

QUATRO ELEMENTOS DE VALOR ESTRATÉGICO PARA EVENTOS EMPRESARIAIS¹

THE CASE FOR MEETINGS AND EVENTS:
FOUR ELEMENTS OF STRATEGIC VALUE

Mary E. Boone²

Tradução de Elizabeth Kyoko Wada³

RESUMO: Apresenta-se, neste trabalho uma tradução comentada do artigo de Mary E. Boone, *The Case for Meetings and Events: Four Elements of Strategic Value*. A autora defende

1 Tradução autorizada pelo autor de comunicação originalmente apresentada no MPI World Education Conference, em Salt Lake City, EUA, realizado de 11 a 14 de julho de 2009.

2 Mary Boone é presidente de Boone Associates, localizada em Essex, Connecticut, Estados Unidos. Considerada pela mídia especializada americana como uma especialista e inovadora em Design de Eventos, atua como consultora e pesquisadora nas áreas de liderança, comunicação organizacional e tecnologias colaborativas. É autora de diversos livros, dentre os quais *Leadership and the Computer* (Prima) e *Managing Interactively* (McGraw-Hill); foi entrevistada por diversos veículos de comunicação, como CNN, NPR, The New York Times, Investor's Business Daily e The Wall Street Journal. Seu artigo na Harvard Business Review, em coautoria com Dave Snowden, intitulado *A Leader's Framework for Decision Making* foi premiado pela Academy of Management, em 2008. Ela planejou e ministrou a primeira aula magna sobre Design de Eventos Empresariais para a associação de profissionais MPI – Meeting Professionals International – em agosto de 2008. Também foi a designer para o evento MeetDifferent e as sessões denominadas Café Conversations, organizadas como parte da programação do evento global de MPI, chamado WEC – World Education Conference, naquele mesmo ano, nas primeiras experiências de MPI para “desconstruir” os modelos vigentes de conferências. Ela pode ser localizada por intermédio do portal www.maryboone.com ou Twitter @maryboone.

3 Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo. Coordenadora do Programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi. Presidente da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo – ANPTUR. ekwada@anhembi.br.

a importância da gestão estratégica de eventos empresariais (PEGE), com base em gestão de portfólio, design de eventos, mensuração de impacto (ROI) e logística avançada.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Estratégica. Eventos. ROI. PEGE.

ABSTRACT: This is a translation of the article written by Mary E. Boone, The Case for Meetings and Events: Four Elements of Strategic Value. That paper was aimed at reducing confusion and providing a foundation for efforts to deliver strategic value. The author presents the importance of strategic meetings management (SMM) based on portfolio management, meeting design, measurement of the impact (ROI) and advanced logistics.

KEYWORDS: Strategic Meetings Management. SMM. Meetings. Events. ROI.

INTRODUÇÃO

A velha máxima “Falem mal, mas falem de mim” é bastante incômoda para ser aplicada quando as notícias no ambiente empresarial não são boas. A crise financeira global foi apresentada num tom devastador nas manchetes de outubro de 2008; isso teve conseqüências negativas para o setor de eventos empresariais, com coberturas que traziam relatos acalorados e críticos ao encontro da AIG, em Phoenix - EUA. Alguns meses depois, outras notícias ruins. Em fevereiro de 2009, um evento da Northern Trust recebeu tratamento similar por parte da imprensa; o Departamento do Tesouro Americano havia anunciado a regulamentação para eventos em empresas que receberam fundos do TARP – Troubled Asset Relief Program; o Senador John Kerry anunciou a proposta de legislação relativa a celebrações em empresas suportadas por TARP. No mesmo mês, o The New York Times publicou um artigo⁴ sobre o cancelamento de eventos e sobre a queda do número de participantes nos mesmos.

Surge um cenário adequado para a revisão de práticas muitas vezes repetidas sem qualquer questionamento ou reflexão. Líderes do setor de eventos tomaram medidas imediatas para informar legisladores e representantes de órgãos reguladores dos consideráveis impactos dos eventos empresariais na Economia. Eles tomaram medidas imediatas para divulgar suas preocupações a respeito dos cancelamentos crescentes de eventos, o desemprego provocado

⁴ Disponível em: <<http://www.nytimes.com/2009/02/09/business/09junket.html?r=1&scp=1&sq=decrease%20meeting%20attendance%20cancellation&st=cse>>. Acesso em 15 de dezembro de 2009. Todas as notas de rodapé são da tradutora.

e a perda de oportunidades de negócios. Seminários, sessões educacionais e preparação de artigos sobre o valor de eventos empresariais foram ações centrais em todo o setor.

