Gestão Empresarial para Eventos

Adriano Stadler

INSTITUTO FEDERAL
PARANÁ
Educação a Distância

Curitiba-PR
2013

Presidência da República Federativa do Brasil

Ministério da Educação

Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ – EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Este Caderno foi elaborado pelo Instituto Federal do Paraná para a rede e-Tec Brasil.

Prof. Irineu Mario Colombo
Reitor

Prof. Joelson Juk
Chefe de Gabinete

Prof. Ezequiel Westphal
Pró-Reitoria de Ensino - PROENS

Gilmar José Ferreira dos Santos
Pró-Reitoria de Administração - PROAD

Prof. Silvestre Labiak
Pró-Reitoria de Extensão, Pesquisa e Inovação - PROEPI

Neide Alves
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Assuntos Estudantis - PROGEPE

Bruno Pereira Faraco
Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - PROPLAN

Prof. Marcelo Camilo Pedra
Diretor Geral do Câmpus EaD

Prof. Célio Alves Tibes Jr.
Diretor de Ensino, Pesquisa e Extensão – DEPE/EaD
Coordenador Geral da Rede e-Tec Brasil – IFPR

Thiago da Costa Florencio
Diretor Substituto de Administração e Planejamento do Câmpus EaD

Prof.ª Patrícia de Souza Machado
Coordenadora de Ensino Médio e Técnico do Câmpus EaD

Prof.ª Marlene de Oliveira
Coordenadora do Curso

Jéssica Brisola Stori
Assistência Pedagógica

Prof.ª Ester dos Santos Oliveira
Prof.ª Sheila Cristina Mocellin
Idamara Lobo Dias
Silvia Kasprzak
Prof.ª Maria Angela Motta
Revisão Editorial

Hilton Thiago Preisni
Paula Bonardi
Diagramação

e-Tec/MEC
Projeto Gráfico

Atribuição - Não Comercial - Compartilha Igual

Catalogação na fonte pela Biblioteca do Instituto Federal do Paraná

S777g Stadler, Adriano

Gestão empresarial para eventos [recurso eletrônico] / Adriano Stadler. – Dados eletrônicos (1 arquivo: 3 megabytes).– Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2013.

ISBN 978-85-8299-097-1

1. Eventos especiais - Administração. I. Título.

CDD: Ed. 23 - 060.68

Biblioteca IFPR - Campus Curitiba
Bibliotecária: Elisete Lopes Cassiano – CRB-9/1446

Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante,

Bem-vindo ao e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional pública de ensino, a Escola Técnica Aberta do Brasil, instituída pelo Decreto nº 6.301, de 12 de dezembro 2007, com o objetivo de democratizar o acesso ao ensino técnico público, na modalidade a distância. O programa é resultado de uma parceria entre o Ministério da Educação, por meio das Secretarias de Educação a Distância (SEED) e de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), as universidades e escolas técnicas estaduais e federais.

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade, e promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geograficamente ou economicamente, dos grandes centros.

O e-Tec Brasil leva os cursos técnicos a locais distantes das instituições de ensino e para a periferia das grandes cidades, incentivando os jovens a concluir o ensino médio. Os cursos são ofertados pelas instituições públicas de ensino e o atendimento ao estudante é realizado em escolas-polo integrantes das redes públicas municipais e estaduais.

O Ministério da Educação, as instituições públicas de ensino técnico, seus servidores técnicos e professores acreditam que uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e educação técnica, – é capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação
Janeiro de 2011

Nosso contato
etecbrasil@mec.gov.br

Indicação de ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.

Atenção: indica pontos de maior relevância no texto.

Saiba mais: oferece novas informações que enriquecem o assunto ou "curiosidades" e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.

Glossário: indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.

Mídias integradas: sempre que se desejar que os estudantes desenvolvam atividades empregando diferentes mídias: vídeos, filmes, jornais, ambiente AVEA e outras.

Atividades de aprendizagem: apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.

Sumário

Palavra do professor-autor **11**

Aula 1 – Cenários da administração **13**
1.1 Panorama geral da administração 13
1.2 Eventos: uma teia de relações 14
1.3 E no futuro? O que se espera do profissional de eventos? 15

Aula 2 – Fundamentos de Administração **17**
2.1 Fundamentos de Administração 17
2.2 Administração Científica 17

Aula 3 – Princípios de Administração **23**
3.1 Empresas e organizações 23
3.2 O processo de gestão 24
3.3 O que são objetivos? 25

Aula 4 – O processo administrativo **27**
4.1 Em que consiste o processo administrativo? 27

Aula 5 – Estrutura funcional da organização: organograma e departamentalização **33**
5.1 A Estrutura das empresas 33
5.2 Organograma 33
5.3 Departamentalização 35

Aula 6 – Funcionamento da estrutura organizacional em eventos **39**
6.1 O organograma de uma empresa de eventos 39
6.2 Órgãos de Linha 41
6.3 Órgãos de *Staff* 41

Aula 7 – Centralização e descentralização de autoridade **43**
7.1 Poder, autoridade e responsabilidade 43
7.2 Centralização e descentralização 44

Aula 8 – Modelos de gestão empresarial **47**
8.1 Modelos de gestão 47
8.2 Tendências quanto à gestão 48

Aula 9 – Elaboração do planejamento em empresas de eventos **51**
9.1 Tipos de planejamento 51
9.2 Planejamento: Relação Externa x Interna 52

Aula 10 – Ambientes organizacionais **55**
10.1 O que são Ambientes Organizacionais? 55
10.2 E como funciona o microambiente no setor de eventos? 56

Aula 11 – Fatores macroambientais **59**
11.1 Fatores macroambientais 59

Aula 12 – Administração por objetivos **63**
12.1 O que é administrar por objetivos? 63
12.2 Características da APO 64
12.3 O ciclo da APO 65

Aula 13 – Qualidade de serviços **69**
13.1 Qualidade em serviços de eventos 69
13.2 Dimensões da qualidade 69
13.3 Os 5S 71

Aula 14 – Análise SWOT **73**
14.1 O que é análise SWOT? 73
14.2 Análise SWOT na prática – "Bela Mesa Locações" 74

Aula 15 – Gestão de pessoas **79**
15.1 Os recursos organizacionais 79
15.2 Os subsistemas de Gestão de Pessoas 80
15.3 Motivação 81

Aula 16 – Empreendedorismo: habilidades necessárias para empreender em eventos **83**
16.1 Empreendedorismo 83
16.2 Foco econômico – Joseph Schumpeter (1883 – 1950) 84
16.3 Foco comportamentalista – Cassom (1982), Max Weber (1930) 85
16.4 Características do empreendedor 85

Aula 17 – Plano de Negócios I **89**
17.1 O que é um Plano de Negócios? 89
17.2 Roteiro do Plano de Negócios – Parte I 90

Aula 18 – Plano de Negócios II **95**
18.1 Roteiro do Plano de Negócios – Parte II 95

Aula 19 – Liderança estratégica: motivação e comprometimento **101**
19.1 Liderança: O que é? 101
19.2 Definição de liderança 101
19.3 Tipos de Liderança 102

Aula 20 – Parcerias estratégicas e a cadeia de suprimentos em eventos **107**
20.1 Parcerias estratégicas para empresas de eventos 107
20.2 Cadeia de suprimentos em eventos 109

Referências **111**

Atividades autoinstrutivas **115**

Currículo do professor-autor **133**

Palavra do professor-autor

Sejam todos muito bem vindos ao curso técnico em Eventos do Instituto Federal do Paraná. A partir de agora vamos iniciar uma grande jornada em busca do conhecimento teórico e prático sobre o Planejamento, Organização e Gestão Empresarial de Eventos, seja para pequenas, médias ou grandes empresas.

Por meio das nossas aulas esperamos que todos vocês busquem a motivação para conhecer ou aprimorar os conhecimentos sobre a área de Gestão de Eventos, e também percebam que esta é uma área que necessita de profissionais motivados, proativos e dispostos a empreender negócios inovadores em busca da eficácia para as organizações.

Nosso curso irá proporcionar a você a formação técnica para a atuação na área de eventos, bem como iremos proporcionar uma visão gerencial deste setor, para que todos tenham a possibilidade de desenvolver sua carreira e buscar novas conquistas em sua carreira.

No início de nossa jornada, desejamos a todos vocês muita perseverança, força de vontade e foco nos objetivos que vocês determinaram para as suas vidas, pois com todas essas atitudes, certamente terão muito sucesso nesta empreitada.

Professor Adriano Stadler

Aula 1 – Cenários da administração

O objetivo da nossa primeira aula é apresentar um panorama da gestão nas organizações, de modo especial naquelas que prestam serviços de eventos. Vamos compreender de que forma as ferramentas e técnicas de gestão podem proporcionar maior eficácia no planejamento e organização de um evento. Também vamos abordar a necessidade que as organizações têm de buscar a competitividade.

1.1 Panorama geral da administração

As empresas do século XXI estão envoltas num cenário onde a palavra de ordem é competitividade. Isto quer dizer que, além de oferecer produtos e serviços com qualidade, preço justo, detectando as necessidades do mercado, inovando e tendo lucro, as empresas também precisam ser éticas, justas, socialmente responsáveis e ambientalmente corretas.

Isso parece um grande desafio, você não acha? Mas é exatamente este o pano de fundo para as empresas que trabalham com Organização de Eventos ou prestam serviços de apoio à realização de eventos de pequeno, médio ou grande portes.

Esta afirmação nos mostra que o mercado não aceita mais "amadorismo" no planejamento, organização e gestão de um evento. Afinal, assim como qualquer produto ou serviço, o cliente tem razão e está cada vez mais exigente e com mais opções de escolha.

Esses argumentos já seriam suficientes para demonstrar o que é competitividade, mas vamos acrescentar a estas informações que o Brasil está se consolidando como um destino turístico promissor, recebendo mais turistas internacionais que vêm ao nosso país, principalmente a negócios. Além do que, os grandes eventos internacionais que o nosso país irá sediar nesta década, demonstram que o mercado tende a ampliar, e assim muitos negócios para a área de eventos serão gerados.

Figura 1.1: Turismo gera negócios
Fonte: http://cdn.avioesemusicas.com/wp-content/uploads/2012/07/executivos-aviao.jpg

Acesse o *site* do Ministério do Turismo, verifique os dados estatísticos de turismo no país e observe as perspectivas para o setor de eventos nos próximos anos. http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/home.html

Então você pode se perguntar: mas será que o crescimento do setor é a garantia de que as empresas de eventos vão prosperar? Será que os eventos internacionais vão gerar rendimento a todos aqueles que se colocam no mercado? Será que todo mundo que trabalhar com eventos vai ter lucro?

Certamente essas perguntas só serão respondidas no futuro. Mas qual é a forma de prever o sucesso ou o insucesso de uma organização? É colocar no centro das atenções de uma empresa as ferramentas e técnicas de Gestão Empresarial.

Possuir uma gestão profissional não significa adivinhar o futuro, ou garantir lucros, mas é graças a todo o conhecimento administrativo que podemos planejar, visualizar o futuro, maximizar os recursos da organização, envolver, motivar e liderar as pessoas em busca de resultados coletivos. Também é possível compreender o comportamento do consumidor e detectar novos nichos de mercado pouco explorados, para que a sua empresa então possa ter os diferenciais competitivos, que tornarão sua organização próspera e lucrativa.

1.2 Eventos: uma teia de relações

Trabalhar com eventos é antes de tudo saber se relacionar, ou seja, conectar vários elementos como os clientes, o público alvo do evento, os fornecedores, a mão de obra especializada, a imprensa, enfim o organizador de eventos tece uma teia de relações que visam atingir o objetivo proposto pelo evento.

Figura 1.2: Logomarca dos Jogos Panamericanos de Guadalajara, Olimpíadas de Londres e Copa de 2014 no Brasil
Fonte: http://www.squashbrasil.org
http://www.sempretops.com
http://justcreative.com

Podemos verificar que a todo o momento, no trabalho do Organizador de Eventos, há palavras chave que dão significado à Gestão Empresarial, são elas planejamento, organização, negociação, controle, direção, motivação,

flexibilidade, coordenação, inovação, operacionalização e ***feedback***. Estas palavras chave são ações que levam uma empresa ao sucesso. No setor de eventos não é diferente, vejam só:

"Um organizador de eventos de sucesso é aquele que consegue detectar as necessidades dos consumidores, propor soluções criativas e inovadoras. Consegue sincronizar as expectativas do cliente com o que é possível ser realizado, e com o orçamento disponível, visualiza o futuro, enxerga o evento funcionando, dá garantia de sucesso do mesmo ao seu cliente. Negocia com 'fornecedores parceiros', organiza todos os demais envolvidos, minimiza custos e coloca em prática (operacionaliza) seu serviço. Neste momento motiva os colaboradores e ajusta os detalhes para que o resultado seja exatamente aquele que foi planejado, e ao final dá *feedback* à sua equipe e ao cliente do que foi realizado e do que pode ser melhorado nas próximas vezes".

Em todos os momentos temos ferramentas e técnicas de administração envolvidas no trabalho do profissional de eventos, assim podemos perceber que grande parte das principais habilidades que este profissional precisa adquirir é proveniente da Ciência da Administração.

1.3 E no futuro? O que se espera do profissional de eventos?

Com o crescimento de qualquer setor da economia, temos a necessidade de aperfeiçoamento do profissional e de toda a cadeia de fornecedores que envolve a prestação de serviços. Este crescimento e desenvolvimento são possíveis por meio do investimento governamental em educação e infraestrutura, e pela iniciativa privada na abertura de novos negócios para a realização de eventos, mas também por sua iniciativa pessoal em buscar o constante desenvolvimento profissional, o qual se reverterá em benefícios no exercício de sua profissão.

Assim, devemos ter claro que a competitividade que vimos no início da nossa aula, se aplica não somente ao setor de eventos, mas também aos profissionais deste setor, pois somente os que estiverem altamente capacitados e envolvidos no seu trabalho estarão aptos a trabalhar em empresas prósperas do setor ou aptos a empreender seu próprio negócio.

O investimento na carreira é o único que não se perde com o tempo, não é como um imóvel ou automóvel que pode valorizar ou depreciar com o passar do tempo, o investimento intelectual só gera frutos, que serão colhidos por toda a sua vida profissional.

Resumo

Vimos nesta aula que a gestão empresarial não é uma ferramenta mágica, e sim a utilização do conhecimento da ciência da administração para permitir que os empreendedores tenham condições de oferecer excelentes serviços e assim alcançar os objetivos para o cliente, para o organizador e para o público alvo do evento.

Atividades de aprendizagem

- Escreva o que você entende por administração e de que forma estas ferramentas e técnicas podem garantir o sucesso de um evento e a lucratividade de uma empresa organizadora de eventos.

Aula 2 – Fundamentos de Administração

Nossa segunda aula tem como objetivo apresentar os fundamentos da administração, ou seja, qual é o histórico e a evolução da administração. Também vamos conhecer as funções administrativas, o processo administrativo e os recursos organizacionais. Todas essas informações deverão ser aplicadas no cotidiano dos organizadores de eventos, pois o êxito de uma organização se deve ao emprego correto dos métodos de gestão.

2.1 Fundamentos de Administração

Você já parou para pensar que todas as atividades de uma pessoa são, de uma forma ou de outra, administradas? O sucesso ou o insucesso dos resultados esperados está ligado diretamente a quão bem você gerencia suas atividades. Mesmo assim a Administração é uma ciência relativamente nova, pois foi apenas no ano de 1903 que um engenheiro americano chamado **Frederick Taylor** criou uma técnica que visava aumentar a lucratividade das indústrias daquela época.

Esta técnica foi criada, pois os problemas que assolavam as empresas eram muito grandes e se tornou necessário criar 'métodos de gestão' que tivessem como objetivo padronizar as atividades de gerenciamento de recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos, e assim garantir um resultado melhor.

Frederick Winslow Taylor publicou seu livro ***Administração de Oficinas*** em 1903, no qual apresentava uma técnica que permitia que todas as organizações que a implantassem obtivessem maior produtividade, sendo este o primeiro passo para tornar a administração uma atividade científica.
Fonte: Stadler (2011).

2.2 Administração Científica

Surge então o conceito de administração científica, que é a utilização de métodos científicos de gestão, substituindo os métodos **empíricos**, ou seja, aqueles que são baseados no improviso e no achismo. Utilizando métodos científicos os resultados podem ser melhor previstos, e assim o planejamento passa a fazer parte do dia a dia da gestão de um negócio.

Os principais problemas da época do surgimento da Administração Científica eram que os empregados trabalhavam o mínimo possível, assim eram

constantemente taxados de vadios e preguiçosos; da mesma forma, a gerência das indústrias não tinha conhecimento sobre os métodos de produção empregados pelos supervisores e coordenadores dos operários, fazendo com que houvesse uma distância muito grande da diretoria e alta gerência dos empregados na linha de produção. Como decorrência deste desconhecimento, havia uma falta de padronização nos métodos de produção, dessa forma cada grupo de empregados realizava as atividades seguindo diferentes procedimentos, acarretando na não uniformização dos resultados esperados para cada grupo.

Figura 2.1: Linha de produção de automóveis
Fonte: http://carrosantigos.files.wordpress.com

Assim surgiu uma técnica chamada **Estudo dos Tempos e Movimentos** que era o emprego de métodos científicos na rotina de trabalho dos empregados, a isto foi atribuído o nome de **Teoria Científica**, pois foi utilizada a cronometragem do tempo médio de realização das tarefas dos funcionários. Aliado a esta medição foram observados os movimentos realizados pelos operários.

Os movimentos inúteis eram eliminados, fundidos com outros ou racionalizados, o tempo de realização das tarefas foi padronizado e aplicado a todos os membros da equipe de trabalho. Além disso, eram oferecidos prêmios de produção para aqueles que ultrapassavam a produtividade mínima estipulada pela empresa.

Todas as indústrias que utilizavam essa técnica tinham aumento da produção, sendo esta uma ferramenta administrativa que poderia ser aplicada em qualquer tipo de indústria, e sua utilização plena naquela época foi tão relevante que foi considerada a primeira Teoria da Administração, se tornando uma ciência.

2.2.1 Definição de Administração

Cada um de nós poderia elaborar sua própria definição do que é Administração, e provavelmente iriam levar à compreensão da definição: "Administração é o ato de trabalhar com e através de pessoas para realizar, tanto os objetivos da organização, quanto de seus membros". (CHIAVENATO, 2000. p. 5)

Verifique que nesta definição de um dos maiores autores brasileiros da área de Administração – **Idalberto Chiavenato** – administrar é buscar objetivos comuns entre empresa e funcionários, e eles só existem por meio da cooperação entre as pessoas, da sincronia entre as atividades e o envolvimento de vários elementos.

Os profissionais de eventos devem ter em mente que administrar uma empresa nesta área ou gerenciar o planejamento, organização e gestão de um evento é sincronizar esforços em busca de objetivos comuns, entre promotores, organizadores e público-alvo. Os resultados devem ser positivos para todos, de modo especial para a empresa que irá obter os seus lucros, e também para os empregados, que além de receberem seu salário e benefícios pela empresa podem e devem se sentir responsáveis, motivados e reconhecidos pelo trabalho executado com êxito.

Deste modo a empresa terá uma equipe treinada, competente e envolvida com seus negócios, o que a torna cada vez mais competitiva e assim apresenta diferenciais frente aos seus concorrentes. A profissionalização da gestão de uma empresa de eventos é condição chave para ela se solidificar no mercado onde atua.

2.2.2 Os recursos organizacionais

Podemos dizer que todas as empresas possuem quatro grandes recursos que devem ser gerenciados eficazmente, pois garantem o sucesso de um negócio. São eles: Recursos Humanos, Materiais, Financeiros e Tecnológicos.

