

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS
BACHARELADO INTERDISCIPLINAR EM CIÊNCIAS HUMANAS

Pâmella Gaudio de Barros

A CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS

Artigo apresentado ao Bacharelado Interdisciplinar em Ciências Humanas, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Humanas.
Orientador: Prof. Alice Gonçalves Arcuri.

Juiz de Fora
2019

DECLARAÇÃO DE AUTORIA PRÓPRIA E AUTORIZAÇÃO DE PUBLICAÇÃO

Eu, **Pâmella Gaudio de Barros**, acadêmica do Curso de Graduação Bacharelado Interdisciplinar em Ciências Humanas, da Universidade Federal de Juiz de Fora, regularmente matriculado sob o número 201473151A, declaro que sou autora do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **A contribuição do planejamento estratégico para a organização de eventos**, desenvolvido durante o período de 03 de Março de 2019 a 05 de Julho de 2019 sob a orientação de Alice Gonçalves Arcuri, ora entregue à UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF) como requisito parcial a obtenção do grau de Bacharel, e que o mesmo foi por mim elaborado e integralmente redigido, não tendo sido copiado ou extraído, seja parcial ou integralmente, de forma ilícita de nenhuma fonte além daquelas públicas consultadas e corretamente referenciadas ao longo do trabalho ou daquelas cujos dados resultaram de investigações empíricas por mim realizadas para fins de produção deste trabalho.

Assim, firmo a presente declaração, demonstrando minha plena consciência dos seus efeitos civis, penais e administrativos, e assumindo total responsabilidade caso se configure o crime de plágio ou violação aos direitos autorais.

Desta forma, na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Juiz de Fora a publicar, durante tempo indeterminado, o texto integral da obra acima citada, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação do curso de Bacharelado Interdisciplinar em Ciências Humanas e ou da produção científica brasileira, a partir desta data.

Por ser verdade, firmo a presente.

Juiz de Fora, ____ de _____ de _____.

Pâmella Gaudio de Barros

Marcar abaixo, caso se aplique:

Solicito aguardar o período de () 1 ano, ou () 6 meses, a partir da data da entrega deste TCC, antes de publicar este TCC.

A CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS

Pâmella Gaudio de Barros¹

RESUMO: O objetivo principal deste trabalho é identificar os principais aspectos relacionados ao planejamento estratégico aplicado à organização de eventos, buscando compreender as dificuldades e potencialidades da aplicação deste método. Entende-se que o processo de planejamento tem representado uma importante ferramenta gerencial, porém muitas empresas e segmentos ainda encontram dificuldade em aplicá-lo de maneira eficiente em prol do alcance de resultados satisfatórios para o negócio. Surge assim, o planejamento estratégico, um processo contínuo que visa posicionar uma organização no mercado em que atua e permitir que a mesma sistematize ações que viabilizem o alcance de metas futuras. A metodologia utilizada foi o método de revisão bibliográfica, consultando livros, artigos e estudos de caso sobre o tema, voltada para o planejamento estratégico de eventos. Os resultados permitiram compreender que o planejamento estratégico contribui de forma significativa para a organização de eventos, pois auxilia na organização de tarefas e procedimentos, que permitem redução de custos com gastos desnecessários, possibilitam o aperfeiçoamento da organização de eventos e favorecem a melhoria organizacional de empresas de eventos que buscam lugar de destaque no mercado. O ato de planejar eventos é complexo e envolve uma série de etapas, que podem ser melhor visualizadas e colocadas em prática através do planejamento estratégico.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento; estratégia; eventos

I. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo identificar os principais aspectos relacionados ao planejamento estratégico aplicado à organização de eventos, buscando compreender as dificuldades e potencialidades da aplicação deste método.

Entende-se que o processo de planejamento é uma tarefa importante e complexa no mercado, por isso a necessidade de se compreender o que é, como fazer e quais os aspectos envolvidos no processo de planejamento estratégico. No caso do setor de eventos, o planejamento estratégico insere-se de maneira relevante, permitindo a visualização e o entendimento de todo o processo do evento, desde as etapas que antecedem o mesmo, até o pós-evento.

O dinamismo e a representatividade associada à realização e organização de eventos, tem sido considerados como importantes pontos de valorização nacional da cultura, da economia e da sociedade como um todo, sendo, portanto relevante o estudo das atividades que possam aprimorar a organização dos mesmos.

Para a concepção do artigo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com uma proposta dialética da análise e interpretação dos dados, utilizando livros, artigos, ensaios de diversos autores, consultando ainda estudos de caso que comprovem a importância do planejamento estratégico para o setor de organização de eventos.

1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1.1 Contextualização sobre o processo de planejar de forma estratégica

Buscando compreender o que de fato é o planejamento estratégico, deve-se inicialmente analisar os conceitos e a aplicabilidade deste processo. De acordo com Drucker (1997, p.714) “planejamento estratégico é o processo contínuo de sistemática e com o maior crescimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos”. Já Chiavenato e Sapiro (2003, p.40) alegam que o planejamento estratégico “é um processo de formulação de estratégias organizacionais nas quais se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”.

Segundo Sertek, Guindani e Martins (2007, p. 43), o planejamento estratégico pode ser compreendido como “o processo que determina como a organização pode chegar onde deseja e o que fará para executar seus objetivos”.