Apesar dessas preocupações genuínas, é importante observar que há possibilidades novas trazidas por essa crise. Ao levar tal discussão para as instâncias superiores de qualquer empresa e a seus executivos senior, criou-se uma oportunidade sem precedentes para colocações verdadeiramente estratégicas entre as equipes que lidam com eventos como parte de seu dia a dia e os executivos em organizações públicas e privadas que os patrocinam ou que detêm as verbas para sua realização. Atualmente, mais que em qualquer outra época, eventos empresariais têm grande relevância aos olhos de poderosos stakeholders.

Até agora, um dos desafios do setor de eventos é esclarecer as confusões sobre valor estratégico. O organizador de eventos trabalha com diversas questões: “Devo começar com um Plano Estratégico de Gestão de Eventos?”, “Preciso estudar sobre ROI (return on investment)?”, “O que é Design de Eventos?”, “Como consigo demonstrar o valor estratégico de logística em eventos?”. Esses profissionais precisam apresentar aos executivos que detêm a decisão sobre a utilização de recursos da organização, de forma clara, as explicações de como obter valor estratégico. Se forem bem sucedidos, obterão os meios necessários para que suas empresas passem a fazer um uso mais eficaz de eventos. Este artigo tem o objetivo de prover embasamento conceitual para a preparação de argumentações sobre o valor estratégico de eventos empresariais.

Os Quatro Elementos de Valor Estratégico

Para facilitar a compreensão, identificam-se quatro elementos de valor estratégico para eventos: Gestão de Portfólio, Design de Eventos, Mensuração e Logística Avançada. Eles podem ser aplicados em qualquer tipo de organização, seja pública, privada ou uma ONG (organização não governamental). Enquanto boa parte dos organizadores de eventos se envolve com um ou mais desses elementos, poucos são os que de fato os colocam todos juntos, no mesmo cenário de análise, a fim de compreender como estão inter-relacionados e qual é a importância de cada elemento para os grupos gestores da instituição.

Gestão de Portfólio

Os executivos e os organizadores de eventos precisam considerar a importância de se manter, ou mesmo criar, um portfólio com todos os eventos de uma empresa; uma pergunta

pode apoiar as reflexões: como todos os eventos previstos numa organização podem contribuir para sua missão, estratégia e objetivos? Em outras palavras, um portfólio de eventos requer a gestão similar àquela exercida por um gestor de fundos, em relação ao portfólio de investimentos da empresa. Certamente há eventos que requerem maior ou menor investimento, além daqueles que podem ser cancelados, mas tais tomadas de decisão requerem coleta efetiva e análise de dados. O problema reside em líderes que, especialmente em momentos de crise financeira, retalham e recortam apressadamente o orçamento de eventos, quando, na realidade, precisariam fazer uma análise detalhada antes da tomada de decisão.

Algumas ferramentas foram desenvolvidas para apoiar a mensuração de eventos numa organização. O Programa Estratégico de Gestão de Eventos (PEGE) ou, em inglês, Strategic Meetings Management Program (SMMP), bem como os softwares que o apóiam são eficientes na coleta de dados para que executivos e organizadores de eventos possam compreender os gastos efetuados no setor. Ao consolidar toda a informação sobre os eventos da empresa, com conhecimento detalhado dos custos envolvidos e ao negociar contratos que possibilitem o aproveitamento da economia de escala, os organizadores de eventos passaram a ser capazes de gerenciar riscos e de garantir a eficiência na gestão de despesas de sua organização.

Além de fazer eventos mais eficientes, que agreguem valor à empresa, há outra parte da equação que precisa ser considerada: a eficácia dos eventos. No setor de eventos e entre os executivos, a obsessão por controle de despesas ofuscou este importante fator da relação custo-benefício. Eficácia, nesse caso, não é tão evidente; há um número grande de variáveis a considerar e é sempre um desafio isolar especificamente o impacto dos eventos no desempenho geral da organização.

No processo para aplicar a gestão de portfólio numa empresa, é fundamental ter medidas tanto para a eficácia quanto para a eficiência. Há uma sutil, mas importante diferença entre começar os esforços com “Quanto gastamos em eventos?” (orientação para a eficiência) e “Quais são os objetivos e metas gerais da organização e quais são os eventos que mais contribuem para tais objetivos e metas?” (orientação para a eficácia). Naturalmente, as duas perguntas precisam de respostas, mas a abordagem inicial e a ênfase a ser considerada são importantes e podem trazer resultados diferentes.