- **Recursos Humanos:** Antigamente eram chamados de mão de obra; atualmente chamamos de capital intelectual, pois além da parte funcional, da operação e execução das tarefas, as pessoas representam o conhecimento da empresa. A organização que não reconhece a importância do seu capital intelectual perde eficiência e eficácia no alcance dos seus objetivos, e as pessoas que ali trabalham desempenham suas funções mecanicamente e não se comprometem com o objetivo final da empresa. Ex.: recepcionista, mestre de cerimônia, garçom, tradutor etc.

- **Recursos Materiais:** São as matérias-primas, recursos patrimoniais, utensílios que suportam e são necessários para a realização de um evento. Podemos dizer que são os equipamentos físicos utilizados na sua realização, como os mobiliários, espaços físicos, suporte técnico (informática, sonorização, tradução, iluminação) etc.

- **Recursos Financeiros:** Envolve toda a entrada e saída de capital, a movimentação de recursos financeiros proveniente da venda do serviço e do pagamento aos fornecedores, funcionários e demais valores envolvidos na organização de um evento, bem como a contabilização dos lucros provenientes da prestação do serviço.

- **Recursos Tecnológicos:** São todos os recursos que transformam uma intenção de compra em um serviço prestado com eficácia. No setor de serviços, os recursos tecnológicos são especialmente o "conhecimento" empregado na organização de um evento, além daqueles necessários para o evento, como por exemplo, os recursos audiovisuais. Ou a tecnologia empregada para transformar uma coisa simples em atrativo. Lembrem-se da bandeira tremulando na abertura da Olimpíada de Pequim, quando foi usado um recurso de ventilação na base da bandeira para que ela ficasse sempre bonita para a cerimônia.

Acesse o *site* Administradores e veja as perspectivas do setor de eventos para a capital paranaense. Disponível em: http://www.administradores.com.br/informe-se/cotidiano/turismo-de-eventos-movimentara-r-450-milhoes-em-curitiba-em-2010/34481/

Resumo

Ao final da nossa aula foi possível perceber que a administração é uma ciência relativamente nova, que necessita de foco em objetivos bem claros e definidos, que somente podem ser alcançados se houver o envolvimento dos funcionários neste processo. Vimos também a evolução da teoria da administração, e que os conhecimentos criados por Taylor podem ser utilizados até hoje, à medida que precisamos implantar o "Estudo dos Tempos e Movimentos" nas empresas de eventos, que visa minimizar custos operacionais e maximizar lucros para a organização.

Finalizamos nossa aula compreendendo quais são os quatro recursos organizacionais que devem ser gerenciados por nós: recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos, e concluímos que o recurso mais importante é o humano, pois é por meio das mãos das pessoas que os eventos são realizados com eficácia e sucesso.

Atividades de aprendizagem

- Indique fatos e acontecimentos ocorridos durante algum evento que chamaram a sua atenção e fizeram você buscar ser um profissional de eventos.

Aula 3 – Princípios de Administração

Vamos conhecer, a partir de agora, alguns princípios de administração que serão fundamentos necessários para a compreensão de toda a Gestão Empresarial de Eventos.

3.1 Empresas e organizações

Você acha que empresa e organização é a mesma coisa?

Na realidade há algumas diferenças importantes que precisamos explicar:

Organizações são pessoas e grupos de pessoas que trabalham em busca de objetivos comuns e não necessariamente são constituídas juridicamente, pode ser um grupo de voluntariado, um coral ou um time de futebol. As organizações que possuem constituição jurídica são as do setor público (municipal, estadual ou federal) e as do terceiro setor (OSCIP – organizações da sociedade civil de interesse público, Cooperativas, Associações etc.)

Empresa é o conjunto de pessoas que trabalham em busca de objetivos comuns, porém possui finalidade lucrativa e é constituída juridicamente. Também podemos entender como "organização destinada à produção e/ou comercialização de bens e serviços, tendo como objetivo o lucro." (SANDRONI, 2002, p. 204).

Perceba então que todos os grupos de pessoas que existem na sociedade de alguma forma estão trabalhando em conjunto, em busca de objetivos comuns. Imagine que você e seus colegas de turma vão organizar um evento beneficente em favor de uma entidade carente de sua cidade.

Desde o primeiro momento em que surge a ideia, e durante todo o processo de organização deste evento, teremos a atuação de pessoas desempenhando funções em conjunto, objetivando um mesmo resultado, o qual precisa ser planejado, organizado, dirigido e controlado. Desta forma, um pequeno evento beneficente é realizado por pessoas que são uma organização.

Da mesma forma, uma empresa que trabalha com eventos é uma organização com fins lucrativos e pertence ao que chamamos iniciativa privada. Assim, percebam que:

- 1° setor da sociedade civil – Governo municipal, estadual e federal.
- 2° setor da sociedade civil – Iniciativa Privada – Empresas.
- 3° setor da sociedade civil – Organizações sem fins lucrativos – OSCIP, Associações, Cooperativas etc.

3.2 O processo de gestão

Em qualquer tipo de organização existe o processo de gestão, ou seja, as formas de aumentar a eficácia no alcance dos objetivos propostos pelo grupo de pessoas. Podemos compreender que os termos **gestão** e **administração** são sinônimos (têm o mesmo sentido) e são usados para designar todo e qualquer processo de busca de resultados positivos para as organizações.

Administração	Planejar Organizar Dirigir Controlar	Recursos: • humanos; • materiais; • financeiros; • tecnológicos.	Em busca de objetivos para a organização e seus membros

Figura 3.1: O processo de gestão
Fonte: Elaborada pelo autor.

Observando a **figura 3.1**, podemos perceber que administrar consiste num ciclo que envolve primeiramente planejamento, organização, direção e controle de vários recursos existentes numa organização, que são os humanos, materiais, financeiros e tecnológicos e a boa gestão deste processo, poderão resultar no alcance dos resultados esperados por uma organização.

Observe este exemplo:

Uma empresa de pequeno porte que prepara eventos empresariais possui objetivos organizacionais, sendo o maior deles o alcance de lucros. Desta forma ela precisa planejar os recursos humanos, verificar a existência de pessoas com capacitação suficiente para as atividades, organizar os recursos materiais para que estejam disponíveis no momento certo e na quantidade esperada, então dirigir o processo, sincronizando todos os demais recursos das empresas, como os financeiros e tecnológicos, e finalmente controlar os resultados que foram alcançados, para comparar com o que foi planejado. Assim a empresa consegue verificar se o processo de gestão foi realizado com sucesso.

3.3 O que são objetivos?

Sempre que nos questionamos sobre o que são objetivos, devemos saber que em diferentes ocasiões um objetivo pode ter diferentes significados.

No âmbito pessoal, um objetivo pode ser realizar um curso, se casar, construir uma casa ou emagrecer. Já em um grupo, por exemplo, num coral, o objetivo pode ser cantar as músicas com a melhor sincronia entre os membros ou ganhar um concurso de corais. Para um time de futebol, o objetivo pode ser ganhar o campeonato, ter o artilheiro da competição ou ser o time mais querido da torcida.

Desta forma, para uma empresa objetivo pode ser o lucro, mas será que o lucro é o único objetivo de uma empresa? Não, além do lucro, as empresas devem buscar outros objetivos **quantitativos** e **qualitativos**, que podem ser:

- Liderança no mercado;
- Melhor lucro operacional;
- Menor custo de produção e prestação de serviço;
- Ser visto pelo mercado como uma empresa socialmente responsável e ambientalmente correta;
- Fornecedores confiáveis;
- Imagem da marca com valor agregado.
- Divulgar um produto, uma ideia, um serviço, uma pessoa ou um conceito etc.

Estes objetivos indiretamente irão resultar em lucro para a organização, significando que, quando uma empresa de eventos estabelece os seus objetivos, (ou o dos clientes que a contrataram) seus gestores devem buscar não só o lucro financeiro, mas todas as formas de gerar valor para a imagem de sua empresa, por meio de uma boa gestão que preze pela busca de serviços com qualidade e baixos custos, por meio de uma boa relação com fornecedores, e que visem fundamentalmente a satisfação de seus consumidores, neste caso, os contratantes e participantes do evento.

A-Z

Quantitativo
adj. Relativo à quantidade.

Qualitativo
adj. Relativo à qualidade.

Para saber mais leia o livro de Teoria Geral da Administração, de Idalberto Chiavenato. Este é um dos livros mais importantes na literatura nacional sobre administração e sua aplicabilidade nas organizações. Fonte: http://www.concurseiro.hd1.com.br/administracao.html. Acesso em: 06 jul. 2011.

Resumo

Nesta aula conhecemos princípios importantes de Gestão Empresarial de Eventos, como a diferença entre organização e empresa, o que são organizações do primeiro, segundo e terceiro setor da sociedade civil e de que forma estabelecemos objetivos pessoais e organizacionais. Temos certeza que os profissionais que trabalham com eventos precisam ter muito claro em suas mentes o que são objetivos e como alcançá-los.

Atividades de aprendizagem

- Escreva com suas palavras o que são objetivos. Defina quais são os seus objetivos pessoais de curto, médio e longo prazo, e a partir daí planeje as formas de como alcançar cada um deles.

Aula 4 – O processo administrativo

Nesta aula vamos conhecer o processo administrativo, que consiste em **Planejar**, **Organizar**, **Dirigir** e **Controlar** os recursos organizacionais. Iremos focar em empresas que organizam eventos ou aquelas que dão suporte à realização de eventos nas mais diversas modalidades.

4.1 Em que consiste o processo administrativo?

Podemos entender o processo administrativo como um ciclo de atividades que são realizadas pelos planejadores, organizadores e operadores de eventos. São atividades que realizamos mesmo sem pensar, pois em nosso dia a dia existem ações que são tão comuns que nem nos damos conta se estamos planejando ou executando algo.

Mas numa empresa é fundamental que nenhuma atividade seja realizada no improviso, ou seja, sem o preparo necessário para a execução das atividades empresariais. Pois se não há a preocupação com o processo de planejamento e gestão dos negócios não é possível garantir aos clientes os resultados esperados.

Nas mais diversas atividades que uma empresa de eventos pode oferecer, o processo administrativo desempenha função importante em todas as etapas, conforme podemos verificar no **Quadro 4.1**.

Quadro 4.1: Processo administrativo

Processo ou Função	Descrição
Planejamento	Planejamento é o processo de definição de objetivos, atividades e recursos.
Organização	Organização é o processo de definição do trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuição os recursos disponíveis segundo algum critério.
Direção	Execução é o processo de realização atividades e utilização de recursos para atingir os objetivos. O processo de execução envolve outros processos, especialmente o processo de direção, para acionar os recursos que realizam as atividades e os objetivos.
Controle	Controle é o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificação da necessidade de modificá-los.

Fonte: Maximiano (2000).

4.1.1 Planejamento

Planejar significa antever os resultados, ou seja, prever de forma quantitativa e qualitativa tudo aquilo que se deseja alcançar. Essa é primeira etapa do processo. Assim, no planejamento devemos determinar o que vamos buscar, com quais recursos poderemos contar e qual a estratégia ou meio para se chegar ao objetivo traçado.

O planejamento pode ser elaborado em três diferentes níveis, determinados em função do tempo de realização:

- **Estratégico** – são os planos de longo prazo, ou seja, aqueles que podem durar até 5 anos para uma empresa, que envolvem os rumos da empresa em relação ao posicionamento de mercado, busca de resultados financeiros expressivos etc.

- **Tático** – são planos de médio prazo, que duram aproximadamente um ano, são aqueles planos que irão determinar de que forma a empresa irá se organizar durante o decorrer do ano, quais serão as atividades a serem realizadas durante os vários meses do ano.

- **Operacional** – é o plano de curto prazo, ou seja, aquele que envolve o dia a dia de trabalho de todos os profissionais, enfim, são as atividades operacionais na prestação do serviço de organização do evento propriamente dito.

4.1.2 Organização

A organização é a segunda etapa do processo administrativo, pois a partir do que foi anteriormente planejado, o próximo passo é organizar os recursos que estão à disposição na empresa. Neste momento precisamos reunir todas as pessoas, recursos materiais, valores disponíveis para ser investido e quais são as tecnologias que termos à disposição para a prestação do serviço.

Organizar requer gerenciar os recursos disponíveis, respeitando sempre as prioridades que a empresa possui, pois é possível que estejamos organizando vários eventos ao mesmo tempo e é a capacidade de organização que garantirá a existência de todos os recursos no momento, na quantidade certa, para a prestação do serviço para o cliente.

4.1.3 Direção

Este é o momento da **ação**, ou seja, colocar em prática tudo aquilo que foi planejado e organizado anteriormente. Neste momento devemos liderar a execução das atividades, certificando que tudo está sendo realizado dentro dos padrões de qualidade da empresa.

Dirigir significa estar no comando, desta forma o profissional de eventos que está à frente do processo administrativo precisa ter bastante claro quais são os objetivos da empresa, quais são as expectativas dos clientes, qual é a qualidade que espera oferecer e de que forma quer ser percebido por eles.

4.1.4 Controle

Esta é a etapa final do processo administrativo, é quando devemos verificar se tudo aquilo que foi planejado, organizado e dirigido anteriormente foi efetivamente alcançado. Neste momento precisamos ter formas de medir os resultados da empresa seja de forma quantitativa, por meio de números, valores, custos e porcentuais, ou de forma qualitativa, por meio da satisfação dos contratantes ou participantes do evento, qualidade dos serviços prestados, valor agregado à marca da empresa etc.

Percebemos que tão importante quanto fixar objetivos para a empresa é saber como colocá-los em execução, e assim o **processo administrativo** é a melhor forma de assegurar o sucesso de uma empresa de eventos.

Pense neste exemplo:

Você é o gestor de uma empresa que trabalha com organização de eventos esportivos e está prestes a fechar um negócio para a realização de um Torneio de Tênis numa cidade de médio porte. Ao fechar o negócio com o contratante é fundamental verificar se sua empresa tem capacidade de atender ao que o cliente espera, ou seja, se há recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos para prestar este serviço.

A partir do momento em que se verifica a possibilidade de efetivação do negócio inicia o processo com a fase do **planejamento**, que é a definição dos objetivos esperados com o evento, o quanto se espera investir neste evento, quanto será o valor cobrado do cliente, qual será a margem de lucro esperada, como serão remunerados os funcionários e os fornecedores deste evento e como este evento trará benefícios para sua empresa.

Serviços terceirizados: Terceirização é a contratação de serviços por meio de empresa intermediária (interposta) entre o contratante de serviços e a mão-de-obra, mediante contrato de prestação de serviços. A relação de emprego se faz entre o trabalhador e a empresa prestadora de serviços, e não diretamente com o contratante destes. É um procedimento administrativo que possibilita estabelecer um processo gerenciado de transferência, a terceiros, da atividade-meio da empresa, permitindo a esta concentrar-se na sua atividade principal. A terceirização pode ser aplicada em todas as áreas da empresa definidas como atividade-meio, por exemplo, as seguintes atividades: serviços de alimentação, de conservação patrimonial e de limpeza, de segurança, serviços de manutenção geral predial e especializada, entre outros. Fonte: http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/terceirizados.htm.

Depois você deve passar para a **organização**, que é a reunião de todos os recursos, elaboração de fluxogramas de trabalho, cronogramas de execução, contato com fornecedores, locação de espaços, divulgação dos locais de realização, contratação de serviços terceirizados, aluguel de equipamentos e demais atividades em que se faz necessária a organização.

A etapa da **direção** é quando o evento está sendo realizado, ou seja, o serviço da empresa está sendo prestado ao seu contratante, e há a presença dos participantes do evento. Aqui é fundamental que o técnico em eventos perceba a necessidade de liderar todo o processo, estando à frente de tudo o que envolve o **Torneio de Tênis**, desde a montagem de uma secretaria e recepção do evento, até o gerenciamento de todos os suprimentos necessários para a realização do evento, que envolve também os serviços terceirizados.

O **controle** é quando o evento já está sendo finalizado e então é possível começar a medir os resultados alcançados. No evento esportivo o controle é verificar se tudo aquilo que foi planejado efetivamente aconteceu, e se erros aconteceram é necessário realizar um *feedback* para diagnosticar onde eles estavam para que nas próximas vezes não se repitam.

Figura 4.1: Eventos Esportivos
Fonte: http://www.zcastel.com.br/ wp-content/ uploads/tenis_01.jpg

Resumo

Nessa aula pudemos conhecer melhor o que é o processo administrativo, aprendemos a importância de um planejamento de longo, médio ou curto prazo, a necessidade de se organizar de maneira eficaz, dirigir ou liderar a ação e finalmente controlar os resultados alcançados. Nas empresas de eventos esta prática é garantia de sucesso nos resultados esperados.

Atividades de aprendizagem

- Elabore um processo administrativo no seu dia a dia de trabalho. Procure uma pequena atividade que você irá realizar e aplique "Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar" e ao final do processo faça um *feedback*, verificando se há mais eficácia nos resultados alcançados.

Aula 5 – Estrutura funcional da organização: organograma e departamentalização

Nesta aula vamos conhecer melhor de que forma uma empresa se constitui e se estrutura, conheceremos também o que são os níveis hierárquicos e a divisão de tarefas, representados por meio da departamentalização.

5.1 A Estrutura das empresas

Uma empresa é uma organização composta de pessoas, processos, recursos materiais, entrada e saída de valores e tecnologia. Desta forma, a empresa é uma constituição jurídica que é criada com a finalidade de oferecer produtos e serviços para um mercado consumidor, com o objetivo de obter lucro. Então a empresa se organiza internamente de forma a proporcionar maior agilidade e funcionalidade ao público. Por isso a gestão empresarial é tão importante, pois os profissionais de eventos que compreendem e aplicam uma boa gestão farão com que os recursos da empresa sejam maximizados, buscando diminuir custos com objetivo de oferecer soluções a seus clientes, tornando-se uma empresa competitiva.

Para compreendermos o que é um organograma, é preciso conhecer a diferença entre organização formal e informal:

- **Organização Formal**: é a constituição formalizada e burocrática da empresa, formada pelos seus departamentos e cargos, na qual as pessoas desempenham suas funções;

- **Organização Informal**: é o grupo de pessoas que se cria por meio das relações pessoais informais, ou seja, não dependendo da intervenção da empresa, mas do sentimento de amizade que se desenvolve entre as pessoas, independente do setor em que trabalham.

5.2 Organograma

O organograma é a representação mais clara da organização formal, pois nesta figura se apresentam os cargos e de que forma a empresa está estruturada. Cada cargo que compõe o organograma é composto por tarefas que são "a menor unidade do cargo, ou seja, são as pequenas atividades rotineiras realizadas de forma habitual pelos ocupantes do cargo".

Para exemplificar, vamos aplicar este conceito em uma empresa de eventos:

- **Organograma:** representação gráfica dos cargos existentes na empresa, os quais estão dispostos de acordo com uma escala hierárquica. Esta demonstra as relações de "autoridade e responsabilidade" existentes na empresa, aqueles que tomam as decisões e aqueles que devem obedecê-las.

- **Cargo:** conjunto de atividades realizadas por um profissional – Ex: Assistente de Eventos;

- **Tarefas:** atividades realizadas de forma cíclica e rotineira. – Ex: contato com fornecedores, organização do espaço de eventos, montagem de *coffee break* etc.

Na **figura 5.1** podemos ver de que forma o organograma pode ser representado em qualquer tipo de empresa, percebam que há uma "**escala hierárquica**" e nela fica claro que quanto mais elevado nesta escala, maior é a importância do cargo para a organização, ou seja, as decisões tomadas pelos cargos de diretoria são estratégicas, pois envolvem os rumos da empresa como um todo. Desta forma, os cargos mais baixos neste organograma deverão seguir as ordens impostas pelos cargos mais elevados e assim lhes devem obediência.

