

EVENTOS

UMA ALAVANCA DE NEGÓCIOS

COMO E POR QUE IMPLANTAR PEGE



Copyright © Ricardo Souto Ferreira e Elizabeth Kyoko Wada, 2010

Copyright © Editora Aleph, 2010

CAPA: Thiago Ventura e Luiza Franco
REVISÃO: Roseli Simões
PROJETO GRÁFICO: Neide Siqueira
EDITORIAÇÃO: Join Bureau
COORDENAÇÃO EDITORIAL: Fernando Alves
EDITOR RESPONSÁVEL: Adriano Fromer Piazza

Todos os direitos reservados.
Proibida a reprodução, no todo ou em parte, por quaisquer meios.

EDITORA ALEPH LTDA.
Rua Dr. Luiz Migliano, 1110 – Cj. 301
05711-900 – São Paulo – SP – Brasil
Tel.: [55 11] 3743-3202
Fax: [55 11] 3743-3263
www.editoraaleph.com.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Eventos : uma alavanca de negócios : como e por que implantar PEGE / Ricardo Souto Ferreira, Elizabeth Kyoko Wada, (organizadores). – São Paulo : Aleph, 2010.

Vários autores.
Bibliografia.
ISBN 978-85-7657-090-5

1. Administração de empresas 2. Eventos especiais – Marketing 3. Eventos especiais – Organização e administração 4. Planejamento estratégico 5. Programa Estratégico de Gestão de Eventos (PEGE) I Ferreira, Ricardo Souto. II Wada, Elizabeth Kyoko.

10-00459

CDD-658.456

Índices para catálogo sistemático:

1. Eventos empresariais : Organização : Administração de empresas 658.456

SUMÁRIO

Apresentação (Ricardo Souto Ferreira)	13
Nota sobre os Autores.....	17
Introdução (Ricardo Souto Ferreira e Elizabeth Kyoko Wada).....	21

PARTE I – ASPECTOS ESTRATÉGICOS

PEGE – Os fundamentos (<i>Elizabeth Kyoko Wada</i>)	33
Passos para o desenvolvimento de um PEGE.....	34
Passo 1 – Definir	35
Passo 2 – Mensurar	36
Passo 3 – Analisar	37
Passo 4 – Construir	38
Passo 5 – Implantar	39
Componentes do PEGE	40
Registro do evento.....	41
Aprovação.....	41
Contratação e aquisição	42
Planejamento e execução	42
Pagamento e conciliação	43
Relatórios.....	43
Tecnologia e política	44
<i>Referências bibliográficas</i>	46
Política de eventos – Programa Estratégico de Gestão de Eventos (PEGE) (<i>Andrea Miranda Nakane</i>)	47
Elementos da política de eventos.....	48
Definição do universo de eventos, sob a ótica da empresa	48
Processo de aprovação orçamentária.....	49

Calendário e registro dos eventos	50
Contratação	50
Planejamento logístico	51
Processo de pagamento	51
Ferramentas tecnológicas	52
Cenário empresarial do mercado.....	52
Evolução da política de eventos	52
Interatividade	53
Incentivar a gestão	53
Comunicação	53
Compartilhamento da política de eventos com fornecedores considerados preferenciais.....	54
Conclusão	54
<i>Referências bibliográficas</i>	55
Escolha da tecnologia apropriada (Elizabeth Kyoko Wada).....	57
Considerações sobre tecnologia no diagrama de boas práticas	57
Aprovação	58
Registro do evento.....	59
Contratação e negociação.....	59
Identificação de fornecedores.....	59
Negociação	60
Pagamento e conciliação	61
Relatórios	62
Pontos-chave a considerar num critério para selecionar a tecnologia para PEGE	64
Custo-benefício do uso da tecnologia adequada	65
<i>Referências bibliográficas</i>	65
Negociando o apoio dos <i>stakeholders</i> internos para o Programa Estratégico de Gestão de Eventos (Gleiva Rios de Araújo Félix).....	67
Quem são os <i>stakeholders</i> ?.....	67
Semelhanças entre programas de gestão de viagens corporativas e de eventos	69
Compreendendo o grupo de <i>stakeholders</i> fora da organização do evento	71
Compras e aquisições	71
Área de finanças	72
Áreas de gerenciamento de riscos e jurídica.....	72
Área de tecnologia.....	73
Compreendendo o nível de satisfação do cliente interno	73
Riscos e desafios.....	74