Susan Radojevic, presidente da The Peregrine Agency, em Toronto, Canadá, utiliza o termo “alinhamento” para descrever o trabalho que sua empresa realiza para apoiar clientes na gestão de portfólio. No processo de alinhamento, Radojevic trabalha diretamente com os

executivos senior e os organizadores de eventos para, em primeiro lugar, conhecer o portfólio de eventos e avaliar se contempla a estratégia e os objetivos da empresa. Após criteriosa análise dos eventos, estratégia e objetivos, os custos são incorporados e avaliados. Radojevic afirma: “O alinhamento de eventos incorpora mudanças na visão dos gestores, análise de tecnologia, políticas e seu cumprimento, processos, mensuração, tudo isso para alcançar resultados melhores que a mera redução de custos”.

Bruno Amadi, sócio e líder nacional para melhoria contínua da KPMG do Canadá, tem a prerrogativa de ter apoiado o que se considera a primeira matriz abrangente de eventos, indicando quantas conferências, sessões de treinamento, eventos para funcionários, seminários, entre outros foram realizados anualmente, de quem era a iniciativa e porquê. Munida dessas informações, a KPMG pode conduzir os eventos para os objetivos corporativos.⁵

No início do processo de alinhamento, na KPMG, a Peregrine Agency realizou uma série de entrevistas com a equipe de executivos da empresa. A primeira meta era determinar os tipos de eventos que a empresa realizava ao longo do ano, quem eram os principais stakeholders e quem os gerenciava ou coordenava. Detalhes do evento como localização, custo e tamanho eram complementados num momento posterior.

O alinhamento também incluiu o desenvolvimento de uma equipe dedicada à gestão de eventos para planejá-los, além de introduzir a tecnologia de suporte para identificar e acompanhar as despesas dos mesmos, bem como dados demográficos. Durante o processo de implantação, Harry Ort, gestor de eventos, viu a equipe desenvolver relacionamentos positivos e adquirir confiança, tanto com clientes internos quanto com fornecedores. Após tal etapa, a empresa está apta a acompanhar os custos dos fornecedores, negociar melhores tarifas e proporcionar serviços de valor agregado. Os fornecedores expressaram alívio ao ter um único contato na empresa, facilitando a gestão de relacionamento com o cliente. O mais importante: a KPMG tem clara compreensão de como seus eventos compactuam com a estratégia corporativa.

Design de Eventos

Compreender a importância de eventos de forma consolidada é primordial, mas há necessidade de aprimorar a eficiência e a eficácia de cada um dos eventos, particularmente

⁵ Detalhes disponíveis em <http://www.meetingscanada.com/public/content.jsf?id=/content-9765>. Acesso em 15 de dezembro de 2009.

daqueles que estão mais alinhados com a estratégia e os objetivos da organização. O êxito da gestão de portfólio depende de uma série de eventos individuais bem desenhados que tenham real impacto. Mesmo um evento isolado pode trazer benefícios significativos, caso esteja bem desenhado e alinhado com o direcionamento da empresa.

O problema constatado, na atualidade, é que muitos eventos são minuciosamente planejados, mas não o são desenhados com tanto rigor. Há uma real e significativa diferença entre os dois conceitos.

O design de eventos é propositalmente orientado à forma e ao conteúdo do mesmo, a fim de alcançar os resultados desejados. O design de eventos incorpora métodos e tecnologias que conectam, informam e envolvem uma gama de relevantes stakeholders antes, durante e depois do encontro. O correto design permite aos “donos” de eventos, detentores da verba, o estabelecimento de objetivos claros e os resultados esperados, a integração do evento a outras atividades de comunicação, a maximização da interatividade, além de proporcionar um expressivo retorno de investimento.

O planejamento de eventos, por sua vez, centra-se na logística dos mesmos – local, providências de deslocamentos e viagens, hospedagem, registro, entretenimento, palco, entre outros. Todos estes componentes precisam ser profissionalmente orquestrados para que o evento seja um sucesso. Naturalmente, há uma área de sobreposição entre design e planejamento de eventos, com impactos significativos de lado a lado.