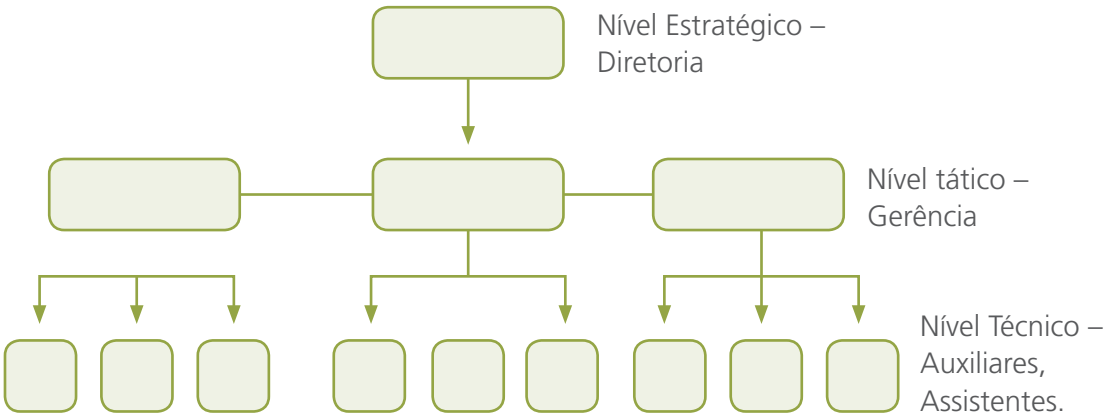


Figura 5.1: Modelo de Organograma
Fonte: Stadler (2011).

O organograma está divido em três níveis. São eles:

- **Nível Estratégico:** é o nível ocupado pela diretoria da empresa, pelos proprietários, acionistas ou sócios. Eles são responsáveis pelas decisões que envolvem todos os membros da empresa, de forma que estas decisões afetem o negócio em longo prazo. Por exemplo, as decisões como a ampliação do negócio, competir em novos mercados, aquisição de equipamentos; modificar a estrutura funcional da empresa e toda e qualquer decisão de grande complexidade é função deste nível hierárquico.

- **Nível Tático**: é de responsabilidade dos gerentes ou coordenadores. Este nível é o "meio de campo" da empresa, isto é, aquele que faz a intermediação, que é responsável por operacionalizar tudo o que é definido pela diretoria. Enfim, os gerentes devem se organizar para colocar em prática e atribuir ao nível técnico as tarefas que em longo prazo irão alcançar os objetivos da empresa como um todo. Aos cargos de nível tático são atribuídas as responsabilidades pelos planos de médio prazo, que envolvem as atividades a serem realizadas nos próximos meses ou semanas.

- **Nível Técnico**: representa o maior número de funcionários de uma empresa, composto por aqueles que efetivamente vão colocar a "mão na massa", que realizam tarefas que são definidas pelos gerentes (nível tático). São os técnicos, assistentes, auxiliares, recepcionistas, atendentes, responsáveis pela organização do espaço físico, montagem de equipamentos, deslocamento de materiais, funcionamento da parte técnica de um evento.

Todas as empresas possuem organograma, mesmo aquelas que ainda não formalizaram suas representações de cargos e níveis hierárquicos. Geralmente as pequenas empresas não dão a devida importância a essas ferramentas de gestão, porém é importante que a empresa se organize para que ela consiga conhecer sua estrutura e então poder prosperar no mercado.

5.3 Departamentalização

Toda a empresa divide suas funções em departamentos, setores, seções levando em conta algum critério, isto ocorre para gerar maior facilidade na gestão do negócio. Para Chiavenato (2004), departamentalizar significa dividir as tarefas dentro da empresa, para isso precisamos conhecer as suas principais formas:

- **Por funções –** é quando a empresa cria departamentos internos, levando em conta a função que cada um desempenha. Por exemplo, numa fábrica temos os departamentos de produção, comercial, marketing, financeiro, e cada um deles possui uma função distinta do outro, assim cada departamento realiza o que é de sua competência. Numa empresa de eventos podemos ter departamentos como: comercial, financeiro, recepção, alimentos e bebidas, etc.

- **Por produtos e serviços –** neste tipo de departamentalização a divisão do trabalho segue o critério do tipo de produto ou serviço que é prestado. Uma empresa de eventos pode ter departamento de formaturas, eventos empresariais, eventos especiais, eventos governamentais e cada um desses departamentos possui funcionários que irão trabalhar especificamente para o tipo de serviço de evento que a empresa presta.

- **Por tipo de clientes –** é a forma de criar departamentos de acordo com o cliente ou tipo de cliente que a empresa atende. Nas grandes lojas de departamentos é comum termos "seções" masculina, feminina, infantil, moda praia, linha jovem. Em eventos há clientes tão especiais que se criam departamentos com pessoas que trabalham especificamente para estes clientes, como por exemplo, governos municipais, estaduais, federais, empresas de grande porte, universidades, associações, e qualquer tipo de cliente que tenha demanda para que a empresa se organize para atendê-los.

- **Por projetos:** é um tipo de departamentalização muito comum em empresas de eventos. Quando é de grande porte e envolve um longo período de planejamento e organização, podemos dizer que se criam departamentos enquanto estes projetos estão em execução. Por exemplo, a sua empresa irá organizar um congresso nacional de Economia, assim são criados setores que irão atender exclusivamente este evento, que um dia irá acabar, e estes funcionários irão trabalhar em outros projetos.

Para saber mais leia o livro – Organizações e Desenvolvimento Sustentável de Adriano Stadler e Marcos Rogério Maioli, da Editora IBPEX, 2011 – Esta obra aborda os conceitos de Gestão Empresarial com o foco da sustentabilidade.

Resumo

Nesta aula aprendemos mais sobre a organização interna das empresas. Por meio do organograma e da departamentalização ficou bastante clara a necessidade de colocarmos em prática todos estes conceitos, mesmo que sua empresa seja de pequeno porte.

Atividades de aprendizagem

- Independente do tamanho da empresa que você trabalhe, elabore o desenho do organograma dela. Caso você não atue em nenhuma empresa, procure alguma organização e realize essa tarefa, tenho certeza que você vai aprender muito.

Aula 6 – Funcionamento da estrutura organizacional em eventos

Vamos conhecer nesta aula a estrutura organizacional de uma empresa de eventos. A partir da análise do organograma conseguiremos aprender mais sobre a gestão do negócio e como o técnico em eventos deve gerenciar os recursos da sua empresa em busca de sucesso.

6.1 O organograma de uma empresa de eventos

Observe a **figura 6.1**. Este é o organograma hipotético de uma empresa de eventos. Devemos perceber que o organograma de uma empresa depende de fatores como o tipo de serviço que presta, o público alvo a que se destina, o tamanho do negócio, a quantidade de capital existente para investimento, a terceirização de serviços. Estes fatores irão determinar qual será o formato do organograma de sua empresa de eventos.

Elaboramos um organograma levando em conta que esta empresa possui dois tipos de serviço bastante distintos: Eventos Corporativos e Formaturas, e que ela possui um setor de linha e outro ***staff***, o qual trata da questão da infraestrutura.

A-Z

Staff
(palavra inglesa) Quadro dos dirigentes de uma empresa, de um organismo. Grupo de pessoas que assessora um dirigente, um político etc. Grupo de pessoas que trabalham em conjunto; pessoal: *staff* médico.

6.1.1 Mas afinal o que é um setor de *staff*?

Primeiramente vamos distinguir o que é linha e *staff*:

- **Linha**: são os departamentos, setores e pessoas que atuam diretamente naquilo que é o objetivo principal da empresa, no nosso caso a organização dos eventos.

- ***Staff***: são todos os departamentos, setores e pessoas que dão suporte a quem irá realizar o objetivo principal da empresa (que é a organização dos eventos).

Em todos os tipos de organização, desde uma indústria até uma empresa de eventos, devemos perceber que sempre existirão órgãos de linha e *staff*, e para reconhecermos cada um devemos nos fazer a seguinte pergunta:

- Qual é o objetivo desta empresa?
- Quais são os departamentos que realizam estes objetivos?

Os demais setores são de *staff* e servem de apoio contribuindo para que os órgãos de linha alcancem aqueles objetivos a que a empresa se propõe.

Assim observem o organograma da empresa fictícia - **Ideal Eventos:**

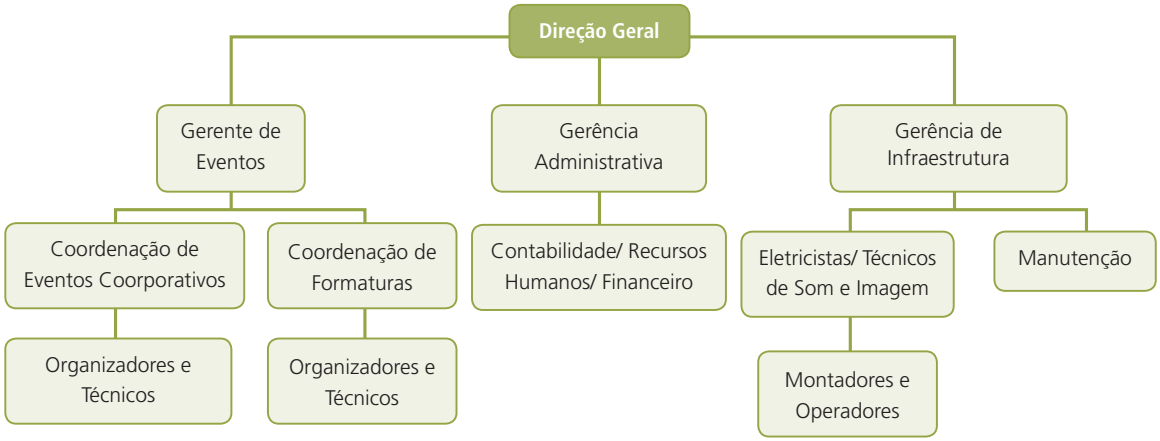


Figura 6.1: Organograma – Ideal Eventos
Fonte: Elaborado pelo autor.

A **figura 6.1** representa os setores existentes na **Ideal Eventos**, de forma que não representa o número de funcionários que trabalham nesta empresa, mas sim o número de funções e departamentos que nela existem. Em cada um dos setores mais baixos desta hierarquia pode haver vários funcionários desempenhando suas funções.

As linhas que ligam os setores de cima para baixo e nas laterais chamam-se "linhas formais de comunicação" e demonstram quem é responsável pelo que e quem deve respeito a quem. Mais claramente podemos dizer que ela demonstra de quem é a **autoridade** e a **responsabilidade** pelo trabalho. Por exemplo, no setor de Formaturas, apesar de haver uma pessoa responsável por coordenar diretamente os operadores e técnicos, a responsabilidade final é sempre de quem está acima.

Isto quer dizer que a gerência e diretoria da empresa trabalham por meio das mãos de seus funcionários em todos os níveis até a base da empresa, sendo que, havendo algum problema, que foi ocasionado por um operador, quem se responsabiliza por isso são os níveis mais elevados da organização, no caso os coordenadores, gerentes e diretores.

6.2 Órgãos de Linha

Percebemos que na Ideal Eventos o órgão de linha são todos os departamentos e setores que estão ligados ao Gerente de Eventos, que por sua vez é responsável por dois setores, que representam os serviços que são prestados: Eventos Corporativos e Formaturas. Em cada um destes setores há funcionários que são subordinados a esta gerência, de forma que atuam unicamente no seu setor, fazendo parte, por exemplo, do Departamento de Formaturas.

O gerente de eventos é responsável pelo trabalho das duas coordenações, sendo que estas atuarão diretamente com os organizadores de eventos, que irão operacionalizar tudo aquilo que foi planejado e definido anteriormente. O número de funcionários pode variar nestes setores, dependendo da demanda, inclusive podendo haver profissionais terceirizados, porém estes não fazem parte do organograma da empresa, por se tratar de um prestador de serviço externo.

É importante destacar que estes profissionais de linha recebem o apoio dos demais departamentos da empresa, que só existem em função dos órgãos de linha. Por isso devemos sempre perceber que numa empresa de eventos sempre são prioridade aqueles setores que estão realizando o objetivo principal da empresa.

6.3 Órgãos de *Staff*

Na Ideal Eventos os órgãos de *staff* são: Gerência Administrativa e Gerência de Infraestrutura, que dão suporte à Gerência de Eventos. No *staff* podem existir diversos setores, inclusive alguns que não estão representados na **figura 6.1**, mas que somente vão existir se houver necessidade de apoio para a prestação do serviço de eventos.

A gerência administrativa possui funcionários que estão atuando em funções como contabilidade, recursos humanos e financeiros. O número de funcionários vai depender da demanda por serviços. Já na Gerência de Infraestrutura há duas grandes funções, que são técnica e manutenção.

A função técnica se responsabiliza por estruturar as condições tecnológicas de som e imagem e o setor de manutenção pela recuperação, conserto e montagem de equipamentos para a realização do evento.

Percebemos que essas funções dão suporte, apoio os profissionais organizadores de eventos, e são indispensáveis para seu funcionamento. Podemos concluir que a empresa Ideal Eventos só terá sucesso se todos os seus setores, de linha e *staff,* trabalharem unidos e focados nos resultados globais da empresa, no seu sucesso e na busca pela Qualidade Total nos serviços de eventos.

Resumo

Neste capítulo pudemos conhecer a estrutura funcional (organograma) de uma empresa de eventos e verificar de que forma os órgãos de linha e *staff* trabalham em parceria para que os objetivos de longo prazo de uma empresa de eventos possam ser alcançados com eficácia.

Anotações

Aula 7 – Centralização e descentralização de autoridade

Para iniciarmos este assunto precisamos conhecer primeiramente quais são as definições de Poder, Autoridade e Responsabilidade, pois a partir daí poderemos entender de que forma a centralização e a descentralização afetam a gestão empresarial de organizações que trabalham com eventos.

7.1 Poder, autoridade e responsabilidade

Estas palavras parecem ter um significado bastante simples, porém devemos conhecer seu verdadeiro significado no cotidiano empresarial. Muitos confundem o poder com a autoridade, e sua raiz está ligada a um grande sociólogo – Max Weber – que contribuiu significativamente para a Gestão das Organizações por meio da Teoria da Burocracia, onde dentre as várias contribuições, conceituou Poder e Autoridade.

Para Weber:

Poder: é quando as pessoas são forçadas a obedecer a uma ordem mesmo que haja resistência, podendo ocorrer pelo uso da força, da imposição ou da **coação**. Quando usamos o cargo para impor normas, estamos usando o poder. O poder policial é outro exemplo, pois independente de concordar com que é imposto, devemos acatar a norma.

Autoridade: é quando alguém dá ordens e estas são voluntariamente obedecidas por aqueles que as recebem. Quando se usa a autoridade para comandar uma equipe estamos usando nossa habilidade de liderança, que nada mais é do que fazer com que outras pessoas sigam nossas ordens, sem necessariamente utilizar a força para que as regras sejam cumpridas.

A-Z

Coação
s.f. Ato ou efeito de coagir; constrangimento. Coagir: Obrigar, forçar, constranger.

Ter autoridade é ter poder, mas nem sempre quem tem poder tem autoridade.

Já a **responsabilidade** é a consequência das normas que foram impostas pelo poder ou pela autoridade. É quando os funcionários da empresa acatam as ordens e as realizam. Neste momento o funcionário que está atuando

está sendo responsável pelo seu trabalho, mas aquele que deu a ordem e é o superior imediato a este funcionário tem a responsabilidade final pela execução do trabalho.

Isto quer dizer que se algum membro da equipe faz o trabalho errado, quem será penalizado será seu superior, pois ele tem o poder ou a autoridade para tomar as decisões e terá a responsabilidade pelos seus resultados finais.

Max Weber
Fonte: http://www.sciencephoto.com

Para saber mais sobre a Teoria da Burocracia e sobre Max Weber leia o artigo "Tipos de Dominação segundo Max Weber", disponível em: http://meuartigo.brasilescola.com/sociologia/os-tipos-dominacao-segundo-max-weber.htm

7.2 Centralização e descentralização

O que você acha que traz maior eficiência e rapidez ao trabalho de uma empresa: quando o poder de tomada de decisão está concentrado nos cargos mais altos da empresa ou quando ele está descentralizado e próximo aos funcionários que estão executando as tarefas?

Pois bem, essa resposta vai depender de uma série de fatores como, por exemplo, o tamanho da empresa, o tipo do negócio, o ramo de atuação, perfil dos funcionários, tipo de serviço prestado, e uma infinidade de outros elementos que fazem com que uma organização decida por ser mais ou menos centralizada ou descentralizada.

Então para você decidir-se por um dos dois modelos, conheça agora a diferença existente entre uma empresa centralizadora e uma descentralizadora.

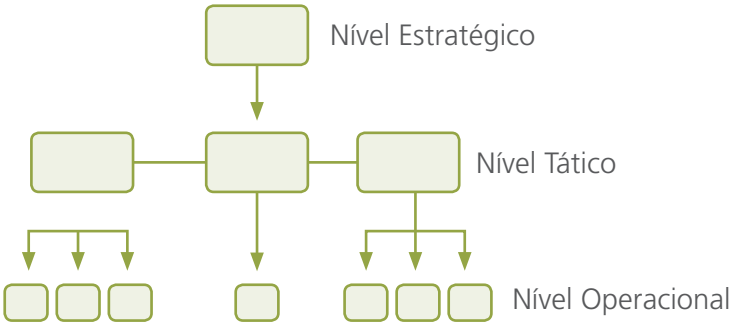


Figura 7.1: Organização descentralizada
Fonte: Elaborada pelo autor.

- **Centralização** é quando as decisões estão concentradas nos cargos mais elevados, como por exemplo a diretoria ou a alta gerência. Nesse caso grande parte da tomada de decisão, tanto a mais complexa quanto a decisão mais básica, **depende** da autorização destes cargos, trazendo para o ambiente de trabalho um clima de dependência das decisões destes gestores. Dependendo do tamanho da empresa e do perfil dos gestores, pode haver um grande acúmulo de tarefas, fazendo

com que estes profissionais se sobrecarreguem de trabalho e todos os demais funcionários dependam de suas decisões para que o trabalho seja realizado.

Esses chefes centralizadores tendem a deixar o trabalho mais demorado e pode haver prejuízo de qualidade na prestação do serviço. Muitas vezes essa centralização ocorre por medo de que outras pessoas saibam como tomar as decisões e assim o chefe perder seu poder. Em outros casos é porque não há funcionários nos níveis mais baixos da empresa que tenham competência suficiente para tomar as decisões e arcar com as responsabilidades decorrentes dela.

- **Descentralização** é quando o poder de tomada de decisão fica a cargo dos funcionários que estão em níveis tático e operacional na empresa. Assim quando a função não é de grande complexidade e pode ser decidida e executada por gerentes, coordenadores, técnicos, assistentes e demais profissionais que atuam em empresas de eventos, ela é descentralizada e estes cargos se responsabilizam pelos resultados. Logicamente que os níveis mais altos da empresa serão responsáveis finais pelo trabalho executado, porém há um alto grau de confiança nestes cargos e assim a descentralização torna-se uma ferramenta que irá trazer mais eficácia, rapidez e agilidade nos trabalhos.

  Por isso a regra é sempre descentralizar as funções que não são estratégicas, ou seja, os diretores de uma empresa devem ficar ocupados com os rumos da empresa, a gestão dos clientes, a busca pela máxima qualidade nos serviços, realizar boas negociações com fornecedores, enfim com tudo aquilo que demanda um alto grau de complexidade, e os funcionários dos níveis mais baixos da empresa devem ser responsáveis por planejar e executar as ações que são de cunho operacional.

  No setor de eventos, devemos avaliar com muita cautela o que pode ser descentralizado ou não, pois a supervisão rígida dos sócios proprietários, diretores, acionistas e outros cargos altos faz com que as regras sejam cumpridas com excelência. Há um ditado popular que tem muita aplicação neste caso: "O gado só engorda com o olho do dono".