Estratégia customizada por tipo de evento.....	75
Comprometimento.....	75
Troca	76
Uso das boas práticas.....	76
Educação.....	77
Superação	77
<i>Referências bibliográficas</i>	78
ROI: PEGE dá retornos quantificáveis? (Líbia Lender Macedo)	79
Introdução	79
Estrutura	79
Fontes de ROI.....	80
Economia	80
Diminuição de riscos.....	91
ROI no nível do evento/qualidade.....	92
Melhorias em processos e políticas.....	92
Gerenciamento de segurança e crise.....	94
Gerenciamento de líder e de <i>stakeholders</i>	95
Próximos passos.....	96
Conclusão.....	98
Anexo A – <i>Exemplos de fórmulas para o cálculo de economia</i>	99
Anexo B – <i>Exemplo de quadro RACI da Conocophillips</i>	103
Anexo C – <i>Economias esperadas com o SMMP</i>	106
Anexo D – <i>Resumo executivo da pesquisa realizada pela NBTA 2007 –</i> <i>Groups and Meetings</i>	107
Glossário	109
Referências bibliográficas.....	111
Eventos sustentáveis (eventos verdes) (Andrea Miranda Nakane)	113
Referências bibliográficas.....	119

PARTE II – ASPECTOS TÁTICOS

Transporte aéreo e terrestre em eventos (Gleiva Rios de Araújo Félix)	123
Transporte aéreo.....	123
Transportes terrestres	126
Melhores práticas de transportes terrestres com motorista	127
Referências bibliográficas.....	129

DMC – Destination Management Companies (Elizabeth Kyoko Wada)	131
Valores agregados	132
Projeto do programa.....	132
Gestão de logística	132
Nível de serviço	133
Gestão de fornecedores	133
Contabilidade	134
Modelos de contratação.....	134
Pacote	134
<i>Cost plus</i>	134
Lista de preços.....	135
<i>Fee</i>	135
RPF e contratação.....	135
Itens a considerar	135
Perguntas a fazer em entrevista de uma DMC	136
Avaliação das respostas obtidas em RPF.....	137
SLA – <i>Service Level Agreement</i>	138
Conclusão.....	139
<i>Referências bibliográficas</i>	140
Destinos – Locações gerais para eventos (Andrea Miranda Nakane)	141
Orientações diversas	143
Tamanho e <i>layout</i>	143
Funcionalidade do espaço.....	144
Alimentos e bebidas (A&B).....	144
Segurança.....	145
Solicitação de proposta, matriz de avaliação e indicadores de desempenho	145
Glossário	149
<i>Referências bibliográficas</i>	149
Locações de espaços para eventos em meios de hospedagem (Andrea Miranda Nakane)	151
Cinco passos para a escolha assertiva do local do evento	152
Passo 1– Objetivo do evento.....	152
Passo 2– Destino.....	152
Passo 3– Pesquisas de propostas.....	154
Passo 4– Visita de inspeção – <i>site inspection</i>	154
Passo 5– Contrato de negociação	155

Curiosidade contemporânea	158
Glossário	159
<i>Referências bibliográficas</i>	161
Serviços de AV (áudio e vídeo) e produção de eventos (<i>Líbia Lender Macedo</i>) ..	163
Introdução	163
Objetivos	163
Avaliação das necessidades	164
Fornecedor de serviços.....	164
Equipamentos	164
Gestão de produção	166
Profissionais	166
Sindicatos	167
Áreas de carga e descarga	167
Energia	168
Ensaios.....	168
Desmontagem	169
Entretenimento/atrações	170
Tematizações	170
Projeção	171
Seleção de local.....	172
Seleção de fornecedores.....	174
Custos	174
Questões jurídicas	175
Conclusão.....	175
Glossário	175
<i>Referências bibliográficas</i>	177
Estudos de caso	179
<i>Nycomed</i>	180
<i>Ticket</i>	185
<i>Dream Factory Comunicação e Eventos</i>	190
<i>MCI Brasil</i>	194
<i>Patek Philippe</i>	197
<i>Referências bibliográficas</i>	198