O design de eventos também é diferente, apesar de estar relacionado à criação de eventos. Diretores de criação provêm idéias para palco e para comunicação, centrados especialmente em “transmitir” mensagens como, por exemplo, o fundo do slide em PowerPoint, a seleção de temas, os palestrantes, entretenimento, desenvolvimento de vinhetas e vídeos, cenografia, entre outros. O design de eventos concentra-se em como as pessoas irão interagir antes, durante e depois do evento e leva em consideração como os líderes da organização gostariam de canalizar o capital intelectual da audiência. O designer de eventos mantém foco estrito na orientação ao negócio a que se refira o evento, bem como aos objetivos estratégicos da empresa. Evidentemente, designers de eventos e diretores de criação precisam trabalhar lado a lado para que a equipe de design obtenha os melhores resultados. Usualmente, os diretores de criação contribuem com o primeiro conceito criativo para o evento, mas não necessariamente estão envolvidos na execução e acompanhamento ao longo do mesmo. É, portanto, muito importante que o designer participe de todo o processo.

Finalmente, o design de eventos não é sinônimo de design da instrução. Profissionais com experiência nessa área costumam dar contribuições valiosas, especialmente se têm experiência em treinamento e na condução de sessões educacionais em eventos; usualmente, são membros valiosos numa equipe de design de eventos. Os excelentes designers de eventos, por sua vez, têm profundo conhecimento de Ciências Sociais, sociedade em rede, análise de redes sociais, Pensamento Complexo, planejamento estratégico, design de experiências, tecnologia e outras tantas disciplinas, métodos e ferramentas que podem ter impactos positivos no evento a ser desenhado. Tais áreas de conhecimento podem, ou não, fazer parte dos pré-requisitos de um designer de instrução, cuja prioridade será sempre primar pelos objetivos de aprendizado do evento.

Para criar valor estratégico, organizadores de eventos e executivos precisam contar com mais de especialista por disciplina para trabalhar o design do evento.

Idealmente, um designer de eventos reúne uma equipe multidisciplinar para realizar o trabalho. O design de eventos é sempre um esforço coletivo entre os tomadores de decisão da reunião, os participantes da mesma, um cruzamento dos conhecimentos de representantes das disciplinas acima mencionadas, o planejador de reunião e o designer do encontro. Meeting Planners⁶ bem informados têm a oportunidade de se posicionar estrategicamente com os executivos de sua empresa, garantindo excelência para o design dos eventos. Há alguns Meeting Planners que atualmente desempenham este papel sem uma compreensão clara de sua contribuição nem que exista, eventualmente, uma posição específica que trate de design de eventos. Excelência em projetos para eventos empresariais exige formação de base ampla e educação. Há esforços encorajadores no setor de eventos, para formar profissionais que queiram desenvolver habilidades para projetar tais eventos. Por exemplo, MPI⁷ patrocinou a primeira aula magna sobre Design em Eventos Empresariais no WEC⁸, em agosto de 2008; a revista do Capítulo MPI do Norte da Califórnia, *Perspective*, fez uma reportagem de capa sobre Meeting Design na edição de abril de 2008. MPI continuará a apoiar a educação continuada de Meeting Planners e seus planos de longo prazo para o ensino superior estão nos

6 Meeting planner designa, neste texto e no mercado internacional, o organizador de eventos na empresa; habitualmente, no mercado brasileiro, é tratado como gestor de eventos. Há certa confusão, já que os prestadores de serviços, de agências especializadas, muitas vezes referem-se a si mesmos como Meeting Planners.

7 MPI – Meeting Professionals International – entidade global, com sede nos Estados Unidos, reúne 24.000 associados (www.mpiweb.org).

8 WEC – World Education Congress – encontro anual de MPI.

primeiros estágios, com uma iniciativa de “arquitetura de eventos”, encabeçada por Maarten Vanneste, fundador do Meeting Support Institute⁹.

Nesse ínterim, os planejadores e executivos precisarão adquirir essas habilidades por seus próprios meios ou serem compradores inteligentes de serviços de design de eventos, ou seja, contratar pessoas com comprovada experiência no tipo de evento previsto, com clara visão dos negócios envolvidos na realização do mesmo, background multidisciplinar e excelentes habilidades como facilitadores, ou seja, os elementos fundamentais para um bom design de eventos.

Apesar dos projetos de design de eventos estarem voltados a melhorar a eficácia organizacional, também podem contribuir para os objetivos de eficiência. Por exemplo, um bom design pode ajudar a tirar o máximo de recursos limitados. Se o entretenimento caro ou outros “generosos” elementos da reunião precisarem ser cerceados, o processo de design pode ajudar a fornecer alternativas atraentes e impactantes tais como o uso de métodos para lidar com grandes grupos ou outras técnicas de colaboração em massa.

