotel butique...

12) Ormene: Que tipos de eventos são mais comumente utilizados pela empresa para atingir os objetivos estabelecidos?

Ana: Científicos. A gente até gostaria de fazer mais que não fosse, mas é científico.

Ormene: Até por força da necessidade mesmo, não é?

13) Ormene: Como a empresa trata os aspectos de responsabilidade social, ética e *compliance* com relação aos eventos corporativos? Há uma política clara que contemple esses aspectos?

Ana: Há. Há desde, por exemplo, eu falei: *resort* não posso, acompanhante nem pensar, eu não posso emitir uma passagem se o evento é, por exemplo, 25 de agosto, eu não posso emitir a passagem para o dia 10, mesmo que seja mais barata. Não posso. Não estou pagando as férias para o médico. Ele está indo para este evento. Eu estou patrocinando o médico para isso. É isso. Se ele quiser reembolso...

Ormene: E isso está escrito e qualquer pessoa que vá fazer o que você faz ou qualquer pessoa que tenha que emitir alguma coisa, algum patrocínio, sabe onde encontrar e sabe como fazer?

Ana: Sabe. E hoje a gente está criando mais ainda, por exemplo, antes a gente poderia fazer reembolso. Vamos supor: o médico está indo, ele já pagou a passagem, eu posso pagar para o médico, como eu poderia, antes, há um tempo, eu poderia pagar para o GD e o GD pagava o médico. Agora não pode mais, não pode mais ter trânsito de dinheiro. Se a Ormene está indo, ela está indo com o grupo. Eu não posso nem ela comprar e eu fazer o reembolso. Esse reembolso vai ser a partir de agora. E a gente sabe que vai ser um problema.

Ormene: É por que muitos trabalham desse jeito.

Ana: Muitos. E antes, por exemplo, a força de vendas fazia. Comprava, a gente cadastrava aquela agência, tal... e muitas vezes acontece mesmo de conseguir uma passagem mais barata, alguma coisa assim. Mas agora não. Não posso mais fazer reembolso. Tenho que seguir a prática. Os hotéis como eu te falei, eles tem que ter um... até, por exemplo, vamos supor que é uma média de 400 dólares, estou dando um exemplo. Nova Iorque, final de ano em dezembro, é difícil, concorda? 500 dólares. Aí é assim, se vai passar do meu limite, eu tenho que escrever na minha requisição: está fora da política, devido a ser um evento no final do ano, numa cidade... alguma coisa assim. O porquê que eu estou... ou mesmo, comigo aconteceu em Viena, que teve um congresso que estava super-difícil conseguir hotel e os valores estavam em euro...

exorbitantes. Eu também tive que comprar, olha: o evento é em Viena, não consegui, tal.

Ormene: Você justifica e é autorizado. Ou você não precisa ser autorizada?

Ana: Não, daí é autorizado.

Ormene: E aí, por exemplo...

Ana: Por exemplo, jantar, não posso estourar um limite X. Música eu não posso ter... não posso pagar jogo de futebol. Nada disso.

Ormene: E, por exemplo: você tem um código de *compliance* e ética ou é tudo um código só que você...

Ana: Não eu tenho ética e... ética e *compliance* – é misturado.

Ormene: Mas você tem algum outro, que você tem que seguir em paralelo?

Ana: A gente tem como se fosse dois treinamentos, um que chama..., um que está dentro de uma linha e outro que não, sabe, mas assim, eles são... a gente tem que trabalhar muito perto.

Ormene: Tem algum nome que você saiba, por exemplo: ah, um chama tal, outro chama tal?

Ana: Tem, por exemplo, esse FCPA. Esse FCPA é um documento que eu tenho que...

Ormene: É como se fosse o *compliance* de vocês.

Ana: Que é um *compliance*. Que é um documento que é como se fosse um contrato, que tem que assinar, que o gerente de produto atesta que está fazendo de acordo. E o *compliance* são vários treinamentos que a gente vai fazendo,... e tal, que você pode saber o que você pode fazer ou não. Daí eu tenho até que passar para a agência, mas a Tour House sabe.

Ormene: Então o *compliance* é onde estão as regras do que você pode ou não fazer e esse FCPA é um treinamento que você recebe para...

Ana: Não, o FCPA é um documento que tem que preencher mesmo. Então tem os treinamentos. E a agência, ela tem que saber que, por exemplo, não adianta, que eu não vou emitir três dias antes a passagem... o jantar, não adianta que eu não posso pagar um jantar de 200 dólares... Eles sabem até onde eu posso ou não posso.

Ormene: Entendi... e em termos de responsabilidade social, vocês têm alguma coisa relacionada a eventos?

Ana: Eventos... não. Eventos, eventos, não. Não, a gente tem isso, mas, por exemplo, não chega a ser uma regra. A gente tem uma ONG em Guarulhos, que se não me engano se chama... Viver... Por acaso eu fiz um evento, e nesse evento que eu queria

papel reciclado, tudo foi feito nessa ONG, mas para você ter uma ideia: quando eu recebi o papel, eu falei: nossa! Mas essa é uma ONG nossa. Então assim: tem, mas não... não é tão ligado.

Ormene: Deve ter alguma coisa de responsabilidade social da empresa, mas não diretamente relacionada a eventos.

Ana: Não. Eventos não.

14) O que eu precisava te perguntar eu já te perguntei. Tem alguma coisa que você acha que faltou dizer e que você gostaria de falar?

Ana: Eu não sei se... Mas a estrutura, quando eu falo é: eu sou operações de negócios. É a mesma coisa quando vai... são budgets totalmente diferentes. Quem que vai, assim... 30 médicos – vai a coordenadora? Vai sair de um budget. Quem vai aprovar? Quem vai ver essa necessidade? Então a gente é suporte, mas a gente é de outra unidade, então fica...

Ormene: Ah... entendi. É uma coisa que você está questionando como: se funciona ou não, se é válido ou não, não é?

Ana: É, então, é uma dúvida minha.

Ormene: Mas que precisaria de gente...

Ana: Precisa de muita gente.

Ormene: No operacional para poder você desenvolver realmente...

Ana: O trabalho, se eu quiser fazer direitinho, com a pesquisa, mostrando o contato com o médico.

Ormene: Entendi. É, isso é muito importante. É verdade. Quem vai cumprir com o operacional?

Ana: Quem vai cumprir com o operacional? E tem que ser uma pessoa muito próxima.

Ormene: Não adianta pensar no estratégico, por que o estratégico também não acontece...

Ana: Não acontece!

Ormene: A negociação do evento em si é feita por vocês?

Ana: Com a sociedade?

Ormene: Isso.

Ana: É a gente. As coordenadoras que vão. A gente vai mais ou menos com... quando os eventos são muito grandes, às vezes eles conseguem ir, mas geralmente eles deixam: vai, você sabe que é isso, e...

Ormene: E bola...

Ana: E bola para frente!

Ormene: Ana, obrigada! Eu acho que foi super-proveitosa, super-válida! E aí eu vou te mostrar, depois que eu terminar o que eu vou ter que fazer a... a transcrição dessa entrevista, e aí eu submeto à tua aprovação. Se tiver alguma coisa que você ache melhor, que não seja... que não possa publicar, aí você me avisa, a gente tira, e aí a gente coloca um parêntesis dizendo, olha: teve um trecho da entrevista que foi *deletado* por solicitação da entrevistada.

APÊNDICE C

Transcrição de Entrevista

Paula Raeder

L'Oréal

Entrevistada em 05/julho/2010

Ormene: Bom, em primeiro lugar, muitíssimo obrigada, que eu sei que o seu tempo é assim... uma coisa super-preciosa, que você veio correndo, então super-obrigada pela atenção que você está me dando.

Paula: Eu é que agradeço a confiança.

Ormene: Então vamos lá: a Paula Raeder é responsável por eventos, da parte de...

Paula: da Divisão de Produtos Profissionais – DPP.

Ormene: Isso mesmo, DPP. Eu até olhei no site para saber o que era. Aliás, tem marcas maravilhosas ali, não é? Eu não tinha ideia que a L'Oréal era tão grande!

Paula: A DPP onde eu trabalho tem quatro marcas. Por que a L'Oréal, ela se subdivide em divisões pelo segmento de mercado. Então, você tem quatro grandes divisões, que as L'Oréais do mundo todo são divididas dessa forma. Você tem a DCA, que é a Divisão de Cosmética Ativa, que tem marcas que o foco são dermatologistas. São produtos para os dermatologistas, então você tem toda uma área comercial, uma área técnica, para esse público que tem as marcas Vichy, La Roche Posee, que são marcas que são indicadas por profissionais de dermatologia. Você tem a DPGP, que é a Divisão de Grande Público, que aí... milhares marcas: Colorama – esmalte, Maybeline que é maquiagem, Garnier, Nutrice que é coloração para o cabelo, L'Oréal Paris que tem *body*, toda a parte de corpo, a parte de rosto, anti-ruga, tudo para o mercado, o segmento deles é grandes públicos, drogarias, grandes perfumarias, Lojas Americanas... então eles formam outro segmento. Tem a DPL, que é a divisão de produtos de luxo, que são produtos... são marcas como Armani, Yves Saint Lorain, Biotherm, Polo Ralph Loren... são marcas da L'Oréal para o segmento de luxo, no caso da perfumaria. E tem a divisão que eu trabalho, que é a DPP, que é a Divisão de Produtos Profissionais, que é segmentada para o público de salão de beleza, que tem Kérastase, Retken, L'Oréal Professionel e Matrix. Então são essas quatro marcas. E eu sou responsável pelos grandes eventos dessa divisão de produtos profissionais. O meu público-alvo é o público interno da Divisão, ou os nossos clientes, que são os profissionais de salão de beleza, donos de salão.

Ormene: Entendi... Então, na verdade, você tem praticamente um B2B no teu negócio?

Paula: Exato.

Ormene: Por que você não vai direto ao consumidor final. Você vai ao cara que vai usar o teu produto no consumidor final.

Paula: Exatamente. A gente trabalha, assim... eu acho que são raros... Até hoje eu não me lembro de ter feito um evento onde a gente fizesse para o consumidor final. A gente só... hoje a gente foca no nosso cliente, que é o profissional do salão, ou donos de salão. Dependendo do público que a gente quer atingir, qual o produto... é, não é... se você tem que tocar quem compra, ou se você tem que tocar quem usa. Então depende dessa diferenciação. Mas a gente não toca o nosso cliente. A gente toca o nosso cliente para que ele possa fazer isso para o cliente dele, entendeu? Na verdade é nosso cliente final, mas a gente não considera como, não é? A gente considera como nosso cliente o profissional.

Ormene: Interessante. Agora, deixa eu te perguntar:

1) Quando que você identifica que surge a necessidade de realização dos eventos da empresa?

Paula: Então, na L'Oréal, onde eu trabalho, na área que eu trabalho, a gente... já existe um portfólio de eventos que acontecem anualmente. Então, existem feiras, grandes feiras que acontecem no Brasil, que a gente tem a participação. É... aí, essa feira movimentava outros eventos, então a gente faz divulgação... a gente aproveita a oportunidade da feira para fazer divulgação dos nossos produtos, de lançamentos daquele momento, ao redor da feira. A gente também tem eventos que são focados para os nossos clientes finais, que aí... são mediante aos lançamentos, então agora, por exemplo, esse evento que a gente está fazendo aqui, é por que eu tenho o lançamento de uma marca, que é um lançamento importante, então eu entro para fazer esse lançamento, entendeu? Ou para fazer lançamento para evento imprensa. Nesse caso aqui, é um evento para a imprensa. A gente vai fazer os lançamentos focados nas necessidades dos lançamentos dos produtos, entendeu? Então, tem os lançamentos quase que mensalmente. A gente tem um lançamento por marca, quando não tem mais de um lançamento. Então a gente geralmente tem quatro lançamentos por mês. Aí dependendo da necessidade, se for um lançamento muito grande, aí a gente faz... eu entro para fazer esse investimento. Caso não seja, sejam eventos menores, é um lançamento menor, as marcas por si só fazem os eventos regionalmente, ou fazem um evento com um porte menor, que eu não me envolvo. Eu me envolvo nos eventos que têm, ou que envolvam todas as marcas, ou eventos que envolvam... tem... como é que eu vou te dizer?... tem uma importância maior, entendeu?