PEGE – OS FUNDAMENTOS

ELIZABETH KYOKO WADA

A NBTA (2008) faz uma análise da situação que desenha o cenário para que o PEGE passe a ser necessário nas organizações. As décadas de 1970 e de 1980 foram turbulentas para o setor de viagens. A desregulamentação do setor aéreo em 1978 alterou dramaticamente o setor de viagens corporativas, até então habituado a lidar com poucas companhias aéreas, com preços tabelados. Houve a abertura de novas companhias aéreas, seguida de fusões e aquisições, criando as condições adequadas para o surgimento de empresas *low cost, low fare*, ávidas por conquistar sua fatia de mercado. A dinâmica e a volatilidade do setor aéreo afetaram todas as facetas das viagens corporativas, o que resultou em iniciativas enérgicas para reduzir as despesas em viagens e na gestão estratégica das verbas destinadas a elas, com a aplicação intensiva de práticas dos departamentos de Compras.

No início da década de 1990, a gestão estratégica de viagens corporativas passa a influenciar as viagens em grupo e os eventos. A expressão *consolidação de eventos* foi introduzida nessa época para definir o processo de consolidação das verbas destinadas a eventos de qualquer natureza numa única linha do orçamento. Os pioneiros na aplicação do conceito foram as grandes organizações, com extensa força de vendas e diversas linhas de produtos, como as indústrias farmacêuticas e as empresas de tecnologia (TI) que tipicamente faziam centenas de eventos ao ano.

Assim que essa abordagem de consolidação migrou para outros setores, surgiram novos modelos de gestão. Um grande departamento de eventos, com centralização de toda a atividade da empresa, já não era a única opção viável para o sucesso de um programa de gestão estratégica de eventos. Com o desenvolvimento de recursos tecnológicos para a gestão de eventos, vários outros modelos surgiram. Percebeu-se que não havia “a opção correta” que atendesse às necessidades de todas as empresas; ao contrário, cada uma deveria criar, a partir de alguns conceitos básicos, sua própria fór-

mula, aquela que pudesse refletir as particularidades da cultura de determinada organização.

Em março de 2004, o Comitê de Grupos e Eventos de NBTA lançou um artigo que dava as diretrizes para a atuação dos compradores responsáveis pelo desenvolvimento ou a gestão de um PEGE. Ele incluía terminologia-chave, estratégias e um embrião de boas práticas para que o leitor tivesse bases para decidir sobre o melhor encaminhamento de um PEGE para sua empresa.

Desde 2004, o movimento nas corporações de todos os portes, em direção a um PEGE, tem sido exponencial. O setor de eventos amadureceu e houve demanda de metodologias mais sofisticadas. Organizações globais preparam programas considerando aspectos multinacionais e multiculturais. O cumprimento de questões legais e regulatórias é cobrado de forma cada vez mais severa e há necessidade de processos claros para a auditoria de eventos. As ferramentas tecnológicas disponibilizadas no mercado respondem bem às novas demandas, com o desenvolvimento de sistemas que se integram a outras soluções tecnológicas em uso na empresa, alinhando processos e aumentando a eficiência.

O principal aprendizado desde a redação do primeiro artigo até o presente foi constatar que PEGE é um processo de aprimoramento constante; em março de 2004, as peças do programa estavam definidas, mas não se considerava, de forma explícita, a relação dos componentes de PEGE com as políticas e as estratégias da organização. Outra constatação relevante é a aplicação cada vez mais expressiva de PEGE, com papel importante e atribuições mais complexas para os organizadores de eventos nas empresas.

PASSOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM PEGE

De acordo com a NBTA (2008), o desenvolvimento de um PEGE, como qualquer outro projeto extenso, requer a elaboração de um plano estratégico e de implantação. Etapas a cumprir e a designação de responsáveis, além dos recursos disponíveis, são a base para começar. Conforme apresentado na Introdução, os passos para desenvolver um PEGE são:

- Definir
- Mensurar
- Analisar
- Construir
- Implantar

PASSO 1 – DEFINIR

Ao embarcar em qualquer iniciativa estratégica, o primeiro passo é definir e redigir claramente o problema ou a oportunidade. O escopo e a extensão do projeto também precisam ser determinados. Algumas perguntas podem ajudar a estabelecer o recorte exato do projeto:

- O escopo geográfico é nacional, regional ou global? Como estabelecer responsabilidades – origem geográfica do evento, destino do evento, ambos?
- Considerará todos os eventos ou apenas alguns tipos ou formatos?
- Como serão definidos os eventos? Número de participantes, valor orçado, uma combinação dos dois? Que outros fatores serão considerados para efeito do projeto – eventos na empresa, fora da empresa?
- As regras a estabelecer valerão para qualquer evento ou, por exemplo, aqueles acima de determinado valor investido?
- Será aplicado para todas as divisões e unidades de negócio ou apenas para algumas?
- Há exceções a considerar, como valor de patrocínio, *status* do evento?