Responsabilidade Social (CSR¹⁰) e iniciativas verdes também devem ser abordadas durante o desenvolvimento do design da reunião. As restrições impostas por enfrentar os desafios do verde e de responsabilidade social podem, na verdade, estimular a criatividade no processo de design.

Uma das melhores aplicações de valor agregado do projeto envolve a reunião com múltiplos propósitos. Na prática, é realizar uma reunião existente, acrescida de objetivos que não foram inicialmente contemplados para a realização da reunião. Múltiplos propósitos podem promover a eficiência e a eficácia.

Um exemplo de design de eventos para Serviços Financeiros

Em uma empresa de serviços financeiros, diversos líderes tinham a necessidade de implantar um novo programa chamado Excelência Operacional. O desafio era gerar interesse entre os funcionários para que eles quisessem saber mais sobre o novo programa a fim de usá-lo para melhorar o desempenho organizacional e execução da estratégia prevista.

⁹ www.meetingsupport.org. Nesse site, está disponível a versão em português (pdf) do livro *Arquitetura de Eventos – um manifesto*, com tradução realizada por Ormene Dorneles e Natalie Arruda Carneiro, discentes do Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

¹⁰ CRS – Corporate Social Responsibility - é a sigla utilizada para se referir ao conjunto de ações de Responsabilidade Social de uma organização.

As pessoas encarregadas da execução do programa decidiram introduzi-lo na reunião anual de liderança da empresa, que congregava os 3.000 principais líderes da organização. Em vez de adotar a típica abordagem para anunciar o programa, por intermédio das chefias de cada departamento, eles contrataram Boone Associates para ajudá-los a criar um design inovador e eficaz. Em sessões iniciais do projeto, os “proprietários” da reunião foram convidados a suspender a discussão sobre Excelência Operacional por um momento e descrever o que mais preocupava os principais líderes da empresa a partir de uma perspectiva de negócio, naquele momento. Cross-selling¹¹ foi a resposta imediata. Seus principais executivos queriam que as pessoas vendessem todos os serviços da instituição a clientes existentes e potenciais. Decidiu-se pelo tema Cross-selling como fio condutor com múltiplos propósitos para ser utilizado durante a introdução do programa de Excelência Operacional. A introdução ao programa não incluiu apenas apresentações de palco, mas também uma série de exercícios de reflexão que poderiam ser usados para coletar ideias de cross-selling.

Na reunião, o grupo de 3000 pessoas foi dividido em mesas redondas de oito lugares, com um computador. Durante os exercícios de brainstorming, ideias foram apresentadas por intermédio do computador a uma equipe de pessoas que estavam na parte de trás do salão; a classificação e o ordenamento dos dados recebidos ocorreram durante a pausa para o almoço. As ideias foram classificadas rapidamente, porque houve a inclusão de um software para captura online de ideias semelhantes antes do encontro presencial, com uma prévia das categorias prováveis, bem como a rápida análise dos dados. No retorno do almoço, uma lista de milhares de ideias havia sido sintetizada para dez, consideradas as melhores ideias para o cross-selling. A sala inteira, em seguida, votou pelo computador para as três melhores idéias. Mais de 1.000 pessoas se ofereceram voluntariamente para ajudar a implantar os projetos selecionados. As equipes de projeto formaram-se aleatoriamente entre a legião de voluntários que se apresentou.

Na conclusão da sessão, as novas equipes foram convidadas a se reunir com os executivos que eram os patrocinadores do projeto e aguardavam à frente da sala; tiveram seu primeiro encontro como equipe de gestão de projeto antes de deixar o salão. No final, não apenas a reunião teve um grande impacto sobre o objetivo declarado de promover o programa de excelência operacional (99% dos entrevistados indicaram que agora se sentiam familiarizados

¹¹ Cross-selling, expressão utilizada em inglês nas empresas no Brasil, refere-se aos esforços para a venda “cruzada”, ou a comercialização de produtos e serviços além daqueles que representa diretamente. Por exemplo, um representante de hotéis urbanos pode oferecer um resort da mesma rede para o evento de um de seus clientes.

com o programa), mas os três projetos identificados também tiveram impactos significativos sobre o objetivo comercial de cross-selling.

Medindo o Impacto

O design de eventos está indissolavelmente ligado à mensuração de resultados do encontro. Antes de iniciar o design da reunião, é importante saber o que se espera em termos de impacto. Há diversas maneiras para medir impactos e resultados de reuniões e de eventos. A abordagem ROI, Return on Investment¹², desenvolvida por Jack Phillips é talvez uma das metodologias mais conhecidas, bem como uma das mais rigorosas. Com a sua abordagem em cinco níveis, os planejadores de eventos podem usar as ferramentas e métodos que possam respaldar suas necessidades para aferir resultados e mensurar impactos a posteriori.

