

Eventos Corporativos e sua Importância Estratégica para as Empresas. Estudo de Casos Múltiplos: Pfizer, L'Oréal e Nextel

ORMENE CARVALHO COUTINHO DORNELES * [ormenedorneles@hotmail.com]

ELIZABETH KYOKO WADA ** [ewada@uol.com.br]

Resumo | Eventos envolvem anfitrião e convidado em momentos especiais, proporcionando experiências únicas, impossíveis de serem reproduzidas em qualquer outro ambiente ou situação. Nas organizações, esse vínculo se destina a alcançar ou manter uma relação positiva e atitude lucrativa do participante em relação à empresa, criando vantagem competitiva e maximizando o retorno sobre o investimento. Como integrantes do setor do turismo e da hospitalidade, os eventos acompanham a necessidade de adequação às mudanças do ambiente. Sua gestão apresenta dois aspectos: a determinação de sua necessidade e posteriormente sua realização, compreendendo suas diferentes etapas, de responsabilidade de áreas distintas para contratação de fornecedores e realização. Este trabalho traz um estudo de caso comparativo entre três empresas, procurando identificar o resultado esperado com a realização dos eventos corporativos e a respectiva responsabilidade das áreas envolvidas. Além disso, pretende explorar como a literatura existente é adotada nos aspectos práticos dos eventos, contribuindo para o traçado de novos rumos para o setor do turismo.

Palavras-chave | Eventos corporativos, Estratégia empresarial, Hospitalidade, Gestão de eventos.

Abstract | Events involve host and guest at special moments, providing unique experiences, which are impossible to reproduce in any environment or situation. At corporations, this bond is intended to achieve or maintain a positive and profitable participant's attitude toward the company, creating competitive advantage and maximizing the return on investment. As part of tourism and hospitality sector, events need to be adapted to the changing environment. Its management has two aspects: the determination of its needs and then its implementation, including its several stages, with different areas of responsibility for hiring vendors and its fulfilment. This paper presents a comparative case study of three companies, seeking to identify the expected achievement of corporate events and the responsible areas involved. It also aims at exploring how the existing literature is adopted in the practical aspects of events, contributing to the design of new directions for the tourism sector.

Keywords | Corporate meetings, Corporate strategy, Hospitality, Meetings management.

* **Mestre em Hospitalidade** pela Universidade Anhembi Morumbi e **Administradora de Empresas** pelo Instituto Costa Braga. **Gestora de Eventos** na Takeda Pharma Brasil e **Coordenadora** do curso de Pós-Graduação em Administração e Organização de Eventos do SENAC, Campus São Paulo.

** **Doutora em Ciências da Comunicação** pela Universidade de São Paulo. **Diretora de Pós-Graduação *Stricto Sensu***, **Coordenadora** do Programa de Mestrado em Hospitalidade e **Diretora** da Escola de Turismo e Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi. **Diretora presidente** da ANPTUR (Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo) e **presidente** de MPI Brazil Chapter (Meeting Professionals International).

1. Introdução

Eventos corporativos estão ganhando a atenção de pesquisadores e profissionais pelos benefícios insubstituíveis da interação humana que só os eventos presenciais permitem, tais como: confiança, construção de relacionamentos, formação e intercâmbio de ideias. De acordo com o *Convention Industry Council* (CIC, 2011), em seu Estudo de Significância Econômica realizado pela PricewaterhouseCoopers em 2009, contribuições diretas provenientes do setor de eventos para a economia dos EUA somam mais de US\$ 263 bilhões em gastos, gerando 1,7 milhões de empregos no país, com um total de 1,8 milhões de eventos e eventos corporativos, feiras, convenções, congressos, eventos de incentivos e outros encontros nos Estados Unidos.

No Brasil, há escassos dados sobre eventos corporativos. O ICCA – *International Congress and Convention Association* (2010) apontou que o país está atraindo mais congressos internacionais com mais de 50 participantes todos os anos, passando de 113 em 2004 para 293 congressos em 2009, alcançando o sétimo lugar no ranking mundial, hoje sendo responsável por organizar dois eventos esportivos importantes: a Copa do Mundo de Futebol em 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016. De acordo com o Ministério do Esporte brasileiro (2010), a Copa do Mundo de 2014 pode alcançar R\$ 183,2 bilhões (US\$ 107 bilhões) de gastos diretos (26%) e indiretos (74%), com um investimento de R\$ 33 bilhões em infraestrutura, R\$ 9,4 bilhões em turismo incremental, 330 mil empregos permanentes e 380 mil temporários. Com os Jogos Olímpicos, o Brasil espera 380 mil turistas e um impacto de 11 bilhões de dólares no PIB do país entre 2009 e 2016 e 13,5 bilhões de dólares entre 2017 e 2027 (SEBRAE, 2011).