Ormene: Entendi. Mas, por exemplo, é... quem identifica essa necessidade... é... essa necessidade de realização dos eventos, mesmo que já exista esse portfólio. Quem identifica, por exemplo: eu vou lançar um produto. Quem é que vai lançar o produto? Você tem um gerente de produto...

Paula: É o diretor de marketing. Cada marca tem um diretor, que é responsável por essa marca como um todo. Dentro da DPP, que é a divisão que eu trabalho, esse diretor ele está acima de três áreas, que é: comercial, educação e marketing. Então, esse diretor, ele cria, é... ele faz um... como é que eu vou te explicar?... Quando ele...

Ormene: Ele faz um planejamento?

Paula: Ele faz um planejamento, obviamente. Ele faz um planejamento em cima do que vai ser, do que ele precisa... como, o que ele precisa atingir naquele lançamento, e aí ele faz um programa de quanto ele precisa investir em educação, quanto ele precisa investir em estímulo comercial, quanto o marketing, o que marketing precisa fazer, e se ele depende ou não de eventos. E aí que eu entro.

Ormene: Quem bola a estratégia do produto que vai ser lançado é esse diretor ou é marketing?

Paula: É. É esse diretor. Esse diretor está acima de marketing. Na verdade marketing com ele, não é? O diretor se envolve em tudo. Mas, geralmente, na L'Oréal, é... esse fluxo de lançamento, ele já vem de fora, não é? Eles já tem uma ideia do que os outros países vêm fazendo, então, a gente vai seguindo a mesma linha e adaptando obviamente para as necessidades do país, que... às vezes, algumas coisas são feitas na Europa e não servem para a gente, por que não fazem nenhum sentido. A gente tenta... o marketing tenta retrabalhar esse lançamento adaptado ao mercado dele, que é no Brasil, entendeu? E aí quando é um evento com... é um lançamento de um produto que tem uma notoriedade... que precisa de uma visibilidade maior, então a gente senta, desenvolve o que seria melhor fazer, qual a região... qual o tipo de evento, o público e tudo mais e a gente desenvolve esse evento juntos. Aí eu entro como evento, fazendo isso.

Ormene: Legal. Você fica dentro de marketing?

Paula: Não. Eu fico numa área, que a gente fala que é uma área *corporate*, que eu atendo a todas as marcas, mas eu fico separada da estrutura das marcas.

Ormene: Ah... entendi. Mas ligada ao diretor de DPP ou não? Por que cada... tem vários diretores em DPP?

Paula: Isso. Cada marca tem essa estrutura que eu te falei. Cada marca tem um diretor e abaixo dele tem essa estrutura. Então, são quatro marcas, eu... eu sou o suporte para essas

quatro marcas. Na verdade, existem áreas dentro da L'Oréal, dentro da divisão, por exemplo, da minha divisão: existem esses quatro diretores, que são os diretores responsáveis, e existe, por exemplo, o diretor de *trade* marketing, que atende a todas essas marcas, existe um diretor de finanças, de gestão, que gerencia todas essas marcas e existe uma pessoa responsável, uma gerente de comunicação, que é a minha gerente, no caso, que... que gerencia eventos e relações públicas, entendeu? Então minha área é de comunicação. Eu fico dentro da área de comunicação e a gente presta serviço para todas essas marcas. Então, e aí a gente vai analisando o fluxo de cada uma, a onde a gente consegue ajudar, onde a gente não consegue, e a gente dimaniza isso para fazer os eventos.

- 2) Ormene: Legal. Você tem ideia de qual o percentual de investimento promocional da empresa é direcionado para os eventos?

Paula: Nossa... não tenho, mas eu posso levantar para você. Mas é aquilo que eu te disse: também depende muito, é... depende muito também da importância desse evento. Esse produto que a gente está lançando agora, só para esse produto, estamos... são treze lançamentos. Então já é um produto que demanda muito mais, como eu te disse, tem produto que a gente não faz lançamento. Então, depende muito.

Ormene: Então, depois se você puder pegar o montante, por exemplo... ah, o budget de... de ações promocionais, é... tudo que eu tenho de budget promocional é "X". Desse "X", tantos por cento são para eventos em média anual. Só para a gente ter ideia de volume, da importância que eventos...

Paula: Representa dentro da empresa?

Ormene: É, exatamente.

Paula: Tá, eu vejo isso para você.

- 3) Ormene: E aí, como é funciona: Quem decide, autoriza? Tem uma hierarquia conforme a importância ou o tamanho do investimento para aprovação desse evento?

Paula: Então, na verdade o evento, ele anda num sentido contrário na L'Oréal, não é? Na verdade, quando a gente decide fazê-lo, a gente já sabe quanto vai gastar e aí eu adéquo essa verba ao que a gente precisa fazer, entendeu? Eu desenvolvo, procuro, trabalho com fornecedores que nos ajudam nisso, a conseguir um local ideal para o perfil do evento que eu preciso. Ele não anda nesse fluxo contrário, não é? que alguém autoriza um evento que eu bolei. Na verdade, eu bolo um evento que já está programado.

Ormene: Ah... então, ele fala assim: olha, você tem um milhão para fazer um evento tal.

Paula: Exatamente. Exatamente.

Ormene: E você vai apresentar a proposta de acordo.

Paula: Exatamente. E eu ofereço minha proposta, para o público que a gente tem, o evento vai ser assim, assim, assado... o catering assim, assim, assado... e aí a gente bola tudo, entendeu? É lógico que sempre trabalhando em parceria com as marcas: o que educação precisa fazer, o que a parte educacional, o que marketing precisa fazer, a parte de divulgação, e a gente trabalha meio que a oito mãos, não é? Todo mundo junto.

Ormene: Interessante. Normalmente as empresas têm dificuldade de passar o budget. O que eu tenho visto. E no teu é ao contrário, bem legal!

Paula: Não, é legal e assim, é bom, por que, eu acho que existe hoje um respeito muito legal na área onde a gente trabalha, que às vezes a gente tem um budget, que eu falo: gente, não tem como trabalhar com esse budget, sabe? É melhor a gente não fazer, tem horas que a gente tem que dizer – é melhor não fazer. Se é para fazer mal feito, não vamos fazer, e a gente trabalha muito, é muito legal isso, assim – na L'Oréal, de a gente conseguir trabalhar todas as áreas juntas. É óbvio que marketing centraliza um pouco e prioriza o que realmente é necessário, não é necessário. Mas sempre existe uma troca muito legal, nessa coisa de o quanto dá, o que dá para fazer, é... sabe, por que a gente trabalha com uma verba só, então, na verdade, quando eu pego para mim, eu tiro de outro. Então a gente sempre dinamiza o que é mais importante, e a gente troca isso. É muito legal essa parte. É bom, é gostoso.

- 4) Ormene: É... tem um processo estabelecido para definição dos objetivos do evento?

Paula: Como assim?

Ormene: Por exemplo: esse evento aqui, eu quero que o cabeleireiro, que aquela rede de cabeleireiros passa a usar, em detrimento de um produto X, entendeu? Eu quero canibalizar um produto, toda a concorrência, ou um seu mesmo... ah, esse produto vai substituir a linha tal. Isso já vem definido para você, ou você ajuda a montar isso?

Paula: Não, isso já vem definido para mim. Quem define essas estratégias é todo marketing. Elas já passam o objetivo do que a gente precisa com o evento e a gente trabalha em cima desse objetivo.

Ormene: Ah, legal. Com o objetivo em foco é que você vai montar esse evento, que você acredita que vai atingir aquele objetivo.

Paula: Exatamente.

- 5) Ormene: Aí... como é que você faz: você tem norma estabelecida para realizar os eventos? Você tem alguma regra que você tem que seguir obrigatoriamente para realizar?

Paula: Não. Não, não tem. A gente tem uma área de compras internas, aqui na L'Oréal, que é uma área que atende a todas as divisões, a todo mundo, e ela me auxilia, assim, no processo de compras. Auxilia no sentido... eu tenho um evento e eu preciso orçar isso. A gente trabalha com outras agências. Então a gente *brifa* essa marca, e... essa agência, perdão, e a área de compras me ajudam a dimensionar, a mensurar isso, entendeu? A conseguir esse custo, para dizer se é viável, não é viável, se dá ou não dá para fazer, entendeu? A gente geralmente trabalha dessa forma. Existe só processualmente falando, sim. Existem os processos internos da L'Oréal que eu preciso seguir, mas nada muito complexo.

Ormene: E esses processos: que tipo de processos são esses? Só os processos normais de uma compra, por exemplo, ou não? Tem alguma coisa específica para eventos?

Paula: Não. Não... não tem nada específico para eventos. A gente faz um *briefing*, eu passo esse *briefing* adiante, dizendo o que eu preciso, o que eu não preciso, e a gente segue adiante. Eles orçam, a gente participa da questão da concorrência, dos orçamentos, e nada além disso. A gente fecha tudo, a gente faz as aprovações.

- 6) Ormene: Aí... aqui acho que você já me respondeu um pouquinho, mas eu vou fazer a pergunta para seguir a sequência, tá? Quem ou que áreas da empresa são responsáveis pelo desenvolvimento, o desenho do evento?

Paula: Então, não existe na verdade uma área que faça isso. A gente... quando eu sou *brifada*, por exemplo, quando surge a necessidade de um evento, eu passo adiante para uma agência. E aí eu digo para essa agência como é que a gente quer esse evento. E eles desenham esse formato para a gente, indicam os locais, como vai ser, a decoração, a parte de catering, que vai precisar, quais as reservas de sala, hospedagem, que são formatos totalmente diferentes. E aí eles desenham isso e me passam, a gente aprova ou não. Então, eu fico meio que fazendo essa ponte entre a aprovação com marketing e o que a gente na verdade precisa para o que a gente vai fazer, e a gente fecha o evento dessa forma, mas não existe alguma agência ou alguém interno responsável por essa aprovação. A área de marketing centraliza um pouco isso, essas aprovações, o diretor da marca, tal...

Ormene: Agora, desenho, é a agência que traz o desenho e vocês vão arredondando, de acordo com o que vocês querem.

Paula: É... assim: na verdade, quando você fala do desenho, se você... só para a gente não entender errado como é que seria esse desenho: o formato do evento, eu já tenho pronto o que eu preciso: eu quero uma festa para 200 pessoas no Hotel Unique.

Ormene: Ah, então você já define.

Paula: Eu já defino. E aí, eles me trazem o projeto em cima daquela definição que eu passei para eles, entendeu?

Ormene: Entendi. Você não chega para eles e fala assim: olha, eu quero uma festa. Se vira para me trazer alguma coisa.

Paula: Não. Eu já... geralmente a gente já sabe o que eu preciso. Eu já tenho o pré-desenho do que eu preciso. Quando eu vou... me dizem: a gente precisa de um evento, a gente senta, rastreia o que a gente precisa. A gente precisa de um evento assim, assim, assado... nesse formato, para quantas pessoas, onde vai ser, tal... a gente já desenha isso. E a gente... eu *brifo* já a agência sabendo o que eu preciso. E aí eles desenharam o caminho em cima do que a gente já tem em mente, sabe?

[...interrupção...]

- 7) Ormene: Aí, eu queria que você me contasse um pouquinho, de que atividades são realizadas na fase de elaboração, de contratação, realização, fechamento e pós-evento e por quem? Quem realiza essas ações?

Paula: ...

Ormene: Toda a parte de planejamento, a parte de realização em si, e o fechamento e pós-evento.

Paula: É, isso sou tudo eu. Tudo eu que faço. É assim: quando eu recebo um *briefing* deles, do modelo de evento que a gente quer fazer, eu desenvolvo esse evento e a gente... eu junto com marketing e educação e comercial, a gente faz toda essa elaboração do evento, não é? É... agora, com relação à contratação, sou eu que faço direto. Eles me dando o desenho, eu desenvolvo o evento, eu aprovo com eles isso. Falo: é esse formato que vocês querem, ok. Então eu aprovo com eles isso, fecho com todos os fornecedores, faço as ordens de compras, tudo centraliza em mim, entendeu? Mas a aprovação é toda feita pelo marketing da marca, segundo a necessidade que eles têm.

Ormene: E você controla todo esse trâmite.

Paula: Eu que controlo todo esse trâmite.

Ormene: Legal. E na parte de realização: você vai ao evento, você acompanha toda a realização dele, do começo ao fim?