O modelo de ROI é composto por cinco níveis de medição:

Ação planejada e reação - Quais são as reações dos participantes a um evento e o que pretendem fazer com o material recebido?

Aprendizagem - Que e quanto de habilidades, conhecimentos ou atitudes mudaram?

Aplicação - Será que os participantes aplicam o que aprenderam no trabalho?

Impacto no negócio - Na sequência da aplicação no trabalho, houve resultados mensuráveis nos negócios?

ROI - Será que o valor monetário dos resultados excedem os custos?

Organizadores de eventos precisam avaliar todas as reuniões, mas apenas uma pequena porcentagem precisará ser contemplada nos níveis mais elevados de avaliação. Por exemplo, a reação deve ser capturada em cada reunião para se entender em que medida os participantes percebem a reunião como relevante, importante, útil, desafiadora, motivadora. Até 80% das reuniões necessitam ser medidas em aprendizagem, capturando os valores agregados às pessoas enquanto aprendem com a informação, fazem novos contatos e desenvolvem habilidades até então limitadas.

É fundamental o acompanhamento de reuniões importantes para ver em que medida os participantes estão realmente usando o que aprenderam. Uma pequena porcentagem de reuniões, normalmente em torno de 10%, precisa ser levada para o nível de impacto no

12 PHILLIPS, J. MYHILL, M. McDONOUGH, J. O Valor estratégico dos eventos – como e por que medir ROI. São Paulo: Aleph, 2008.

negócio. Tal conceito incorpora à reunião de negócios medidas como produtividade, vendas, qualidade, erros, tempo de ciclo, a retenção de funcionários, entre outros. Embora o rigor seja maior neste nível, é necessário que as reuniões sejam projetadas para oferecer valor agregado ao negócio.

Finalmente, algumas das reuniões muito importantes, altamente estratégicas, com alto investimento, precisam ser levadas ao nível ROI. Este é o patamar no qual o valor monetário do impacto é comparado com o custo da reunião; é o nível máximo de avaliação. Este é talvez o mais importante conjunto de dados que possa ser desenvolvido para um executivo e demonstra o valor desse processo de mensuração.

Os dados obtidos na etapa ROI não são pensados para avaliar o desempenho dos organizadores de eventos, de gestores de projetos, de patrocinadores participantes, ou qualquer outra parte interessada envolvida. Trata-se de um processo de melhoria, não de avaliação de desempenho individual; esta é uma questão crítica para a obtenção de apoio às diversas etapas ou níveis de avaliação.

As avaliações da aplicação de ROI foram muito encorajadoras e impressionantes. ROI tem sido utilizado para justificar a continuidade das reuniões de rotina, a expansão de encontros para outras partes de uma organização e o aumento do número de participantes em certas conferências. Por exemplo, os esforços de marketing em uma companhia de seguros incluíram um evento voluntário para os agentes da empresa. Estes agentes foram autorizados, a partir de um orçamento de marketing, a pagar para participar da reunião ou, alternativamente, poderiam usar o dinheiro para outra ação, como a publicidade local. Antes do projeto ROI, 40% dos agentes não planejavam comparecer à reunião. Uma vez que receberam os dados do ROI, um grande número desses agentes foi convencido a participar. No geral, o uso de ROI permitiu que os responsáveis por reuniões corporativas mantivessem os seus orçamentos e ganhassem o respeito dos principais stakeholders¹³.

No ambiente de associações, uma mudança de perspectiva em relação ao ROI é necessária. Quando uma associação organiza uma conferência, há geralmente uma taxa para participar. Associações tipicamente calculam o ROI simplesmente somando as receitas e deduzindo

¹³ Stakeholders compreende todos os envolvidos em um processo, que pode ser de caráter temporário (como um projeto) ou duradouro (como o negócio de uma empresa ou a missão de uma organização), que influenciam ou são influenciados por tal processo. FREEMAN, R. Edward; REED, David L. *Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance*. 3.ed. California Management Review, Spring83, 1984. v. 25.

as despesas. As associações não poderiam prescindir do ROI a partir da perspectiva dos participantes, expositores e patrocinadores. Este processo permitiria ao organizador de eventos o cálculo de ROI e os correspondentes benefícios por stakeholder, aferindo os custos de sua participação e os resultados do envolvimento no mesmo.