Nessa etapa inicial, a identificação e o engajamento dos principais *stakeholders* são vitais. Ela começa com todos os organizadores de eventos, sem importar se têm essa denominação, se são do mesmo nível hierárquico; também se incluem os assistentes administrativos, os gerentes de produto, os gerentes de projeto e qualquer outro colaborador que lide com o planejamento de eventos. É importante identificar quem são os “donos de verba” de eventos da empresa. A partir daí, a lista só tende a crescer, até que contemple todos os envolvidos, em maior ou menor grau, com os eventos da empresa. Representarão as seguintes áreas:

- Compras
- Jurídico
- Gestão de Riscos
- Ética
- Segurança
- Tecnologia
- Finanças
- Patrimônio
- Treinamento
- Vendas & Marketing

Por fim, é necessário escolher um executivo como “padrinho” do projeto; espera-se que seja alguém que possa compreender o mérito da iniciativa e que concorde com a visão do grupo. Precisa ser um membro da alta administração, capaz de provocar mudanças, remover barreiras e alocar recursos para o êxito do projeto. Para programas globais, é vital que seja um líder respeitado em todas as regiões e que tenha autoridade para “desfazer panelinhas” locais e regionais. O ideal é que esse profissional tenha responsabilidade direta ou indireta pelas áreas de viagens, compras e/ou gestão de eventos.

PASSO 2 – MENSURAR

Essa etapa poderia se chamar descoberta ou avaliação da situação; o objetivo é compreender o estado atual do investimento em eventos, processos e políticas vigentes. É preciso estabelecer um ponto de partida antes de fazer recomendações de melhoria ou de estabelecer métricas para avaliações futuras. O processo para reunir os dados iniciais evita decisões pautadas por intuição ou por dados imprecisos. As principais ações nesse passo são:

- Entrevistas com *stakeholders*
- Coleta e análise de dados históricos
- Comparação entre dados armazenados na empresa e aqueles apresentados em relatórios de fornecedores

O trabalho conjunto com *stakeholders* de outros departamentos, como viagens, contas a pagar, vendas & marketing, finanças, auditoria interna, compras, ética e qualquer outro representante de grupos que lidem com orçamento, *compliance*, pode começar nessa fase. Habitualmente, surgem controvérsias a respeito de “zonas cinzas”, excesso de gastos, papel de fornecedores; tais situações podem se converter em bases para a criação de métricas para aplicação futura.

Apesar da aceitação de ferramentas eletrônicas de pesquisa, recomenda-se que ocorram algumas entrevistas com os principais *stakeholders*. Além de levantar sutilezas impossíveis de captar em questionários eletrônicos, pode desenvolver sinais amistosos com chance de se transformar em cooperação na fase de implantação. Isto é particularmente relevante quando o projeto é global ou multinacional; os *stakeholders* que representem países ou regiões precisam ser envolvidos desde o início dessa etapa, bem como sentir que sempre terão assento na mesa de decisões que afetem sua área geográfica.

É nesse passo que se inicia a formação de uma equipe ou conselho consultivo. Pode-se também convidar um fornecedor com experiência em PEGE. Esse grupo vali-

dará os objetivos do projeto, encabeçará o planejamento, contribuirá com recomendações e dará suporte ao projeto em sua comunicação, campanhas de marketing e treinamento de colaboradores.

Para certificar a acuidade dos dados obtidos, revisa-se o histórico de eventos, que pode incluir relatórios dos organizadores de eventos, listas de contas pagas, dados do sistema de compras, relatórios de viagem e faturas de cartões de crédito corporativos. Os filtros aplicados devem gerar dados sobre os eventos, apresentados por fornecedor, por valores pagos a cada prestador de serviço, por categoria de custos, por hierarquia, por área geográfica e qualquer outra organização que seja de interesse da empresa.