¹Graduanda em Ciências Humanas pela Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF. Artigo apresentado ao Bacharelado Interdisciplinar em Ciências Humanas como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel. Orientadora: Prof. Alice Gonçalves Arcuri.

Por fim, Rezende (2008), complementando tal afirmação, alega que o processo pode ser considerado ainda como dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo, e contínuo e deve ser elaborado por meio da interação de técnicas administrativas complementares envolvendo as pessoas no âmbito interno e externo da organização.

Para que seja aplicado de forma correta, o planejamento estratégico deve adequar a metodologia à realidade da organização. Fatores como organização e divulgação do processo, que deve ser amplamente feito, também são importantes. Porém uma das etapas que gera dúvidas é o estabelecimento da missão, visão e valores da empresa, que devem ser claros e apresentar expectativas realistas. (REZENDE, 2008)

Entende-se por missão, o motivo que justifica a existência da empresa, sendo elaborado de maneira generalizada, porém com elementos de longo prazo, podendo ser modificado durante os anos. A definição da missão, em associação a outros elementos como a visão organizacional, são peças chave que orientam as estratégias organizacionais devendo estar alinhados e serem compreendidos por todos que atuam na empresa. (GUIMARÃES, 2014).

Para Chiavenato e Sapiro (2003), missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente em que atua, sendo considerada sua razão de ser e qual seu papel na sociedade. Fernandes (2012) conclui que missão é a resposta para uma das perguntas básicas na organização: para que existimos? Já Hitt (2013, p. 18) “A missão especifica o negócio no qual a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender”. Trata-se de um norte a seguir, no qual o ramo a organização atua ou visa atuar. É importante este conceito estar claro para os integrantes da organização, assim podendo transparecer a imagem certa para os clientes para que tais fiquem cientes do papel dos envolvidos.

A missão é parte essencial de um pensamento estratégico. Uma declaração de missão leva em conta a visão do cliente, necessidade, à forma que acredita ser correta de fazer coisas. Deve ser curta, inspiradora e dar uma clara noção dos procedimentos e comportamentos esperados.

Entretanto, a responsabilidade final pela elaboração da missão da empresa é do líder, embora o líder e outros gerentes do alto escalão tendam a envolver pessoas nesta elaboração, já que uma parcela de colaboradores pode ter contato direto com clientes, assim podendo transparecer com clareza para os líderes o que a empresa transmite para os consumidores.

Concluindo que missão é o propósito da empresa, a razão na qual existe e para quem se propõe, sendo que pode sofrer alterações ao longo dos anos, por uma venda de um novo produto ou serviço, por exemplo. Já a visão da empresa trata-se da descrição do futuro desejado para a empresa, é a situação em que a empresa deseja chegar dentro de um determinado período de tempo, rumo a metas e a conquistas. Para Hitt (2013, p. 17)

A visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar. Conseqüentemente, uma declaração de visão articula a descrição ideal de uma organização e molda o futuro pretendido. Em outras palavras, uma declaração de visão direciona a empresa para onde ela gostaria de estar nos próximos anos.

Trata-se de um objetivo futuro para a empresa seguir, um caminho para a conquista de excelência da empresa. A visão procura servir de modelo para os integrantes e participantes na vida da empresa, com o objetivo de atingir a excelência profissional, melhorando as capacidades individuais (HITT, 2013).

De maneira geral, Hitt (2013), alega que a visão e missão são criadas com base nas informações nos *insights*² obtidos a partir da análise dos ambientes interno e externo de uma empresa. Tem também relação com a parte do planejamento estratégico que trata dos objetivos e metas. Isso ocorre porque a visão é o sonho que a organização deseja tornar real. Se os acionistas compartilharem da visão, na busca pelos objetivos, contará com apoiadores. (PEREIRA, 2015)

A visão pode também, não estar escrita em documentos oficiais da organização, sendo a imagem dos ideais dos superiores, divulgadas através de apresentações públicas ou diálogos. No entanto, a comunicação, seja verbal ou escrita, não chega para que toda a organização seja conhecedora do conteúdo. São importantes as ações no terreno dos líderes e gestores de topo. (PEREIRA 2015)

Por fim, têm-se os valores da empresa, que para o SEBRAE (2014), são os princípios e crenças que orientam o comportamento organizacional, ou seja, os parâmetros éticos. Através dos valores, os colaboradores podem conhecer a realidade da empresa e identificar-se com as necessidades.

²Insight = O poder ou o ato de ver uma situação: o ato ou resultado de captar a natureza interna das coisas, ou o ato de ver intuitivamente [...]. (KLARIC, 2012)

O planejamento está relacionado com os objetivos estratégicos de médio em longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Para Hill (2013) uma estratégia é uma ação que uma empresa adota para atingir objetivos”.

1.2 Etapas do planejamento estratégico

Diante a complexidade e importância do processo de planejamento é preciso organizá-lo para que o mesmo obtenha sucesso dentro da organização. Neste sentido, Rezende (2008), aponta a existência de cinco etapas denominadas “as cinco etapas do planejamento estratégico”, sendo elas a análise do ambiente interno e externo da organização, definição da missão, visão e valores da mesma, formulação das estratégias e planos de ação, implementação das estratégias e elaboração processos de controle estratégico e avaliação dos resultados, abordadas a seguir, na visão do mesmo autor.

