



Eventos Corporativos e sua Importância Estratégica para as Empresas. Estudo de Casos Múltiplos: Pfizer, L'Oréal e Nextel¹

Elizabeth Kyoko Wada²
Ormene Carvalho Coutinho Dorneles³
Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, SP

Resumo

Eventos envolvem anfitrião e convidado em momentos especiais, proporcionando experiências únicas, impossíveis de serem reproduzidas em qualquer outro ambiente ou situação. No nível organizacional 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. A gestão dos eventos corporativos apresenta dois aspectos – o relacionado às fases de sua realização: criação, elaboração, contratação, realização, finalização e acompanhamento, e outra compreendendo os objetivos que resultam em sua criação. Este trabalho traz um estudo de caso comparativo entre três empresas, procurando identificar o resultado esperado com a realização dos eventos corporativos.

Palavras-chave

Eventos corporativos; Eventos estratégicos; Gestão de eventos corporativos; Eventos e hospitalidade; Objetivos dos eventos corporativos.

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 milhão de empregos no país, com um total de 1,8 milhão 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

¹ Trabalho apresentado no GP Comunicação, Turismo e Hospitalidade, XI Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Doutora em Ciências da Comunicação e Professora de Mestrado da Universidade Anhembi Morumbi, email: ewada@uol.com.br

³ Administradora de Empresas e Mestre em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi, email: ormenedorneles@hotmail.com



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 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.

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 de fidelidade criada, culminando com a promoção espontânea de seus produtos e serviços por tais clientes. Do outro lado, os processos necessários para realizar um evento, seja através da contratação de serviços de terceiros ou até mesmo executando o evento em si, requerem da empresa técnicas 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, contribuindo 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 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 estruturado: na seção 2, desenvolvemos uma síntese da literatura para fornecer uma informação de fundo conceitual; na seção 3, apresentamos as hipóteses da pesquisa e sua relação lógica entre a literatura e a gestão de eventos no mercado. Nossa metodologia de pesquisa e análise, incluindo o protocolo de entrevistas são explicados 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 da



estudo. E na secção 7 apresentamos a conclusão do estudo e as limitações 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, ou ainda com 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 estar juntos e fortificar 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* 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, apresentando a relação entre as necessidades da empresa, seus objetivos e respectiva avaliação, abordando desde as necessidades de lucro até as de preferência do público alvo. Os objetivos derivados dessas necessidades servem como direções para a realização dos eventos e a definição das avaliações são informadas do lado direito. 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 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, p. 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., 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, aprendizado, formação, 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 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 às etapas de sua realização, como os processos de criação, elaboração, contratação, implementação, 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 (2010) nota 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 da indústria 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.

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. Exemplos disso são encontrados em associações como a ABGEV – Associação Brasileira dos Gestores de Eventos e Viagens Corporativas, associada à NBTA – *National Business Travel Association* – que, além de ter incorporado o termo Eventos em sua sigla em 2010, desde 2006 já 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. 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. Em 2009 e 2010, uma parceria entre essas entidades realizou o SMEC-LA – *Strategic Meeting and Events Conference-Latin America* – uma conferência voltada aos aspectos estratégicos e operacionais dos eventos corporativos, com a participação de palestrantes nacionais e internacionais.

De acordo com Wada (2010), a recomendação da NBTA com seu SMMP – *Strategic Meetings Management Program* – traduzido para o português como PEGE – Programa Estratégico de Gestão de Eventos – 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 seja considerada 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 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: 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 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.

3. Hipóteses da pesquisa

A primeira hipótese concerne à característica estratégica dos eventos. Conforme muitos autores, como Kotler (1996), que reforça 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 discutirem 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. 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.

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. Nesse campo, a área de compras tem um importante papel, 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 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 fornece resultados financeiros aos eventos por intermédio da negociação com fornecedores, contribuindo para a qualidade dos eventos e a satisfação dos clientes.

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. (2009) afirma que é importante medir e orientar 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 alguns tipos específicos de eventos 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, 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, 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. O guia elaborado para as entrevistas, bem como o quadro comparativo das respostas obtidas, estão disponíveis com as autoras.

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 a 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 responsáveis por eventos eram subordinadas a áreas diretamente 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 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 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; 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 participantes as mesmas oportunidades de 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, 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. Compras tem a responsabilidade de busca e contratação de fornecedores e não participam na realização dos eventos. Pfizer e L'Oréal elaboram relatórios comparativos entre gastos planejados versus realizados real, 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 orçado 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, mas nunca o utilizou em sua rotina. Portanto, não foi possível provar a vantagem do PEGE para a rotina dos processos dos eventos corporativos.