Faça sua empresa de eventos ser moderna e flexível, não permita que os processos sejam enrijecidos e inflexíveis, pois assim a concorrência se sobressai e seu negócio perde espaço no mercado.

Resumo

Nesta aula foi possível conhecer mais sobre o que é poder, autoridade e responsabilidade e assim saber qual é a parcela com que cada profissional dentro de uma empresa deve ser comprometer. Da mesma forma, estudamos as diferenças entre centralizar ou descentralizar o poder de tomada de decisão no dia a dia de trabalho e assim buscar a máxima eficácia para sua empresa de eventos.

Atividades de aprendizagem

- Escreva o que você entendeu sobre centralizar e descentralizar o poder nas empresas de eventos e aponte quais são as vantagens e desvantagens de cada um destes dois modelos organizacionais.

Aula 8 – Modelos de gestão empresarial

Vamos apresentar a vocês alguns modelos de gestão empresarial que são aplicados a todos os tipos de organização, inclusive em empresas de eventos. Você irá perceber que cada empresa deve adotar o modelo que melhor se adapta às suas necessidades.

8.1 Modelos de gestão

Um modelo de gestão pode ser conceituado como uma forma, mesmo que flexível, que a empresa adota para gerenciar seu negócio. Muitas vezes esse modelo é algo que já faz parte da cultura da empresa como, por exemplo, as empresas familiares. Não se escolhe o modelo de gestão familiar, ela é uma característica que vem desde a sua fundação, que afeta significativamente os rumos do negócio.

Os modelos ou estilos de gestão podem ser: gestão descentralizada, participativa, administração familiar, focada nas demandas ambientais. E algumas ferramentas modernas de gestão são: terceirização, flexibilização, *downsizing* e equipes autogerenciáveis.

- **Gestão Descentralizada**: é quando o poder de tomada de decisões é atribuído aos cargos mais baixos da escala hierárquica, ou seja, aqueles que estão mais próximos do trabalho ser realizado. É quando o organizador do evento pode tomar decisões sem que necessariamente precise da autorização de seus superiores. Isto faz com que seja gerada maior rapidez nas ações devido ao grau de autonomia que esse profissional possui.

- **Gestão Participativa**: é quando o gerente ou coordenador elabora seus planos com a participação de seus funcionários. Este envolvimento na criação de metas e posteriormente na operacionalização do que foi determinado na prática, faz com que todos os colaboradores se sintam motivados e responsáveis pelos resultados que todos deverão buscar. Um gestor deve ser um líder, e como tal precisa reconhecer que uma empresa é formada por vários recursos, mas o mais importante deles é o humano, e assim são estas pessoas que irão alcançar os lucros e o sucesso de uma empresa que trabalha no setor de eventos.

- **Administração Familiar**: este modelo de gestão se diferencia dos demais pela forma com que foi constituído, pois decorre do envolvimento de pessoas da mesma família e a direção da empresa é realizada por estes membros, que em comum acordo decidem os rumos da empresa. Deve-se evitar o conflito de interesses, e a profissionalização entre seus diretores deve ser a chave para o sucesso do negócio. Saber dividir vida pessoal e profissional pode trazer mais credibilidade junto aos funcionários, clientes e fornecedores.

- **Focada nas demandas ambientais**: este tipo de gestão é aquele em que a empresa conhece muito bem os seus clientes, a necessidade de seus mercados, e consegue em tempo hábil ofertar, a preços competitivos e qualidade superior, seus serviços de eventos. Isto requer a constante pesquisa de mercado, monitoramento das novidades, tendências, modismos que surgem a todo o momento em nossa sociedade. Da mesma forma, as empresas precisam criar um canal de comunicação com seus clientes de modo que eles consigam interagir positivamente com a empresa, sugerindo novos produtos e serviços que trarão mais competitividade ao negócio.

8.2 Tendências quanto à gestão

A partir da mudança no estilo de gestão de sua empresa, que deve evoluir de modelos antigos e obsoletos para modelos mais modernos e profissionalizados, é importante perceber que algumas inovações quanto à gestão podem ser implementados no dia a dia do trabalho, como podemos citar:

- **Terceirização:** surgiu após a segunda Guerra Mundial, quando as empresas passaram a delegar aos prestadores de serviços a realização de algumas atividades da empresa para se concentrar naquelas que são mais relevantes para o negócio. Atualmente a terceirização é uma estratégia para aumentar a capacidade de produção, reduzindo custos e gerando maior rapidez na prestação dos serviços. Uma empresa de eventos trabalha basicamente com fornecedores confiáveis, que nada mais são do que uma forma de terceirizar o trabalho. Nem todas as empresas de eventos possuem equipe de fotógrafos e cinegrafistas em seu corpo de funcionários, e muitas delas terceirizam para outras empresas esta função, é uma forma de gerenciar o negócio sem necessariamente possuir os profissionais e equipamentos que a empresa terceirizada possui.

- **Flexibilização:** a flexibilização é um termo utilizado para demonstrar que a empresa não é uma estrutura fechada para a mudança. Flexibilizar os processos de trabalho quer dizer adaptar a forma com que o trabalho é prestado levando em conta os fatores externos como as exigências e imposição do cliente, a legislação, as normas sociais e tecnológicas que são impostas às empresas. Quando um profissional de eventos é moderno ele aceita essas imposições e em tempo real as coloca em prática, envolvendo toda a sua equipe de trabalho, sem perder o foco nos resultados coletivos.

- ***Downsizing***: este termo em inglês quer dizer modificar a estrutura da empresa "achatando" o organograma, visando maior agilidade nas tomadas de decisão. Achou complicado o *downsizing*? Veja bem, em muitas empresas existem muitos cargos, chefias, gerências, subgerências, encarregados, coordenadores, enfim são cargos que em muitos casos acabam por dificultar a rápida tomada de decisão no dia a dia de trabalho. "Achatar" o organograma significa eliminar alguns destes cargos, diminuindo a distância entre a direção e a execução – ou seja – entre quem toma a decisão e quem a coloca em prática.

- **Equipes autogerenciáveis**: para Lannes (1999), a principal característica das equipes autogerenciáveis é o fato de elas atuarem na organização do trabalho dentro de seu próprio grupo, na definição dos assuntos internos que vão desde a elaboração dos objetivos a serem alcançados até a escolha do líder da equipe. Percebemos que a equipe deve ser bastante madura para que esta forma de gestão aconteça, então todos nós devemos buscar nosso constante desenvolvimento, que se dá primeiramente pelo autoconhecimento de nossas potencialidades como líderes e gestores de eventos.

Para saber mais sobre este assunto, acesse o *site* Administradores e leia o artigo "Modelos de Gestão", disponível no *link*: http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/modelos-de-gestao/33343/

Figura 8.1: Equipes Autogerenciáveis
Fonte: http://www.gestaointeligente.com

Resumo

Esta aula trouxe a você a compreensão dos modelos de gestão que existem nas organizações, inclusive naquelas que prestam serviços de eventos. Você aprendeu que alguns modelos podem ser implementados em qualquer tipo de empresa, inclusive nas de pequeno porte.

Atividades de aprendizagem

- Converse com um empreendedor e tente diagnosticar todos os tópicos estudados na aula de hoje, verificando quais são os estilos de gestão que são aplicados no dia a dia desta empresa.

Aula 9 – Elaboração do planejamento em empresas de eventos

A partir de agora vamos estudar as formas de planejamento que as empresas de eventos precisam realizar. Vamos conhecer de que forma as empresas de eventos são afetadas pelo ambiente externo e como essas influências se refletem internamente na gestão do negócio.

9.1 Tipos de planejamento

Como já estudamos anteriormente, os planos de uma empresa podem ser:

- **Estratégicos** – de longo prazo e envolvem a direção da organização, ou seja, o alto escalão hierárquico;

- **Táticos** – de médio prazo, envolvendo os gerentes e coordenadores no médio escalão;

- **Operacionais** – de curto prazo, sendo este o foco dos profissionais que executam as atividades de eventos.

Desta forma devemos ressaltar que a capacidade de planejamento é um dos requisitos mais importantes para uma empresa que trabalha com organização de eventos.

Quando um cliente contrata o serviço de uma empresa deste setor ele não adquire nada palpável, mas sim uma promessa de que aquela intenção de compra acontecerá da melhor forma possível. Ele só saberá se a qualidade ocorreu quando o serviço for prestado e simultaneamente consumido.

Interessante isso, não é mesmo? Esta é uma característica do setor de serviços, a intangibilidade e a incapacidade de armazenamento. Afinal uma fábrica de sapatos, por exemplo, produz seus calçados, que são produtos que podem ser testados antes da compra, e caso não venda todo o seu estoque, existe a possibilidade de estocá-los e vender outro dia. No evento não temos esta possibilidade na prestação de serviços, pois um serviço que não foi "vendido" hoje não poderá ser estocado para amanhã.

Figura 9.1: Eventos na hotelaria
Fonte: http://www.toriba.com.br

Este exemplo cabe bem a um hotel, pois o produto hoteleiro é a hospedagem, e assim uma UH (Unidade Habitacional) que não foi ocupada num pernoite, não poderá ser vendida em outro dia.

Por isso planejar é essencial para uma gestão empresarial que esteja baseada na busca incessante pela qualidade, eficácia, sustentabilidade financeira do negócio e principalmente na satisfação de seus clientes.

9.2 Planejamento: Relação Externa x Interna

A partir de agora queremos que você compreenda que uma empresa não é um sistema fechado, ou seja, aquela que não possui interferências do que ocorre fora da organização. Na Gestão Empresarial, precisamos compreender que tudo o que ocorre no mercado, na sociedade, no comportamento do consumidor, na tecnologia e em tantos outros fatores irão afetar o planejamento e posteriormente as decisões e resultados da empresa.

Podemos constatar tais influências por meio da **figura 9.2**, que coloca a organização no centro de vários elementos, que na realidade possuem relações de causa e efeito. O que vem a ser isso? Quer dizer que qualquer mudança no ambiente externo irá afetar internamente a gestão do negócio, e da mesma forma as mudanças internas na organização podem causar efeito em outros elementos que pertencem ao ambiente externo.

Figura 9.2: Elementos da organização
Fonte: Chiavenato (2004).

Observem que a Organização está no centro da figura. Ao seu redor temos a influência das pessoas representadas pelos funcionários da empresa, ambiente (mercado onde esta organização atua), as tarefas (serviços de eventos prestados aos clientes), a estrutura ou o porte da empresa, desde seus equipamentos até o tamanho da equipe de trabalho, a tecnologia e todos os mecanismos que tornam a empresa diferenciada de sua concorrência. E para que tudo isso? Para que essa empresa de eventos se destaque e tenha competitividade no setor em que atua.

Reflita!

Uma empresa é como uma planta, que depende da qualidade da semente, das condições climáticas, do solo, adubo, irrigação, enfim depende da ação humana para que ela renda os frutos esperados no ato do plantio. É necessário também podar seus galhos para que os brotos possam se desenvolver e crescer ainda mais.

Figura 9.3: Planta
Fonte: http://relligare.files.wordpress.com/2011/09/arvore3.jpg

Assim também é uma empresa, que depende da qualidade do mercado em que atua, das condições econômicas, tecnológicas, de mão de obra, treinamento, qualificação, e assim como uma planta, também depende da ação do seu gestor, para corrigir as falhas, motivar e atuar junto com os funcionários para que o resultado desta empresa seja o lucro, com qualidade e satisfação de seus clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Vamos estudar detalhadamente cada uma das influências internas e externas nas próximas aulas, porém precisamos saber que esta é a base para a elaboração de qualquer planejamento na empresa, afinal esta é uma das áreas mais importantes da Gestão Empresarial de Eventos.

Para saber mais sobre as influências do ambiente externo das organizações, leia o artigo que foi publicado no Congresso Internacional de Administração. Disponível em: http://www.admpg.com.br/2011/down.php?id=2540&q=1

Resumo

Nesta aula foi possível conhecer de que forma a empresa é um sistema aberto, ou seja, possui grande interação com os elementos externos e assim como uma planta que depende das condições ambientais para se desenvolver, as empresas dependem das relações com o mercado e seus elementos para alcançar os seus objetivos.

Atividades de aprendizagem

- Escreva quais são as principais influências do ambiente externo que a empresa onde você trabalha sofre.

Aula 10 – Ambientes organizacionais

Vamos aprender nesta aula o que são os Ambientes Organizacionais, o que são micro e macroambientes que envolvem a sua organização, e assim você aprenderá como devemos monitorar o ambiente para manter sua empresa sempre competitiva.

10.1 O que são Ambientes Organizacionais?

As empresas estão cercadas de outras organizações, que de alguma forma afetam os nossos negócios, e elas pertencem ao que chamamos de microambiente – aqueles ***stakeholders*** mais próximos da empresa, e macroambiente – *stakeholders* que afetam todas as organizações de uma mesma região.

A-Z

Stakeholders
Palavra inglesa, significa "*stake*", interesse; e "*holder*", aquele que possui.

Mas o que significa *stakeholders*?

Stakeholders são todos os grupos ou indivíduos com os quais as organizações interagem e que podem afetar ou ser afetados pelas ações, decisões políticas, práticas ou metas das empresas. (CARROLL, 1991).

Para Stadler (2007), existem dois tipos de *stakeholders*: internos e externos. Os internos são compostos por acionistas, investidores, proprietários e funcionários. Já os externos incluem grupos como sindicatos, competidores, fornecedores, grupos governamentais e clientes.

Os *stakeholders* estão presentes tanto no micro quanto no macroambiente organizacional, por isso vamos conhecê-los a partir de agora, de acordo com Chiavenato (2004), Maximiano (2000) e Stadler (2011):

- **Microambiente:** são os elementos mais próximos e diretamente envolvidos com os negócios da organização; eles influenciam e são influenciados pelos interesses e decisões da empresa. Dentre os componentes do micro ambiente podemos verificar, na figura abaixo, que os principais são fornecedores, clientes, concorrentes, agências reguladoras, pessoas e comunidade do entorno das organizações.

- **Macroambiente:** é o ambiente genérico e comum a todas as organizações; são fatores que estão no mercado e afetam a todas as empresas de modo geral, pois independente do setor, tipo de serviço que se presta ou para qual tipo de cliente se trabalhe, estas influências tem o poder de ditar as "regras do jogo".

Os fatores macroambientais não dependem da sua empresa, sendo que elas são afetadas "de cima para baixo", e não tendo capacidade para influenciar o macroambiente. Dentre os principais fatores temos os econômicos, legais, sociais, demográficos, políticos, tecnológicos, culturais e ecológicos.

Figura 10.1: Os ambientes organizacionais
Fonte: Stadler (2011).

A abordagem sistêmica visualiza as organizações como sistemas unificados com as suas partes inter-relacionadas, as quais fazem parte de um sistema maior (sociedade). Desta forma, podemos concluir que as decisões de uma organização afetam outros elementos pertencentes ao macroambiente, e assim a ação administrativa deve ser tomada levando em conta todos os envolvidos com foco no bem comum.

10.2 E como funciona o micro ambiente no setor de eventos?

No setor de eventos essas influências são ainda mais impactantes, pois a organização de um evento depende fortemente das influências do micro-ambiente, e os seus principais representantes são:

- **Funcionários -** a mão de obra é fundamental para haja qualidade na prestação do serviço, então funcionários pouco qualificados farão com que este serviço seja prestado sem a qualidade esperada;

- **Fornecedores -** são parceiros na realização do evento, e portanto são corresponsáveis por garantir um serviço de eventos com qualidade, por meio da sua pontualidade, idoneidade e segurança, cumprindo, desta forma, com o que foi prometido;

- **Clientes -** são a razão de qualquer empresa existir, assim, conhecer bem e ouvir as necessidades do cliente traz impactos positivos para a empresa;

- **Concorrentes -** não significam ameaças, pois precisamos conhecer os pontos fortes e fracos da concorrência para saber qual será a nossa estratégia de ação;

- **Agências Reguladoras** – são todas aquelas organizações que de alguma forma fiscalizam o trabalho de uma empresa de eventos, pode ser um sindicato, uma agência de vigilância sanitária ou um órgão de classe como o ***Convention Bureau***;

- **Outras Organizações** – podem ser bancos, agências de financiamento e todas aquelas organizações que dão suporte para a realização do serviço de eventos, como por exemplo, hotéis, agências de viagem, empresas de transporte, turismo receptivo, informações turísticas e agências de emprego que cedem mão de obra para a empresa. Enfim, todas aquelas que podem impactar na realização do serviço com qualidade.

Em nossa próxima aula vamos conhecer melhor quais são as influências externas que fazem parte do **macroambiente** e são responsáveis pelas mudanças no gerenciamento de uma empresa de eventos.

A-Z

Convention Bureau
Autarquias responsáveis pelo fornecimento de informações turísticas aos visitantes; também atuam na captação de eventos que são organizados nas cidades. É uma associação sem fins lucrativos e que congrega empresas e entidades ligadas aos setores de turismo, transportes, comércio, indústria e serviços. A função do *Convention Bureau* é promover o turismo e suas atividades inerentes, atraindo novas oportunidades de negócios para seus associados; fortalecendo a imagem da cidade ou estado, nacional e internacionalmente.

Resumo

Nesta aula você conheceu o que são *stakeholders* e de que forma eles estão no ambiente das organizações, sendo eles o microambiente (mais próximos e diretamente ligados à sua empresa) e o macroambiente (estão no mercado e afetam a todas as organizações indistintamente).

Para conhecer o que é o *Convention Bureau*, acesse o *site*: http://www.conventionbureau-es.com.br/

Atividades de aprendizagem

- Escolha uma organização e faça um elenco dos principais *stakeholders*, pertencentes ao seu micro e macroambiente organizacional.

Aula 11 – Fatores macroambientais

Nesta aula vamos conhecer qual é a influência dos elementos externos da organização na elaboração de seus vários planejamentos. Vamos conhecer os principais fatores macroambientais que impactam nos negócios de uma empresa.

11.1 Fatores macroambientais

Podemos dizer que os fatores macroambientais são comuns a várias organizações, mesmo aquelas que não são do mesmo setor, pois os aspectos econômicos, por exemplo, causam impacto em empresas de praticamente todos os setores, mesmo aqueles que não são do setor de eventos.

Para Chiavenato (2004) e Maximiano (2000), o macroambiente, ou o ambiente geral, é formado por uma série de fatores que podem ser caracterizados por:

- **Fatores Econômicos**: são as condições econômicas de uma região, estado ou país, tudo depende da abrangência da empresa. Se ela é de pequeno porte, os fatores econômicos que irão influenciá-la são de abrangência regional, ou apenas daquela determinada cidade; já se é uma empresa de grande porte em nível nacional, ou uma multinacional, o cenário econômico que irá impactá-la é de nível nacional ou mundial.

Figura 11.1: Fatores econômicos
Fonte: http://www.tocadacotia.com

A geração e distribuição de renda da região determinam a qualidade do fator econômico para empresas de qualquer porte, pois quando há prosperidade na região existe maior possibilidade dos negócios terem êxito. Tudo isso graças ao efeito redistribuidor de renda, que gera benefícios a toda a sociedade.

- **Fatores Legais**: São todas as leis e regulamentos que fazem com que as empresas precisem seguir para se manter dentro do que é justo e razoável. São as leis na esfera municipal, estadual ou federal. Também são aqueles regulamentos de entidades de classe ou órgãos que de alguma forma podem regulamentar a atuação de uma organização. Vamos utilizar o exemplo dos Conselhos de Medicina, por exemplo: um médico para trabalhar precisa do CRM, que é expedido pelo Conselho Regional de Medicina, caso o profissional não possua este credenciamento, não terá direito a atuar.