A primeira etapa do planejamento estratégico é marcada por análises e consiste na caracterização do ambiente interno e externo. Neste processo, deve-se levantar o número de informações capazes de caracterizar o mercado, o nicho, público-alvo, necessidade de investimento, pontos fortes, pontos fracos, lacunas a serem exploradas e demais parâmetros capazes de auxiliar a inserção ou expansão da organização. Deve analisar ainda os concorrentes, identificando o que eles têm a oferecer, bem como as dificuldades que encontram, buscando aí possíveis vantagens competitivas.

Deve-se realizar o cruzamento dos dados do ambiente externo com a análise do ambiente interno da empresa fornecendo base para a etapa seguinte, que constitui a definição da missão e visão empresarial. Nesse processo a empresa delimita a imagem e metas que pretende alcançar no futuro, definindo como busca ser reconhecida pelos clientes, fornecedores e colaboradores. A partir dessa definição, a empresa delimita os objetivos e cria estratégias para alcançá-los tendo como base as informações coletadas até o final do planejamento. (ARRUDA, 2011)

As estratégias iniciais são planejadas de maneira generalizada, abrangendo todos os setores organizacionais, como *marketing*³, produção, recursos humanos e finanças, buscando sempre a sinergia nos processos e envolvimento de todos em prol de um objetivo comum. Com os resultados da fase de análise e fase de formulação em mãos, a empresa passa à fase de implantação, colocando em prática as estratégias planejadas. Deve-se considerar realizar uma avaliação constante do processo de planejamento adequando o que tiver em desacordo, buscando a melhoria contínua.

As estratégias são escritas com base na análise de ambiente levantada, após uma priorização de principais objetivos e agrupamento por temas. A estratégia precisa estar voltada para o futuro da organização, porém para ser bem descrita necessita estar de acordo com as etapas anteriores (missão, visão, negócio e ambiente). (CANTON et al., 2008, p.8)

Para tal, faz-se necessário a formulação dos objetivos e metas, de maneira clara e precisa. Segundo Schmitz *et al* (2009), entendem-se como objetivos os resultados a serem alcançados pela instituição no contexto do ambiente para concretizar a visão do futuro e cumprir a missão. Devem ser consistentes com a política e comprometimento de melhoria contínua, com resultados mensuráveis e atingíveis. Precisam levar em consideração ainda, a visão generalista do negócio, o grau de comprometimento e envolvimento, não se limitar ao cotidiano e repensar a estrutura organizacional.

Também chamada de fase de implementação envolve aspectos como a divulgação de todo o trabalho feito, para os funcionários da empresa. Por ser uma atividade importante, na continuidade dos estudos serão observados os fatores de motivação e comunicação que a envolvem.

Nessa fase, começa a parte prática do planejamento estratégico. Tudo que foi feito, estudos, discussões, análises, devem sair do papel e da mente dos gestores e se tornarem ações práticas em busca dos resultados. (SCHIMITZ, *et al*, 2009)

Deve-se especial atenção a dois fatores, sendo eles o esclarecimento de dúvidas (nesse momento poderão surgir dúvidas por parte dos funcionários que não foram envolvidos nos processos até o momento, por isso os gestores devem estar perto auxiliando nesse sentido) e auxílio na execução (as primeiras práticas também devem ser acompanhadas de perto para que se garanta a compreensão de todas as metas).

³Marketing “é uma função organizacional que envolve a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes. (American Marketing Association, década de 1930)

Com os resultados da fase de análise e fase de formulação em mãos, a empresa passa então a fase de implantação, colocando em prática as estratégias planejadas. Deve-se considerar realizar uma avaliação constante do processo de planejamento adequando o que tiver em desacordo, buscando a melhoria contínua, entendido como controle e retroalimentação.

O processo de controle permite gerenciar as estratégias implantadas identificando o nível de sucesso ou fracasso. Embora algumas organizações não considerem a execução desta etapa do planejamento estratégico, o que se torna um erro as vezes fatal, a etapa do monitoramento e controle são essenciais para um planejamento.

Muitas vezes, apenas na etapa de controle é que os gestores descobrem que as coisas não estão ocorrendo de acordo com o que foi planejado. A função do controle estratégico é assegurar que objetivos sejam atingidos, buscando responder à questão: nossos resultados estão consistentes com nossos objetivos? (BATEMAN, 2000 apud LEAL, 2016, p.20)

Bateman, Snell (1997) definem também as atividades específicas de controle, que incluem estabelecer padrões de desempenho que indiquem o progresso rumo aos objetivos de longo prazo; monitorar o desempenho de pessoas e unidades pela coleta de dados de desempenho; fornecer *feedbacks* às pessoas, sobre o progresso e desempenho; identificar problemas através da comparação entre dados de desempenho e os padrões estabelecidos e executar ações para corrigir problemas.