A tendência de maior envolvimento empresarial, coloca os eventos como uma ferramenta adequada a essa abordagem, proporcionando experiências de marca únicas. Em contraposição, os eventos virtuais, as conferências telefônicas e os treinamentos *online* têm se mostrado eficazes para

atender à necessidade de corte de custos advinda da crise econômica mundial e da consequente demanda pela melhoria de processos e recursos para ganho de produtividade.

Eventos corporativos são vistos de um lado como parte do planejamento estratégico das empresas e como uma das ferramentas para alcançar seu público-alvo de forma diferente, dotando tal relacionamento com um significado especial. Assim, a empresa pode ser reconhecida como favorita e se apossar da fidelidade criada, culminando com a promoção espontânea de seus produtos e serviços por tais clientes. De outro lado, os processos necessários para realizar um evento, seja por intermédio da contratação de serviços de terceiros, ou executando o evento por si, requerem da empresa técnicas de negociação e contratação, bem como experiência qualificada de logística para a realização dos eventos. E, para este objetivo, a área de compras tem um papel estratégico, com resultados financeiros obtidos pela negociação com fornecedores e, por conseguinte, contribui para atingir o objetivo dos eventos (Fantasy *et al.*, 2010).

Não foi possível encontrar na literatura nenhum estudo anterior que discorresse sobre essa ambiguidade. Este estudo pretende investigar os processos envolvidos na elaboração de eventos corporativos e distinguir quais de suas partes podem ser chamadas estratégicas, em comparação com aquelas, não menos importantes, que contribuem para a execução completa do evento. O estudo está assim estruturado: na seção 2, desenvolvemos uma síntese da literatura para fornecer uma informação de fundo conceitual sobre conceitos de gestão e operação dos eventos; na seção 3, apresentamos as hipóteses da pesquisa e sua relação entre a literatura e a efetiva realização dos eventos nas empresas. Nossa metodologia de pesquisa e análise, incluindo o protocolo de entrevistas é explicada na seção 4. Na seção 5 apresentamos os resultados e a análise de dados comparando a literatura e as declarações das entrevistadas. Em seguida, na seção 6, apresentamos uma discussão e as implicações das conclusões do

estudo. E na seção 7 apresentamos a conclusão e as limitações do estudo, com respectivas sugestões para futuras pesquisas.

2. Desenvolvimento

Eventos corporativos direcionados ao público interno buscam o envolvimento do participante de forma a torná-lo parte integrante das decisões da empresa, fazendo com que tenham aderência e cumplicidade para com a mesma. Também ainda, pode ter o objetivo de treinar o funcionário para convencer, conquistar e manter clientes, obtendo sua fidelidade a seus produtos ou serviços, tornando os clientes espontâneos magistrados da organização. Eventos também são realizados para comemorar conquistas, dando aos funcionários a oportunidade de estarem juntos e fortalecerem novamente seu compromisso com a empresa.

Para o público externo, os eventos têm características diferentes, consoante os objetivos dos negócios e o público envolvido. Fernández (2005) enfatiza a importância dos eventos para o marketing e também apresenta uma definição de seu propósito para as empresas. Não obstante, é claro que a definição de tais objetivos é uma consequência do

planejamento estratégico corporativo. Phillips *et al.* (2008), em seu livro sobre medição de *ROI* (*Return on Investment* – retorno sobre o investimento) em eventos, dedicaram um capítulo inteiro para explicar as diferentes necessidades e objetivos possíveis para os eventos corporativos, tais como ganhos, negócios, desempenho, aprendizagem e preferência com relação direta aos objetivos específicos e com marcadores definidos para sua avaliação (Figura 1), apresentando a relação entre as necessidades da empresa, seus objetivos e respectiva avaliação, abordando desde as necessidades de lucro até às necessidades de preferência do público alvo.

Os objetivos derivados dessas necessidades servem como direções para a realização dos eventos e as definições das avaliações são encontradas ao lado direito da Figura 1. Os autores assumem que a maioria dos eventos é medida apenas no primeiro nível, considerando primeiramente a impressão dos participantes no dia do evento quanto ao período, duração, localização, instalações e experiência, para então prosseguir a avaliações mais profundas, como aprendizagem, aplicação, impacto e *ROI*.

A criação do evento se inicia com a detecção de uma ou mais necessidades do negócio, gerando objetivos que demandam tipos específicos de medição. Para a maioria dos eventos, pode-se realizar medições simples, tais como análise de custo por



Fonte: Phillips *et al.* (2008: 58).