Figura 11.2: Fatores legais
Fonte: Mikadiou / @Creative Commons

- **Fatores Demográficos**: é a representação da distribuição da população em determinadas regiões. Esse fator impacta fortemente uma empresa e faz com que ela decida trabalhar onde realmente há demanda populacional. Logicamente, a ele deve estar aliada também a questão econômica. Provavelmente uma empresa irá abrir suas portas onde haja pessoas suficientes para se tornar cliente e manter os lucros da empresa. Um evento geralmente decide o seu local de realização, levando em conta as questões geográficas, de acesso, e onde há maior público para prestigiar este evento.

Figura 11.3: Fatores Demográficos
Fonte: http://www.lookfordiagnosis.com

- **Fatores Tecnológicos**: São todas as mudanças e inovações tecnológicas que surgem no cenário mundial e que afetam os negócios da sua empresa. Quando surge um novo equipamento de áudio, vídeo, telecomunicação, ou qualquer outra inovação, num tempo bastante curto a empresa precisa possuir estas tecnologias para estar à frente de seus concorrentes e assim conseguir se diferenciar no mercado. Caso não consiga adquirir

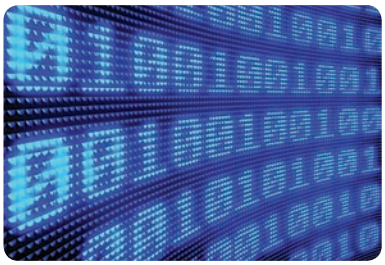


Figura 11.4: Fatores Tecnológicos
Fonte: http://ibxk.com.br

estes equipamentos e inovações, isto pode tirar a empresa do mercado em curtos espaços de tempo, pois significa deixar a empresa **obsoleta**.

A-Z

Obsolescência
Significa estar defasado e sem chances de competir com aqueles que estão em dia com as questões tecnológicas.

- **Fatores sociais e ambientais (socioambientais):** Vivemos um tempo no qual as empresas devem se sentir responsáveis por contribuir para diminuir as desigualdades sociais e também ajudar a preservar os recursos naturais. Por meio das atividades da empresa é possível ajudar a amenizar estes graves problemas de nossa sociedade, por isso os fatores sociais e ambientais impactam fortemente as decisões de uma empresa, fazendo com que muitas delas as utilizem como uma forma de melhorar a sua própria imagem, fazendo uso das ferramentas de marketing. Desta forma essas empresas, incluindo as de eventos, precisam tomar decisões socialmente responsáveis e ambientalmente corretas e alinhar os seus objetivos financeiros com resultados que sejam bons para as comunidades e o meio ambiente.

Figura 11.5: Fator ambiental e social
Fonte: http://www.unimed.com.br

- **Fatores Culturais:** A cultura é uma variável que afeta grandemente um negócio, de forma que as empresas devem respeitar a cultura de cada região, os costumes, as crenças, os hábitos e tudo aquilo que é compartilhado em determinada região. Quando uma empresa não respeita a questão cultural, ela tende a ser boicotada, rejeitada e mal vista pelos moradores da região, e isso pode trazer prejuízos financeiros e de imagem para a organização.

Figura 11.6: Fatores culturais
Fonte: http://www.tocadacotia.com

O profissional de eventos não pode ter em hipótese alguma, preconceito contra qualquer tipo de manifestação cultural, religiosa, política, de conotação sexual, enfim, nada que possa afetar a questão cultural do seu público alvo. Da mesma forma os gestores de empresas de eventos não podem deixar que o pré-conceito de qualquer tema, impeça a empresa de prestar seu serviço, pois como uma empresa que preza pela qualidade, o gestor de eventos deve buscar prestar serviços com imparcialidade e profissionalismo.

Resumo

Finalizamos esta aula tendo conhecido de que forma os fatores macroambientais podem afetar a gestão de uma empresa de eventos. A partir destes conhecimentos, podemos agora planejar o futuro da empresa.

Atividades de aprendizagem

- Escreva quais são as principais influências macroambientais que irão afetar o setor de eventos nos próximos 10 anos. Faça esta análise na sua cidade e para o Brasil como um todo.

Aula 12 – Administração por objetivos

Nesta aula vamos compreender como elaborar um planejamento tático, ou seja, aquele de médio prazo, e como devemos estabelecer metas e avaliar os resultados esperados em empresas de eventos.

12.1 O que é administrar por objetivos?

A resposta desta pergunta irá esclarecer o principal ponto desta aula, pois você deve compreender que a gestão de uma empresa de eventos não acontece por acaso. É preciso que saibamos que um negócio terá sucesso, lucro e produtividade se houver uma junção de vários resultados que se esperam para uma empresa, como por exemplo: baixos custos, boa margem de lucro, funcionários produtivos e motivados, uma carteira de clientes fidelizados, enfim é a junção de todos esses elementos que faz com que uma empresa de eventos seja próspera.

Mas é preciso que tenhamos claro que para cada objetivo esperado é necessário elaborar um "plano de ação", o qual somado a todos os outros objetivos da empresa fará com que ela alcance seus resultados globais. Estes objetivos podem ser:

- Aumento do lucro e produtividade;
- Redução de custos;
- Melhoria na qualidade dos serviços;
- Melhoria da capacidade da mão de obra (por meio de treinamentos e qualificação profissional);
- Melhoria da imagem da empresa no mercado;
- Aumento da carteira de clientes e da participação por cliente.

Figura 12.1: Objetivos
Fonte: http://www.iurdbarra.com.br

A partir da identificação de objetivos é necessário buscar um **método** para que estes objetivos não sejam perdidos ou esquecidos, por isso a Administração por Objetivos (APO) é uma forma prática e ágil de planejamento tático,

que é aquele de médio prazo, o qual possui geralmente um ano de execução. A diretoria e a gerência das empresas geralmente se reúnem no final do ano para realizar um balanço dos objetivos alcançados deste período e elaborar as metas a serem alcançadas no exercício seguinte.

Essa prática deve ser comum nas empresas, pois uma ideia central da APO é constantemente a avaliação dos resultados alcançados e a comparação com aquilo que foi planejado.

Em nossa vida pessoal isso também pode ser feito. Normalmente nas festas de *réveillon* nós traçamos metas para o ano que se inicia, como por exemplo, começar um curso, aprender uma língua, entrar na academia e emagrecer etc., e com o passar do ano, acabamos nos esquecendo do que planejamos, ou quando conseguimos colocar em prática não monitoramos os resultados. Essa é uma demonstração de que a APO pode nos ser útil.

12.2 Características da APO

A APO faz parte da Teoria Neoclássica da Administração, sendo que um dos autores que contribuíram para esta técnica foi Peter Drucker (1909 – 2005), considerado o pai da administração moderna.

As principais características da APO para Chiavenato (2004) são:

1. Estabelecimento conjunto de objetivos entre o executivo e o seu superior: demonstra o caráter democrático da técnica, envolvendo os funcionários na elaboração dos planos e objetivos.

2. Estabelecimento de objetivos para cada departamento ou posição: cada departamento ou setor da empresa deve elaborar os seus objetivos, que serão somados aos demais setores e irão alcançar os resultados globais da empresa.

3. Interligação dos objetivos departamentais: o objetivo de um departamento ou setor será somado aos outros e assim farão com que a empresa alcance o que busca na sua totalidade.

4. Elaboração de planos táticos e de planos operacionais, com ênfase na **mensuração** e no controle: primeiramente é elaborado o plano para o ano e depois para meses e semanas. Enfim, o plano tático é desdobrado em planos operacionais, que são aplicados ao dia a dia do trabalho.

A-Z

Mensuração
s.f. Ação ou efeito de medir ou mensurar. Determinar valor de certas grandezas.

5. Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos: para certificar que os objetivos sejam alcançados é necessário monitorar o plano, avaliando e corrigindo as possíveis falhas no decorrer do processo.

6. Participação atuante da chefia: os diretores e gerentes devem estar junto com os seus colaboradores na busca dos resultados. A liderança neste momento é fundamental.

7. Apoio intenso do *staff* durante os primeiros períodos: deve haver sincronia entre todos na empresa, por isso é possível que outros departamentos ou setores colaborem na busca de objetivos.

A partir destas características podemos perceber que a APO é um método prático e de fácil aplicação nas empresas, e que as empresas que trabalham direta ou indiretamente com a organização de eventos podem se apropriar delas e trazer resultados muito positivos. Para isso devemos conhecer como funciona o ciclo da APO.

12.3 O ciclo da APO

Observe atentamente a **figura 12.1** e tente compreender como é o funcionamento do Ciclo da Administração por Objetivos. A partir desta análise, visualize como uma empresa de eventos pode colocá-lo em prática.

Figura 12.2: Ciclo da APO
Fonte: Chiavenato (2004).

E então, conseguiu entender o funcionamento do ciclo da APO? Vamos a uma breve explicação. Percebeu que temos retângulos e círculos nesta figura? Qual será o motivo disso?

Os retângulos representam os objetivos globais e estratégicos da empresa, aqueles que são de longo prazo (em média 4 a 5 anos) e que não fazem parte do ciclo da APO, pois esta ferramenta é um desdobramento do Planejamento Estratégico Empresarial, que é definido pela direção da empresa e traça objetivos audaciosos e que envolvem futuro da organização como um todo.

Para Stadler (2011), o funcionamento do ciclo da APO acontece da seguinte forma:

1. **Fixação dos objetivos departamentais:** O Ciclo da APO começa com o estabelecimento destes objetivos para o departamento, devendo estar de acordo com os objetivos estabelecidos pelos demais setores da empresa, sendo que estes devem ser perseguidos durante o período do ciclo.

2. **Elaboração do plano tático do departamento:** Depois de estabelecer as metas agora é necessário criar o plano tático, ou seja, o "como" fazer para alcançar o que foi estabelecido.

3. **Desdobramento de plano tático em planos operacionais:** Agora é necessário atribuir responsabilidades a cada um dos participantes (funcionários), fazendo um plano operacional, que pode ser cronogramas, planos de trabalho, fluxogramas que deverão ser seguidos pelos funcionários que vão colocar em prática os planos estabelecidos.

4. **Avaliação dos resultados alcançados em comparação com os objetivos departamentais:** Esta avaliação deve ser realizada em tempo hábil para que as devidas correções ou adequações dos planos possam ser realizadas para garantir que se alcance os melhores resultados possíveis.

5. **Revisão nos Planos ou alteração nos objetivos departamentais:** Se os resultados da APO estiverem dentro do esperado, deve-se garantir que se mantenha o ritmo, mas se necessário deve-se alterar os planos ou os resultados esperados, que podem ser muito audaciosos e de difícil alcance.

6. **Avaliação dos resultados alcançados em comparação com os objetivos departamentais:** A APO termina quando realizamos a comparação entre o que foi alcançado e o que foi planejado. Espera-se sempre que ao final do ciclo haja sucesso, pois houve no decorrer do período formas de corrigir as falhas. Isto torna esta técnica muito simples, prática, e de grande valia para as empresas.

Resumo

Aprendemos nesta aula como realizar um plano tático, a APO, que foi criada na Teoria Neoclássica e teve colaboração de Peter Drucker. Vimos também que seis passos devem ser seguidos, envolvendo gerência e colaboradores, na fixação de objetivos que servirão para o sucesso de empresas do setor de eventos.

Atividades de aprendizagem

- Elabore uma APO, seguindo os seis passos para uma empresa de eventos que você trabalha ou que você conhece. Somente assim vamos aprender na prática como elaborar planos táticos.

Aula 13 – Qualidade de serviços

Neste capítulo conheceremos alguns conceitos básicos de qualidade total, qualidade em prestação de serviços, desde o planejamento do evento até o pós-evento e as formas que as empresas de eventos devem seguir para gerar a satisfação de seus clientes.

13.1 Qualidade em serviços de eventos

Analisar a qualidade de um produto é relativamente fácil, pois basta observar sua aparência, durabilidade, resistência, e de forma palpável conseguimos perceber itens da qualidade. Já para avaliar a qualidade em serviços, temos alguns fatores que dificultam a sua observação. O primeiro fator é que em serviços compramos algo que não conseguimos apalpar, pois o serviço será prestado e consumido simultaneamente.

Também outro fator que dificulta a qualidade é a impossibilidade de estocagem, afinal um serviço que não foi prestado hoje, não poderá ser prestado amanhã, daí vem a necessidade dos gestores de empresas de eventos em vender de forma eficaz os serviços.

Além de tudo isso a qualidade em serviços é bastante subjetiva, pois ela depende da interação do cliente com o serviço. Num restaurante, por exemplo, uma pessoa pode achar o serviço péssimo, enquanto para outros não foi tão ruim assim. Ou seja, a qualidade do serviço também está ligada à expectativa que a pessoa cria em relação a ele.

Todos esses fatores são fundamentais para que os técnicos em eventos consigam planejar e organizar eventos que atendam plenamente às expectativas dos clientes, formando assim uma imagem positiva, que os tornará fidelizados, trazendo rentabilidade para a empresa.

13.2 Dimensões da qualidade

Geraldo Castelli (2003) mapeou as principais características que compõem a qualidade em empresas que prestam serviços da área de turismo, na qual o setor de eventos está inserido. Desta forma podemos perceber que aquela

ideia do resultado, que temos mentalmente, ao final de um serviço prestado é formada por vários quesitos que devem ser analisados individualmente, para que assim possamos planejar a qualidade nas empresas de eventos.

Figura 13.1: Dimensões da Qualidade
Fonte: Casteli (1994).

Para Stadler (2004), podemos interpretar as dimensões da qualidade aplicadas a serviços de eventos da seguinte forma:

- **Desempenho** – Refere-se às características operacionais básicas do serviço, ou seja, qual a sua função básica e mais elementar.

- **Confiabilidade** – Reflete a probabilidade de mau funcionamento ou de falhas de um serviço por determinados períodos, de forma que a confiança na empresa é sentida quando o consumidor acredita que utilizando tal serviço não haverá erros.

- **Características** – São serviços secundários e complementares que suplementam o funcionamento básico do serviço.

- **Conformidade** – As especificações de cada um dos serviços devem ser rigorosamente cumpridas, a fim de atender ao que os clientes desejavam no ato da compra.

- **Durabilidade** – Todos os equipamentos de uma empresa de eventos devem ser substituídos em tempo hábil, antes que sejam percebidos como obsoletos pelos clientes.

- **Estética** – É a dimensão da qualidade que corresponde à aparência física do produto ou serviço. Essa dimensão é responsável por grande parte da satisfação do cliente, já que um ambiente bonito e funcional é um atrativo para um evento.

- **Atendimento** – Preço baixo e funcionalidade no evento são importantes para satisfação, mas o atendimento ao cliente é responsável pela criação de um grande diferencial competitivo. O consumidor deve sentir confiança e reconhecer que um atendimento personalizado é responsável pela qualidade da empresa.

- **Qualidade percebida** – É uma resultante do somatório de todas as dimensões da qualidade anteriormente apresentadas. Neste momento o consumidor já construiu uma "imagem mental" sobre a qualidade do serviço e pode então recomendar sua empresa para várias pessoas, ou destruir a imagem dela por meio de depoimentos criticando sua baixa qualidade. Aqui é importante ouvir o cliente para saber qual é o *feedback* da qualidade de seus serviços, por isso devemos criar instrumentos para medir sua qualidade.

13.3 Os 5S

Uma ferramenta de qualidade bastante utilizada no meio empresarial são os 5S, que são uma técnica japonesa bastante simples: consiste em descartar tudo aquilo que não agrega valor, criando uma cultura da organização, transformando hábitos e costumes das pessoas. Estas mudanças de comportamento gerarão qualidade no ambiente de trabalho, e podem ser percebidas pelo seu consumidor de forma positiva.

Figura 13.2: Os 5 sensos da Qualidade
Fonte: http://xdrenanxd.blogspot.com.br

Os 5S são os seguintes:

- ***Seiri*** (整理): Senso de utilização, descarte e seleção;
- ***Seiton*** (整頓): Senso de ordenação, sistematização e arrumação;
- ***Seisō*** (清掃): Senso de limpeza no ambiente de trabalho;
- ***Seiketsu*** (清潔): Senso de asseio, saúde e higiene, criando normas que todos devem cumprir;
- ***Shitsuke***(躾): Senso de autodisciplina, educação e comprometimento.

Os principais benefícios alcançados com a utilização dos 5S são a maior produtividade, menor perda de tempo, aproveitamento de materiais que poderiam ser desperdiçados, menores índices de acidentes de trabalho, melhoria na qualidade de vida dos funcionários e maior satisfação das pessoas por estarem trabalhando num ambiente mais bonito, organizado e saudável.

Resumo

A qualidade não é mais um diferencial nas empresas, mas sim uma obrigação. O cliente não aceita amadorismo, por isso as empresas de eventos devem ter a qualidade como a maior missão do seu negócio, pois somente assim os objetivos de longo prazo poderão ser alcançados.

Atividades de aprendizagem

A evolução da busca pela certificação da Qualidade é a utilização da Série ISO 9000 (ISO significa *International Organization for Standardization*), que é uma forma de padronizar processos em busca de qualidade. Pesquise de que forma essas normas podem ser utilizadas em empresas de eventos. Anote!

Figura 13.3: Selo de Certificação ISO
Fonte: http://www.triplicecor.com.br

Aula 14 – Análise SWOT

Nesta aula vamos conhecer uma ferramenta de diagnóstico da organização chamada Análise SWOT, que analisa as forças e fraquezas que estão situadas no ambiente interno e as ameaças e oportunidades do ambiente externo. Este é primeiro passo para a realização de qualquer tipo de planejamento.

14.1 O que é análise SWOT?

Esta é uma ferramenta bastante simples, porém muito eficaz. Devido a sua simplicidade ela pode ser aplicada em qualquer departamento de uma empresa, independente da complexidade do trabalho, afinal antes de elaborarmos planos ou definirmos objetivos a serem alcançados, precisamos conhecer "como" estamos e "o que" nos afeta externamente.

SWOT significa:

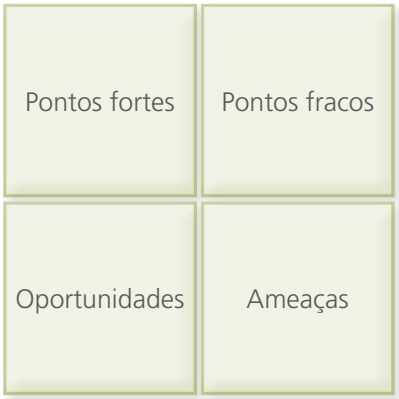
S – (*strengths)* – Forças do Ambiente Interno

W – (weaknesses) – Fraquezas do Ambiente Interno

O – (opportunities) – Oportunidades do Ambiente Externo

T – (threats) – Ameaças do Ambiente Externo

A **figura 14.1** representa uma análise SWOT:



Análise SWOT

Figura 14.1: Análise SWOT
Fonte: http://www.marketingteacher.com

14.2 Análise SWOT na prática – "Bela Mesa Locações"

Vamos utilizar como exemplo uma empresa fictícia, de pequeno porte, do setor de eventos, mas que não atua diretamente com a organização de eventos, apenas presta serviços para este setor: uma empresa de locação de equipamentos para eventos, mais especificamente para buffets, como por exemplo, taças, louças, talheres, ***réchaud***, toalhas, guardanapos e objetos de decoração.

A-Z

Réchaud
(palavra francesa) Utensilio de cozinha que mantêm os alimentos quentes através de um suporte para fogareiro.

O nome fictício desta empresa é "Bela Mesa Locações" e está situada na cidade de Paranavaí-PR, cidade polo de vários outros prósperos municípios e com grande potencialidade na realização de eventos sociais e empresariais.

Porém esta empresa está numa **zona de conforto**, pois é antiga na cidade e já se encontra com produtos e serviços bastante defasados. Sendo uma cidade de médio porte, não conseguiu observar oportunidades novas com a industrialização e o crescimento do poder aquisitivo da população, bem como não atende aos municípios próximos. Neste cenário começam a aparecer outras empresas, que oferecem serviços mais completos, como por exemplo, serviço de garçons, locação de equipamentos de imagem e som, demais serviços de cerimonial e protocolo.