Durante a coleta de dados, pode surgir a percepção de que tudo seria mais rápido e simples se existisse uma única forma de pagamento; se isso fosse possível, um único relatório ou fatura traria todas as informações.

Finalmente, para utilizar um dado externo, pode-se dispor de informação de fornecedores (serviços prestados, montante pago); isto valida, corrige ou complementa a informação gerada dentro da empresa.

PASSO 3 – ANALISAR

Com uma radiografia clara da situação atual, o próximo passo é identificar oportunidades de melhoria; em geral, aparecem nas seguintes áreas:

- Eficiência de processos
- Gestão de riscos
- Redução de custos

Na identificação de oportunidades de melhoria em PEGE global, é prudente considerar desafios e idiosincrasias específicos de cada região ou país:

- Um PEGE compete com vários especialistas em eventos locais, incluindo DMC – *Destination Management Companies*, agências de eventos e de viagens; alguns deles podem ter relações comerciais de longa data com a subsidiária da empresa em determinada localidade. O programa deve beneficiar os *stakeholders* com a oferta de ótimo serviço, conveniência e mitigação de riscos.
- Os requerimentos de cada país (idioma, moeda, alfândega, etiqueta corporativa) precisam ser identificados e respeitados, sob risco de resistência a aderir ao programa, preferindo seguir com os fornecedores locais.
- *Compliance* é geralmente mais baixo em regiões onde as equipes não estejam presentes fisicamente; é interessante manter grupos de compras e de organização

de eventos nos mercados principais, para garantir o cumprimento das ações previstas no PEGE.

- O repasse interdepartamental sobre serviços pode não ser o modelo de remuneração vigente em diversas localidades. Se esta for a forma prevista para manter o PEGE, é importante esclarecer como se realizará, especialmente para equipes que estão fora da base, ou criar outro modelo para suportar financeiramente o projeto.
- A automação da gestão de eventos, fornecida em plataforma comum a toda a empresa, precisa prever o acesso em idioma local, bem como materiais para comunicação e para treinamento, mesmo que exista um idioma “oficial” para a comunicação de todas as subsidiárias.
- As leis locais variam, requerendo SOP – *standard operational procedures* ou procedimentos padronizados de operação – estabelecidos por país.
- Cartões corporativos específicos para eventos não estão disponíveis em todos os países, sendo importante prever meios de pagamento alternativos.

Para negociações de empresas brasileiras que façam eventos nos Estados Unidos ou que prestem serviços para empresas americanas, é mandatório o conhecimento de gestão de riscos, exigências de seguro, cumprimento de Sarbanes-Oxley.¹

PASSO 4 – CONSTRUIR

Com sólido conhecimento do *status* atual da atividade de planejamento de eventos na empresa e a clareza das oportunidades de melhoria existentes, inicia-se o processo para demarcar as primeiras linhas do PEGE customizado para essa organização. Um documento abrangente pode ser produzido para uma primeira revisão e validação do conselho criado para essa finalidade.

As tarefas previstas para a criação do PEGE são:

- Validação e identificação do volume estimado de eventos
- Identificação dos *stakeholders*
 - Organizadores de eventos e patrocinadores (“donos” da verba)
 - Líder do projeto
 - Membros do Conselho Consultivo, incluindo os participantes internacionais
 - “Padrinho” do projeto
 - Definição e descrição dos tipos de eventos e seus objetivos gerais

1. Mais informações em www.sec.gov/about/laws/soa202.pdf.

- Documentos que retratem os processos e procedimentos atualmente aplicados na organização de eventos
- Identificação e quantificação de oportunidades
 - Identificação de barreiras e obstáculos conhecidos, bem como fatores críticos de sucesso,
 - Validação das estimativas de redução de custos
- Definição das estratégias de boas práticas que respaldem o PEGE e seu alinhamento com a cultura e a visão da empresa

A NBTA (2008) sugere que o documento (*business case*) seja apresentado em quatro seções:

1. Situação atual – diagnóstico
2. Oportunidades
3. Análise da diferença entre o atual e o almejado
4. Fluxo de boas práticas, com a inclusão dos planos estratégico, de ação e de comunicação

PASSO 5 – IMPLANTAR

Com a aprovação do *business case*, inicia-se a implantação. Há diversas formas para cumprir essa etapa, segundo a NBTA (2008): fases ordenadas por estrutura organizacional (divisões, departamentos, unidades de negócios, áreas funcionais); por segmentação geográfica (região, país, mercado); e/ou por componente do PEGE (registro, aprovação, contratação/aquisição, planejamento/execução, pagamento/conciliação, relatórios/análise de dados). Seja qual for a escolha, o lançamento deve ser bem orquestrado. Um dos pontos fundamentais para o êxito do lançamento é a disponibilidade de recursos para as tarefas de implantação, bem como a previsão de investimento para fazer frente a todas as despesas dessa etapa.