Para Maximiano (2006, p.34), o monitoramento “consiste em acompanhar e avaliar a execução da estratégia”. O monitoramento deve ser realizado com base nos mesmos indicadores utilizados na hora de se elaborar o planejamento estratégico. Neste sentido, cita-se a retroalimentação ou replanejamento. Trata-se de revisões e ajustes com o objetivo de reparar possíveis erros ou lacunas do processo. Um exemplo de replanejamento ocorre quando um processo foi realizado baseado em determinado cenário econômico que se modificou de maneira inesperada, fazendo com que os gestores reprogramassem todo plano de ação e estratégia para enfrentar as mudanças ocorridas.

Segundo o SEBRAE (2013), o processo de monitorar é necessário porque as organizações se inserem em um cenário generalizado de mudanças constantes, sendo que à medida que uma estratégia é implementada, torna-se importante rastrear os resultados e monitorar os ambientes, tanto externo quanto interno.

Neste sentido, a análise acerca de como as estratégias e o planejamento estratégico estão sendo utilizadas pelas organizações se faz importante para compreender a evolução da questão no cenário empresarial, principalmente ao analisar o cenário da organização de eventos.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA DE EVENTOS

A representatividade dos eventos na sociedade tem se tornado crescente e transcendem a esfera particular para serem estratégias amplamente utilizadas pela esfera pública como meio de promover entretenimento com foco no desenvolvimento econômico, promoção de imagem e como ferramenta de marketing (ALLEN et al., 2008).

Entende-se por evento “uma concentração ou reunião formal e solene de pessoas e/ou entidades realizada em data e local especial, com objetivo de celebrar acontecimentos importantes e significativos e estabelecer contatos de natureza comercial, cultural, esportiva, social, familiar, religiosa, científica etc.” (ZANELLA, 2008, p.2).

Os benefícios associados à realização de eventos são inúmeros, sendo citados por Giacaglia (2008) aspectos como interatividade com o cliente, apresentação de produtos ou serviços para um determinado público alvo, ganho de novos clientes seja por curto, médio ou longo prazo, conhecimento aprofundado sobre um determinado mercado ou nicho, transmissão de informações atuando como uma espécie de canal de vendas de serviços, aprimoramento profissional, apresentação institucional de uma determinada empresa, conquista de novos contratos comerciais ou lançamento de novos produtos.

Além disso, os resultados obtidos através da realização de eventos têm demonstrado serem superiores aos resultados com outros tipos de propagandas, sendo uma nova ferramenta de comunicação entre empresas, clientes e fornecedores. Cabe salientar, que através da realização de eventos, uma empresa pode criar uma nova forma de interação com o mercado, sendo esta flexibilização da comunicação um dos preceitos defendidos pelo marketing como essenciais para o desenvolvimento de negócios (GIACAGLIA, 2008).

Para que estes resultados sejam satisfatórios é preciso ter em mente que existem diversos tipos de eventos voltados especificamente para um público distinto. O conhecimento destas tipologias é importante para orientar estratégias que atendam as necessidades da empresa contratante. Para Zanella (2008), a definição do tipo de evento a ser realizado leva em consideração aspectos como a natureza, qualificação dos participantes, objetivos, amplitude, local a ser realizado, motivo, dentre outros. Desta forma, tem-se tipos específicos de eventos como comerciais (mostras, leilões, feiras); culturais (seminários, conferências); sociais (casamentos, formaturas, aniversários); artístico (desfiles, festivais); gastronômicos (coquetel, festival); esportivos (premiação, competição); políticos (debates, palestras, convenções); históricos (comemoração, inauguração); religiosos (conclaves, cerimonial); científicos ou técnicos, dentre outros.

Podem-se compreender a complexidade e a característica multifacetada dos eventos, que pode ser um elo importante entre empresas, culturas, relacionamentos interpessoais e científicos. Neste contexto, insere-se a organização de eventos, sendo esta responsabilidade de uma empresa específica que necessita possuir características importantes e diferenciadas como a criatividade, a competência e a capacidade de planejar estrategicamente com o objetivo de alcançar os resultados esperados pelo evento criado (ZANELLA, 2008).

O planejamento neste contexto atua como meio de identificar o posicionamento da empresa no atual momento e permitir que a mesma trace metas para o alcance de um novo patamar futuro com foco no desenvolvimento do negócio. Através do ato de planejar, uma empresa pode identificar problemas, propor soluções, reduzir incertezas presentes no segmento em que atua e favorecer a competitividade no mercado (ALLEN et al., 2008).

É preciso ressaltar que a empresa responsável pela organização de um evento deve compreender de maneira objetiva o propósito do evento a ser realizado, sistematizando as etapas e procedimentos a serem realizados. O planejamento estratégico de eventos pode assim, contribuir de maneira significativa neste processo elaborando uma espécie de plano formal com a definição de todos os objetivos do evento e da empresa organizadora. Para Paiva e Neves (2008) são necessários três tipos básicos de atividades para iniciar o processo de planejamento estratégico de eventos, sendo elas, a compreensão da situação frente ao ambiente que irão atuar ou já atuam; a definição dos objetivos ou metas futuras e por fim; o planejamento de ações e estratégias de marketing direcionadas para produtos, serviços, preços, fornecedores, vendas e etc.

Na concepção de Allen et al. (2008), a afirmativa dada por Paiva e Neves (2008) pode ser também compreendida da seguinte forma.