Figura 1 | Ligando necessidades à avaliação.

participante e pesquisas de satisfação. Essas medições têm sido amplamente utilizadas por empresas e são válidas para avaliações simples sobre as metas propostas ou para avaliação de locais.

Wada (2009: 12) também sugere uma reflexão sobre os resultados 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, a aprendizagem trazida da plateia após a reunião e a criação de um ambiente favorável aos objetivos estratégicos da empresa (criação de *ROI* corporativo) e, de outro lado, se é possível usar a metodologia *ROI* para verificar o êxito da reunião (*ROI* positivo) e, até se a função de ganhos financeiros vale o custo elevado de medição proposto por Phillips *et al.* (2008), quando o ganho real de criar uma vantagem competitiva toma lugar, em consonância com a estratégia da organização, visando maximizar o retorno sobre seu investimento.

Em termos de objetivos, Vanneste (2008) organizou as diferentes motivações para a realização de eventos em três tipos de "territórios": aprendizagem, relacionamento e motivação.

O primeiro território, aprendizagem, ou aprendizado, ou formação, também é descrito por Fernández (2005) com 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.

O segundo território é abordado por Vanneste como 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. 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: as relações verticais trans-hierárquicas, nas quais há a interação entre chefes e subordinados que não se encontram habitualmente e as relações horizontais corporativistas, que proporcionam o contato periódico entre colegas para treinamento ou desenvolvimento de atividades, também com o objetivo de reforçar o sentimento de pertencimento ao grupo.

No terceiro território, chamado motivação ou *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. Os fatores motivacionais funcionam como um gatilho escondido, que faz com que o participante tenha vontade de comparecer e de permanecer no evento. Com motivação, a empresa pode alcançar muitos resultados, como: orgulho, senso de pertencimento, retenção, aprendizado, crença, aplicação, credibilidade, senso de importância, etc., de acordo com os objetivos estabelecidos pela companhia (Vanneste, 2008).

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.

Em termos de processos, a gestão dos eventos corporativos tem pelo menos dois diferentes aspectos. O primeiro está relacionado com as etapas de sua realização, como os processos de criação, elaboração, contratação, implantação, avaliação e finalização. O segundo considera a análise dos objetivos dos eventos, com uma série de estudos e autores e suas respectivas definições quanto à motivação das organizações para reconhecer nos eventos corporativos uma ferramenta valiosa para seu relacionamento com seu público alvo. Ferreira e Wada (2010) notam que muitas empresas analisam seus gastos com eventos de maneira integrada, criando políticas para realização dos seus eventos e gerindo esse investimento.

Mesmo com a premissa de que os objetivos dos eventos são as bases iniciais de sua realização, os processos desses eventos exigem detalhamento de atividades, bem como a participação de diversos setores do turismo. Nesse aspecto, a área de eventos demanda grande parcela de seu esforço e investimento 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, alimentos e bebidas, atividades motivacionais, organizadoras, produtoras, etc., todas têm um grande filão dos seus mercados ocupados pelos eventos.

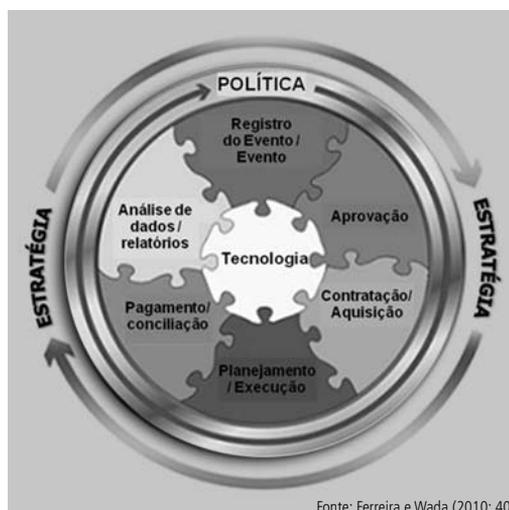
O setor de eventos tem procurado constantemente se desenvolver e aprimorar para atender a essas crescentes exigências. As empresas passam a buscar tal aprimoramento por intermédio de *benchmarking* com países que possuem o estado da arte no assunto e associações nacionais e internacionais do setor.

Exemplos disso são encontrados em associações como a ABGEV – Associação Brasileira dos Gestores de Eventos e Viagens Corporativas, que incorporou o termo Eventos em sua sigla em 2010. Outra associação exclusivamente direcionada a eventos, a MPI – *Meeting Professionals International* – formou o Capítulo Brasileiro em 2007, com atuação em quatro áreas distintas: gestão estratégica de eventos, valor

dos eventos, futuro dos eventos e desenvolvimento profissional na área de eventos.