Paula: Do começo ao fim.

Ormene: E você é responsável por fazer acontecer?

Paula: Isso. Exatamente. Essa parte não é tão legal, mas tudo bem! (risos)

Ormene: É uma baita responsabilidade!

Paula: Responsabilidade, mas tudo bem.

Ormene: A parte de fechamento e pós-evento: você tem alguma atividade específica?

Paula: Não. Existe um fechamento, que eu bato com as marcas assim que a gente acaba o evento. A gente faz sempre uma reunião de prós e contras, um *debriefing* sobre o que aconteceu no evento, quais os pontos positivos e os negativos, por que tem alguns eventos que a gente trabalha anualmente, não é? Então, tem feiras que são fixas, que a gente trabalha anualmente. Tem um volume de dinheiro envolvido muito grande, então, como eu centralizo muita coisa, tem... em alguns momentos a gente senta depois do evento para dizer: poxa, a gente, eu acho que desse jeito, talvez não ficou bom... talvez devesse melhorar... e assim, todo mundo trabalha muito em conjunto. Então, funciona bem esse formato com a gente. Tem funcionado nos últimos eventos, mas quem faz, na verdade, quem centraliza isso tudo, financeiramente e... sou eu. Não tem mais ninguém que faça.

Ormene: É isso que eu ia te perguntar: a parte de finanças, budget. Fechou, não fechou... atingiu, não atingiu... É você... aquela coisa...

Paula: É... aquela coisa “bem legal”... sou eu! (risos)

Ormene: E a parte de pós-evento. Você tem alguma coisa que você faça depois do evento?

Paula: Assim... a gente geralmente, nessa reunião de *debriefing*, a gente faz uma análise muito superficial, vou te falar. Não é uma análise de custo profunda, não é nada disso. Mas a gente geralmente analisa... o público esperado do evento, se foi realmente o que a gente teve, se o que a gente investiu, no final das contas, foi válido ou não foi. Por que é aquilo que eu te falei, alguns eventos se repetem nos anos seguintes, então a gente já entra com uma negociação no ano seguinte com base nisso, sabe? Existem feiras que a gente fazia e hoje a gente não faz mais, que a gente acha que talvez não valha o investimento que tem, entendeu? A gente tenta priorizar, ver o que é mais importante para as marcas, o que não é. Então, a gente faz essa análise. Não é uma análise muito profunda, numérica a respeito, mas a gente faz uma... até por que evento é difícil você mensurar isso. Às vezes, você gasta pouco num evento que faz muito sucesso, você gasta muito num evento que não tem repercussão. Então, é complicado, mas é... por que é aquela coisa: às vezes você acerta, às vezes você erra, faz parte. A gente trabalha com pós-evento, a gente geralmente faz esse *debriefing*, nesse momento a gente reúne todo mundo, quem fez parte, que se envolveu no evento para ver se as necessidades foram atendidas, se a educação... Se teve realmente um bom treinamento, se isso no campo está repercutindo... a gente normalmente faz essas reuniões para falar a respeito disso.

Ormene: Tá. E assim... em relação a pós-evento, em relação ao participante. Você tem alguma atividade direcionada ao participante no pós-evento?

Paula: Não. É uma coisa que a gente tem estudado a implementar na L'Oréal. A gente... na verdade, é até bobeira nossa, por que na verdade, grande parte das empresas precisa, tem necessidade disso, de saber quem são os seus clientes. Então elas precisam criar mailing, para se comunicar com os nossos clientes. A gente não tem isso. Por que os nossos clientes, eles são os mesmos, assim, em quase todos os eventos, entendeu? Então a gente foca... a gente toca muito esses clientes por ano. Então, no final das contas, a gente sabe com quem a gente está falando. A gente só tem que afinar um pouco mais essa maneira como a gente fala com eles, entendeu? Então, a gente tem vários tipos de viagens, que a gente faz com os clientes. Viagens de incentivo, viagens de... para educação, mesmo. A gente vai até a região daquele cara, para poder fazer o treinamento deles de um produto novo que está lançando. Então, tem motivos variados para a gente fazer evento, mas a gente não toca muito no pós-evento. A gente não se envolve muito nisso. Não, não tanto. Não tanto quanto a gente gostaria. A gente sabe que é uma falha nossa, que a gente gostaria de depois do evento ter um feedback do cliente, sobre se foi positivo ou negativo, mas não. Hoje em dia a gente não investe muito nisso.

- 8) Ormene: Há alguma área responsável pela análise do portfólio dos eventos corporativos? Quais os objetivos dessa análise? Por exemplo: saber olha, a Pfizer participa de... sei lá, 500 eventos por mês. Olhando o portfólio e o peso desses eventos...

Paula: Não, não existe.

Ormene: Você falou alguma coisa sobre portfólio...

Paula: Temos nós. Tem a equipe de comunicação, não é? Que a gente sabe exatamente quais os eventos a gente vai precisar fazer – os principais eventos durante aquele ano. Mas...

Ormene: Olhar a empresa como um todo não?

Paula: Não. A gente olha a divisão. É uma falha até que a gente tem na empresa, só que, por outro lado, eu até entendo... A gente tem eventos que são para públicos totalmente diferentes. Então, assim: os eventos que eu tenho na minha divisão, são totalmente diferentes dos de cosmética ativa, que fazem congressos médicos. Então o estilo dos eventos é totalmente diferente, para públicos totalmente diferentes, entendeu? Eu acho que facilitaria sim, uma análise. A área de compras foi colocada para isso, para tentar dinamizar um pouco esses processos, para que a gente pudesse se comunicar um pouco mais, mas ainda assim os eventos são muito diferentes. Então é complicado, por que são públicos... nossa, são tipos de eventos totalmente diferentes. Os nossos eventos de DPP,

eles têm muito detalhe, é... de shows, sabe? São complexos, que outras divisões não têm. Então acaba ficando um pouco mais difícil. Mas hoje não tem, não.

- 9) Ormene: Há alguma medição para saber se o evento atingiu seus objetivos de realização. Aqui eu preciso ver com você, se você... primeiro, eu acho que você já me falou, que você não faz muita coisa de pós-evento... Então, satisfação, reação, aprendizado, aplicação, impacto para o negócio... budget?

Paula: Não. Não existem muitas análises sobre isso. Hoje em dia a gente não trabalha muito esse pós-evento. Mas existe uma coisa que, para a gente ajuda, como se fosse uma análise. A gente tem uma proximidade muito grande com os nossos clientes. A divisão, ela trabalha de maneira muito próxima. Então, assim, a gente consegue receber do campo, da área comercial, da área técnica, que está diariamente com esses profissionais, um feedback deles. Se eles gostaram, se não gostaram, se foi positivo, se foi negativo. E eles são pessoas muito francas, não é? O mercado é muito... (interrupção). A relação nesse mercado é uma relação muito próxima, muito... como é que eu vou te falar... é quase que familiar, assim... com os clientes. Às vezes a gente, sabe... conhece a família dos clientes, algumas viagens de incentivo que a gente faz, eles levam seus companheiros, suas companheiras, seus filhos. Então, isso faz com que o relacionamento seja mais “íntimo”, entendeu? Então a gente consegue ter um *feedback* deles muito claro, como se eles gostaram, se eles... às vezes, mesmo até sem falar nada, sabe? A gente consegue sentir isso. Que é uma coisa muito boa, mas também é muito ruim, que quando eles têm que falar, eles falam mesmo e a gente tem que ouvir, não é? Mas isso já facilita um pouco para a gente. Não é um público que está distante do nosso trabalho. Pelo contrário, eles estão muito próximos, sabe? Eles falam, eles te chamam no meio do evento e dizem: não gostei disso. Não gostei dessa comida, achei que essa comida está ruim. Eu preferi o outro evento que você fez... Por que são muito repetidos, então a gente faz muitas vezes eventos com eles, com o mesmo público, então eles já conhecem, têm essa franqueza para falar e tal... O que faz uma diferença, e aí é gostoso.

Ormene: É... é legal. Quando você tem... você consegue pegar o *feedback* ali, no local, não é?

Paula: No local. Na hora! Essa reação é na hora. Eu acho ótimo. Tem gente que não gosta. Eu particularmente prefiro.

Ormene: Então, vocês acham que nem precisa fazer uma pesquisa de satisfação, por exemplo?

Paula: Talvez devesse. Eu acho que não focado em eventos, entendeu? Por que o evento para a gente é mais uma ferramenta para divulgação do produto. Então, na verdade, quando eles têm que falar, eles falam do tratamento como um todo, do produto como um todo. Então mesclam um pouco as coisas. Acho que não uma pesquisa focada no evento, em eventos – se ele gostou de um evento específico ou não, mas... se ele gostou do lançamento, sim... se ele acha que a gente poderia talvez investir mais... E aí, eu acho que aí entra o evento, não é? Se ele acha que a gente deveria divulgar mais ou não.

Ormene: Então vamos lá. Bom, de budget, você falou que você faz o relatório de fechamento, não é?

Paula: É.

Ormene: Então eu acho que isso aqui, a gente pode considerar como feito normalmente, não é?

Paula: Feito. Exatamente.

Ormene: Você não deixa um evento sem fechamento financeiro, não é?

Paula: Não. Isso não.

10) Ormene: que tipo de informação você busca, quando você... Aqui você... Eu pergunto se você... é... quando você faz essa medição, que tipo de informação você busca. Mas aqui, eu vou mudar um pouquinho... É... Quando você faz os seus eventos, que tipo de objetivo você busca, por exemplo, aqui eu coloquei: venda, produção, eficiência, custo..., reclamação, satisfação, fidelidade, retenção, promoção. O que você acha que é o mais importante para vocês?

Paula: É... Na verdade, fidelidade eu acho que é mais importante para a empresa como um todo, com o público que a gente trabalha. Por que, os salões hoje em dia, eles não trabalham com uma marca só. Então, assim... é muito difícil, é raro você entrar num salão de beleza em que você só tenha L'Oréal, que você não tenha outros concorrentes. Então, hoje, o que a gente... a nossa batalha diária é isso – é fidelidade dentro do salão, que a gente consiga conquistar. E a estratégia de conquista, que eu acho que a L'Oréal usa e as concorrentes usam, eu acho que é muito similar com relação a eventos. Então, assim, todo ano a gente tem viagens de incentivo, então... a gente leva para o... Sei lá, a gente levou para o Chile, a Wella leva para o Peru. A gente levou para o Egito, a Wella leva para... sei lá... Dubai. E aí vai, entendeu? Então é uma questão de conquistar e todos os mesmos clientes. Por que trabalham todos muitos alinhados. Então, a nossa dificuldade maior hoje é isso, é de você conseguir essa fidelidade do profissional. Assim, de dizer que ele veste a sua camisa e diz: eu sou L'Oréal e é isso aí. Eu acho isso muito difícil ainda hoje. Não que

isso seja o nosso objetivo principal para eventos. Até por que cada evento nosso tem um objetivo diferente. Esse evento que a gente vai fazer hoje é para tocar as jornalistas sobre o produto que a gente vai lançar em setembro, que vai ser no Sauípe, e o objetivo desse lançamento em si, a gente quer ensinar a usar. Então, a educação é o foco desse evento. E aí...

Ormene: Retenção, não é? Você quer que as pessoas aprendam a usar?

Paula: É. Aprendam a usar. Então tem eventos que são muito educativos, tem eventos que são mais comerciais, são mais para vendas. Eu tenho eventos que são por si só eventos, uma festa para divulgar, para confraternizar. Então, tem vários tipos de eventos, mas eu acho que fidelidade é uma coisa que a gente busca assim... num âmbito diferente, um pouquinho mais que as outras coisas.

- 11) Ormene: Como se posiciona a empresa em relação aos objetivos de aprendizado, networking e motivação? O que você acha que... Quais são, você pode me citar alguns exemplos, que você faça especificamente um evento para cada uma dessas coisas, ou você acha que tem um específico, um que você... não esse aqui é o fundo principal do meu... da minha área. Que tem aquela história de ensinar a usar, que você já me falou que você faz, o networking, que é as pessoas se relacionarem entre si e motivação.

Paula: Você quer que eu cite eventos, é isso? Específicos para cada um desses?

Ormene: É... não, assim: você usa isso? Você usa esse tipo de evento? Você faz normalmente? É um objetivo da empresa ou não é...