14.2.1 Como realizar uma análise SWOT neste caso?

Passo 1 – levante a real situação do ambiente externo:

Para realizar a análise SWOT da "Bela Mesa" responda as seguintes questões:

- O mercado está aquecido? Há concorrência direta? Há interesse de novos entrantes neste mercado?
- A situação econômica do público-alvo é boa, em crescimento?
- Há incentivos do governo para as micro e pequenas empresas? Há linhas de financiamento para expansão da empresa?
- O setor de eventos está em crescimento ou decadência?
- Que tipo de consumidores esta empresa pode atender: Empresas, Organizações Públicas, Terceiro Setor, Pessoas Físicas (festas, casamentos, eventos, bodas, formaturas)?

- Há possibilidades de eventos ou novos empreendimentos que trarão fluxo de turistas para a cidade?

- Há mão de obra qualificada na cidade para atuar com qualidade?

- O consumidor mudou seu comportamento recentemente? A empresa sabe como reagir?

- Visitaram-se feiras, grandes eventos da área para atualizar os produtos e serviços?

- Visitaram-se empresas concorrentes de centros maiores para buscar informações de como melhorar os serviços?

A partir destas e de outras perguntas que você deverá formular, será possível conhecer melhor o ambiente externo que afeta a gestão do seu negócio. Para tal deverá ser feito um levantamento em órgãos públicos, privados, entidades de classe, buscando assim dados econômicos existentes na área de atuação de sua empresa. Este levantamento poderá ser feito utilizando questionários, entrevistas e pesquisas que ajudem a diagnosticar o ambiente externo.

Depois destes questionamentos, verifique quais são as **ameaças**, e quais são as **oportunidades** que afetam o seu negócio. Devemos ressaltar que em determinados momentos uma ameaça pode se tornar uma oportunidade e vice-versa.

Passo 2 – levante a real situação do ambiente interno:
Para o diagnóstico do ambiente interno, você poderá elaborar questões semelhantes a estas:

- A estrutura física da empresa é adequada?

- Os equipamentos estão em boas condições para a locação?

- Atendo as necessidades dos consumidores?

- Consigo ouvir constantemente os consumidores sobre suas preferências?

- Investiram-se em treinamento e qualificação da mão de obra?

- Há sinergia entre a equipe? O clima de trabalho é positivo?
- Atendemos aos prazos que nossos clientes exigem? Nossos processos logísticos são eficazes?
- Realizamos o pós-venda? Buscamos o *feedback* do cliente?
- Buscamos ouvir os funcionários para que eles participem das decisões?
- A empresa é **idônea** no mercado? Qual a visão que a comunidade tem da empresa?
- Há disposição para inovar, arriscar e buscar novos meios de prestar os serviços?

A-Z

Idônea
adj. Conveniente, próprio para alguma coisa. Capaz de exercer atos civis e políticos. Apto, capaz, adequado.

Depois disso é possível realizar um diagnóstico, que nada mais é do que um "retrato" das condições internas da empresa, assim conseguiremos compreender o que é **força** e o que é **fraqueza** do nosso ambiente interno.

Este diagnóstico irá verificar como se comportam as pessoas, os processos, as tecnologias, matérias-primas e demais elementos que estejam envolvidos no **objetivo principal do negócio**. No nosso exemplo a "Bela Mesa" tem como foco: a locação de produtos para buffet em eventos empresariais e sociais.

Viu como conseguimos elaborar a missão da empresa? Ela é resultado do objetivo principal da empresa no mercado em que atua.

Exemplo da SWOT para a "Bela Mesa Locações"

FORÇAS Credibilidade/idoneidade; Qualificação da mão de obra; Cidade próspera em expansão; Clientela fidelizada; Preço competitivo.	**FRAQUEZAS** Dificuldade na logística; Falta de motivação do pessoal; Produtos antigos e defasados; Não inova /conservadora; Administração familiar;. Não há pós-venda.
OPORTUNIDADES Crescimento do número de eventos; Aumento da renda dos consumidores; Incentivos de leis municipais de apoio ao turismo de eventos; Agregar serviços diversos.	**AMEAÇAS** Estrutura Obsoleta; Concorrentes fortes e inovadores; Resistência da direção da empresa para mudanças.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os gestores da "Bela Mesa Locações" poderão verificar que essa técnica é simples. A partir daí grandes mudanças na gestão desta empresa de eventos poderão ser realizadas, desde que essa técnica seja realmente aplicada na prática.

A partir da realização da Análise SWOT, que deve envolver funcionários e gestores, você terá informações que poderão servir para a elaboração do planejamento estratégico, tático e operacional, bem como para a formulação de objetivos que sejam audaciosos, desafiadores e que verdadeiramente tragam resultados bons para o sucesso da empresa de eventos.

Resumo

A análise SWOT permite a elaboração do diagnóstico do ambiente interno e externo da empresa e permite que a partir daí o planejamento e a gestão do negócio alcancem resultados positivos para toda a empresa.

Atividades de aprendizagem

- Vamos refletir sobre a aplicabilidade de uma análise SWOT em nossa vida pessoal e profissional. Até que ponto esta ferramenta pode auxiliar no planejamento estratégico de nossa carreira profissional?

Aula 15 – Gestão de pessoas

A gestão empresarial de eventos somente existe porque é operacionalizada por pessoas, sendo este o recurso mais importante de qualquer organização. Desta forma vamos conhecer como funciona o processo de gestão de pessoas e quais são as funções que pertencem a ela.

15.1 Os recursos organizacionais

Já estudamos que os recursos de uma empresa são Recursos Humanos, Recursos Materiais, Recursos Financeiros e Recursos Tecnológicos. Desta forma as pessoas são os recursos que gerenciam os demais, da mesma forma são os mais complexos de lidar.

Por isso um grande desafio que temos no setor de eventos é a gestão de pessoas, de forma que envolva os funcionários na elaboração das metas e os recompensando quando elas são alcançadas. Outro desafio é qualificar os recursos humanos e fazê-los sentir parte da organização, compatibilizando os seus objetivos pessoais aos da sua empresa. Desta forma o alcance dos objetivos de uma empresa que trabalha com eventos se torna mais fácil, possibilitando atingir a excelência na qualidade de seus serviços.

Mas enfim, o que é Gestão de Pessoas?

> "[...] É constituída de subsistemas interdependentes [...] que formam um processo através do qual os recursos humanos são captados, atraídos aplicados, mantidos, desenvolvidos e controlados pela organização". (CHIAVENATO, 1999. p. 181).

Esta definição nos mostra que gerenciar pessoas é um processo técnico e estratégico, pois envolve tanto ferramentas como recrutamento, seleção e treinamento de funcionários, mas que são ao mesmo tempo de importância estratégica para a empresa, pois através delas é possível atingir os padrões de qualidade e produtividade almejados pelas empresas de eventos.

Gestão de Pessoas para Stadler (2011) significa captar, ambientar, desenvolver, monitorar e manter colaboradores (funcionários, empregados, parceiros) dentro da organização, além de oferecer condições organizacionais para que o elemento humano possa aprender, aprimorar suas habilidades e aliar os objetivos organizacionais aos seus objetivos pessoais.

A **Gestão de Pessoas** vai muito além de folhas de pagamento, cálculo de férias e 13° salário, mas também amplia o que se conhece por administração de recursos humanos (recrutamento, seleção remuneração, treinamento).

Esta nova abordagem abrange as funções ligadas às pessoas dentro do ambiente empresarial, tratando-os como parceiros para alcançar o sucesso de todos os elementos envolvidos.

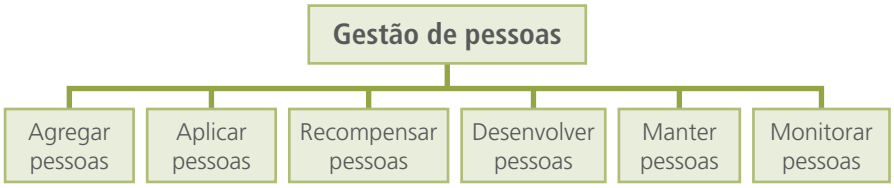


Figura 15.1: Os subsistemas de Gestão de Pessoas
Fonte: Elaborado pelo autor.

15.2 Os subsistemas de Gestão de Pessoas

Chiavenato (1999) sintetizou em seis subsistemas em que se agrupam as funções referentes a todo o processo de Gestão de Pessoas, numa organização como podemos ver a seguir:

- "**Agregar pessoas**" acontece no momento da abertura de vagas de trabalho, este processo envolve as técnicas de recrutamento e seleção de funcionários que farão parte do quadro de funcionários da empresa;

- "**Aplicar pessoas**" significa a descrição e análise de cargos e as formas de avaliação de desempenho dos colaboradores, comparando a produtividade alcançada com os objetivos propostos pela organização.

- "**Recompensar pessoas**" refere-se à remuneração e benefícios sociais ou espontâneos que são oferecidos aos funcionários como forma de gratificar e motivar para o trabalho.

- "**Desenvolver pessoas**" são os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, que podem ser inicial e/ou permanente, planejando desta forma os processos de mudança da organização.

- "**Manter pessoas**" são os programas de qualidade do trabalho e saúde do trabalhador, os quais podem envolver a criação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, conhecida como CIPA.

- "**Monitorar pessoas**" envolve a criação de um banco de dados com informações pessoais do funcionário e sobre o seu desempenho no trabalho.

15.3 Motivação

A motivação é um assunto muito discutido no ambiente de trabalho. Afinal é possível motivar alguém?

A resposta a esta pergunta é **não**!

Uma pessoa consegue apenas estimular a outra, mas a motivação só acontece se o outro perceber como positivo aquele estímulo, enfim não motivamos ninguém apenas criamos situações em que a motivação possa acontecer.

Assim o gestor de pessoas deve reconhecer quais são as expectativas e as necessidades de seu grupo de trabalho, e assim estimular que os funcionários percebam este estímulo como positivo, gerando mais satisfação aos trabalhadores.

Motivar significa induzir pessoa ou grupos de pessoas, sendo que cada um deles possui expectativas e necessidades distintas, em busca de satisfazer objetivos que sejam positivos para os funcionários e para a organização. Isto quer dizer que o mesmo estímulo deve servir a todos os funcionários, o que podemos chamar de "motivos", e estes irão gerar uma "ação", desta forma acontece a **motivação**. O estímulo faz com que os funcionários tenham motivos para agir, para trabalhar, produzir mais, gastar menos, produzir com mais eficácia, enfim, que sejam objetivos estabelecidos pela empresa.

Figura 15.2: Recompensas Materiais e Simbólicas
Fonte: http://autosucesso.com.br/wp-content/uploads/2013/01/motiva%C3%A7%C3%A3o.jpg

Nas organizações os funcionários buscam dois tipos de recompensas:

- **Recompensas Materiais: são aquelas que envolvem retorno financeiro como salários, bônus e comissões, e benefícios sociais (férias,**

13° salário, fundo de garantia etc.) e espontâneos como planos de saúde, seguros de vida, vale alimentação, viagens, e demais formas de gratificar os funcionários pelo seu bom desempenho na função.

- **Recompensas Simbólicas:** Envolvem questões que são intangíveis e que estão ligadas ao fator psicológico, como reconhecimento, prestígio, desafios, status, progresso profissional, responsabilidades e tudo aquilo que nos leva a cumprir as metas estabelecidas e que façam bem à nossa satisfação pessoal.

O grande desafio dos gestores de empresas de eventos é aliar as duas formas de recompensas para que assim consigam extrair o melhor de seu grupo de funcionários. Também precisam aliar as normas da sua organização aos preceitos humanos e motivacionais, pois assim, o resultado a ser alcançado será positivo, tanto para sua empresa, quanto para os seus colaboradores.

Resumo

Vimos que gerenciar pessoas envolve as técnicas de recursos humanos aliadas ao foco estratégico, para que os funcionários consigam compatibilizar os seus objetivos pessoais aos da organização. Da mesma forma a motivação é a junção de recompensas materiais e simbólicas que devem alcançar os objetivos propostos pela organização.

Atividades de aprendizagem

- Elabore uma lista do que você considera como recompensas simbólicas, perceba qual é o percentual de sua satisfação referente às recompensas materiais e simbólicas.

Aula 16 – Empreendedorismo: habilidades necessárias para empreender em eventos

Nesta aula vamos descobrir o que torna alguém um empreendedor.

Vamos conhecer o foco econômico e comportamental do empreendedor, bem como apresentaremos as principais habilidades dos empreendedores do setor de eventos.

16.1 Empreendedorismo

O termo empreendedorismo é sempre cercado de muita curiosidade, afinal o que é ser um empreendedor? Seria aquela pessoa com "poderes especiais" ou aquela que nasceu com um 'dom divino' que as torna diferente?

A resposta é não! Empreendedor é aquela pessoa que consegue enxergar oportunidades onde outras pessoas não veem, e vão além disso, conseguem **empreender** e tirar boas ideias do papel e colocam-nas em prática.

A-Z

Empreender
Tomar a resolução de fazer uma coisa e começá-la, por exemplo, empreender um trabalho ou uma empresa.

Logicamente essas pessoas possuem talentos muito especiais, que as diferenciam da grande maioria, porém não são dons especiais: o empreendedorismo, assim como a liderança, é uma habilidade que podemos aprender e aperfeiçoar, por isso vamos conhecer suas principais definições.

> "O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para de detectar oportunidades de negócios". (FILION, 1998, p. 18).

Muitas vezes um profissional de eventos trabalha durante anos em determinada função, conhece muito bem tecnicamente o seu trabalho, conhece as limitações das empresas e as necessidades do mercado, mas não possui ousadia suficiente para detectar oportunidades e propor soluções para aqueles clientes. Desta forma, perde oportunidades de montar o seu próprio negócio e assim deixar de ser empregado para ser patrão.

Ainda o mesmo autor nos mostra que:

> "Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação continuará a desempenhar um papel empreendedor". (FILION, 1998, p. 18)

Filion nos mostra que pessoas com espírito empreendedor, sempre o serão, seja no trabalho, na vida pessoal, familiar, entre amigos, enfim, em todas as ocasiões em que sua visão abrangente e criativa possa atuar.

Podemos perceber que existem dois grandes focos para a questão do empreendedorismo: o foco econômico e o foco comportamental.

16.2 Foco econômico – Joseph Schumpeter (1883 – 1950)

Figura 16.1: Joseph Schumpeter (1883 – 1950)
Fonte: Domínio Público / Wikimedia Commons

Schumpeter descreveu como sinônimo de empreendedorismo a pessoa com criatividade, inovadora, com capacidade de fazer sucesso. Para o autor, "o empreendedor é aquele que obtém sucesso por meio da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais" (SCHUMPETER, 1949, *apud* DORNELAS, 2008, p. 22).

Empreendedor é aquela pessoa que consegue visualizar uma oportunidade e criar negócios que ser tornem lucrativos. Dornelas (2008, p. 23) ainda acrescenta que em cada empreendedor devemos encontrar algumas caracterísitcas, como:

1. Tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz.

2. Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive.

3. Aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

16.3 Foco comportamentalista – Cassom (1982), Max Weber (1930)

Estes autores afirmam que o empreendedor é aquela pessoa que consegue tomar decisões importantes no momento oportuno, utilizando os recursos existentes na empresa e que tragam resultados relevantes para a organização.

É lógico que o ato de empreender é um somatório de muitas variáveis. Há aqueles que dizem que podemos empreender em duas ocasiões: pela oportunidade ou pela necessidade.

- Pela oportunidade é quando conseguimos enxergar um negócio de sucesso onde ainda não existe.

- E pela necessidade é quando os fatos da nossa vida, como a perda do emprego, por exemplo, nos faz abrir o próprio negócio.

Nas duas ocasiões a chance de prosperar vai depender do estudo de mercado, de conhecer o público alvo, possuir grande conhecimento técnico e principalmente de realizar um plano de negócio (vamos estudar o plano de negócio na próxima aula).

Dados do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) apontam que no Brasil é grande o número de empreendedores, 13 de cada 100 brasileiros são empreendedores. Assim o Brasil fica a frente de países como Estados Unidos, França e Japão, considerados grandes potências econômicas do mundo.

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* é uma instituição que realiza pesquisa sobre empreendedorismo em diversos países.

16.4 Características do empreendedor

Poderíamos listar uma série de características de pessoas empreendedoras, porém Bernardi e Guimarães (2008) elaboraram as principais delas.

- inovação;
- liderança;
- riscos moderados;
- independência;
- orientação para resultados;
- necessidade de realização;
- autoconfiança;
- envolvimento a longo prazo;
- iniciativa;
- capacidade de aprendizagem;
- flexibilidade;
- tendência a confiar nas pessoas;
- habilidade para conduzir situações;
- criatividade;
- energia;
- tenacidade;
- originalidade;
- otimismo.

Podemos perceber que o empreendedor é antes de tudo uma pessoa automotivada, o que a faz não desistir dos seus objetivos e, principalmente, acreditar em seus sonhos. Sonhos estes que se tornam realidade quando arregaçamos as mangas, nos debruçamos no trabalho e não ficamos atribuindo tudo à sorte. É comum vermos as pessoas dizendo assim: "quanto mais eu trabalho, mais eu tenho sorte!"

Observem a história abaixo, de autor desconhecido, e vejam que o sucesso depende da forma como que enxergamos as situações:

A PEDRA

O distraído nela tropeçou.

O bruto a usou como projétil.

O empreendedor, usando-a, construiu.

O camponês, cansado da lida, dela fez assento.

Para meninos, foi brinquedo.

Drummond a poetizou.

Já, David, matou Golias.

Michelangelo extraiu-lhe a mais bela escultura.

E em todos esses casos, a diferença não esteve na pedra, mas no homem!

Não existe "pedra" no seu caminho que você não possa aproveitar para o seu próprio crescimento.

Fonte: http://grupojovempara.com/site/?p=4832

Resumo

Empreender é o ato de enxergar oportunidades e transformá-las em prática, utilizando-se de técnicas de administração que permitam o negócio prosperar. As principais características dos empreendedores estão ligadas ao caráter automotivado, criativo e de foco nos objetivos.

Atividades de aprendizagem

- Você já teve vontade de ter o seu próprio negócio?

Na sua cidade há alguma oportunidade para o setor de eventos? Você consegue visualizar oportunidades? Comece analisar cautelosamente esta possibilidade, pois com muito planejamento ela pode se tornar realidade.

Aula 17 – Plano de Negócios I

Esta aula tem por objetivo apresentar o que é um plano de negócios e um roteiro para a elaboração de um plano que pode ser aplicado em qualquer tipo de empresas, inclusive na área de eventos.

17.1 O que é um Plano de Negócios?

O Plano de Negócio (PN) é um documento, antes utilizado apenas por grandes corporações e que está se tornando popular pela necessidade de pequenas empresas planejarem a implantação de novos negócios ou dos processos de ampliação.

Dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) apontam que quase 60% das empresas fecham suas portas em até 5 anos. Isto demonstra que um bom planejamento prévio poderia diminuir o insucesso de empresas, que acabam em falência, e traz consigo problemas sociais como desemprego, dívida dos sócios e clientes desatendidos.

Para Salim (2005), "plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados".

Dornelas (2008) elenca vários públicos para os quais um PN pode interessar, podendo ser: **a) SEBRAE, Universidades e órgãos governamentais** – para **outorgar** financiamentos; **b) Bancos** – para liberar financiamentos para aquisição de equipamentos ou para capital de giro ou expansão da empresa; Investidores; Fornecedores; **c) Público Interno** – funcionários efetivos e em fase de contratação; Clientes; Sócios.

A-Z

Outorgar
v.t. Conceder, conferir, facultar. Consentir, aprovar. Declarar em escritura pública.