De acordo com Wada (2010), a recomendação da NBTA (2010) – *National Business Travel Association* – com seu *SMMP – Strategic Meetings Management Program* – traduzido para o português como PEGE – Programa Estratégico de Gestão de Eventos (Figura 2) – 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, sendo considerado “um possível mapa que contempla todos os componentes para um PEGE de sucesso” (WADA, 2010: 40). Como fator central desses componentes, a tecnologia adequada auxiliará no acompanhamento, controle e avaliação dos eventos.

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: gestão de portfólio: analisar o conjunto dos eventos e investimentos previstos para uma decisão sobre quais eventos realizar, bem como sua adequação à missão da empresa, suas estratégias e objetivos; *design* do evento: harmonizar forma e conteúdo do evento; mensuração do impacto:



Fonte: Ferreira e Wada (2010: 40).

Figura 1 | Componentes do PEGE.

identificar o que a empresa espera do evento em termos de impacto; e logística avançada: gestão relacionada a toda cadeia produtiva envolvida (hotel, local, transporte e todos os outros serviços).

A autora pondera que dificilmente se encontram 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.

O cenário teórico apresenta as funções dos eventos nas empresas e como seriam as etapas a serem cumpridas para seu planejamento, sua realização e medição. Com essa base, este estudo procurou traçar um paralelo entre a literatura existente e o que acontece efetivamente nas empresas, descritos a seguir na determinação das hipóteses e na pesquisa realizada.

3. Hipóteses da pesquisa

A primeira hipótese concerne à característica estratégica dos eventos. 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 sua função principal no mercado, seu direcionamento em relação aos clientes e suas funções internas com conseqüente 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.

Kotler e Pfoertsch (2006) reforçam que empresas ganhadoras são as que efetivamente agem para satisfazer e envolver seus principais clientes pelo conhecimento específico e pela consciência de seus produtos, também criando uma rede de relacionamento entre clientes e funcionários. Hamel e Prahalad (2005) validam essa mesma visão ao dis-

cutirem a importância da diferenciação para manter a competitividade, enfatizando que a vantagem competitiva é obtida não apenas com a melhoria dos processos, mas também com inovações endereçadas diretamente aos clientes. 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.

Fernández (2005) sustenta que as empresas precisam estar sempre em contato direto com seus públicos alvo de forma informativa por intermédio de canais informativos tradicionais como e-mails, correspondências formais, telefonemas, Internet, etc., e de forma persuasiva, tendo como objetivo induzir seu público a acreditar em algo ou a fazer algo, tendo os eventos como a forma perfeita para transmitir a mensagem e provocar determinada ação da audiência. Giacaglia (2010) afirma ainda que os eventos são parte da estratégia de comunicação das empresas, composta de publicidade, anúncios, vendas e promoção. Esses estudos suportam a busca de evidências para essas afirmações na rotina atual das empresas. Baseado nisso, este estudo propõe a seguinte hipótese:

H1. Eventos são estratégicos para as empresas porque são considerados como a única ferramenta que proporciona interação face-a-face com seus clientes internos e externos, possibilitando efetivos resultados de relacionamento, treinamento e motivação.

A segunda hipótese está relacionada aos processos operacionais, desde a inscrição até o relatório de fechamento do evento, uma conjunção de diversas etapas e considera todas as atividades necessárias para documentar a efetividade dos eventos em termos financeiros ou não financeiros.

A área de compras tem um importante papel para a realização dos eventos corporativos, por

utilizar suas habilidades para garantir as melhores negociações com seus fornecedores, culminando em economia de custos e também preservando a qualidade esperada de produtos e serviços para a realização dos eventos. Assim, este estudo propõe as hipóteses dois e três a seguir.

H2. O PEGE é um programa efetivamente utilizado pelas empresas para orientar e melhorar as etapas de planejamento e realização dos eventos, contribuindo indiretamente para o resultado dos mesmos, incluindo a gestão estratégica de compras e contratações dos serviços para os eventos.

H3. A área de compras é responsável pela negociação com fornecedores, contribuindo para a qualidade dos eventos e a satisfação dos clientes, mas não participa efetivamente da realização do evento.