Já se mencionaram os desafios para aferir a eficácia de reuniões globalmente. No entanto, podem-se medir as reuniões individualmente, de forma eficaz e, em seguida, usar essas medidas para a tomada de decisões mais amplas ou mesmo globais. Seja a priori (justificar custos) ou a posteriori (mensuração de resultados), as avaliações obtidas por ROI podem ajudar na gestão de portfólio de reuniões e garantir decisões prudentes de investimento relacionadas com eventos anteriores, atuais e futuros.

Ao se estabelecer um critério de avaliação de um evento, é importante incluir medidas para iniciativas “verdes” e de responsabilidade social. Além de fazer isto por motivos altruístas, essas questões precisam ser abordadas porque elas estão se tornando cada vez mais importantes para empresas e ONGs e, como tal, precisam ser aferidas com exatidão.

Novos desenvolvimentos na medição incluem instrumentos de medição baseados em software (por exemplo, MeetingMetrics¹⁴). O software fornece aos usuários sistemas online para a criação de pesquisas pré e pós-evento, com capacidade de gerar relatórios projetados para atender às necessidades de aferição de grandes reuniões. Estas ferramentas fazem da tarefa de medição, algo mais fácil e rápido.

Softwares e metodologias com base nos estudos de Complexidade (por exemplo, SenseMaker¹⁵) combinam abordagens qualitativas e quantitativas para compreender o impacto de uma reunião na cultura da empresa, a aprendizagem contínua, o desempenho organizacional, além de outras áreas. Estas novas ferramentas ganharão mais destaque na medida em que avancem as aferições em eventos.

Logística avançada

A logística é já bem entendida por parte do setor de eventos e, francamente, não é normalmente percebida pelos executivos como algo estratégico. Sem logística impecável, entretanto, será muito mais difícil, ou mesmo impossível, atingir os almejados benefícios estratégicos. No entanto, mesmo com logística perfeita, as reuniões não necessariamente gerarão um

14 Informações adicionais em <http://meetingmetrics.com/>

15 Informações adicionais em <http://www.sensemaker-suite.com/>

valor significativo; a excelência em logística é uma condição necessária - mas não suficiente - para a entrega de valor estratégico.

A área de logística relaciona-se à Gestão de Portfólio e ao Design de Eventos das seguintes maneiras: a gestão de portfólio engloba contratos; logística necessita de contratos negociados com os principais fornecedores e vendedores; as pessoas envolvidas com logística avançada não só compreendem a necessidade de aquisição em bloco, mas também reconhecem que o design de uma reunião pode requerer logística que não esteja no âmbito de um contrato existente. Se não se cumpre a necessidade logística, o projeto precisa ser alterado e isso pode afetar o resultado da reunião. Um profissional incumbido de logística avançada entenderá a necessidade de certa flexibilidade na seleção de fornecedores de logística, com base nas necessidades estratégicas, identificadas pelo design da reunião.

Experientes designers de reuniões dirão que as questões aparentemente simples, como a forma e tamanho de uma mesa, a qualidade de um sistema de som, a arquitetura de uma instalação, a temperatura de uma sala, ou a facilidade de se mover móveis podem ter um impacto surpreendente sobre o que possa ser realizado em uma reunião ou evento. Ao trabalhar como parte de uma equipe do núcleo estratégico do projeto, o meeting planner responsável pela logística precisa estar familiarizado com as instalações, ferramentas e ambientes necessários para acomodar as demandas da equipe de design.

A IACC – International Association of Conference Centers¹⁶ – desenvolveu um conjunto de orientações para certificar uma unidade que é orientada para a aprendizagem de adultos e este é um bom passo na direção da profissionalização de eventos empresariais. O cumprimento dos requisitos de um projeto de design de reunião será cada vez mais um fator importante na seleção de instalações.

A pessoa incumbida de logística avançada também trabalhará com meeting designer para encontrar oportunidades de atender às demandas “verdes” e as oportunidades de aplicar as políticas de Responsabilidade Social da organização, como a inclusão de projetos de serviço à comunidade na agenda do evento.

Os executivos precisam entender que a logística da seleção de uma instalação, mobiliário e outros são elementos críticos para o sucesso da reunião e da capacidade de entregar valor estratégico.

¹⁶ Informações adicionais em <http://www.iacconline.org/>

O que se pode fazer com esses quatro elementos?

Conforme se compreende melhor cada um dos elementos, há a possibilidade de utilizá-los como um referencial para explicar o valor estratégico dos eventos aos executivos de uma organização – empresa, associação, ONG, órgão público – para determinar quais são os elementos merecem mais atenção. Em última análise, qualquer departamento de eventos eficaz abordará todos os quatro elementos.