Onde começa o processo de planejamento do evento? A resposta a essa pergunta depende do fato de o evento estar sendo feito pela primeira vez ou de ser preexistente. No caso de um novo evento, o gerente pode ser obrigado a começar pelo conceito mais amplo do evento com os principais parceiros para, então, realizar um estudo de viabilidade. Se esse estudo garantir que o evento tem a possibilidade de atender a certos critérios decisivos (tais como lucratividade), ele então para a fase de desenvolvimento dos planos para sua criação e aplicação (ALLEN et al., 2008, p.51).

Estas três etapas são consideradas como base para a elaboração de um planejamento estratégico de eventos, sendo necessário criar dentro desse contexto geral, ações mais específicas voltadas para cada etapa de planejamento. Ressalta-se também a necessidade da empresa organizadora possuir foco no segmento que irá atuar, já que, o mercado de eventos é diversificado e direcionar a estratégia de atuação da empresa é essencial para garantir competitividade no cenário (PAIVA, NEVES, 2008).

Além das etapas descritas por Paiva e Neves (2008), Zanella (2008) também sugere que o processo de planejamento envolva a definição clara dos objetivos e amplitude do evento, estruturando um roteiro previamente criado, com um cronograma de execução para acompanhamento das tarefas a serem realizadas. A previsão de recursos materiais necessários também é importante, seguida da análise dos recursos humanos necessários para as atividades do evento.

Para isso, torna-se relevante criar uma rede de interação com promotores, imprensa, fornecedores, patrocinadores e demais possíveis envolvidos no contexto da realização de eventos, buscando sempre parcerias constantes priorizando a qualidade dos produtos ou serviços prestados, a agilidade e fluidez na comunicação e solução de possíveis problemas e a implantação de um sistema de acompanhamento e controle de todo o processo do evento (ZANELLA, 2008).

2.1 Análise do ambiente interno e externo

Como já mencionado, a primeira etapa do planejamento estratégico é a análise do ambiente interno e externo da empresa visando levantar o maior número possível de informações capazes de influenciar direta ou indiretamente o negócio a ser realizado (HITT, 2013).

O processo de análise dos ambientes interno e externo se inicia através do reconhecimento de todos os fatores capazes de influenciar os negócios da empresa, sendo, portanto no caso deste estudo, a necessidade de análises dos pontos positivos e ameaças associadas à realização de um evento. Neste aspecto sugere-se o uso da análise SWOT, de caráter estrutural e que permite identificar forças e fraquezas da empresa, extrapolando oportunidades e ameaças externas para a mesma. A sigla SWOT remete às iniciais dos termos em inglês, Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). A matriz SWOT permite que os gestores identifiquem as reais potencialidades da empresa, visualizando ainda quais aspectos merecem atenção no processo de melhoria e desenvolvimento, podendo tornar-se vantagem competitiva no mercado. A base para criação da matriz SWOT pode ser observada a seguir através do modelo proposto por Resende (2018).



Fonte: GIACAGLIA, 2008

Através da matriz SWOT é possível analisar tanto os fatores internos quanto os fatores externos capazes de influenciar o negócio ou evento, sendo importante considerar que a análise do ambiente interno deve identificar forças e fraquezas do negócio e a análise do ambiente externo é direcionado para fatores capazes de gerar oportunidades ou ameaçar o negócio. Ao aplicar uma matriz SWOT para um hotel, por exemplo, pode-se compreender por força a localização ou preço competitivo; como fraqueza os recursos humanos pouco qualificados; já as oportunidades podem envolver um grande evento esportivo a ser sediado pela cidade onde o hotel se localiza; e ameaças podem ser fatores climáticos como tempestades que afetam a visitação de um determinado local como praias, etc. (GIACAGLIA, 2008).

Desta forma, ao pensar na organização de eventos de maneira geral, pode-se criar uma matriz SWOT como a apresentada a seguir.



Fonte: GIACAGLIA, 2008

Outros parâmetros podem ser identificados como forças, oportunidades, fraquezas ou ameaças no contexto da organização, inclusive no que compete ao pós evento como nível de engajamento de participantes, contribuição dos fornecedores, qualidade dos produtos oferecidos, como foi o retorno da estratégia de comunicação adotada, prazos cumpridos ou descumpridos, dentre outros. Desta forma, entende-se que a matriz SWOT é capaz de contribuir para todo o processo de planejamento estratégico de eventos desde o início do projeto até a avaliação do evento realizado (RAMALHO, 2017).

No caso de empresas organizadoras, a análise do macro ambiente e do ambiente interno possui também uma postura estratégica. Para Paiva e Neves (2008), o ambiente externo deve ser mapeado pela empresa organizadora, considerando variáveis políticas, econômicas, sociais, tecnológicas e comportamentais dos clientes. A matriz SWOT insere-se também como ferramenta importante neste tipo de análise que de acordo com Kotler (2000), permite à empresa organizadora uma gestão ampla e um entendimento das possíveis barreiras a serem superadas e nichos a serem explorados.