A quarta hipótese refere-se ao conhecimento de metodologias para obtenção do retorno do investimento em eventos (ROI). A literatura consultada, principalmente de Phillips *et al.* (2008) afirma que é importante medir e orienta como fazê-lo. Este estudo procurou entender se e como essas metodologias são utilizadas nas empresas consultadas, visto que não foi possível localizar estudos de casos reais de aplicação das mesmas. Portanto, foi colocada a seguinte hipótese:

H4. O ROI de um evento prescrito por Phillips *et al.* (2008) pode ser alcançado em eventos que permitam sua aplicação, a saber, os que cumprem todas as etapas necessárias à medição, e é um desafio para as empresas, bem como sua decisão quanto ao investimento necessário para tal.

4. Pesquisa

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, motivação 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, 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. As entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise e conclusão das hipóteses levantadas. O guia elaborado para as entrevistas, bem como o quadro comparativo das respostas obtidas, estão disponíveis nos anexos 1 e 2 deste estudo.

5. Resultados e análise

Baseados nas respostas obtidas das entrevistadas, foi possível elaborar uma comparação entre a literatura científica e a prática atual entre as três empresas estudadas. Com relação às empresas estudadas, Pfizer (2010) atua no segmento da saúde humana e animal e alcançou vendas de US\$ 67 bilhões em 2009, L'Oréal (2010), no mercado de cosméticos (US\$ 44,5 bilhões em 2009) e Nextel (2010) no segmento de telecomunicações com vendas de USD 4,4 bilhões em 2009.

As estruturas de eventos eram subordinadas a áreas responsáveis pelo relacionamento com seus clientes e diretamente ligadas aos objetivos de negócios estratégicos das empresas (Suporte aos Negócios na Pfizer, Comunicações na L'Oréal e Marketing na Nextel). Desenvolvimento e medição de eventos foram citados por todas as entrevistadas como de sua responsabilidade. A entrevistada da Nextel também responde pelo projeto do evento e a da Pfizer tem o planejamento dos eventos também sob sua responsabilidade. A necessidade de realização de um evento na Pfizer parte de um planejamento anual de cada linha de produtos, de acordo com suas estratégias. Na L'Oréal, essa necessidade é definida em sua sede mundial, na França, de acordo com os lançamentos de produtos e planos de relacionamento para cada marca. A Nextel não tem uma agenda específica de eventos, visto que estes são definidos de acordo com as soluções trazidas pelas agências para um determinado projeto anteriormente aprovado. A principal razão para realizar eventos é a interação entre os participantes. Todas as três empresas apontam que a interação com seus públicos alvo é a chave para atingir os objetivos estipulados para seus produtos. O PEGE era conhecido apenas pela entrevistada da Pfizer, porém, sem uso no seu dia-a-dia empresarial.

Os objetivos dos eventos são definidos pelo gerente de produto na Pfizer; na L'Oréal a definição é feita pela matriz francesa para que seja adaptado à realidade local de cada uma das filiais no mundo. Na Nextel, a definição anual dos objetivos básicos de cada ação e objetivos específicos, são identificados pela área de serviços e produtos. O objetivo da aprendizagem é amplamente utilizado pelas três empresas, seja na transmissão da informação científica da Pfizer, na formação para cabeleireiros sobre a utilização dos produtos de L'Oréal, ou na degustação para potenciais novos usuários do telefone da Nextel. Relacionamento (*networking*) é visto de várias perspectivas pelas três empresas: a reunião de pessoas com um objetivo em comum, provocando a troca de experiências com um objetivo específico

e fazendo com que as pessoas vivenciem atividades em grupo, todos oferecendo aos participantes a oportunidade das mesmas experiências. Quanto à motivação, embora Pfizer e L'Oréal tenham esse objetivo latente em seus eventos, visto que procuram indiretamente inspirar a curiosidade para o uso de seus produtos, na Nextel a entrevistada afirmou que esse objetivo está claramente identificado em seu processo de planejamento, através de ações que levem os participantes a conhecer seu produto e saber como usá-lo, dirigindo a atitude do participante.

O design de eventos e sua elaboração são definidas pelas equipes dos produtos na Pfizer; na L'Oréal o design é elaborado pela matriz francesa. Por outro lado, na Nextel o projeto conta com a participação do departamento de ações de promoção e administração de produtos, sendo que a preparação dos detalhes é feita especialmente pela área de promoções. Todas as entrevistadas fazem a contratação dos seus fornecedores em parceria com a área de compras e são responsáveis por monitorar e supervisionar a realização do evento. A seção de Compras tem a responsabilidade de busca e contratação de fornecedores e não participa na realização dos eventos. Pfizer e L'Oréal elaboram relatórios comparativos entre gastos planejados versus realizados, responsabilidade do gerente de produto e coordenador de eventos. A Nextel, além das demonstrações financeiras, elabora relatórios com o número total de contatos realizados, responsabilidade da agência contratada. A Pfizer realiza uma avaliação pós-evento, que contempla o envio de pesquisa de satisfação por via eletrônica a todos os participantes. Nenhuma das três empresas demonstrou conhecimento ou esforço para a análise do portfólio de eventos, apesar da Pfizer ter uma avaliação sistemática do calendário dos eventos por produto em cada segmento, no caso estudado, cardiologia e linha respiratória.