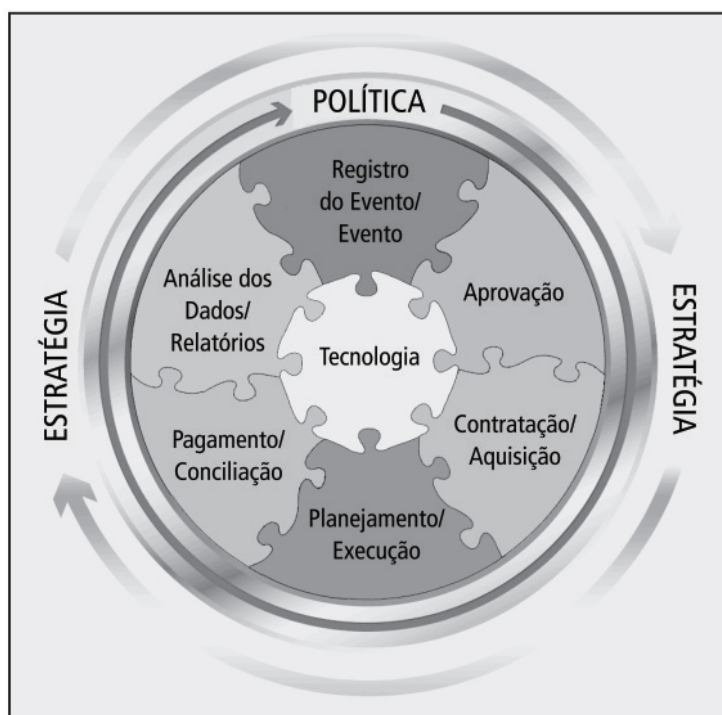
Devido à natureza dinâmica do PEGE, há sempre a sensação de seguir na etapa de implantação, especialmente quando se trata de um programa global. Comunicação, campanhas internas de marketing, treinamento de colaboradores, monitoramento de cumprimento das normas e reforço de conceitos são atividades recorrentes.

Como na maior parte das iniciativas de qualquer grande organização, a educação é fundamental para o êxito do projeto. Nesses ambientes, a educação requerida é multifacetada, com o uso de diversos recursos, como encontros presenciais, módulos *online*, atividades motivacionais, num período pré-determinado de tempo (em geral, um ano). Diretamente relacionado à educação, está o marketing do PEGE. Disparos de

e-mail, *newsletters*, encontros “almoce e aprenda” e cartas do “padrinho” do projeto são algumas das ideias para a implantação.

COMPONENTES DO PEGE

Uma vez que a organização esteja permeada pelos conceitos de PEGE, é preciso pensar em fases ou ações concomitantes que permitam “encaixar” as peças do quebra-cabeças.



Fonte: Adaptado de NBTA (2008).

Apesar de a gestão estratégica de eventos parecer nova para algumas empresas, tal abordagem foi aplicada com êxito em diversas organizações há mais de 10 anos. Cada organização pode escolher a forma que prefira adotar, a ordem de implantação que seja mais adequada para sua cultura; entretanto, as discussões realizadas no Comitê de Grupos e Eventos da NBTA apontam para a figura acima como um possível mapa que contempla todos os componentes para um PEGE de sucesso.

REGISTRO DO EVENTO

O propósito do registro do evento é conhecer detalhadamente um evento programado, no início de seu planejamento, de maneira que as decisões possam ser orientadas aos objetivos estratégicos do PEGE e, conseqüentemente, da empresa.

Um dos principais componentes dessa etapa de registro é o orçamento detalhado, já que alguns dos pontos de discórdia são o custo total do evento e como essa informação é apresentada. A validação das categorias de custos ou rubricas do orçamento, desde o início do evento, pode significar simplificação no detalhado, lento e por vezes maçante processo de conciliação.