Ainda de acordo com Paiva e Neves (2008) a gestão estratégica de eventos pode ainda analisar o macroambiente através da concepção de redes, realizando um levantamento detalhado de todas as informações referentes à empresa organizadora e ao mercado que a mesma atua, como tamanho, segmento, participação no mercado, etc. A identificação das possíveis ameaças deve incluir desde aspectos gerais como sociopolíticos, até específicos como processo de decisão e preferências de consumidores e fornecedores. Outro ponto a ser destacado é a adoção de um planejamento de ações de marketing para direcionar estratégias embasadas em fatores concretos sobre o mercado e o público alvo buscado, além do conhecimento sobre os concorrentes do segmento.

Aliado a construção da matriz SWOT e da concepção da análise de redes, de acordo com Giacaglia (2008), o processo de planejamento de um evento pode seguir também etapas pré-definidas com processos similares que podem ser utilizadas como base para a elaboração de um plano estratégico aplicável a qualquer tipo de evento. A autora sugere assim, 22 etapas que ao serem cumpridas permitem ao responsável pela organização um direcionamento das tarefas e objetivos a serem alcançados para o sucesso do evento. São elas: definição dos objetivos, análise do orçamento, definição das estratégias, definição do tema, definição do público-alvo, definição da data, definição do horário, escolha do local, definição do layout, comercialização de cotas, reunião com os envolvidos, contratação de serviços terceirizados, definição do programa, elaboração e envio de convites, criação de material promocional, definição de promoções e atrações, escolha dos meios de divulgação, contratação de assessoria de imprensa, escolha do sistema de registro dos participantes, verificação do investimento total previsto, preparação de formulários de controle e preparação de formulários de avaliação do evento. Para compreender o planejamento estratégico de eventos torna-se necessário, portanto, detalhar cada etapa a ser seguida pelas empresas organizadoras, que servem tanto para a estruturação da organização da empresa, quanto para a criação de um evento.

De acordo com Giacaglia (2008) o passo inicial para a estruturação do planejamento estratégico de um evento é a definição dos objetivos do mesmo. Define-se como objetivo o que se espera de um evento ou a meta a ser buscada pela empresa, ou o resultado futuro que se pretende alcançar, servindo de direcionamento para o direcionamento das demandas e responsabilidades de cada indivíduo dentro da organização do evento, além de atuar como motivador para o empenho e alcance de resultados (PAIVA, NEVES, 2008).

No contexto da definição dos objetivos, insere-se ainda a criação da missão e visão do evento que podem ou não estar combinadas e atuam como declarações dos objetivos a longo prazo do evento a ser realizado, sendo norteadores para toda equipe sobre o resultado que se pretende atingir. Um exemplo prático pode ser citado no quadro a seguir citado por Allen et al. (2008).

| Evento | Declaração de Missão |
|---------------------------------------|---|
| Cherry Creek Arts Festival (Colorado) | Criar acesso a um vasto conjunto de experiências de arte, alimentar o desenvolvimento e a compreensão de diversas formas de arte e culturas e encorajar a expansão da vida cultural no Colorado |

Vale ressaltar que cada evento possuirá particularidades que definirão os objetivos a serem traçados, não havendo um modelo a ser seguido. Porém, dentre os objetivos mais comuns apresentados por eventos de

maneira geral são, lançamento de um novo produto, apresentação institucional da empresa, lançamento de promoções, inauguração de novas lojas e filiais, apresentação de campanhas, dentre outros (GIACAGLIA, 2008).

A etapa seguinte ao estabelecimento dos objetivos é a análise orçamentária que precisa ser planejada de maneira antecipada para que a partir da definição do orçamento básico possam-se definir as ações e estratégias a serem adotadas pela empresa de eventos (GIACAGLIA, 2008). Um orçamento é a quantificação de todo plano estratégico, com a fixação de custos e receita e pode ser feito de maneira detalhada e o orçamento de programa direcionado para apenas uma atividade. Após a definição do orçamento inicial que deve ser alinhado com os envolvidos na organização do evento, deve-se ter em mente que é essencial a adoção de medidas de controle orçamentária com o objetivo de garantir a execução de todas as atividades previstas no plano estratégico. A análise do orçamento também se mostra necessária já que um orçamento mal planejado inviabiliza a realização do evento podendo levar a prejuízos para a empresa organizadora e demais envolvida (ALLEN et al., 2008).