Para Stadler, Halicki e Arantes (2011), um plano de qualidade deve responder a algumas questões básicas como:

- Existe uma real oportunidade para o meu negócio?
- Eu, ou a equipe que está desenvolvendo a ideia, entendo do negócio?
- O negócio demonstra retorno desejado para o investimento realizado?

- O mercado aceitará as ideias que estão contidas no PN?
- Existe diferenciação no meu negócio?
- O meu negócio tem chances de existir por alguns anos?

A partir destas perguntas você, profissional de eventos, poderá entender que para se abrir uma empresa não basta ter uma boa ideia na cabeça, mas é preciso buscar informações que garantam que seu negócio não irá reforçar a estatística de mortalidade de empresas que o SEBRAE nos apresenta.

17.2 Roteiro do Plano de Negócios – Parte I

Figura 17.1: Plano de Negócios
Fonte: http://www.efetividade.net

Após realizar diversas pesquisas sobre um roteiro para a elaboração de um plano de negócios, utilizamos o modelo apresentado por Stadler, Halicki e Arantes (2011) no livro Empreendedorismo e Responsabilidade Social, sendo que os principais tópicos que devem constar são os seguintes: **1.** Empreendimento; **2.** Mercado; **3.** Produtos e serviços; **4.** Marketing; **5.** Recursos Humanos; **6.** Qualidade; **7.** Análise socioambiental; **8.** Finanças; **9.** Cronograma geral de atividades e metas.

A-Z

Proponente
Que ou aquele que propõe, que apresenta uma proposta.

Por se tratar de um documento a ser apresentado aos órgãos financiadores, sócios e demais públicos, devemos começar com uma capa, contendo informações *básicas de* contato do **proponente**. Na sequ*ência* apresenta-se um sumário, que objetiva facilitar a localização das informações dentro do PN.

1. Empreendimento – É a descrição detalhada do que se trata o empreendimento a ser viabilizado por meio do PN.

1.1 Dados Gerais da Empresa

- Nome da empresa;
- Endereço;
- Início das atividades da empresa (caso ela já exista);
- Pessoa responsável para contato.

1.2 Dados dos Dirigentes – Nome, Profissão e Responsabilidade no Projeto, telefones, e-mail de contato. O currículo e perfil de cada um dos dirigentes serão apresentados nas informações adicionais.

1.3 Definição do Negócio – Descrever sucintamente do que se trata o negócio proposto no plano.

1.4 Análise de Cenários – É uma justificativa que trata do futuro do negócio, a necessidade econômica, social, tecnológica, cultural e ambiental que viabiliza a elaboração do negócio. Significa visualizar o futuro, tendo por base as informações da evolução do mercado.

1.4.1 Análise S.W.O.T – é importante realizar a técnica de análise S.W.O.T, que já estudamos anteriormente, abordando o ambiente interno e externo.

1.5 Visão – A visão deve apresentar onde a empresa quer chegar em termos quantitativos, em posicionamento de mercado, como quer ser visto pelos seus clientes e públicos em geral, qual posição competitiva quer ocupar dentre os demais concorrentes.

Exemplo: Visão da empresa KAMIA EVENTOS: "Ser a melhor empresa no ramo de eventos, oferecendo produtos e serviços de alta qualidade e criatividade com objetivo de atender às expectativas e necessidades dos clientes".

1.6 Missão – A missão da organização representa sua essência, o seu propósito maior de existir, o seu significado para a sociedade. É como se fosse a identidade da organização, aquelas características que a diferenciam das demais, que agregam valor e que fazem sentido de existir.

Exemplo: Missão da KAMIA EVENTOS: "Oferecer eventos organizados, com serviços e produtos de alta qualidade e criatividade, que propiciem satisfação aos clientes."

1.7 Alianças estratégicas – Possíveis associações ou parcerias, como terceirizações, representantes etc.

1.8 Fontes de recursos para investimento – De onde vêm os recursos, quais as formas de financiamento e a participação de cada sócio.

1.9 Infraestrutura - Descrever a estrutura e o investimento necessário para colocar em prática o plano de negócio. Estes dados serão avaliados posteriormente no item Análise Financeira.

1.9.1 Recursos físicos - Listar os equipamentos e materiais necessários, com a quantidade e custos.

1.9.2 Recursos humanos - Detalhar cargos, funções e salários.

1.9.3 Recursos tecnológicos - Apresentar a relação de máquinas e equipamentos tecnológicos, levando em conta as futuras atualizações e sua substituição.

2. Mercado – Neste tópico o objetivo é avaliar o público alvo a ser atingido por meio dos produtos e serviços da empresa de eventos.

2.1 Identificação de segmentos de mercado e seleção de mercados-alvo - Levantamento dos prováveis públicos-alvo que a sua empresa poderá atingir e desenvolver seus serviços.

A-Z

Segmento
Seção, porção, parte de um todo: parcela.

2.2 Descrições dos segmentos de mercado e justificativa - Explicar por que o segmento escolhido poderá ser seu cliente.

A-Z

Demográfico
Relativo à demografia, que é a ciência que tem por objeto o estudo quantitativo das populações humanas, de suas variações e de seu estado.

2.3 Dados demográficos de cada segmento de mercado - Apresentação de dados relevantes que comprovem a viabilidade de oferecer seus serviços para este público.

2.4 Concorrência - Apresentar quem são os principais concorrentes com quem sua empresa irá disputar os mercados. Conhecer os concorrentes é importante para oferecer produtos e serviços diferenciados.

Fonte: http://shopping.tray.com.br

Para conhecer o roteiro mais detalhado e exemplificado do Plano de Negócios, leia o livro Empreendedorismo e Responsabilidade Social de Stadler, Halicki e Arantes (2011), da Editora IBPEX.

2.5 Metas específicas: mercado - Estabelecer as metas a serem atingidas por sua empresa, que sejam possíveis e mensuráveis: isto servirá para motivar a equipe de trabalho.

Resumo

Neste capítulo aprendemos o que é um plano de negócio e qual é sua importância para a implantação ou para a ampliação de um negócio. Vimos os dois primeiros grandes tópicos que fazem parte do roteiro para elaborar um PN.

Atividades de aprendizagem

- Converse com algum empresário de sua cidade e questione se em algum momento de sua empresa foi elaborado um Plano de Negócios. A resposta desta pergunta irá lhe surpreender!

Aula 18 – Plano de Negócios II

Nesta aula vamos dar continuidade ao roteiro para a elaboração de um plano de negócios. Você deve perceber que o PN pode aumentar as chances de uma empresa de eventos ter sucesso no mercado.

18.1 Roteiro do Plano de Negócios – Parte II

Seguimos com a apresentação do roteiro para a elaboração do plano de negócios apresentado pelos autores Stadler, Halicki e Arantes (2011):

1. **Produtos e serviços –** Depois de avaliar o mercado a ser atingido, devemos planejar os produtos ou serviços que a empresa irá oferecer. No caso de empresas de eventos, são serviços das mais diversas naturezas, desde a organização do evento propriamente dita, como locação de materiais, serviços de cerimonial, protocolo, assessoria e consultoria.

a) **Mix de Produtos e Serviços –** é o conjunto de produtos ou serviços que a empresa oferece a seu público.

b) **Descrição dos Produtos e Serviços –** Essa descrição basicamente deve responder aos seguintes itens:

- O que é o produto ou serviço?
- Que tipo de finalidade os produtos ou serviços atendem e a quem são destinados?
- Como o produto ou serviço é elaborado, matéria-prima utilizada, maquinário, mão de obra, embalagem etc.?
- Qual é a vida útil dos produtos ou serviços?
- Quem são os fornecedores, ou quais são os serviços terceirizados?

2. **Marketing –** Nesta etapa do PN vamos planejar as ações de mercado, envolvendo o mix de marketing: produto, preço, praça e promoção.

Figura 18.1: Marketing
Fonte: http://www.allbusinessbarter.com

a) **Canais de distribuição –** No caso de empresas de eventos, não há distribuição física de produtos como numa indústria, pois o serviço de eventos é prestado no local onde o cliente determina, fazendo com que não haja a entrega física de produtos. Já *q*uando a empresa de eventos trabalha com locação de equipamentos das mais diversas naturezas, aí então a função distribuição está presente, pois fisicamente há transporte de equipamentos até o local do evento.

b) **Desenvolvimentos de estratégias de marketing –** Significa apresentar quais serão os diferenciais da sua empresa, ou de que forma o serviço agrega valores que deverão ser percebidos positivamente pelos clientes. São formas de chamar atenção para o seu produto ou serviço.

c) **Estratégias de promoção de vendas –** Determinar quais serão os veículos de comunicação e mídia que serão utilizados por sua empresa para promover as vendas; *são mecanismos de divulgação aos seus públicos.*

- **Marketing de relacionamento –** Determinação de como a empresa irá manter uma relação positiva de longo prazo com os seus clientes, estabelecendo relações de fidelidade entre empresa e consumidores.

3. **Recursos Humanos –** Significa apresentar a quantidade e a qualidade dos recursos humanos que estarão disponíveis na empresa. Deve-se elaborar o organograma da empresa definindo departamentos, cargos, linhas formais de comunicação, funções, responsabilidades, descrição de cargos.

Também é preciso apresentar formas de recrutamento e seleção, bem como a capacitação e desenvolvimento da mão de obra.

4. **Qualidade –** Neste tópico devemos descrever quais serão os mecanismos e ferramentas de qualidade a serem implantadas na empresa e como será monitorada esta qualidade, por meio de indicadores de eficácia dos serviços na percepção dos clientes.

Figura 18.2: Qualidade
Fonte: http://heitorzamboni.wordpress.com

a) **Normas e regulamentos técnicos –** Se necessário buscar técnicas de controle de qualidade como 5S, Normas ISO, Indicadores de Qualidade como o PNQ - Programa Nacional de Qualidade. Se existir a possibilidade é possível buscar certificações de Qualidade.

b) **Metas estratégicas de qualidade do produto/serviço** – Atendimento das necessidades dos clientes (público-alvo); É importante criar metas quantificadas para buscar o que chamamos de Padrão de Qualidade, podendo ser utilizada a metodologia da APO - Administração por Objetivos.

Saiba mais visitando o *site* oficial da www.iso.org, que aponta informações sobre a normatização internacional.

5. **Análise socioambiental –** Esta etapa do PN diz respeito a uma tendência em nossos dias que é a Responsabilidade Social e Ambiental, que pode ser utilizada como uma estratégia de marketing por empresas de qualquer natureza e envolve:

- Cumprimento da legislação ambiental;
- Diagnóstico dos aspectos e impactos ambientais de cada atividade;
- Procedimentos para eliminar ou diminuir os impactos ambientais ou sociais eventualmente levantados;

A busca por minimizar os impactos sociais e ambientais é uma cobrança dos órgãos reguladores e dos consumidores, e quando a empresa consegue atender a todas estas exigências, ela é bem vista por seus consumidores, que se tornam mais fidelizados ao seu negócio.

6. **Finanças –** A parte financeira do plano de negócios é fundamental, pois ela irá demonstrar a viabilidade econômica do negócio. Afinal, de nada adianta um ótimo produto, uma ideia incrível, se não há mercado para ele ou se o preço que o consumidor está disposto a pagar não dá a rentabilidade necessária para a empresa se manter lucrativa.

Você, futuro Técnico em Eventos, estudará detalhadamente os itens da parte financeira do plano de negócios na disciplina de Gestão Financeira, por isso vamos apresentar sucintamente seus *tópicos:*

a) **Fontes de recursos para investimento e seu respectivo custo**

b) **Volume de capital necessário para implementar o empreendimento em questão**

c) **Fluxo de caixa**

d) **Orçamentos das vendas**

e) **Gestão de Custos e Formação do Preço de Venda**

f) **Margem de Contribuição**

g) **Ponto de Equilíbrio –** Volume de vendas necessário para manter os custos.

h) **Prazo de retorno aceitável (*Payback Time*) –** Mede o tempo necessário para que se recupere o capital inicialmente investido.

i) **Análises de Investimentos (VPL e TIR)**

j) **ROI – Retorno do investimento –** Permite avaliar decisões de investimento, através do efeito que elas produziram, além de considerar o desempenho passado da empresa.

7. **Cronograma geral de atividades e metas –** É *a* distribuição planejada das fases de execução do projeto, determinando o período de tempo. Deverá ser como um roteiro de ações importantes a serem desempenhadas

mês a mês, o qual servirá para comparar os resultados alcançados com os objetivos traçados. Divulgue estes cronogramas na empresa e recompense os funcionários quando as metas forem alcançadas, isto trará motivação a todos.

O PN precisa, como qualquer outro documento, apresentar ao seu final as referências utilizadas e que serviram para a sua elaboração. Se necessário, deve-se apresentar anexos, como por exemplo, currículo dos sócios, planta ou projeto do local do estabelecimento, e para esclarecer dúvidas que possam ter ficado ao longo do PN.

Resumo

Nesta aula vimos a segunda parte do Roteiro do Plano de Negócios e pudemos compreender que além dos fatores internos, como estrutura física e disponibilidade financeira, é necessário conhecer o mercado consumidor, elaborar diferenciais competitivos e formular estratégias de marketing.

Atividades de aprendizagem

- Converse com seus colegas de curso e elaborem um Plano de Negócios para uma empresa de eventos fictícia, mas siga o roteiro com bastante seriedade, pois isto pode despertar em você a vontade de ser um empreendedor e assim este plano poderá ser tornar uma realidade.

Para saber mais sobre Plano de Negócios e informações sobre abertura de empresas acesse: http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/planeje-sua-empresa/plano-de-negocio

Fonte: http://2.bp.blogspot.com

Leia o livro "O Segredo de Luisa", de Fernando Dolabela. Este livro apresenta uma história muito interessante sobre Empreendedorismo, que vale a pena todos lermos.

Aula 19 – Liderança estratégica: motivação e comprometimento

Esta aula apresenta um tema bastante relevante na gestão das modernas organizações: a liderança, e de que forma um bom líder consegue motivar e comprometer a equipe de trabalho.

19.1 Liderança: O que é?

Você já deve ter percebido como a palavra liderança é comum no meio empresarial. E em nossa vida pessoal também. Até em uma entrevista de emprego, **buscam-se pessoas** com espírito de líder, que consigam influenciar pessoas na busca de um trabalho em equipe eficaz e que comprometam as pessoas na busca de objetivos positivos para o grupo.

Um dos livros mais vendidos do Brasil nos últimos anos foi "O monge e o executivo" de James Hunter, que trata do tema liderança com um foco bastante particular, a **liderança servidora**. O autor prega que os líderes devem servir seus liderados, pois assim ele conseguirá o respeito e a admiração das pessoas. Neste livro o autor apresenta as habilidades do líder e a humildade é enfatizada como a maior das habilidades de um verdadeiro líder.

No segmento de eventos, os profissionais trabalham com pessoas, reúnem recursos, pessoas, processos, negociam com fornecedores, clientes, funcionários, prestadores de serviços terceirizados, enfim estão lidando o tempo todo com pessoas. Assim uma habilidade esperada de um Técnico em Eventos é a liderança.

19.2 Definição de liderança

Para Hunter (2006) "liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir". Assim, podemos perceber que o que nos torna um líder é conseguirmos modificar comportamentos e atitudes de outras pessoas por meio da nossa influência pessoal, que é decorrente da nossa personalidade, de modo especial, de nosso caráter.

A liderança representa a capacidade de influenciar pessoas e grupos de pessoas a agir em busca de objetivos comuns a todos os envolvidos, por meio

das suas habilidades pessoais e interpessoais, fazendo com que desta forma seja possível contribuir para o desenvolvimento das pessoas, reforçando os pontos fortes e ajudando-as a melhorar os pontos fracos dos liderados.

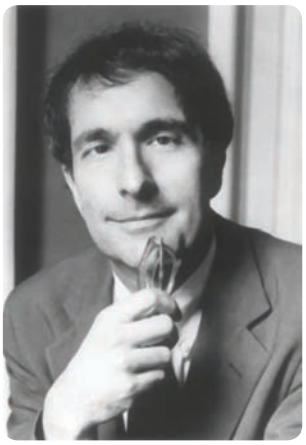


Figura 19.1: Howard Gardner
Fonte: http://s.wordpress.com

Desta forma, concluímos que a liderança é uma característica pessoal que deve ser desenvolvida e potencializada por cada um de nós. Um líder não nasce pronto, por isso ele deve ter como foco a **vontade de ajudar** as pessoas e **manter a clareza nos objetivos do grupo.**

"Todos nós somos líderes em potencial e, de alguma maneira, procuramos influenciar o comportamento, os pensamentos e os sentimentos dos que estão à nossa volta". Howard Gardner - Psicólogo.

19.3 Tipos de Liderança

Existem de três tipos de liderança, que segundo Stadler (2010) são:

- **Líder autocrático:** é aquele centralizador, controlador, possessivo que impõe ordens às pessoas, também conhecido por meio do ditado "manda quem pode, obedece quem tem juízo". Este tipo de liderança dificulta a proatividade, criatividade e cooperação no trabalho, os liderados trabalham pressionados e com medo de punições.

- **Líder democrático: é aquele que consegue a participação de todos os liderados, tanto na elaboração das metas, quanto no alcance dos objetivos. Os líderes democráticos criam um clima de trabalho competitivo e cooperativo, eles apenas mediam as atitudes e ações de seu grupo. Neste caso a comunicação é clara, direta e aberta em todos os sentidos: chefia – funcionário**; funcionário – funcionário; e funcionário – chefia.

- **Líder liberal:** Neste caso o poder é totalmente delegado aos liderados, assim o grupo é responsável por estabelecer as metas, gerenciar as atividades, elaborar os cronogramas e cumprir os prazos, sem a presença constante do líder. Para que haja a liderança liberal, os empregados devem possuir um ótimo espírito de equipe e grande capacidade de gerenciar e superar conflitos.

Para sermos bons líderes precisamos possuir algumas características como:

- **Perfil conciliador**: Compatibilizar interesses dos participantes do grupo;
- **Gerenciamento de conflitos**: Evitar que se criem conflitos e quando eles ocorrem solucioná-los com facilidade;
- **Flexibilidade**: Deve ser adaptável às mudanças e às necessidades de seus liderados;
- **Relacionamento interpessoal**: Respeitar o grupo e esperar ser respeitado pelos integrantes é a chave para um bom relacionamento interpessoal;
- **Foco nos objetivos**: O líder deve ter clareza no que busca para sua carreira e para seu grupo de trabalho;
- **Humildade**: É a chave para ganhar a confiança dos liderados, sendo a essência da liderança servidora;
- **Aceitar críticas**: Boa capacidade de ouvir e assimilar as críticas, buscando sempre aprender e crescer com elas;
- **Perseverança**: Senso de automotivação e acreditar com firmeza no alcance dos objetivos;
- **Atitude:** Significa agir imediatamente, sem a necessidade que alguém ordene, assim a pessoa se antecipa aos problemas, e quando eles ocorrem rapidamente busca a solução.

A liderança é uma habilidade que nasce com a pessoa ou ela pode ser aprendida?

A resposta a esta pergunta é bastante animadora, pois todos nós podemos aprender a sermos líderes. Logicamente que algumas pessoas têm mais facilidade para desenvolver e utilizar a sua liderança no ambiente familiar e profissional e outros não conseguem espaço nestes ambientes para utilizar sua liderança.

Porém, assim como a oratória, a comunicação clara e direta e o trabalho em equipe, a liderança também pode ser aprendida. Por isso avalie como você tem desenvolvido seu perfil de líder.