O registro do evento, no início de seu planejamento, requererá mudança de mentalidade dos organizadores, patrocinadores e “donos” do evento. Com tal constatação, será normal que procurem burlar o processo. Os PEGE de êxito preveem o registro e a aprovação antes de iniciar qualquer etapa do planejamento de logística.

APROVAÇÃO

Este é um componente que altera, de maneira significativa, o habitual *modus operandi* anterior ao PEGE, quando as aprovações eram concedidas após o início do planejamento logístico.

Há várias aprovações a serem obtidas: orçamentária, financeira, *compliance*, legais, entre outras.

Em boa parte das empresas, quando se solicita a um organizador de eventos que comece a trabalhar num projeto, assume-se que:

- o solicitante tenha autonomia para decidir sobre o evento e
- o organizador possa prosseguir com o projeto.

A NBTA (2008) indica que a melhor fórmula é a exigência das aprovações concedidas ao menos pelo nível imediatamente superior ao solicitante e ao organizador.

Outro método prevê menos envolvimento dos aprovadores na etapa inicial. Faz-se o registro do evento segundo o procedimento estabelecido, assume-se a aprovação e se acrescenta o evento a um relatório mensal, com o detalhamento de métricas também acordadas na fase de definição do PEGE. A ideia é sintetizar os dados para que a alta administração faça uma análise mensal e possa rapidamente identificar irregularidades, podendo ainda intervir em tempo para solicitar uma alteração de planos.

CONTRATAÇÃO E AQUISIÇÃO

Uma vez que se cumpram as etapas de registro e de aprovação, passa-se à seleção para a contratação de todos os fornecedores necessários para a operacionalização do evento. Há diversos modelos para escolha e contratação de fornecedores. A NBTA (2008) menciona: utilização do departamento de compras da empresa, contratação por intermédio de empresa externa, contratação pelo organizador de eventos ou uma combinação dos anteriores.

Dados são fundamentais para a correta negociação de serviços “comoditizados”, como assentos em aviões, quartos de hotel, áreas em exposições, salas de reunião.

Ao avaliar as estratégias de aquisição, é importante segregar os serviços específicos para um evento (táticos) daqueles que estejam associados a fornecedores preferenciais que, em última instância, caminham para o *status* de parceiros estratégicos.

Este componente prevê três atividades-chave:

1. Identificação e seleção do fornecedor
2. Negociação
3. Contratação e gestão de risco

PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO

Em teoria, a seleção de fornecedores e as contratações estariam terminadas para que se desse início ao planejamento. Na prática, o planejamento de atividades permeia todo o processo, apesar de o maior volume de trabalho ocorrer após a assinatura dos contratos. Nessa etapa, os componentes do programa do evento e as questões logísticas dominam o cenário. O planejamento pode ser delegado a um fornecedor, a uma equipe interna ou mesmo a um funcionário que não esteja exclusivamente voltado para eventos. Como se viu no passo 2 – Mensurar (ou descobrir), houve um levantamento de todos os organizadores de eventos formais e eventuais da empresa; todos são candidatos a planejar cada um dos eventos.

É importante esclarecer que a NBTA não trata essa etapa como o planejamento operacional do evento, mas sim a revisão e o estabelecimento de processos de gerenciamento de dados, de recursos, de contratos que ocorrem antes, durante e depois do evento.

PAGAMENTO E CONCILIAÇÃO

Os recursos e os meios de pagamento são tão importantes quanto os processos e políticas para um PEGE eficiente. Caso a empresa consiga limitar os métodos de pagamento das despesas de eventos, terá mais facilidade de fazer as conciliações de contas e de obter relatórios claros para as análises pós-evento.

Todas as ferramentas e processos do PEGE estão pensados para evitar exceções que, em geral, resultam em gastos acima dos previstos. Dados precisos e fornecidos de forma automática, com rapidez, são vitais para, por exemplo, evitar que alguém lance manualmente valores equivocados. A entrada de dados de qualidade garante a saída de informações confiáveis.

RELATÓRIOS

A análise de dados e a formação de um histórico preciso dependem da geração de relatórios compreensíveis e precisos, habitualmente úteis à alta administração da empresa, por apresentarem sínteses que respaldam decisões futuras. Os relatórios podem ser gerados por segmentos da organização (divisão, unidade de negócios, área funcional), por tipo de evento, por área geográfica, mercado ou uma combinação de critérios.