Paula: Não, faço sim. É um objetivo da empresa. É aquilo que eu te falei, a gente faz eventos totalmente diferenciados. Algum... sempre um desses três patamares vai ser focado. Ou até mais de um, entendeu? Mas assim... eu não tenho como te dizer claramente que um evento foi para um ou para outro.

Ormene: Por exemplo: esse que você vai fazer no Sauípe vai ser aprendizado puro. Vai ter motivacional...

Paula: Vai ter o lançamento de um produto... Eu tenho a parte que é *hands on*, que a gente chama um profissional internacional e ele ensina a usar o produto. Ele ensina a aplicar o produto, ele ensina a como vender aquilo para o profissional e também é networking, por que eu boto todos os clientes juntos. A gente leva a nossa equipe comercial para fazer networking e também é uma motivação, por que eu estou levando eles para o Sauípe, com a família inteira, tudo pago... então, assim... Os eventos englobam muito os três pilares, não é?

Ormene: Entendi. É... normalmente eu acho que o aprendizado é que pode ficar às vezes de fora, dependendo do objetivo que você tem.

Paula: Exatamente.

12) Ormene: Que tipos de eventos são mais comumente utilizados pela empresa para atingir os objetivos estabelecidos? Eu acho que você já me falou um pouco. Você já me falou que é uma mescla de tudo isso, não é?

Paula: É uma mescla de tudo.

Ormene: Mas assim: você tem um tipo de evento assim: normalmente é viagem de incentivo, ou normalmente é... um workshop... uma coisa mais específica?

Paula: Não. Normalmente, anualmente a gente atinge todos esses eventos. Agora, o que eu acho que acontece na L'Oréal, é que dentro de um evento a gente consegue colocar muitas coisas, como eu te respondi na pergunta anterior. Assim... Uma feira, eu faço uma feira, eu tenho minha área comercial para fazer networking, recebendo os clientes, eu tenho a área de educação, eu faço workshops para treinamento, entendeu? Então, tudo acontece muito que similarmente, assim, muito que junto. Em paralelo. Agora, o que são mais comumente utilizados... eu posso te citar um, mas eu acho que estão todos no mesmo patamar. Acho que mais network. É... acho que a gente faz mais eventos de network.

Ormene: Que interessante! E as pessoas se sentem mais valorizadas pela L'Oréal por causa desses eventos, você acha?

Paula: É o que eu te falo: as marcas todas fazem muito isso. Então, é uma questão de valorizar o ego, cada um do seu cliente, da maneira que pode. Então eu acho que eles gostam, tanto que a gente faz eventos e todos os eventos que a gente faz estão sempre cheios e tem muito boa repercussão, mas é uma briga de egos. Mas todo mundo investe o quanto pode para tentar agradar seu cliente ao máximo.

13) Ormene: E aí, aqui, a última pergunta é: Como a empresa trata os aspectos de responsabilidade social, ética e *compliance* com relação aos eventos corporativos? Há uma política clara que contemple esses aspectos?

Paula: Olha, existe uma política clara da L'Oréal, não focada somente em eventos, que é uma política da L'Oréal mundo, que eles repassam isso para a gente, que são normas para uma empresa trabalhar com a gente, ela precisa seguir algumas normas: não ter trabalho infantil, não ter trabalho escravo... um mesclado de várias normas, que precisam ser respeitadas. E a L'Oréal é uma empresa muito correta com relação a isso. Eu tenho muito orgulho de dizer isso. No mundo tem várias políticas que são focadas em desenvolvimento de empresas que atendam, que a gente às vezes não consegue encontrar no mercado, por

exemplo, para teste de pele, nós não fazemos teste em animais. Então a L'Oréal comprou uma empresa que ela desenvolve pele humana. Por mais que aquilo onere para ela, é um investimento que ela faz para evitar ter esse tipo de problema. Agora, não direcionado somente a eventos. É óbvio que em eventos a gente tenta agir da mesma forma. Nos últimos eventos que a gente fez, inclusive eu comecei agora em março desse ano, a gente fez uma feira, uma das maiores feiras que a gente tem no Brasil, a maior feira da América do Sul e a gente fez uma dedução de carbono. A gente tem envolvido essa empresa que faz essa dedução de carbono em todos os nossos eventos daquela data em diante, que foi uma parceria que a gente conseguiu, muito legal, com a Iniciativa Verde. Eles fazem replantio de árvores segundo quanto que você gastou para construir o estande, por exemplo. Então a gente tem feito essa parceria que é uma parceria que é focada, eu acho que em eventos. E eu na L'Oréal, eu cuido de... a comunicação em si, a gente tem uma campanha, que é Cabeleireiros contra a AIDS, que é uma campanha da L'Oréal em parceria com a UNESCO, que foca nesse mercado de AIDS. É uma campanha mundial, a gente desenvolve um calendário, vende e toda essa verba é revertida para a Sociedade Viva Cazuza, que cuida de crianças aidéticas, soropositivas, não é? E todo evento que a gente faz, todo grande evento, a gente tem a participação de Cabeleireiros Contra a AIDS, que a gente faz. É uma campanha que não tem lucro nenhum para a L'Oréal, na verdade a gente entra com a parte de... O calendário que a gente faz é super-legal, a gente faz essa ponte, entre convidar os artistas, os cabeleireiros, os fotógrafos, todos eles doam seu cachê para a campanha, a gente não paga nada e a gente produz um calendário que é vendido anualmente e esse calendário, toda a venda é revertida para a Sociedade Viva Cazuza. Então a gente tem algumas ações internas, assim... eu estou dando um exemplo de DPP como um todo, mas que trabalham com essa responsabilidade social, com toda essa preocupação. Mas assim, a L'Oréal por si só, ela tem muito essa... ela é engajada com relação a isso, sabe? Essa semana mesmo, a gente teve o *citizen day*, que é um dia de cidadão na L'Oréal, que os funcionários puderam falar sobre as ações que fazem, as ações sociais, para conseguir benefícios para ONGs, e... muito legal, assim, a gente tem várias iniciativas na L'Oréal mundo que ajudam muito pessoas carentes. Tem uma parceria... como é que é?... Mulheres na Ciência... que a L'Oréal consegue patrocinar jovens cientistas, mulheres, no desenvolvimento de projetos regionais. Então, por exemplo, no Brasil, esse ano, sete mulheres foram impactadas e essas mulheres receberam vinte mil dólares de verba para desenvolver seus projetos de pesquisa. Então, assim, tem várias ações...

Ormene: Para o desenvolvimento de produtos de beleza. Ou não?

Paula: Não necessariamente. Não necessariamente. Foram levantadas pessoas de comunidades carentes, ou não necessariamente, que estavam trabalhando em cima de um projeto interessante, que teria certo futuro, um projeto com fundamento, e essas pessoas fizeram e passaram por um concurso e a L'Oréal, elas ganhando, a L'Oréal patrocinou essa pesquisa delas, para que elas pudessem continuar isso. Tem várias ações que a L'Oréal trabalha. Eu acho super-interessantes. Mas todas as grandes empresas fazem, eu acho que é o futuro.

Ormene: Na parte de compliance e ética, você tem alguma norma que você tem que seguir para o relacionamento com fornecedores?

Paula: Existem normas. Existe uma... como é que eu vou te falar...

Ormene: Tem um documento específico? Tem um nome?

Paula: Tem. Tem um documento específico. Não só para eventos. Para todos os fornecedores. Código de ética. Existe um código de ética da L'Oréal, que tem que ser seguido, com relação a tudo que envolve... Dinheiro, troca de presentes, regalias e tudo mais, que tem que ser seguido, que a empresa passa para todos os funcionários.

Ormene: Ah, legal. E aí você tem que assinar e tem que seguir aquilo piamente.

Paula: Exatamente.

14) Ormene: Bom, minha entrevista acabou. E aí eu queria que você me falasse alguma coisa que você acha que pode melhorar, ou que você sente falta, que você gostaria de ocupar o espaço, na área de eventos. Se existe alguma coisa que você não faz hoje, que você gostaria de fazer.

Paula: Eu acho que essa análise pós-evento. Uma análise mais detalhada pós-evento. Isso é uma coisa que a gente vem buscando e que, sempre quando você acaba um evento, você emenda em outro, não é? E aí o antigo já foi, foi tudo bem e vamos para o próximo, e a gente nunca tem tempo. Eu acho que isso é uma coisa importante. Até para melhorias futuras, às vezes... não só financeiramente falando, mas em relação à qualidade do evento. Aquilo que eu te falei, às vezes você faz um investimento grande para uma coisa que não tem necessidade... Entender um pouco até onde você pode ir, se pode melhorar, eu acho importante esse pós-evento que hoje a gente não faz. Eu acho que eu sou um pouco carente disso. Eu tento fazer uma análise, mas é muito rápida, e daí no final das contas, não me traz grandes descobertas a respeito do que a gente fez, sabe? Eu acho que é uma coisa que eu gostaria de investir mais.

Ormene: Entendi. E na tua área de DPP, é só você? Desculpa, você vai me mandar o organograma e tudo, mas só para...

Paula: Sem problemas. Então, tem a área de comunicação, eu que sou responsável por eventos e a Fabíola que é minha *partner*, divide comigo o trabalho, mas ela é responsável por relações públicas e a gente tem uma estagiária que trabalha com nós duas.

Ormene: Paula, vou parar de gravar agora e super-agradecer você! ...

Paula: Eu é que te agradeço!

APÊNDICE D

Transcrição de Entrevista

Monique Xavier

Nextel

Entrevistada em 16/julho/2010

Ormene: Eu vou começar a entrevistar a Monique Xavier, ela trabalha na Nextel e ela cuida, entre outras coisas da área de eventos da empresa também. Monique, em primeiro lugar muito obrigada pelo seu tempo, pela sua disposição e assim, nossa, pela acolhida, por que foi muito importante essa...

Monique: É. Eu sei como é importante conseguir pessoas para responder.

Ormene: É difícil! Então, “brigadão” pelo seu tempo, mesmo. E aí, vamos começar. Eu tenho algumas perguntas, que de repente acho que você pode... se você puder, me mandar por email. Como por exemplo: o porte da empresa, número de funcionários, que são coisas que normalmente você não tem assim de bate-pronto para...

Monique: Mas, mas vamos... Vai me perguntando que eu vou te dizendo o que eu souber. O que eu não souber, a gente vê depois.

Ormene: Por exemplo: você sabe o tamanho da Nextel no Brasil?

Monique: Ela tem 6.000 funcionários, é considerada uma empresa de grande porte. Só que a Nextel, ela faz parte de um grupo, que é da NII Holding. A NII é dona de várias empresas de telecomunicação. E uma delas é a Nextel México, Chile, Argentina, Canadá, Peru... são seis. Se faltou algum aí eu te passo depois. Mas a princípio são seis: Brasil, Argentina, México, Canadá, Chile e Peru. Entramos agora em El Salvador, mais um lugarzinho aí, que a gente atua. Por que, dentro desses países, não necessariamente todas as cidades têm Nextel, pegam Nextel.

Ormene: E quais são os segmentos de atuação da NII?

Monique: Telecomunicações.

Ormene: Totalmente telecomunicações. E dentro da NII tem a Nextel.

Monique: Tem a Nextel. No site da NII tem mais informações sobre a holding.

Ormene: Ótimo! É... estrutura organizacional: como é que ela é estruturada no Brasil? Ela tem só a Nextel, ou tem NII também? Como é que funciona?

Monique: Não. A NII fica lá em Virginia, nos Estados Unidos e no Brasil só existe a Nextel. Então aqui a gente tem: o presidente, que é o Sérgio Chaia, embaixo dele tem vários VPs, um

VP para cada segmento, para cada área, e aí embaixo de cada VP tem seus diretores, gerentes, coordenadores, analistas.

Ormene: E aqui no Brasil, você falou que tem quantos funcionários?

Monique: Seis mil. Aqui no Brasil a gente tem Nextel nos seguintes estados: Rio Grande do Sul, isso eu vou te passar com mais calma depois. Brasília, Goiânia, Porto Alegre... Aí eu misturo tudo, não é? Falo cidade, tem cidade que tem, tem cidade que não tem... Fortaleza, Recife, Salvador, Rio, São Paulo, Goiânia eu acho que já falei... para o Sul é que eu tenho um pouco mais de dificuldade. Mas eu vou te passar isso por email.