Com relação aos resultados dos eventos, Pfizer tem uma medição sistemática da satisfação do cliente com a avaliação das pesquisas pós-evento, enquanto a L'Oréal se atém apenas aos relatórios de orçamento. A Nextel, além de comparação entre orçamento e

realizado, apresenta mais uma análise quantitativa, com o estabelecimento de métricas específicas, tais como registros ou percentagem de vendas sobre o total de participantes e até o retorno do investimento, dependendo do tipo de evento realizado.

A hipótese H1 foi confirmada por todas as entrevistadas, identificando os eventos como ferramentas que permitem a interação com seus clientes, fornecendo soluções para obter a presença de seus clientes, com treinamentos, atividades motivacionais ou mesmo para estreitar o relacionamento com seu público-alvo. A literatura pesquisada também ofereceu suporte a esta declaração.

Para a hipótese H2, embora o PEGE seja tido pela literatura como um programa para aumentar desempenho do planejamento e medição dos eventos, era conhecido apenas por uma entrevistada, que nunca o utilizou em sua rotina. Portanto, não foi possível provar a vantagem do PEGE para a rotina dos processos dos eventos corporativos, sugerindo uma investigação mais ampla do assunto.

A hipótese H3 foi confirmada pelas entrevistadas, que contam com a área de compras como um importante parceiro para a contratação dos fornecedores, visto que tem o conhecimento e a técnica para negociar, obtendo importantes contribuições para atingir os objetivos dos eventos com economia de custos.

Quanto à hipótese H4, constatou-se que as entrevistadas não conhecem e não utilizam a técnica de Phillips *et al.* (2008) para medir seus eventos. A prática utilizada está baseada em suas próprias ferramentas de medição, de acordo com suas necessidades reais, tais como a Nextel com vendas obtidas pelos contatos registrados nos eventos ou a Pfizer com pesquisas de satisfação entre os participantes. Portanto, a medição, quando realizada, tem seu foco no objetivo do evento, ou seja: se a pretensão foi passar conhecimento, pode-se realizar uma prova formal para testar sua efetividade. Ou, por exemplo, se for vender algum produto logo após o evento, pode-se medir as vendas realizadas aos clientes prospectados durante tal evento.

6. Discussão e implicações gerenciais

O objetivo geral deste estudo foi analisar a gestão de eventos corporativos na criação de uma vantagem competitiva, auxiliando a empresa a se diferenciar junto a seu público-alvo e, por conseguinte, maximizar o retorno sobre o investimento, principal razão da estratégia organizacional (Ansarah, 2000; Kunsch, 2002; Fernández, 2005; Ferreira e Wada, 2010). Nesse cenário, destaca-se a competitividade e a necessidade de informar, motivar e facilitar o relacionamento entre as partes interessadas da organização, sejam funcionários, clientes ou fornecedores, todos participantes dos eventos corporativos.

Também foi possível identificar os objetivos estratégicos desenvolvidos pelas organizações para a realização de eventos, quer quantitativos ou qualitativos, com maior ou menor probabilidade de medição eficaz (Fernandez, 2005; Phillips *et al.*, 2008; Vanneste, 2008). As entrevistas revelaram que as teorias apresentam importantes pontos não observados nas estruturas dos negócios; a prática ainda ocorre de forma diferente e não necessariamente concatenada e organizada como nas teorias.

Os objetivos dos eventos estão de acordo com este estudo, posto que as entrevistadas identificaram: eventos científicos para informação sobre doenças e seu tratamento com os produtos da empresa (Pfizer), orientações sobre o uso adequado dos seus produtos (L'Oréal), degustações (Nextel), todas em consonância com Vanneste (2008) e Phillips *et al.* (2008), bem como os eventos de relacionamento com clientes citados pela L'Oréal e pela Nextel, também confirmados pelos eventos motivacionais citados por L'Oréal e Nextel.