A NBTA (2008) sugere os itens importantes nos relatórios:

Serviços

- Satisfação dos participantes
- Satisfação do patrocinador ou do “dono” do evento
- Alcance dos SLA (*service level agreements*) com participantes, *stakeholders* e fornecedores
- KPI – *Key Performance Indicators*
- Tempo para cumprimento do ciclo

Finanças

- Gastos totais do evento
- Total de economias geradas e de despesas não realizadas
- Economias obtidas por migrar para reuniões virtuais
- Despesas não gerenciáveis e nível de cumprimento da política
- Penalidades e reutilizações (crédito de serviços)

- Custo por pessoa, por dia
- Custo dos recursos para o programa do evento e sua porcentagem em relação ao custo total
- Pagamento a fornecedores e economias obtidas
- Pagamento a companhias aéreas e economias obtidas
- Custo de programa × economias × ganhos intangíveis (cálculo de ROI – *Return on Investment*)

Volume

- Número de eventos realizados, cancelados e não aprovados
- Reuniões virtuais × reuniões presenciais
- Número de participantes por reunião virtual e presencial
- Duração do evento
- Tempo de antecedência para planejamento
- Reserva de aéreo e compra antecipada

Recursos

- Horas trabalhadas × requeridas
- Contratação de extras
- Horas trabalhadas de equipe própria × terceirizados
- Atividades da equipe interna
- Treinamento
- Participação em programas de reconhecimento e *feedback*

Quando preparados a tempo e com as métricas adequadas, os relatórios podem ajudar a identificar tendências e oportunidades futuras para redução de custos e aprimoramento de processos.

TECNOLOGIA E POLÍTICA

Como elementos centrais para o desenvolvimento contínuo do PEGE, há dois componentes que unem todos os demais: tecnologia e políticas.

O mercado acompanha a evolução do PEGE ao longo dos últimos anos e fornece programas adequados. Eles permitem que se automatizem processos manuais, reduzindo o trabalho burocrático e gerando mais eficiência. São utilizados principalmente

para os componentes Registro e Aprovação, apoiando todo o fluxo dessas etapas. A NBTA (2008) lista as funcionalidades habitualmente encontradas:

- Captura de dados do evento num repositório central
- Fluxos automatizados, com notificações e alertas aos *stakeholders* quando há tarefas ou revisões a cumprir
- Base de dados de fornecedores que respaldam a seleção e a contratação
- Gestão de toda a comunicação e registro de participantes
- Gestão do orçamento do evento e conciliação financeira em seu encerramento
- Relatórios consolidados reportando todas as atividades do evento e fornecendo estatísticas.

Na paralela, as empresas trabalharam para alinhar as políticas de eventos aos componentes do PEGE, com ampliação de critérios, uma vez que, no passado recente, consideravam as mesmas bases de viagens corporativas e estas se mostravam muito limitadas para contemplar todas as facetas de eventos. Os principais tópicos recomendados pela NBTA (2008) são:

- Critérios ou princípios para registro e aprovação de eventos
- Acomodações
- Passagens aéreas
- Orientações de A&B
- Convidados e acompanhantes
- Utilização e interação com fornecedores (preferenciais e outros)
- Processos e meios de pagamento
- Ética relacionada a eventos – programas de fidelidade, viagens de inspeção e de familiarização, mimos de fornecedores
- Requisitos de *compliance* e consequências para o não cumprimento
- Normas de envio (materiais, documentos)
- Segurança

A política de eventos, como qualquer outra, precisa contemplar:

- Definições
- Enunciado da política
- Escopo
- Papéis e responsabilidades
- Referências

O mais importante, na preparação da política de eventos, é ter em mente a cultura da empresa e o uso prudente de itens mandatórios ou absolutos, sendo prudente contemplar cláusulas que orientem ações de exceção. Em síntese, a linguagem de uma política de eventos que tenha plena aceitação está alinhada às demais políticas da organização.

Nos próximos capítulos, há o detalhamento de outras questões estratégicas e táticas, para que, ao final da leitura, se encontrem respostas de como e porque implantar PEGE.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

NBTA – National Business Travel Association. *Framework for success – strategic meetings management programs*. 2008.