Ormene: Eu vou escrever aqui: pedir detalhes da estrutura Brasil. Aí, normas e valores da empresa eu acho que eu acho no site da empresa, não é?

Monique: Lá tem tudo: missão, visão, valores... tem tudo.

Ormene: Legal. Aí, me conta um pouquinho: qual é o seu cargo aqui? O nome do seu cargo?

Monique: Eu sou analista de marketing sênior. E eu faço parte da equipe de ações de marketing. A área de marketing, ela tem quatro gerentes, que é: o Tiago Gali, que cuida de produtos e serviços, então, todos os aparelhos, dados, internet... Tudo que funciona dentro do aparelho e o aparelho em si são de responsabilidade do Tiago. Existe a Patrícia, que é a minha gerente, ela é responsável por ações de marketing *below the line*. Então, tudo que não é mídia *offline* e mídia *online*, ou seja, eventos e todas as ações de marketing em geral são de responsabilidade da Patrícia. Tem a Carol, que é gerente de interatividade. Então ela é responsável por mídias sociais, Orkut, Twitter, enfim, tudo o que acontece nas redes sociais, site da Nextel, e pela área de telemarketing e central de vendas. Por que quando o cliente se cadastra no site, gera-se um cadastro que vai para a central de vendas, e a esse cliente é contatado a fim de gerar uma visita, não é? O assessor comercial vai até ele tentar gerar uma venda. Existe o Marcelo, que ele é responsável por assessoria de imprensa e PR, relações públicas, e tem a Tânia que é responsável por mídia. Mídia engloba mídia online e mídia *off-line*. Então campanhas, novas campanhas, que o MV Bill que agora está no ar, vai entrar uma nova campanha e formulação de marca, posicionamento, enfim, tudo é dela. Então são essas cinco gerências. E a Patrícia, a Pat, que é minha gerente, ela é a área que eu atuo, então, além de tudo: *below the line* e ações, a gente cuida de eventos também.

Ormene: Entendi. Há quanto tempo você está no cargo?

Monique: Nesse daqui há 7 meses, só. E no Rio eu estava há 2 anos.

Ormene: Então você tem quase três anos de empresa... Quantos anos você tem:

Monique: 27.

Ormene: Qual que é a tua experiência na área de eventos? Você começou agora, ou você já tinha... Pelo que você me falou antes, você já tinha...

Monique: Eu sempre tive alguma coisa com eventos. Então já trabalhei na Citroen Brasil, na área de marketing, uma das coisas que a gente fazia era eventos. Eu tive uma grande experiência em eventos imobiliários. Eu trabalhei numa construtora, então a gente fazia todos os lançamentos de novos produtos, ou seja, os empreendimentos, enfim... além de mídia, etc. E depois eu vim para a Nextel, e lá na Nextel, no Rio, eu trabalhava na área de planejamento e fazia os eventos internos. Por que na Nextel, tudo é muito separado. Eu faço os eventos de ações de marketing, externos, ou seja, para clientes... Existem eventos específicos para grandes clientes, já da base, que são os clubes Nextel, que a gente chama, que são shows reservados, em lugares fechados para clientes VIPs enfim, e existe uma área de eventos que é voltada para nossa força de vendas, que são os nossos vendedores diretos e indiretos, que nós chamamos de *dealers*. Os *dealers* são os indiretos, são os representantes Nextel. Então, a gente pode dividir o marketing, a área de eventos da Nextel digamos assim, em três áreas, e eu cuido especificamente de ações e eventos externos, para o cliente externo, seja *prospect*, ou seja, cliente da base. Não algo tão específico como o clube Nextel, que a gente faz de quatro em quatro meses, de três em três meses. É uma coisa muito reservada, e aí é tão importante, que é cuidado até pela área de PR, é por outra área. Mas a gente tem total acesso, eu posso te dar mais informações se você precisar.

Ormene: Não, eu acho que não é necessário. Eu acho que me interessa a tua atuação mesmo nessa área. E aí: quais são as suas responsabilidades... a gente vai abordar cada uma das etapas de um evento nas perguntas, mas assim, as suas responsabilidades principais na área de eventos. Nessa parte de eventos.

Monique: Olha, eu tenho a responsabilidade do evento em geral é minha. A gente trabalha por projeto. Então, quando eu pego um projeto, eu tenho desde o momento de brifar a agência e fazer a concorrência, ou seja, trabalhar esse briefing, budget, enfim, até o dia lá do evento. O dia final do evento, seja um patrocínio, seja um evento qualquer. Então, todo processo é de minha responsabilidade. Eu tenho analistas que trabalham comigo, ou eu toco ele sozinha. Mas toda responsabilidade é minha. Estou só acompanhada por alguém.

Ormene: Quantas analistas tem? De eventos, a área que cuida de eventos é só você, ou você tem outras analistas que também cuidam.

Monique: Não. Toda área da Patrícia cuida de eventos. Então, é a Patrícia como gerente, nós temos três coordenadoras, que é a Eliane, a Juliana e a Vilma. Uma fica em São Paulo, uma fica no Rio e uma em Salvador. Embaixo de cada uma tem em média duas ou três analistas.

Em São Paulo tem eu, a Luane, o Lucas, que é um estagiário. Lá no Rio tem a Clarice, a Lara e um estagiário. Em Salvador tem uma analista só.

Ormene: É grande! Bom, você já me falou do cargo e sua relação... Perfil da área e dos eventos. Localização da área e dos eventos no organograma da empresa, você já me falou que fica subordinada à gerente... qual é o nome do cargo da gerente?

Monique: Gerente de ações de marketing.

Ormene: Legal. Quantidade e função dos componentes, você acabou de me falar... Quantidade de eventos realizados por ano, você tem ideia?

Monique: Então, a gente vai ter que definir aqui, o que você considera eventos, não é? Por que, eu faço mais ou menos, de 10 a 12 projetos por ano. Só que, patrocínio, eu considero um evento, participação em feiras, congressos eu considero um evento. É... um marketing de guerrilha, você considera um evento?

Ormene: Aí depende. O que é? Eu sinceramente não sei o que vocês chamam de marketing de guerrilha.

Monique: O marketing de guerrilha, por exemplo: eu estou fazendo um marketing de guerrilha hoje no aeroporto. Eu tenho que divulgar o meu serviço DCI, que é um serviço rádio e conexão direta internacional e eu contratei pixmens, você já viu pixmens?

Ormene: Já.

Monique: Eles têm... que fica com uma TV, só que agora tem uns mais modernos, sai uma TV daqui, grande, tal, e ele fica passeando pelo aeroporto, com duas meninas promotoras distribuindo panfleto e ativando o CDI de quem já tem Nextel na hora. Então, isso eu considero um marketing de guerrilha, algo agressivo...

Ormene: É, eu não chamaria de evento, não é? Por que o evento é mais uma coisa que você vai reunir pessoas, não é?

Monique: Certo. Então, vamos levar com o parâmetro que eventos é quando reúne pessoas, não é? Então, eu realizo mais ou menos, nesse escopo, uns oito por ano. Em cada base. Oito no Rio, oito em São Paulo e metade disso, quatro, em Salvador.

Ormene: Você tem ideia do investimento anual disso aí?

Monique: Isso eu posso levantar para você, mas... gira em torno... depende muito. Por que tem coisas grandes, a gente, por exemplo, patrocinava a Stock car, que era uma coisa grande. A gente tem em torno de dois milhões para trabalhar no ano. Mas aí, vai um milhão em um evento, que é a convenção de vendas, é uma coisa enorme. Só nesse evento vai um milhão. Mas eu posso ver para você o budget anual.

Ormene: Você tem ideia do número médio de participantes? Ou o número total que você atinge por ano?

Monique: Por ano não. Por evento eu tenho. É... Tudo depende, não é? A convenção de vendas, que é um evento enorme, a gente reúne 300 pessoas, que é o máximo de evento. A gente vai fazer um patrocínio no show com a Ana Carolina agora e o impacto é muito maior. A Stock car é uma coisa muito grande.

Ormene: Você poderia me fornecer esse dado depois?

Monique: Posso.

Ormene: Eu vou pedir a média de número de participantes por evento. Por que aí... ou... o número que você tiver mais fácil. Só para a gente ter ideia. Por que aí... Se você me dá a média, eu faço a média vezes oito e me dá o número total anual, entendeu? Aí, vamos passar para as perguntas propriamente ditas:

1) Quando surge a necessidade de realização dos eventos da empresa?

Monique: Por demanda. Quando a gente tem necessidade de alguma coisa muito específica. Seja fortalecimento da marca perante um público específico, seja levantamento de vendas de algum produto ou serviço, seja o lançamento de algum produto e serviço, de algum aparelho ou algum serviço específico. Gira mais ou menos em torno disso.

Ormene: E onde que começa essa necessidade? Quem que é que detecta essa necessidade?

Monique: Depende muito. É uma coisa muito grande, mas como envolve produtos e serviços, vem da área de produtos e serviços. Por exemplo, eu vou lançar um aparelho novo, começou agora. Provavelmente eu vou fazer um evento.

Ormene: Eles que pedem para você o evento?

Monique: É. Eles pedem: temos que fazer o lançamento de um produto. Que vocês sugerem? Eu brifo uma agência, e pode ser que a agência venha com uma ação viral de online e outra vem com evento. E aí eu proponho o que eu acho melhor, entendeu?

Ormene: Então, eles lançam a necessidade e você vai buscar qual é a melhor resposta?

Monique: Exatamente.

Ormene: E aí, isso é com todos os departamentos que têm produtos?

Monique: Todos os departamentos que me demandam. Por exemplo: a área de segurança pode me demandar algumas coisas: Monique, a gente tem... vai rolar uma feira de segurança em São Paulo e o produto Nextel precisa estar. Então eu vou estar lá. Vou fazer um quiosque lá, vou encher de panfleto, para fazer cadastro, e assim vai. Demanda por área e por... pela necessidade mesmo, de cada área.

- 2) Ormene: Legal. Você tem ideia de quantos por cento do budget de promoção são direcionados a eventos?

Monique: Não tenho essa conta. Por causa disso, por que não necessariamente eu vou fazer um evento. Então eu tenho um budget de ações de marketing. Se dentro de uma demanda específica, eu for fazer um evento, esse dinheiro vai para o evento, se não, vai para outra coisa. Mas eu não tenho que gastar, dentro do meu budget, alguma específica em eventos. E a gente considera tudo evento, entendeu? Por isso da dificuldade de te dizer...

Ormene: Ah, então essa ação...

Monique: Isso é uma ação de endomarketing, que a gente considera um... não bem um evento, mas a gente considera tudo dentro de um pacote. Ações de marketing, o budget de ações de marketing, eu posso usar em ações de guerrilha, posso usar em um evento, eu posso usar...

Ormene: Por exemplo: você tem ideia de quanto do faturamento da empresa é colocado em ações de marketing? Em porcentagem? Esses dois milhões?

Monique: Dois milhões é o budget da ações de marketing na Nextel Brasil. Então, eu sei que metade disso eu já gastei em um evento. É mais ou menos o que eu gasto anualmente, que é um evento que eu tenho anualmente. Mas eu não tenho muitos eventos que acontecem todos os anos.

Ormene: Entendi. E você sabe qual é o faturamento da Nextel Brasil?

Monique: Olha, eu tenho isso em relatório. Não sei se eu posso passar, mas eu vejo para você. Eu tenho uma apresentação bem legal da Nextel. Eu posso te passar.

Ormene: Oba! Eu vou colocar aqui!

Monique: Pode me cobrar!

- 3) Ormene: Quem decide ou autoriza os eventos? Há uma hierarquia conforme a importância ou o tamanho do investimento para aprovação?

Monique: Olha, nós temos um VP de marketing, que é responsável pelo marketing inteiro. Toda aprovação tem que passar por ele. Não a aprovação do que é... depois do evento já fechado, ele não aprova quase nada. Ele quer saber o andamento e o resultado. Mas se eu vou fazer um evento, é ele que decide: legal, vai fazer um evento? Vai. Não, não vai fazer esse evento?

Ormene: Sempre ele.

Monique: Sempre ele. Na verdade tem uma hierarquia, não é? A minha menina passa para mim, eu passo para minha coordenadora, passo para as gerências, daí as aprovações vão indo até ser aprovado pelo VP.