O objetivo específico foi analisar mais detalhadamente quais funções dos eventos corporativos são consideradas partes do planejamento estratégico da empresa e que não têm nenhum link direto com a estratégia corporativa. O vínculo criado entre empresa e convidado funciona como um meio de ação estabelecido pelas diferentes áreas de negócios e é usado para envolver o participante de forma a

alcançar ou manter uma atitude positiva e rentável para a empresa, cumprindo o papel estratégico da criação de vantagens competitivas para maximizar o *ROI*. Não obstante a discussão dos tipos e finalidades descritas acima, é claro que a fixação de metas é uma consequência do planejamento estratégico corporativo. Qualquer direção ou alteração aciona novos planos de ação específicos que podem incluir ou não eventos em seu escopo. Só depois dessas decisões, os eventos entram em planejamento, cumprindo sua função estratégica como ferramentas que ajudam a garantir que os objetivos de *ROI* corporativo fixados sejam alcançados.

Nas entrevistas, concluiu-se que a decisão de realizar o evento é iniciada por necessidades geradas no plano de marketing do produto (Pfizer), pelas marcas internacionais (L'Oréal), ou para uma resposta oportuna para problemas de mercado identificadas pela empresa (Nextel). A definição dos objetivos dos eventos, sua concepção e desenvolvimento também são realizados em colaboração com as áreas diretamente responsáveis pelo relacionamento com seu público-alvo. A etapa de contratação de fornecedores conta com a área de compras para negociar com e fazer cumprir as normas organizacionais, o código de ética e suas regras de conformidade.

O fechamento dos eventos é realizado pelas áreas que coordenam todo o processo, com a tarefa específica de "fazer acontecer" – cuidar de cada atividade para que o evento seja um sucesso. Um relatório comparando investimento orçado e realizado é de responsabilidade da área que realiza ou contrata os eventos (L'Oréal e Nextel) ou do gerente de produto (Pfizer). Para a Pfizer, as ações de pós-evento são restritas à pesquisas de satisfação enviadas por via eletrônica aos participantes. A Nextel se esforça para fazer com que o participante se cadastre, encaminhando esse cadastro ao centro de vendas, que fará contato com potenciais clientes e tentará consolidar a venda de seus produtos e serviços.

No caso de L'Oréal e Pfizer, as entrevistadas argumentaram que eventos contribuem significativamente para fortalecer o relacionamento com seus

clientes, ajudando a mantê-las e buscando sua satisfação e lealdade subsequente, mesmo na ausência de um procedimento formal de medição.

7. Considerações finais, limitações e direção para investigações futuras

Como discutido neste artigo, a gestão dos eventos é vista como um fator crítico de sucesso em alinhamento com a estratégia corporativa, o que sugere uma necessidade urgente de processos organizacionais formais na área.

As entrevistas realizadas sugerem que os eventos corporativos são reconhecidos como importantes ferramentas de relacionamento com os diferentes públicos das empresas, mas que, mesmo com esse posicionamento, as empresas não possuem procedimentos formais para sua realização e nem mesmo para sua medição.

Mesmo tendo a clara importância de sua função, as empresas não demonstram preocupação em adquirir e transmitir o conhecimento da literatura disponível para seus participantes envolvidos na determinação e realização dos eventos. Tal fato sugere a necessidade de aplicação da teoria para garantir que os eventos sejam passíveis de medição e verificação quanto à sua efetividade.

Evidentemente, há um longo caminho a ser explorado e esta pesquisa procurou dar uma pequena contribuição para novas questões que possam ser colocadas. Todas as empresas, dentro de suas peculiaridades, precisam ser suportadas por procedimentos que permitam a aplicação da teoria existente a fim de encontrar o caminho para chegar a seus clientes. É sobre esse tipo de conexão que este estudo visou provocar discussão, como por exemplo, a necessidade da criação de cursos especializados na área, abrangendo temas que atendam essas necessidades.

Além disso, ainda há falta de publicações científicas na área, a maioria delas em inglês e não

adaptadas à realidade brasileira. O assunto é vasto e este trabalho não pretende esgotá-lo, sugerindo ainda que pode ser levado adiante com diferentes análises, tais como entender mais profundamente a hospitalidade no setor de eventos corporativos; estudar os motivadores para a formação de profissionais de eventos para a estratégia corporativa; verificar se ferramentas como o PEGE são aplicáveis ao negócio e quais seriam suas vantagens ou desvantagens; verificar como poderia ser implantada uma medição sistemática dos resultados desejados com eventos corporativos.