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 com os mesmos, obtendo importantes negociações, contribuindo para atingir os objetivos dos eventos.

Quanto à hipótese H4, constatamos que as entrevistadas não utilizam a técnica de Phillips et al. 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.

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 e Cantão, 2000; Kunsch, 2002; Fernández, 2005; Ferreira, 2010.), destacando o cenário competitivo 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.

Os objetivos específicos foram analisar mais detalhadamente quais funções dos eventos corporativas 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 são usadas 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 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 realizada 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 da pós-evento são restritas a 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. Conclusão, limitações e direção para investigações futuras

Como discutido em todo este trabalho, 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.

É claro que todas as empresas realizam eventos para diferentes finalidades. Assim, por que deixar eventos em segundo plano, enquanto seu caráter amplo e catalizador são tão aparentes no aspecto do relacionamento com os clientes, a motivação para seus produtos e serviços e também, em uma aprendizagem compartilhada que produz alianças duradouras e respeito mútuo entre consumidores e fornecedores? Por que então, não tentar aplicar as informações, muitas vezes disponíveis dentro de suas próprias organizações, para tornar os eventos mais eficazes e dotados de significado, com o benefício claro de alavancar o primeiro resultado da estratégia corporativa: maximizar o retorno sobre o investimento, tão necessário para a continuação da existência de qualquer empresa?

Evidentemente, há um longo caminho a ser explorado e este trabalho destinou-se a uma pequena contribuição para novas questões que podem ser colocadas. Como todas as empresas dentro de suas peculiaridades, para encontrar o caminho para chegar a seus clientes, elas precisam ser suportadas por procedimentos que permitem a aplicação da teoria existente. É sobre estes tipos de perguntas 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



esgota-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

- CANTON, A. M. Eventos. In: ANSARAH, M. G. R. **Turismo: como aprender, como ensinar**. São Paulo: Editora SENAC, 2000, v. 2, 3ª ed.
- BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003, 8ª ed. atual.
- 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. Acessado em Ago.2,2009.
- 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.
- DENCKER, A. F. M. **Pesquisa em turismo: planejamento, métodos e técnicas**. São Paulo: Futura, 2007, ed. rev. e ampl.
- FANTAZY, K. A. et al. **Supply management practices and performance in the Canadian hospitality industry**. International Journal of Hospitality Management 29, 685-693. Elsevier, 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.
- HAMEL, G. **Leading the revolution**. Boston: HBS Press, 2002, rev. ed.
- 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.
- HOBSBAWN, E. J.; RANGER, T. **A invenção das tradições**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The strategy-focused organization: how Balanced ScoreCard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School, 2001.
- KOTLER, P. PFOERTSCH, W. **B2B brand management**. Berlin: Springer, 2006.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus Editorial, 2002, 2ª ed.
- LASHLEY, C. and MORRISON, A. In search of hospitality: teoretical perspectives and debates. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000.



- L'ORÉAL. Disponível em: < http://www.loreal.com.br/_pt/_br/html/nossa-empresa/boas-vindas.aspx>. Acessado em Jul.20, 2010.
- 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.
- NBTA. **Framework for Success: Strategic Meetings Management Programs**. Disponível em: <http://www2.nbta.org/Lists/Resource%20Library/BuildingStrategicMeetingsManagementProgram_SecondEdition.pdf>. Acessado em Jul.21, 2010.
- NEXTEL. Disponível em: <http://www.nextel.com.br/NextelWebsite/conheca_nextel/quem-somos.aspx>. Accessed on Jul.19, 2010.
- NII Holding Inc. Disponível em: <<http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9NDY2MTd8Q2hpbGRJRD0tMXxUeXBIPtM=&t=1>>. Acessado em Jul.19, 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>. Acessado em Dez.16, 2009.
- PFIZER. Disponível em: < <http://www.pfizer.com.br/>>. Acessado em Jul.09, 2010.
- PHILLIPS, J. J. et al. **O valor estratégico dos eventos: como e por que medir ROI**. São Paulo: Aleph, 2008.
- PORTER, M. E. **On Competition**. Boston: HBS Publisher, 2009. rev. ed.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 8ª ed.
- SELWYN, T. **Uma antropologia da hospitalidade**. In: LASHLEY, C. MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.
- VANNESTE, M. **Meeting architecture: a manifesto**. Brussels: Meeting Support Institute, 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.