Ormene: Mas obrigatoriamente, o VP tem que aprovar?

Monique: Tem.

Ormene: É... Então, independente do tamanho, ou da importância?

Monique: Independente do tamanho ou da importância.

4) Ormene: Legal. Há um processo estabelecido para definição dos objetivos do evento?

Monique: Existem objetivos anuais. O ano passado a gente tinha um objetivo, com relação a nossa área. Hoje em dia a gente tem outro. Então, todos os nossos eventos ou ações que a gente faça, a gente tem que ter degustação, impacto de marca, cadastro e transformar isso em venda. Então, a gente tem aí esses pilares. Sempre quando eu estou em algum lugar, eu tento sempre fazer com que a gente consiga atingir esses objetivos.

Ormene: Entendi. Então, assim, o objetivo final é venda, sempre?

Monique: É. A gente não é medido por isso, tá? Para no cadastro. Por que a área de ações de marketing é responsável por fornecer, por fazer, produzir o evento. A área de vendas é responsável por vender. Então, eu gero informações para a área de vendas. Gero cadastro, gero o lead, que a gente chama. Gero pessoas interessadas em Nextel para a área de vendas. Se a área de vendas tem competência para vender ou não, não é comigo. Eu não tenho como ser cobrada por isso.

Ormene: Depois eles vão fazer o contato para saber se eles conseguem fazer a venda.

Monique: Isso. Exatamente.

Ormene: Entendi. Você não faz a venda diretamente no evento.

Monique: Não. Eu gero cadastro.

Ormene: Entendi. E, por exemplo, você faz algum evento de relacionamento puro?

Monique: Faço. Geralmente são patrocínios. Sim, já. Eu fiz um evento há pouco tempo, que foi do Black Berry e que nós chamamos os clientes mais importantes e fizemos um evento... enfim: "X", para pessoas VIPs. Clientes que... no final, a gente tenta sempre ter um objetivo maior do que só relacionamento. Esse evento, por exemplo, a gente tinha que fazer o relacionamento, mas a gente acabou divulgando um novo serviço para eles, para tentar fazer com que eles se interessem e ativem. E assim vai... A gente sempre tenta colocar alguma coisa a mais. Por que nós temos muitos produtos e serviços. Então não

custa nada a gente tentar agregar. Mas existem eventos só de relacionamento. Mais especificamente, só de relacionamento, é o Clube Nextel.

Ormene: Ah, entendi. Esse dois milhões também inclui o Clube Nextel?

Monique: Não. O Clube Nextel é outra história de outra área inclusive. Mas a gente sabe, por que também são eventos e a gente participa. O Clube Nextel, é budget de PR, é um evento pequeno, que geralmente é feito em algum lugar mais requintado, enfim, que são chamadas pouquíssimas pessoas e geralmente tem uma banda tocando, alguma coisa assim... distribuição de brinde, o VP ou o próprio presidente da Nextel dá uma palhinha e fala alguma coisa e ponto. Isso é só relacionamento. Não tem nenhum...

Ormene: E a parte de treinamento, que também é outra área que cuida?

Monique: A área de treinamento tem uma área de treinamento. Específica de treinamento.

Ormene: Agora, por exemplo, você tem algum evento que você vise... educar? A utilizar o teu aparelho ou não?

Monique: Então, quando eu falo que tem um dos objetivos de todos os eventos e ações que eu estou fazendo em 2010 é degustação, é por que a gente entende que o Nextel não dá para a pessoa entender, se não degustar, se não colocar na mão e aprender a usar sozinho, ou com a ajuda de um promotor. Então, isso a gente já considera uma certa educação. Tentar fazer com que ele... não é um aparelho qualquer, entendeu? É algo mais complicado. Nem todo mundo sabe mexer, tem a PTT, que é a teclinha do lado. Então por isso tem a degustação. A gente sempre tenta... mesmo nos mercados maduros, que são Rio e São Paulo. A maioria já conhece, mas mesmo assim, tem gente... é importante.

Ormene: É... fazendo um aparte aqui: o meu filho comprou no Nextel. Ele com a noiva, que ela foi para o Canadá e aí, ele mostrou para o meu marido e meu marido: que legal! Quem disse que ele sabia apertar o botãozinho? Aí ele: não pai, é aqui, tal...

Monique: Tem muita gente que não sabe. Tem muita dúvida ainda sobre o Nextel. Tem que ter a degustação.

Ormene: E quem define esse objetivo é a área que passa a necessidade para vocês?

Monique: Não. Esses objetivos são pilares da área de ações de marketing. Independente da demanda de qualquer área ou de qualquer coisa que venha para a gente, a gente sempre tenta inserir esses objetivos nas nossas ações, entendeu?

Ormene: Qualquer ação que venha, você quer ter esses objetivos em mente também.

Monique: Também. Além da necessidade deles. Existe casos que não dá para eu implementar esses objetivos, mas esses objetivos foram definidos lá no começo do ano, enfim, num staff... num meeting de VPs e diretoria.

5) Ormene: Entendi. Há alguma norma formal estabelecida para realizar os eventos?

Monique: Olha, a Nextel ela é bem particular quanto a evento e quanto a mídia. Nós temos uma... nós estamos regulamentados pela Anatel, diferentemente da Vivo, Tim, Claro e Oi. A gente, a Nextel, ela não pode vender para pessoa física. Ela só pode vender para “pessoa natural”. Pessoa natural é aquela física, porém que exerce uma profissão. Então, em todos os meus eventos, eu não posso abordar: jovem, pessoas muito jovens, pessoas muito idosas, por que ou é estudante, ou é aposentado. Eu não posso abordar o público C/D, por que a chance de a pessoa não estar ativamente no mercado é grande. Eu tenho que abordar um público “X”, que eu tento identificar da seguinte forma: pessoas ganham mais de dois mil reais, que tenham CPF limpo, que trabalhem, então, eu tento buscar esse público para fazer meu evento. Eu não posso fazer qualquer coisa, entendeu? Então os meus eventos são muito complicados. Nem tudo sai. Às vezes eu quero muito fazer um patrocínio de alguma coisa, um evento “X”, ou eu tenho a necessidade, uma demanda de fazer uma coisa específica para a área de... num segmento “X”... caminhoneiros: eu tenho que ter muito cuidado como eu vou trabalhar. Caminhoneiros nem tanto, mas se eu quiser fazer um evento específico para um público... Deixa eu pensar... sei lá – alguém que é *freela* – eu tenho que ter muito cuidado, entendeu? Por que a Anatel, ela... a gente tem várias multas e está tendo problemas. Por que a gente não pode...

Ormene: Ela regulamenta forte aí.

Monique: Muito forte. Então, assim, eu tenho que ter muito cuidado com o que... aonde eu vou colocar a marca Nextel e quem eu vou atingir. Ah, uma coisa: não posso fazer coisas voltadas ou que envolvam bebida alcoólica. Então, eu tenho que ter muito cuidado. Se eu quiser fazer dentro de um restaurante algum evento, por que eu não posso ter lá a minha imagem, com um bar, com bebida. Eu tenho que ter muito cuidado. Coisas básicas, não é? Sexo, drogas, religião, política, futebol e bebida. A Nextel nunca pode estar atrelada a isso.

Ormene: Por causa de problemas de mídia ou é uma exigência?

Monique: É uma exigência. Por que fica uma coisa muito física. Quando eu atrelo à bebida, fica muito físico. E eu não posso: quem bebe trabalhando? Quem usa Nextel trabalhando e bebendo?

Ormene: Ah, entendi. Por que você só tem autorização para atingir o público corporativo.

Monique: É. Na verdade não é “corporativo”. Eu não preciso. Se você for uma pessoa física e no seu CPF você quiser comprar um Nextel, você vai comprar. Desde que você

informe, e isso é muito controlado, que você vai usar o seu Nextel “também” para fins profissionais. Não que você não possa falar com seu filho, com seu marido e etc. Mas, assim: em algum momento, você tem que usar seu Nextel para falar com seu fornecedor, com seus clientes, enfim... eu não posso...

Ormene: Nossa! Então é bem controlado.

Monique: É bem. Então é assim, por isso que eu não posso fazer tudo, entendeu? Eu tenho que ter muito cuidado com o que eu vou fazer.

- 6) Ormene: Legal. Aqui, eu acho que você já me respondeu: Quem ou que áreas da empresa são responsáveis pelo desenvolvimento, do design do evento, do desenho do evento? Como ele vai acontecer? Pelo que você me falou, é você e tua área toda...

Monique: E a agência, não é? A gente sempre faz o evento com agência.

Ormene: Ah, tá. Você não faz o evento sozinha.

Monique: Sempre fecho concorrência. A não ser quando é uma coisa muito pequena. Aí a gente faz... eu faço sozinha, mas geralmente é uma coisa um pouco maior e a gente envolve a agência.

- 7) Ormene: Legal. Que tipo de atividades são realizadas na fase de elaboração, contratação, realização, fechamento e pós-evento? Quem faz tudo isso e que atividades você identifica como sendo realizadas em cada uma dessas fases?

Monique: Olha, tudo é feito pela gente. Então, desde o planejamento, que eu considero elaboração, onde a gente faz o briefing, determinação dos objetivos, o que a gente está pretendendo, enfim... E a gente tem um briefing padrão, de onde a gente está, aonde a gente quer chegar. Um briefing todo formatadinho e a gente identifica todas as oportunidades para... a gente considera o planejamento. Depois vem o desenvolvimento, não é?

Ormene: É. É... elaboração e contratação e realização.

Monique: Contratação e realização são pela agência. A gente está sempre trabalhando a quatro mãos, não é? A Nextel e a agência.

Ormene: A parte de desenvolvimento também que você chama é antes da realização, não é? É quando está no planejamento.

Monique: No planejamento. Exatamente, eu considero no planejamento a parte de desenvolver onde que eu quero chegar, não é?

Ormene: Não. É isso mesmo! E a parte de contratação quem faz é a agência, você contrata a agência? Você tem um contrato básico, padrão...

Monique: Isso. Eu tenho um contrato básico com a empresa.

Ormene: E a área de compras te ajuda nisso? Como é que funciona?

Monique: Totalmente. O briefing, tudo que envolve dinheiro acima de cinco mil reais, a área de compras tem que estar envolvida. É burocracia da empresa. Então, quando eu faço concorrência, contrato alguém, estou gastando mais de cinco mil reais, a área de compras se mete. E ela que negocia valores, negocia tudo. Eu passo a minha demanda para ela e ela resolve, entendeu?

Ormene: E você que aprova?

Monique: Eu aprovo: é isso que eu quero, eu recebo todo mundo, todos os fornecedores, todos me aprovam, eu falo para a área de compras: gostei desse. Aí ela vai lá e tenta fechar com esse.

Ormene: Entendi. Legal. Na parte de realização: você acompanha o evento? Você vai lá fisicamente para ver?

Monique: Vou. Sempre.

Ormene: E quais são as atividades que você é responsável?

Monique: Tudo. A gente tem que olhar tudo. Desde a entrada até o final. A gente tem que olhar tudo: desde buffet, até a apresentação de PowerPoint, quando...

Ormene: Se alguém precisa de alguma coisa na hora, é para você que eles vão pedir?

Monique: É. A gente sempre instrui para não ter muito cacique, não é? Para pouco índio. Então a gente sempre para qualquer problema da área que me demandou, falar comigo e eu dou ordem para a agência. E eu dou ordem para os funcionários, por que se não, vira bagunça.

Ormene: Verdade. Na parte de fechamento. Como é que você faz? Quais as atividades que você é responsável, ou quem é responsável pelo fechamento?

Monique: É... na verdade, o que eu estou pensando de fechamento é o resultado, não é? O que a gente conseguiu com isso. Geralmente as métricas já são passadas, lá no começo. Então, eu tenho quais são os objetivos, quais são as métricas e onde eu quero chegar.

Ormene: Que métricas?

Monique: Cada evento tem uma métrica. Então, eu quero... o meu objetivo é degustação? Então está bom. Como que a gente vai... qual a métrica para calcular a degustação? Cinco por cento das pessoas que estarão no local têm que degustar? Então eu já tenho uma métrica definida lá no começo, quando a gente fez o planejamento. No final disso, a própria agência me faz uma prestação de resultados, de acordo com os objetivos, métricas e onde eu consegui chegar. Qual foi o resultado disso através das métricas que a gente

desenvolveu juntas. E aí, eu internamente pego outras informações para poder chegar ao resultado.