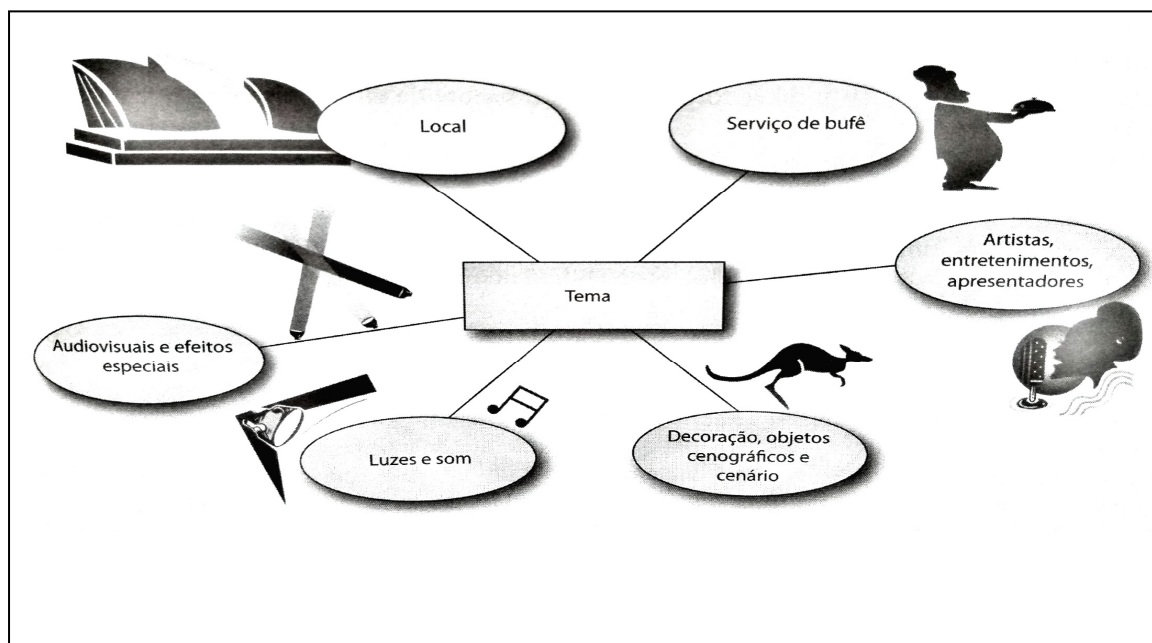
A partir da terceira etapa, inicia-se a definição das estratégias do evento a ser realizado, como público alvo, tema, local, horário, dentre outros aspectos. Na definição do tema do evento torna-se necessário compreender que o tema é a mensagem que se pretende transmitir e deve ser o fator motivacional que envolve o público alvo e faz com que as pessoas demonstrem interesse em participar do evento (ZANELLA, 2008).

O tema influencia todos os demais processos a serem realizados no planejamento estratégico, devendo ser objetivo, curto e de impacto que possibilite a fácil compreensão por qualquer participante ou indivíduo (GIACAGLIA, 2008).

A relevância do tema também é explicitada por Allen *et al.* (2008) que afirma que

Ao montar um evento, a principal decisão artística e criativa a ser tomada é a determinação do tema. É o tema do evento que o diferencia de outros eventos. Na área corporativa, o cliente pode determinar o tema do evento. No entanto, fora da esfera corporativa, o tema para um dos palcos do festival pode ser um determinado estilo de música, algum debate ou circo infantil. Qualquer que seja a natureza do evento, uma vez estabelecido o tema, os elementos do evento precisam ser formatados para se encaixar nele (ALLEN et al., 2008, p.232).

A harmonização e sinergia que precisam estar presentes no planejamento estratégico se fazem atuantes e influenciam todo o processo do evento como demonstra a figura a seguir. Sendo assim, a partir da escolha do tema, todos os demais elementos de um evento podem ser definidos.



Ao prosseguir a análise das etapas sugeridas por Giacaglia (2008), tem-se a definição do público alvo, data, horário e local do evento.

No contexto do público alvo pode-se considerar que o mesmo é composto por pessoas e empresas, que atuam direta ou indiretamente como consumidoras. Cabe a empresa organizadora compreender o perfil dos

participantes que estão de acordo com o objetivo do evento e direcionar a estrutura do mesmo para esta parcela de consumidores, considerando características como idade, sexo, localização geográfica, profissão, nível sociocultural, etc. (ZANELLA, 2008).

Já a data e o horário, apesar de aparentemente serem consideradas como decisões simples e rápidas de serem tomadas podem ser decisivas para o sucesso ou fracasso de um evento. Conforme aponta Giacaglia (2008) os organizadores precisam consultar previamente um calendário e observar eventos como feriados, épocas festivas, além de considerar tanto possíveis influências nacionais e locais, já que cada cidade pode ter em seu calendário festividades específicas da região.

A definição da data também se relaciona com o tipo de evento a ser realizado e com o público alvo do mesmo, como no caso de eventos corporativos, onde o primeiro e o último dia do mês são considerados mais complexos para os colaboradores de empresas já que usualmente estas datas são utilizadas para análises e fechamentos financeiros (GIACAGLIA, 2008).

Para Zanella (2008) outra questão importante é a escolha do local e horário do evento, que se relaciona com a estrutura do mesmo e com o planejamento do tipo de evento a ser feito. Considera-se que é relevante analisar vias de acesso, transporte e instalações como um todo no intuito de possibilitar a construção de um layout de acordo com a proposta planejada e que atenda as necessidades dos participantes. É preciso pensar em todos os itens necessários ao bom andamento do evento, desde a garantia de rede de comunicação até a logística de transporte de suprimentos, organização da entrada dos participantes, tempo de espera para compra de ingressos ou credenciamento, local para estacionamento, etc.

O layout a ser usado no local envolve a proposta do evento onde cada tipologia exige uma organização diferente do espaço. A disposição dos móveis, definição dos espaços de convivência, apresentação, alimentação, dentre outros, permite fluidez ao local ou promove a inquietação e o desconforto dos participantes (GIACAGLIA, 2008).