Referências Bibliográficas

- Ansarah, M. G. dos R., 2000, *Turismo: como aprender, como ensinar*, Vol. 2, 3ª ed., Editora Senac, São Paulo.
- Boone, M. E., 2009, *The case for meetings and events: four elements of strategic value*, [http://www.mpiweb.org/CMS/uploadedFiles/Education_and_Events/Webinar_Series/TheCaseforMeetings.pdf], (Site accessed 2 August 2009).
- CIC [Convention Industry Council], 2011, *The economic significance of meetings to the U.S. economy. Executive Summary*, [http://meetingsmeanbusiness.com/docs/CIC%20Final%20Report%20Executive%20Summary.pdf], (Site accessed 5 January 2012).
- Dencker, A. de F. M., 2007, *Pesquisa em turismo: planejamento, métodos e técnicas*, Futura, São Paulo.
- Fantasy, A. K., Kumar, V., e Kumar, U., 2010, Supply management practices and performance in the Canadian hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, pp. 685-693.
- Fernández, R. T., 2005, *Eventos de empresa. El poder de la comunicación en vivo*, Deusto, Barcelona.
- Ferreira, R. S., e Wada, E. K., 2010, *Eventos: uma alavanca de negócios: como e por que implantar PEGE*, Apresentação, Aleph, São Paulo.
- Giacaglia, M. C., 2010, *Gestão estratégia de eventos*, Cengage, São Paulo.
- Hamel, G., e Prahalad, C. K., 2005, 19ª ed, *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*, Campus, Rio de Janeiro.
- International Congress and Convention Association, 2010, *Country and city rankings 2008*, [http://www.iccaworld.com/npps/story.cfm?nppage=1873], (Site accessed 14 January 2010).
- Kotler, P, e Pfoertsch, W., 2006, *B2B brand management*, Springer, Berlin.
- Kunsch, M. M. K., 2002, *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*, 2ª ed., Summus Editorial, São Paulo.
- L'Oréal, 2010, [http://www.loreal.com.br/_pt/_br/html/nossa-empresa/boas-vind.as.aspx], (Site accessed 20 July 2010).
- Ministério do Turismo, 2009, *Pesquisa anual de conjuntura econômica do turismo*, [http://www.braziltour.com/site/arquivos/dados_fatos/pesquisaanual/marco_2009_ano_v_n5_5a_edicao], (Site accessed 16 December 2009).
- NBTA, 2010, *Framework for Success: Strategic Meetings Management Programs*, [http://www2.nbta.org/Lists/Resource%20Library/BuildingStrategicMeetingsManagementProgram_SecondEdition.pdf], (Site accessed 21 July 2010).
- Nextel, 2010, [http://www.nextel.com.br/NextelWebsite/conheca-nextel/quem-somos.aspx], (Site accessed 19 July 2010).
- Pfizer, 2010, [http://www.pfizer.com.br/], (Site accessed 9 July 2010).
- Phillips, J. J., Myhill, M., e McDonough, J. B., 2008, *O valor estratégico dos eventos: como e por que medir ROI*, Aleph, São Paulo.
- Porter, M. E., 2009, *On Competition*, rev. ed., HBS Publisher, Boston.
- Porter, M. E., 1999, *Estratégia competitiva*, 8ª ed., Campus, Rio de Janeiro.
- SEBRAE, 2011, *Copa 2014, oportunidades e desafios*, [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F965136B2FF43DD8325793700574CB2/\$File/NT000465C6.pdf], (Site accessed 5 January 2012).
- Vanneste, M., 2008, *Meeting architecture: a manifesto*, Meeting Support Institute, Brussels.
- Wada, E. K., 2009, *Turismo de negócios: viagens corporativas, eventos e incentivos*, in Ansarah e Panosso Neto, *Segmentação do mercado turístico*, Manole, São Paulo, pp. 213-226.
- Wada, E. K., 2010, *PEGE – os fundamentos*, in Ferreira, R. S. e Wada, E. K., *Eventos: uma alavanca de negócios: como e por que implantar PEGE*, Aleph, São Paulo, pp. 33-46.
- Yin, R. K., 2006, *Estudo de caso: planejamento e métodos*, Bookman, São Paulo.

Anexo 1 – Roteiro das entrevistas

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.

Analisar o envolvimento da área de compras para a realização do evento, estabelecendo as etapas de sua responsabilidade.

Estudo de casos múltiplos: empresas participantes

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 realizados 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 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.

Anexo 2 – Comparativo das respostas obtidas

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 análise 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:			
	Orçamento realizado; gerente de produtos.	Orçamento realizado; responsável pelos eventos.	Orçamento realizado e cadastros; agência contratada e análise 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.	Orçamento realizado.	Orçamento 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 compliance com relação aos eventos corporativos? Há uma política clara que contemple esses aspectos?			
	Responsabilidade social, muitas iniciativas, porém não utilizadas nos eventos. Ética e compliance 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, uma delas utilizada para os eventos (Cabeleiros contra a Aids). 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.