O primeiro passo para fazer frente a estes elementos é aprender mais sobre eles e como eles se relacionam uns aos outros.

Em futuro próximo, haverá mais informações acerca destes elementos em MPI – Meeting Professionals International¹⁷ –, incluindo webinars e workshops para compartilhar conhecimento. MPI também tem planos para continuar a reforçar o seu programa de CMM – Certification in Meeting Management – com a inclusão de informações relativas a estes quatro elementos. A missão do programa CMM é selecionar, educar e certificar profissionais em gestão de reuniões e eventos corporativos. O programa reforça a capacidade de gerenciar e realizar reuniões extraordinárias e eventos que impulsionam o sucesso organizacional. Em atenção à dinâmica do setor e mais exigência de requisitos profissionais, MPI fez alterações no programa CMM em 2008 e agora, mais do que nunca, o currículo centra-se sobre as práticas de gestão estratégica de eventos. MPI também incorporou SMMP – Strategic Meetings Management Programs – em sua oferta de educação nas conferências internacionais, bem como em seu programa Platinum de educação continuada nos capítulos da entidade. MPI reconheceu que há necessidade de educação e de oportunidades de networking para seu público de nível executivo. Para tanto, houve a formação de um Conselho Consultivo, composto por profissionais de nível executivo. Entre outras tarefas, este seleto grupo irá aconselhar os gestores de MPI em como desenvolver novos programas para esta avançada audiência. MPI tem planos para desenvolver ferramentas de educação e fóruns para abordar as habilidades necessárias para executar e comunicar com rigor e profundidade todos os quatro elementos de valor estratégico.

17 Informações adicionais em www.mpiweb.org. Trata-se de entidade internacional com 23.000 associados. O MPI Global Training Center será instalado na Universidade Anhembi Morumbi, no primeiro semestre de 2011.

Complexidade e Reuniões

Dave Snowden e eu escrevi um artigo premiado chamado “A leader’s framework for decision making”, para a edição de novembro de 2007, na *Harvard Business Review*. Nele, discutimos o fato de que as condições de complexidade requerem altos níveis de interação nas organizações – e eventos têm um papel fundamental para ajudar os líderes a alcançarem tal objetivo. Certamente vivemos um dos períodos mais complexos da história. Os eventos são importantes ferramentas para que os líderes acessem o capital intelectual e construam o capital social, tão necessários em tempos difíceis.

É provável que a complexidade da realidade econômica atual exija mais reuniões, não menos como pensam alguns. O que é certo é que essas reuniões vão exigir um projeto mais cuidadoso, alinhamento com a estratégia, aferições claras e apoio logístico, a fim de atender aos objetivos propostos.

Crise e Oportunidade

Já se tornou um clichê falar sobre o símbolo chinês para “crise”, que significa a mesma coisa que “Oportunidade”, mas é uma metáfora apropriada para os períodos turbulentos. Nunca antes os eventos ocuparam uma posição tão central no governo, nas empresas e nas ONGs. Enquanto muitos estão justificadamente preocupados com as reuniões sendo canceladas, cortes e desvalorização de tais iniciativas, este é também um momento em que existe a oportunidade de mudar completamente a maneira em que as reuniões e eventos são entendidos pelas pessoas em posições de poder e responsabilidade. Ao criar uma forte razão para o impacto nos negócios das reuniões, os meeting planners podem percorrer um profícuo caminho para transformar a forma como líderes compreendem e avaliam o trabalho dos organizadores de eventos. Em 2008, na conferência *MeetDifferent*, de MPI, Tim Sanders resumiu os sentimentos de muitas pessoas, quando disse: “Os eventos podem mudar o mundo.” Se os organizadores de eventos e outras partes interessadas do setor se unem para levar o caso dos eventos em frente, então esse sonho vai se tornar uma realidade.

REFERÊNCIAS

BOONE, M. *Managing Inter@ctively - executing business strategy, improving communication and creating a knowledge-sharing culture*. New York: McGraw-Hill, 2001.

SNOWDEN, D.; BOONE, M. "A Leader's Framework for Decision Making." *Harvard Business Review*, 1 de Nov de 2007: 10 p.

SNOWDEN, D.; C. KURTZ. "The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world." www.research.ibm.com. 17 de Julho de 2003. <http://www.research.ibm.com/journal/sj/423/kurtz.html> (acesso em 23 de Março de 2009).

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