Para auxiliar no financiamento do evento, uma empresa organizadora pode buscar parcerias e comercializar cotas de patrocínio, elaborando um documento que explique a proposta, a descrição, o público alvo e demais informações relevantes para ser apresentado às empresas da região, no intuito de envolvê-los na divulgação do evento e auxiliar no incremento financeiro. Outra ação necessária é a realização de uma reunião com todos os envolvidos no evento, incluindo os serviços a serem terceirizados, no intuito de alinhar as estratégias do planejamento e favorecer o sucesso do evento (ALLEN et al., 2008). Dentre os serviços terceirizados mais utilizados em eventos de maneira geral, Giacaglia (2008) cita a contratação de buffets, equipamentos (som, data show, retro projetor, iluminação, etc), manobristas, recepcionistas, serviços de filmagem e fotografia, decoração, manobristas, dentre outros.

Deve-se definir o conteúdo a ser trabalhado no evento criando uma programação das atrações a serem realizadas, que pode ou não ser incluída na confecção dos convites, que precisam ser criativos e atrativos no intuito de motivar os participantes, sendo entregue com pelo menos 4 dias de antecedência, com nome e demais informações relevantes como local, data e caso seja preciso, que seja informado se o convidado deve ou não confirmar presença. Aliado a confecção dos convites está a criação do material promocional a ser divulgado antecipadamente e durante o evento, podendo envolver brindes, kits distribuídos aos participantes, dentre outros. A divulgação do evento insere-se nesta etapa do planejamento, como uma estratégia relevante, pois se feita da forma correta, contribui significativamente para o sucesso do evento. Pode-se ainda, contratar uma assessoria de imprensa para ficar responsável especificamente pelo processo de divulgação buscando canais condizentes com o público e o objetivo do evento (GIACAGLIA, 2008).

Por fim, as etapas finais constituem-se de análise e avaliação do evento realizado, como meio de controle e identificação dos pontos positivos e passíveis de melhoria para servir de base para eventos futuros. De acordo com Allen et al. (2008), a avaliação do evento é essencial estrategicamente pois permite aprimorar e aperfeiçoar o planejamento a ser adotado para outros eventos. A avaliação pode ser feita antes, durante e após o evento e deve envolver não somente os participantes, mas também colaboradores, parceiros e todos os demais envolvidos.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um mercado cada vez mais competitivo, empresas que visam permanecer necessitam de ferramentas administrativas que objetivam a eficiência e eficácia nos processos organizacionais. Além disso, a

falta de planejamento tem sido apontada como um dos maiores responsáveis pela falência de empresas nos primeiros dois anos de atividade.

O planejamento estratégico constitui-se de uma ferramenta gerencial capaz de orientar uma empresa a direcionar esforços para um objetivo comum e pode ser aplicada em qualquer tipo de segmento, sendo um deles a organização de eventos.

Ao ser utilizado para orientar a organização de eventos, o planejamento estratégico possibilita que uma empresa identifique pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, reconhecendo o público alvo e as ações necessárias para satisfazer as necessidades dos mesmos. Um evento planejado estrategicamente é aquele que considera todas as variáveis internas e externas ao mesmo e oferece aos participantes uma experiência de acordo com as expectativas, com qualidade dos serviços e produtos oferecidos e com reconhecimento da importância do evento para a empresa e para o cliente.

REFERENCIAS

ALLEN, Johnny; et al. **Organização e gestão de eventos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, F. Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

GUIMARÃES, Cristian Ney Viana. **Diagnóstico estratégico aplicado a uma microempresa: o caso da empresa AND – Distribuidora de ovos**. 26p. Relatório de Estágio Supervisionado. Universidade de Brasília. Faculdade UNB Planaltina, Brasília, 2014.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Novo Milênio, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PEREIRA, Glauber. **Planejamento estratégico**. 2015. Disponível em: <<http://www2.unifap.br/glauberpereira/files/2015/03/PlanejamentoEstrat%C3%A9gico.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2019.

PAIVA, Hélio Afonso Braga de; NEVES, Marcos Fava. **Planejamento estratégico de eventos: como organizar um plano estratégico para eventos turísticos e empresas de eventos**. São Paulo: Atlas, 2008.

RAMALHO, Gisele. **Como avaliar o seu evento com a análise SWOT?**. 2017. Disponível em: <<https://www.eventbrite.com.br/blog/planejamento/como-fazer-um-planejamento-de-eventos-swot-ds00/>>. Acesso em: 12 jun. 2019.

RESENDE, Nilton. **Aprenda a identificar os pontos fortes e pontos fracos do seu negócio**. 2018. Disponível em: <<https://bloginovacao.com.br/aprenda-a-identificar-os-pontos-fortes-e-pontos-fracos-do-seu-negocio/>>. Acesso em: 28 jun. 2019.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para a elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SCHIMITZ, Selma; et al. **O planejamento como instrumento de gestão estratégica de negócios**. Artigo. Curso de Administração. Centro Universitário Barriga Verde. Santa Catarina, 2009. Disponível em: <http://unibave.net/images/2009/10/5312/anexo_5312_9216.pdf>. Acesso em: 29 Mai. 2019.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**: coleção estudos e pesquisas. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em: 06 de Jun. 2019.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: Ibpex, 2007.