Ormene: E aí, o fechamento é para ver se você atingiu a métrica. E, por exemplo, a parte financeira: eu ia gastar tanto, gastei tanto...

Monique: A gente também controla o budget do evento. Geralmente é isso que acontece... (risos) eu ia gastar "X", eu gasto "X" mais dois...

Ormene: Por que tem um monte de extras, não é? E quem que autoriza esses extras? É você lá na hora, são seus clientes internos... como é que é?

Monique: A gerente. Ou... quem autoriza a verba extra é a área de onde está saindo o dinheiro. Então, está saindo de produtos e serviços? O gerente de produtos tem que me dar mais dinheiro. Se está saindo da área da Patrícia, da minha gerente, aí sim, ela autoriza.

Ormene: E na parte de pós-evento? Você tem alguma atividade, alguma ação específica?

Monique: Olha, só quando a gente envolve central de vendas, por que a central de vendas vai entrando em contato com todo mundo que esteve no evento para tentar reverter isso em venda. Geralmente, quando o evento envolve venda. Então, ficam uns dois meses apurando o resultado, se vendeu, se não vendeu... enfim. Mas quando é evento de relacionamento – "X" – morreu. Não tem nada de pós-evento. Depende muito do evento.

Ormene: Não existe assim... nada que você faça assim... sei lá: tirou a foto do cara e manda a foto do cara para falar: obrigada por você ter vindo...

Monique: Já aconteceu.

Ormene: Mas não é sistemático?

Monique: Não. Depende muito do evento. Às vezes tem, às vezes não tem. A gente fez agora um que eles ganhavam a camisa do Brasil, por que foi no dia do jogo, não, ia ter o jogo, aí a gente deu a camiseta logo depois do evento: obrigada por estar aqui e ter participado, bem-vindo ao clube de quem não tem limites... E a Nextel lhe dá essa camisa para desejar sorte ao Brasil... Mas nada de... nunca... não é sempre.

8) Ormene: Na Nextel tem alguma área responsável pela análise do portfólio dos eventos?

Assim: olhar todos os eventos que estão acontecendo e analisar isso, se é bom, se é ruim?

Monique: Não.

Ormene: Cada um acontece de acordo com a necessidade, mesmo. Bom, a maioria das empresas é assim. Mas, e na tua área, por exemplo, existe alguma análise de portfólio?

Monique: Não...

Ormene: É... também, não são tantos eventos assim por ano, para juntar tudo e falar: vamos ver o que a gente faz, por que tem muito.

Monique: Tem muita coisa específica. É evento para isso... não dá para juntar. E o budget vai vindo por trimestre. No nosso planejamento o budget do ano é dividido por mês. Então eu tenho X para gastar em janeiro, X para gastar em fevereiro. Se eu não gasto em janeiro, eu tenho que provisionar.

Ormene: Ah, você tem que transferir ou então perde o dinheiro. É isso?

Monique: Exatamente.

- 9) Ormene: Aqui eu acho que você já me respondeu: se há alguma medição para saber se o evento atingiu seus objetivos de realização?

Monique: Sim.

Ormene: E de budget também, você falou que tem, não é?

Monique: É, a gente tenta fazer o ROI, não é? A gente sempre tenta. Que o ROI é o objetivo do investimento.

Ormene: Como é que você faz, por exemplo: o que você chama de resultado em cima do investimento, o que é? Depende do tipo de evento, não é?

Monique: É. Então, é assim: lá no começo foi definido qual meu objetivo, foi definido meu budget. Aí, eu investi esse budget. Meu objetivo voltou em retorno? Aí isso é meu ROI. A conta disso é que a gente chama de métrica. Que métricas que eu vou utilizar para chegar ao meu ROI. Só não é uma conta simples, entendeu?

Ormene: E quem que faz essa medição?

Monique: A gente.

Ormene: Vocês que fazem. Nossa! E quem que fornece esses dados todos para vocês?

Monique: A agência responsável. Então assim, um exemplo muito simples. Bem simples: meu objetivo era ativar 5% de conexão direta internacional em cima de todo mundo que estava no local do evento. Como que eu vou contar isso: então, no meu evento havia 250 pessoas, eu tenho que ativar cinco por cento disso. Se eu atingir quinze, eu vou saber quanto que isso me deu de retorno em dinheiro para a empresa. Quanto que cada pessoa pagou por isso: trinta reais? Aí trinta vezes quinze vai me dar um retorno de investimento.

Ormene: Menos o que você gastou, você tem...

Monique: Exatamente.

Ormene: E na maioria das vezes você consegue fazer?

Monique: Tem coisas que a gente não sabe. Quanto custa alguma coisa específica. Eu não sei quanto custa cada cadastro, por exemplo. Se eu faço um evento e consigo quatrocentos cadastros, eu não sei quanto que isso me dá de retorno.

Ormene: E também você não sabe, daqueles cadastros, quais que vão retornar efetivamente em vendas para você, não é?

Monique: Exatamente. E isso não é uma coisa momentânea. Pode ter seu impacto nesse evento, amanhã ele é impactado pelo MV Bill na televisão, amanhã ele recebe uma canetinha da Nextel, e ali ele fez a venda. O que fez a venda? Não foi a canetinha. Nem foi o MV Bill, nem foi o evento, de repente! Foi o conjunto.

Ormene: Verdade. Não dá para isolar as variáveis, não é?

Monique: Exatamente. A venda é muito complicado para mensurar. Mas um bom ROI para a gente, é quando a gente atinge nossos objetivos. Se eu conseguir ativar 5% de todo mundo que estava ali, para mim, isso já é um objetivo atingido. Isso para mim, já é o meu ROI.

Ormene: Entendi. É um nível de ROI que não chega até a venda, mas chega ao que você precisa.

Monique: Exatamente.

10)Ormene: Legal. Então, aqui, a próxima pergunta você já me falou, que era: se há medição, que tipo de informações são almejadas. Então, você já me falou.

11)Ormene: Como se posiciona a empresa em relação aos objetivos de aprendizado, networking e motivação? Então, por exemplo: aprendizado, eu preciso fazer a degustação. Networking, que é o relacionamento é você botar as pessoas para se conhecerem e de repente divulgar alguma coisa, e motivação que é fazer o cara sair de lá motivado para fazer alguma coisa para você.

Monique: A nossa fórmula não é tão clara assim, não é? Por que um evento pode não me gerar tanta venda, mas pode me gerar impacto de marca. Daqui há três meses ele compra... Eu não tenho...

Ormene: É... eu acho que você já respondeu, por que é um mix de tudo isso com o objetivo final de você ou ativar as pessoas, ou conseguir a venda do teu produto.

Monique: Isso.

12)Ormene: Que tipos de eventos são mais comumente utilizados pela empresa para atingir os objetivos estabelecidos?

Monique: Olha, não tem um mais. Um tipo de evento que a gente mais faça. Por que a gente incentiva a criatividade. A gente quer o novo. Então, não necessariamente vai ser um evento desse modelo ou daquele modelo. Ou não vai ser nenhum evento para atingir meu objetivo. Vai ser outra ação que não seja evento. Então eu não tenho um tipo de

evento específico. Quando a gente faz a concorrência, eu tenho um problema para ser resolvido. Vem para a minha área. Eu abro uma concorrência. Se vem um evento e vai atingir meu objetivo, se vem outra ação e vai atingir meu objetivo, eu vou ver qual é a melhor solução. Se vai ser o evento, se vai ser a outra solução. Mas a gente sempre tenta inovar. Não necessariamente fazer o mesmo modelo de coisas sempre.

Ormene: Então, por exemplo, eu entendi que você que as pessoas comecem a utilizar o seu...

Monique: É, os nossos objetivos, não é? Que eu tento sempre botar dentro dos eventos. Uma é impacto de marca. Ele tem que ser impactado pela Nextel. A marca Nextel. Independente se ele sabe o que é Nextel ou não. Ele tem que olhar aquilo e gravar que a logo Nextel é aquela. Meu segundo objetivo: fazer com que depois que ele olhe a Nextel, ele tenha curiosidade em saber o que é a Nextel. Depois disso: eu quero que ele tenha a curiosidade, e vá lá, e pegue o celular na mão, e aprenda a usar. Isso a gente chama de degustação. Ele aprendendo a usar, eu quero que se interesse por receber mais informações. Então, eu quero que ele faça um cadastro.

Ormene: Isso é o que vocês chamam de ativação?

Monique: Não. Aí eu faço um cadastro. Ele fazendo um cadastro, esse cadastro vai para o setor de vendas e ele vai receber uma visita. Ele recebendo essa visita, eu quero fazer a venda, eu quero que ele ative. Isso é ativação. A venda é igual a ativação. Então esses são os objetivos que a gente sempre tenta colocar em todos os eventos.

Ormene: E aí, não tem um tipo de evento específico, que você sabe que dá mais resultado? Por exemplo: ah... show dá muito resultado...

Monique: Show não dá muito resultado. Show é só relacionamento e impacto de marca. Participação em feiras e congressos dá um pouco de resultado, por que me gera muito cadastro. Então eu consigo chegar lá no meu objetivo final, que é venda. Ação de guerrilha, também não me dá tanto resultado, é mais impacto de marca.

Ormene: Onde que é que você consegue mais ativação na parte de eventos?

Monique: Quando eu faço um evento específico para *prospects*, eu consigo muita ativação. *Prospects* é aquele que está quase fechando a venda. Por que nós temos venda consultiva, não é? Por que é assim: como é que eu vou saber que o cara está quase fechando? Nós temos uma equipe comercial. A nossa equipe comercial tem oitocentos vendedores. Cada vendedor tem uma carteira que está trabalhando e tentando vender. Então ele sabe que a “Maria”... ele já ligou dez vezes, a Maria ainda está para conversar com o marido, o marido ainda está pensando, ainda está em dúvida. Esse é o cliente que eu vou chamar

para o meu evento. Aí eu juntando todos eles numa sala, bombardeando de informação, mostrando todas as vantagens do Nextel, a probabilidade de ele fechar é muita, além de eu conseguir fazer um relacionamento com o comercial. Então, esse é um evento que eu consigo muita ativação.

Ormene: Mas não é necessariamente o que você mais usa, por que depende ainda das ações anteriores, não é?

Monique: É, e depende da demanda. Se a comercial vira para mim e fala: Monique, faz um evento desse tipo para mim? Eu vou pagar e aí eu vou fazer o evento. Mas geralmente minhas demandas são: eu preciso entrar mais forte no mercado de Curitiba. Aí eu vou fazer HSM em Curitiba. Vou botar um quiosque dentro da HSM. É um evento que eu vou conseguir impacto de marca, eu vou conseguir cadastro, vou conseguir degustação, vou conseguir venda, vou conseguir tudo no mercado de Curitiba. A demanda é por mercado e por problema: Monique, no mercado de Salvador eu não estou vendendo dados, que é o que funciona de serviço dentro do aparelho. Como eu vou fazer isso? Eu vou brifar uma agência: agência, seu problema é esse – a gente precisa entrar no mercado de Salvador e incentivar a compra de dados.

Ormene: Aí eles vão bolar uma ação que pode ter evento ou não?

Monique: Pode ser evento ou não. E a gente não gosta de podar, entendeu? Por exemplo, eu tenho um lançamento, ou um problema X. No mercado de São Paulo eu vou lançar um aparelho novo. Esse aparelho é *touchscreen*, ele é super-tecnológico, ele é diferente, ele é inovador, ele junta uma super-tecnologia com Nextel... ele é super-diferente. Eu vou brifar minha agência, mas eu já vou falar para ele: não quero evento quadrado. Não vem me colocar todo mundo dentro do Copacabana Palace vendo um ppt, um PowerPoint desse aparelho. Não vai funcionar. Por que é um aparelho inovador, super-diferente. Então, pensa em alguma coisa diferente e inovadora. Aí ele já vai fugir do evento quadrado. Ele já vai pensar em alguma coisa diferente. O meu problema do CDI, por exemplo: no mercado do Rio e de São Paulo, a área de produtos virou para mim e falou: Monique você precisa alavancar as vendas de CDI no mercado de Rio e São Paulo e eu brifei as agências. Uma agência me veio com um evento, outra agência me veio com uma ação que era totalmente *backoffice*, que ninguém ia saber, não ia ter impacto de marca, não ia ter nada, porém ia ter muita ativação e outra agência me veio com fazer burburinho no aeroporto. Coisas totalmente diferentes. Aí que a gente escolheu: a que a gente gostou mais e a que a gente acha que vai dar mais resultado: burburinho no aeroporto. Então, depende muito do problema, do que a gente está fazendo. Se a gente está fazendo muito

evento, a gente tenta inovar. Se a gente está fazendo muita coisa diferente – temos agora que fazer um evento. E depende do objetivo, do que a gente acha que vai dar certo. É muito amplo.

- 13)Ormene: E aí, aqui, a última pergunta é: Como a empresa trata os aspectos de responsabilidade social, ética e *compliance* com relação aos eventos corporativos? Há uma política clara que contemple esses aspectos?

Eu vou te mandar. Tem um projeto de inclusão social...

- 14)Ormene: Bom Monique, o que eu tinha que te perguntar eu já perguntei. Tem alguma coisa que você gostaria de falar? Que você acha que faltou, ou que você acha importante?

Monique: Olha, eu não sei se vai contribuir muito para sua pesquisa. Mas eu não vejo na Nextel a área de eventos como uma coisa tão forte. Por exemplo: Souza Cruz, é uma empresa que faz muito evento; L'Oréal é uma empresa que faz muito evento. E a área de eventos é muito forte dentro de muitas empresas. Na Nextel não é. Ela faz parte de um todo, e cada área pode fazer um evento. Não é centralizado. Então, tem uma pessoa lá no planejamento de vendas que faz eventos, tenho eu aqui que faço eventos de marketing, tem outro lá, que faz evento de relacionamento, tem gente de RH que faz evento interno. Então é muito... todo mundo pode fazer evento. Não precisa de ninguém *expert* em eventos. Aqui as coisas são assim: cada um pode fazer, desde que seja aprovado pelo gestor, tenha dinheiro e tenha objetivo. A nossa área que faz as ações de marketing, é que a gente tenta ser um pouco mais estruturado quanto ao planejamento, desenvolvimento, realização, ROI, etc. E a nossa área envolve patrocínio também. Então, a área de patrocínio, ela se confunde com a área de eventos, eu acho. Em algum momento, fica meio conturbado. Por que, às vezes é patrocínio, mas é um evento? Não, se eu estou colocando minha logo lá, mas eu tenho direito a quinhentos convites. E aí, eu não estou ativando nada nesse evento. Não estou fazendo uma super-ativação. Por exemplo: Cirque du Soleil a gente considerou um evento. A gente patrocinou, colocou nossa logo lá, fizemos um *lounge*, mas era aberto ao público. E aí a gente tinha nosso *lounge* fechado para X pessoas. Isso é um evento? Até que ponto que é um evento ou é um patrocínio?

Ormene: Verdade. Eu acho que é uma mistura. É um evento com patrocínio, não é?

Monique: É. Mas eu não tenho... por exemplo: a Paula, lá na L'Oréal, ela faz eventos específicos para cabeleireiro. Ela tem um público específico. O meu público é muito abrangente, é muito amplo. É complicado a gente definir o que é evento na minha área.

Ormene: Eu acho que tem tudo a ver. Por que comigo também é assim. Eu trabalho na farmacêutica e para mim é a mesma coisa, assim: até que ponto eu colocar uma logo é considerado um evento? Mas a partir da hora que você reúne um número de pessoas para o interesse da empresa, a gente já considera um evento. Por que você tem toda uma logística, você tem toda uma dinâmica para seguir, tanto de estratégia, quanto de objetivo, quanto de ações determinadas para poder colocar aquela logo ali ou em função daquela logo estar lá. Então a gente chama evento.

Monique: Mas o que você percebeu aí nessa sua pesquisa?

Ormene: Agora, eu acho que está ótimo, então eu vou parar a gravação e a gente continua a conversar. Super-obrigada pela sua atenção!

APÊNDICE E

Modelo de Carta de Solicitação de Entrevista Enviada às Empresas



Pós-Graduação Stricto Sensu MESTRADO EM HOSPITALIDADE

À

Empresa da entrevistada

Atenção: Gestão da entrevistada

Assunto: Autorização para Entrevista

Considerando a necessidade de pesquisas científicas na área de eventos corporativos, demandadas pela sociedade empresarial, solicito autorização para uma entrevista dirigida, nessa Instituição, como requisito para a dissertação de mestrado em desenvolvimento.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA

Título do Projeto: Eventos corporativos e sua importância estratégica para as empresas.

Estudo de casos múltiplos: Pfizer, L'Oréal e Nextel.

Pesquisadora Responsável: Ormene Carvalho Coutinho Dorneles

Telefone para contato: (11) 8326 0089

E-mail: ormenedorneles@hotmail.com

Orientadora: Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada

E-mail: ewada@uol.com.br

A pesquisa vincula-se à área de concentração “**Planejamento e gestão estratégica em hospitalidade**”, da qual faz parte a linha de pesquisa “**Estratégias em hospitalidade e turismo**”, que abrange, nos âmbitos público e privado da Hospitalidade e do Turismo, estudos sobre a formulação, implementação e gestão de políticas, planos, programas e projetos, com ênfase no desenvolvimento de organizações e comunidades.

Para esse estudo, será realizada pesquisa sobre a Empresa com os dados disponíveis ao público em geral (impressos e internet) e uma entrevista formal com um profissional que atua na área de eventos. Esse mesmo método será aplicado às empresas L'Oréal e Natura, almejando confirmar o pressuposto da pesquisa em empresas de diferentes ramos de atuação e formas de operação.

Solicito ainda, nesse sentido, sua autorização para publicação dos resultados levantados, do perfil institucional e das concepções que sustentam as práticas da Empresa para os eventos corporativos especificamente nos aspectos aqui abordados.

São Paulo, 01 de junho de 2010.

Ormene Carvalho Coutinho Dorneles

APÊNDICE F

Modelo de Carta de Solicitação de Entrevista à Entrevistada



Pós-Graduação Stricto Sensu MESTRADO EM HOSPITALIDADE

À

Empresa

At.: **Entrevistada**

Área

Cidade – UF

Assunto: Solicitação de entrevista

Solicitamos sua colaboração no sentido de participar de uma pesquisa relacionada à minha dissertação de mestrado do curso de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, que objetiva identificar e analisar as concepções que sustentam as práticas da Empresa para os eventos corporativos.

São Paulo, 01 de junho de 2010.

Ormene Carvalho Coutinho Dorneles

APÊNDICE J

Termo de Consentimento de Ana Panneitz



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do projeto: **Eventos corporativos e sua importância estratégica para as empresas. Estudo de casos múltiplos: L'oréal, Natura e Pfizer**

As informações abaixo visam sua participação voluntária neste estudo. Trata-se de um estudo de casos múltiplos com abordagem qualitativa descritiva, cujo objetivo é analisar as concepções que sustentam as práticas da Pfizer para os eventos corporativos.

O estudo em questão está sendo realizado como dissertação de Mestrado para conclusão e obtenção do título de Mestre em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

Os dados serão coletados por meio de entrevista e você deverá responder as questões relacionadas ao planejamento, execução e resultados dos eventos corporativos.

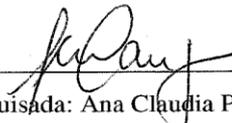
A aluna pesquisadora e entrevistadora é Ormene Carvalho Coutinho Dorneles, sendo sua orientadora a Profª Drª Elizabeth Kyoko Wada. A pesquisadora poderá ser encontrada à Rua Olavo Bilac, 242, aptº 191-A, São Paulo, SP, telefone (11) 5524 5344.

As informações serão analisadas e, caso seja da preferência do pesquisado, o anonimato será assegurado em todo processo da pesquisa, bem como no momento da divulgação dos dados por meio de publicação em periódicos e/ou apresentação em eventos científicos.

Ficaram esclarecidos para mim quais são os propósitos do estudo e os procedimentos a serem realizados, que minha participação é isenta de despesas e que tenho a garantia do anonimato de minhas informações, se assim o desejar.

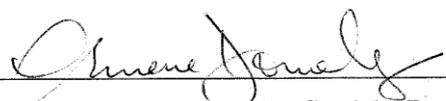
Acredito ter sido suficientemente informada a respeito do estudo e concordo voluntariamente em participar do mesmo, sendo que poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante sua realização, sem penalidade ou prejuízo.

CIENTE:


Pesquisada: Ana Claudia Panneitz

Data: 28 / 06 / 2010

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o consentimento livre e esclarecido desta para a participação neste estudo.


Pesquisadora: Ormene Carvalho Coutinho Dorneles

APÊNDICE K

Termo de Consentimento de Paula Raeder



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do projeto: **Eventos corporativos e sua importância estratégica para as empresas.**
Estudo de casos múltiplos: L'oréal, Natura e Pfizer

As informações abaixo visam sua participação voluntária neste estudo. Trata-se de um estudo de casos múltiplos com abordagem qualitativa descritiva, cujo objetivo é analisar as concepções que sustentam as práticas da Pfizer para os eventos corporativos.

O estudo em questão está sendo realizado como dissertação de Mestrado para conclusão e obtenção do título de Mestre em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

Os dados serão coletados por meio de entrevista e você deverá responder as questões relacionadas ao planejamento, execução e resultados dos eventos corporativos.

A aluna pesquisadora e entrevistadora é Ormene Carvalho Coutinho Dorneles, sendo sua orientadora a Profª Drª Elizabeth Kyoko Wada. A pesquisadora poderá ser encontrada à Rua Olavo Bilac, 242, aptº 191-A, São Paulo, SP, telefone (11) 5524 5344.

As informações serão analisadas e, caso seja da preferência do pesquisado, o anonimato será assegurado em todo processo da pesquisa, bem como no momento da divulgação dos dados por meio de publicação em periódicos e/ou apresentação em eventos científicos.

Ficaram esclarecidos para mim quais são os propósitos do estudo e os procedimentos a serem realizados, que minha participação é isenta de despesas e que tenho a garantia do anonimato de minhas informações, se assim o desejar.

Acredito ter sido suficientemente informada a respeito do estudo e concordo voluntariamente em participar do mesmo, sendo que poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante sua realização, sem penalidade ou prejuízo.

CIENTE:

Pesquisada: Paula Raeder

Data: 05/07/10

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o consentimento livre e esclarecido desta para a participação neste estudo.

Pesquisadora: Ormene Carvalho Coutinho Dorneles

APÊNDICE L

Termo de Consentimento de Monique Xavier



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Título do projeto: Eventos corporativos e sua importância estratégica para as empresas.
Estudo de casos múltiplos: L'oréal, Nextel e Pfizer**

As informações abaixo visam sua participação voluntária neste estudo. Trata-se de um estudo de casos múltiplos com abordagem qualitativa descritiva, cujo objetivo é analisar as concepções que sustentam as práticas da Nextel para os eventos corporativos.

O estudo em questão está sendo realizado como dissertação de Mestrado para conclusão e obtenção do título de Mestre em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

Os dados serão coletados por meio de entrevista e você deverá responder as questões relacionadas ao planejamento, execução e resultados dos eventos corporativos.

A aluna pesquisadora e entrevistadora é Ormene Carvalho Coutinho Dorneles, sendo sua orientadora a Profª Drª Elizabeth Kyoko Wada. A pesquisadora poderá ser encontrada à Rua Olavo Bilac, 242, aptº 191-A, São Paulo, SP, telefone (11) 5524 5344.

As informações serão analisadas e, caso seja da preferência do pesquisado, o anonimato será assegurado em todo processo da pesquisa, bem como no momento da divulgação dos dados por meio de publicação em periódicos e/ou apresentação em eventos científicos.

Ficaram esclarecidos para mim quais são os propósitos do estudo e os procedimentos a serem realizados, que minha participação é isenta de despesas e que tenho a garantia do anonimato de minhas informações, se assim o desejar.

Acredito ter sido suficientemente informada a respeito do estudo e concordo voluntariamente em participar do mesmo, sendo que poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante sua realização, sem penalidade ou prejuízo.

CIENTE:


Pesquisada: Monique Mattos Xavier

Data: 27/10/2010

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o consentimento livre e esclarecido desta para a participação neste estudo.


Pesquisadora: Ormene Carvalho Coutinho Dorneles