Para relembrar a história do Papa, assista ao filme João Paulo II (Pope John Paul II, 2005 – Itália/EUA/ Polônia), direção de John Kent Harrison. O filme começa com o atentado sofrido pelo Papa João Paulo II (John Voight) na Praça de São Pedro em 1981, pelas mãos do terrorista turco Ali Agca. Outros temas destacados são sua influência na queda do regime comunista, a debilitação de sua saúde com o surgimento do mal de Parkinson e suas últimas horas de vida. Oscar de melhor ator para John Voight. "A visão do filme renovou em mim, e penso em todos os que o conheceram, o sentido de profunda gratidão a Deus por ter dado à Igreja e ao mundo um papa de tão grande caráter humano e espiritual". Papa Bento XVI – (Agência Efe)

Papa João Paulo II: Em processo de beatificação pela Igreja Católica, Karol Wojtyla foi um dos Papas mais influentes e amados de todos os tempos, dedicando 26 anos de vida ao pontificado. Nascido na pequena cidade polonesa de Vadovice, Wojtyla teve uma infância marcada por várias tragédias familiares. Sozinho aos 21 anos terminou por estudar num seminário e dedicar-se à vida eclesiástica. Sofreu um atentado na Praça de São Pedro em 1981, pelas mãos do terrorista turco Ali Agca.

Para conhecer a liderança de Margareth Tatcher assista ao filme: "A Dama de Ferro" (*The Iron Lady,* 2010 – Reino Unido), direção de Phyllida Lloyd. O longa mostrará a história da ex-Primeira Ministra da Inglaterra Margaret Thatcher, interpretada por Meryl Streep, com a saúde prejudicada lutando contra o marasmo da sua aposentadoria e, vigorosamente, contra memórias de feitos do seu passado. Ela começará a relembrar os menores detalhes da vida pessoal e profissional após ser provocada pelo seu marido, Dennis Thatcher, o que passará pela sua ascensão ao poder da Inglaterra dos anos 1980. Mas teria tudo valido a pena? Essa será a dúvida que conduzirá a narrativa. Oscar de melhor atriz para Maryl Streep.

19.3.1 Exemplos de alguns líderes

Papa João Paulo II (1920 – 2005)

"Vim, como mensageiro da verdade e da esperança, para confirmá-los na fé e lhes deixar uma mensagem de paz".

Figura 19.2: Papa em viagem a Cuba – 1998
Fonte: http://home.catholicweb.com

Margareth Tatcher: Primeira Ministra do Reino Unido (1979 a 1990)

"Estar no poder é como ser uma dama. Se tiver que lembrar às pessoas que você *é,* você não é.

Figura 19.3: Margaret Tatcher
Fonte: http://www.esacademic.com

Bernardo Rezende - (Bernardinho) – Medalha de Ouro nas Olimpíadas de Atenas 2004

"É importante ter metas, mas também é fundamental planejar cuidadosamente cada passo para atingi-las".

Figura 19.4: Bernardo Rezende – (Bernardinho)
Fonte: http://noticias.limao.com.br

"A vontade de se preparar tem que ser maior do que a vontade de vencer. Vencer será consequência da boa preparação".

Podemos perceber que em todos estes líderes o que há em comum é a paixão em servir às pessoas, e o que as move a agir: é o que chamamos de motivação!

Ninguém tem o poder de motivar ninguém. Entretanto o líder pode e deve transmitir entusiasmo, emocionar e estimular a sua equipe.

Resumo

Liderança é a capacidade de influenciar pessoas, de modo especial por meio do seu próprio exemplo. Para isso é preciso habilidades de comunicação e humildade para a liderança servidora. A automotivação é fundamental, desta forma é possível comandar a equipe em busca da eficácia no ambiente organizacional.

Atividades de aprendizagem

- Qual é o seu estilo de liderança? Quais estilos são mais apropriados para o exercício da profissão de Técnico em Eventos?

Para saber sobre a liderança do técnico Bernardinho leia o livro: "Transformando Suor em Ouro", de Bernardo Rocha de Rezende (Bernardinho), Sextante, 2006. O que o livro faz é apresentar como a metodologia esportiva de sucesso, baseada em uma "equação" bem simples: trabalho + talento = SUCESSO, que foi e ainda é aplicada a seleção brasileira masculina de vôlei, ou seja, aplicada a uma equipe esportiva em alto nível, pode facilmente ser transportada para o universo corporativo da administração e gestão empresarial. Ela nos faz compreender que o sucesso de nossa seleção não pode jamais ser atribuído a obra do acaso. Vale ainda comentar que não se trata de um livro técnico, é a história profissional do maior treinador de esportes coletivos do Brasil, contada sob seu próprio ponto de vista. Fonte: http://www.historiasparaler.com.br/2011/03/transformando-suor-em-ouro-bernardo.html

Aula 20 – Parcerias estratégicas e a cadeia de suprimentos em eventos

Nesta última aula vamos apresentar alguns serviços complementares em eventos: hotéis, restaurantes, transportes, gastronomia, consultoria, cerimonial, e também veremos de que forma devemos buscar diferenciais competitivos para empresas de eventos. Da mesma forma vamos entender como integrar toda a cadeia de suprimentos do setor de eventos.

20.1 Parcerias estratégicas para empresas de eventos

Uma empresa de eventos não existe sozinha em um mercado, para que o serviço possa ser prestado ao cliente final é necessária a integração de uma série de fornecedores e prestadores de serviços a fim de que o objetivo principal da sua empresa seja alcançado.

Mesmo que você trabalhe no setor público, ou no terceiro setor, com eventos, a lógica é a mesma. Os profissionais de eventos concentram informações e possuem o ***Know-how*** da elaboração do evento, e este é o grande segredo destes profissionais.

Para tal é importante estabelecer **parcerias** estratégicas, que acontecem com os mais diversos tipos de organizações, as quais objetivam trazer maior competitividade para todos os envolvidos. Vamos conhecer cada um deles?

- **Fornecedores**: Fundamentais parceiros responsáveis pela qualidade dos produtos fornecidos ou pelos serviços de apoio que prestam ao seu negócio de eventos. Veja que os serviços terceirizados também são fornecedores, seja serviço de som, imagem, montagem de infraestrutura, mão de obra, serviço de cerimonial, protocolo, tradução simultânea, consultoria, recepção, secretaria, segurança de eventos e tantos outros tipos de serviços que podem ser terceirizados.

  Perceba a grande responsabilidade que o organizador de eventos tem na hora de escolher esses parceiros!

A-Z

Know-how
É um termo em inglês que significa saber como, e é também chamado de conhecimento processual. É o conhecimento de como executar alguma tarefa. O *know-how* é diferente de outros tipos de conhecimento, pois não é algo que possa ser diretamente aplicado a uma tarefa. O *know-how* é utilizado para designar uma técnica, um conhecimento ou uma capacidade desenvolvida por uma organização ou por uma pessoa.

A-Z

Parceria
Reunião de indivíduos para certo fim com interesse comum. Sociedade, companhia. É toda associação comercial em que os sócios não são responsáveis senão pela parte ou quinhão com que entraram, e só recebem os lucros proporcionais ao que deram. (São parcerias a sociedade em comandita - da parte do fornecedor dos fundos - e a sociedade de capital e indústria - quando o sócio de indústria concorre meramente com o seu trabalho).

- **Concorrentes**: Sim, os concorrentes podem ser parceiros. A associação de empresas de um mesmo setor pode conseguir vantagens importantes para o seu negócio. Uma pequena empresa não possui muito poder de barganha junto a grandes fornecedores, mas se 5, 10 ou 20 empresas forem juntas ao fornecedor, negociar bons preços e condições de pagamento, com certeza o poder de barganha é maior. Assim o concorrente pode ser visto como um aliado, e todos podem ganhar com essa atitude.

- **Clientes**: O cliente é um grande parceiro na medida em que conseguimos criar o "marketing de relacionamento", ou seja, transformá-los, além de consumidores, nos maiores divulgadores do seu negócio.

  Por isso é importante realizar sempre o pós-venda, saber onde estão as forças e fraquezas do seu serviço de eventos, e tentar sempre superar as expectativas de seus clientes.

- **Funcionários**: O grande patrimônio de uma empresa de eventos são seus funcionários, são eles que possuem o conhecimento de como prestar um excelente serviço de planejamento e organização de evento. Por isso a capacitação da mão de obra, o constante investimento em treinamento e desenvolvimento de competências e habilidades dos funcionários, desde os mais simples até os maiores diretores da empresa, é sempre um diferencial para que a empresa se mantenha próspera e lucrativa.

- **Governo**: Os órgãos públicos existem para promover o bem estar social e o desenvolvimento econômico regional, desta forma as secretarias de turismo, de indústria e comércio dos municípios são responsáveis por legislar e atuar em favor das empresas que trabalham com eventos. O governo, tanto na esfera estadual quanto na federal, também atua em prol do desenvolvimento do turismo de negócios. Há verbas governamentais para a realização de eventos das mais variadas áreas.

- **Órgãos de apoio:** Devemos, sempre que necessário, buscar o apoio de órgãos governamentais ou não que contribuem para a gestão do negócio. Destacamos o Sebrae como uma fonte de informações relevante para o crescimento das empresas. Mas o *Convention & Visitors Bureau* também desempenha um papel essencial na atração e captação de eventos para o seu município.

Pesquise o Curitiba *Convention & Visitors Bureau* e conheça de que forma esta organização atua em prol do desenvolvimento do turismo de eventos. Disponível em: http://www.curitibacvb.com.br

Se o seu município não possui esta organização, que é do terceiro setor, talvez seja a hora de você conversar com seus concorrentes, formar uma grande parceria estratégica e montar esta organização para atrair negócios e divisas para seu município e região.

20.2 Cadeia de suprimentos em eventos

É fundamental perceber que as parcerias acontecem dentro de um ciclo, e este deve ser analisado pelos profissionais de eventos como uma "cadeia de suprimentos", que nada mais é do que a união de todas as organizações que atuam direta ou indiretamente para a prestação de serviços de eventos.

Figura 20.1: Cadeia de suprimentos na indústria
Fonte: Ballou (2006).

Percebam, na **figura 20.1**, que nas indústrias existem fornecedores de matéria- prima. A indústria as processa e transforma em produtos acabados, que são distribuídos fisicamente até aos locais de consumo (varejo), e finalmente os consumidores têm acesso a eles, escolhem e compram os produtos de acordo com sua preferência.

Figura 20.2: Cadeia de suprimentos em eventos
Fonte: http://www.manutencaoesuprimentos.com.br

Já no setor de eventos o fluxo é diferenciado, pois a empresa centraliza vários fornecedores, técnicos, mão de obra, serviços complementares e prestam o serviço, ao mesmo tempo em que os clientes estão consumindo.

Veja que a produção e o consumo de um serviço são simultâneos, diferentemente da indústria, onde é possível produzir em espaço e tempos diferenciados da presença do consumidor final.

A integração de toda a cadeia de suprimentos de eventos, os quais podemos chamar de parceiros estratégicos, é o grande diferencial de um profissional de eventos, que precisa ter uma visão bastante administrativa e empreendedora para agir a favor da sua empresa, trazendo retorno a todos os envolvidos.

Para os proprietários da empresa é o lucro, para os funcionários é a satisfação de realizar um bom trabalho, para os clientes é a certeza de um serviço de excelência, para o mercado é a satisfação de possuir uma empresa idônea, que presta serviços de qualidade, e para o país é a certeza de que o setor de eventos é capaz de transformar a sociedade, a economia, gerar riquezas, empregos, e assim contribuir para o desenvolvimento de um país cada vez melhor para todos nós.

Resumo

Nesta aula foi possível conhecer de que forma os profissionais de eventos devem criar parcerias estratégicas que sejam capazes de gerar resultados satisfatórios para a sua empresa. Da mesma forma compreendemos como gerenciar a cadeia de suprimentos de eventos é complexo, pois envolve a prestação de serviço e o consumo simultâneo por parte dos clientes.

Atividades de aprendizagem

- Elabore a cadeia de suprimentos da empresa que você trabalha, ou de uma empresa que trabalha com eventos no seu município. Veja de que forma é possível criar uma rede de parceiros estratégicos para seu negócio.

Referências

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BERNARDI, Mônica Moreira Esteves; TADEU, Barreto Guimarães.. **Empreendedores públicos: uma experiência de gestão estratégica de pessoas na administração pública do governo do estado de Minas Gerais.** 2008.

CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. 9. edição. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

DICIONÁRIO ONLINE DE LÍNGUA PORTUGUESA. Disponível em: <http://www.dicio.com.br>.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa. Uma ideia, uma paixão e um plano de negócio:** como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática:** mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FILION, L. J. Empreendedores e Proprietários de Pequenos Negócios. **Revista USP – Revista da Administração**, São Paulo, 1999.

HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LANNES, L. S. **Equipes autogerenciáveis e a forma de organização do trabalho adequada à sua implantação**. IV SEMEAD - Seminários em Administração - FEA/USP, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SALIM, C. S. **Construindo plano de negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SANDRONI, P. H. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 2001.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>.

STADLER, A. **Responsabilidade social e imagem corporativa de uma instituição de ensino superior na percepção do corpo docente.** 2007. Dissertação. Universidade do Vale do Itajaí, SC. Disponível em: <http://www.univali.br>.

_____. **Introdução à Administração.** Araras: Proescola, 2010.

_____. **Teoria da Administração.** Araras: Proescola, 2011.

STADLER, A.; HALICKI, Z.; ARANTES, E. **Empreendedorismo e Responsabilidade Social.** Curitiba: IBPEX, 2011.

STADLER, A.; MAIOLI, M. R. **Organizações e Desenvolvimento Sustentável**. Curitiba: IBPEX, 2011.

Referências das figuras

Figura 1.1: Turismo gera negócios
Fonte: http://cdn.avioesemusicas.com/wp-content/uploads/2012/07/executivos-aviao.jpg

Figura 1.2: Logomarca dos Jogos Panamericanos de Guadalajara, Olimpíadas de Londres e Copa de 2014 no Brasil
Fonte: ttp://www.squashbrasil.org/squashbrasil/?p=537
http://www.sempretops.com/esportes/olimpiadas-2012-em-londres/
http://justcreative.com/2010/07/15/2014-fifa-world-cup-logo/

Figura 2.1: Linha de produção de automóveis
Fonte: http://carrosantigos.files.wordpress.com/2009/02/blog_carros_antigos_1005.jpg

Figura 3.1: O processo de gestão
Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 4.1: Eventos Esportivos
Fonte: http://www.zcastel.com.br/wp-content/uploads/tenis_01.jpg

Figura 5.1: Modelo de Organograma
Fonte: Stadler (2011)

Figura 6.1: Organograma – Ideal Eventos
Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 7.1: Organização descentralizada
Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 8.1: Equipes Autogerenciáveis
Fonte: http://www.gestaointeligente.com/site/_files/img_f523aff61a1a9f536e0fac70a4033138.jpg

Figura 9.1: Eventos na hotelaria
Fonte: http://www.toriba.com.br/eventos

Figura 9.2: Elementos da organização
Fonte: Chiavenato (2004).

Figura 9.3: Planta
Fonte: http://relligare.files.wordpress.com/2011/09/arvore3.jpg

Figura 10.1: Os ambientes organizacionais
Fonte: Stadler (2011).

Figura 11.1: Fatores econômicos
Fonte: http://www.tocadacotia.com/economia/economia-descomplicada

Figura 11.2: Fatores legais
Fonte: Mikadiou/@Creative Commons

Figura 11.3: Fatores Demográficos
Fonte: http://www.lookfordiagnosis.com/mesh_info.php?term=Demografia&lang=3

Figura 11.4: Fatores Tecnológicos
Fonte: http://ibxk.com.br/materias/9847/776999.jpg

Figura 11.5: Fator ambiental e social
Fonte: http://www.unimed.com.br/pct/index.jsp?cd_canal=52687&cd_secao=52676

Figura 11.6: Fatores culturais
Fonte: http://www.tocadacotia.com/cultura/escolar/definicao-do-termo-cultura

Figura 12.1: Objetivos
Fonte: http://www.iurdbarra.com.br/index.php/2011/11/segredos-milionarios-objetivos/

Figura 12.2: Ciclo da APO
Fonte: Chiavenato (2004).

Figura 13.1: Dimensões da Qualidade
Fonte: Casteli (1994).

Figura 13.2: Os 5 sensos da Qualidade
Fonte: http://xdrenanxd.blogspot.com.br

Figura 13.3: Selo de Certificação ISO
Fonte: http://www.triplicecor.com.br/corantes/wp-content/uploads/2010/07/selo_iso_triplicecor.gif

Figura 14.1: Análise SWOT
Fonte: http://www.marketingteacher.com/lesson-store/lesson-swot-portuguese.html

Figura 15.1: Os subsistemas de Gestão de Pessoas
Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 15.2: Recompensas Materiais e Simbólicas
Fonte: http://autosucesso.com.br/wp-content/uploads/2013/01/motiva%C3%A7%C3%A3o.jpg

Figura 16.1: Joseph Schumpeter (1883 – 1950)
Fonte: Domínio Público/Wikimedia Commons

Figura 17.1: Plano de Negócios
Fonte: http://www.efetividade.net/2007/10/10/modelo-de-plano-de-negocios-como-fazer-o-seu-com-efetividade/

Figura 18.1: Marketing
Fonte: http://www.allbusinessbarter.com/wp-content/uploads/2010/02/230651-org.jpg

Figura 18.2: Qualidade
Fonte: http://heitorzamboni.wordpress.com/tag/qualidade-em-servicos-2/

Figura 19.1: Howard Gardner
Fonte: http://s.wordpress.com/imgpress?fit=1000,1000&url=http%3A%2F%2Fscuolachenonce.files.wordpress.com%2F2011%2F06%2Fhoward-gardner1.jpg

Figura 19.2: Papa em viagem a Cuba – 1998
Fonte: http://home.catholicweb.com/ststanislaus/images/ACF28ED.jpg

Figura 19.3: Margaret Tatcher
Fonte: http://www.esacademic.com/pictures/eswiki/84/Thatcher-loc.jpg

Figura 19.4: Bernardo Rezende – (Bernardinho)
Fonte: http://noticias.limao.com.br/esportes/esp173626.shtm

Figura 20.1: Cadeia de suprimentos na indústria
Fonte: Ballou (2006).

Figura 20.2: Cadeia de suprimentos em eventos
Fonte: http://www.manutencaoesuprimentos.com.br/conteudo/5749-3-passos-para-melhorar-sua-cadeia-de-suprimentos/

Atividades autoinstrutivas

1. As empresas são formadas por quais recursos?

a) Físicos, patrimoniais, econômicos e maquinários;

b) Tecnológicos, administrativos, governamentais e humanos;

c) Humanos, materiais, tecnológicos e financeiros;

d) Financeiros, tecnológicos, fiscais e humanos;

e) Gerenciais, técnicos, humanos, estratégicos.

2. O que é Administração científica?

a) É a substituição de métodos empíricos por outros baseados no improviso e no achismo;

b) É a utilização de métodos baseados no achismo e no planejamento;

c) É a utilização de métodos científicos de gestão que substituem os métodos empíricos;

d) É utilizada apenas por organizações que realizam pesquisas científicas;

e) É a ciência e os métodos empíricos auxiliando a administração de empresas.

3. A abordagem clássica da administração teve sua origem:

I. Nas consequências advindas da Revolução Industrial, dentre elas o crescimento das empresas de maneira acelerada e desorganizada;

II. Pela necessidade de aumentar a competência das organizações;

III. Na importância de se tornar as organizações eficientes.

Assinale a resposta correta:

a) Somente a frase I está correta;

b) Somente as frases II e III estão corretas;

c) Somente a frase III está correta;

d) As frases I, II e III estão corretas;

e) Somente as frases I e III estão corretas.

4. Em relação aos setores das empresas, assinale a alternativa que contém apenas organizações da iniciativa privada:

a) Cooperativas, governo federal e comércio;

b) Comércio, serviços e sindicatos;

c) Serviços, indústria e ONGs;

d) Indústria, comércio e serviços;

e) Associações, governos municipais e cooperativas.

5. O processo administrativo é formado por:

a) Feedback, recursos patrimoniais, centralização e descentralização;

b) Planejamento tático, planejamento operacional, gestão ambiental e responsabilidade social;

c) Planejamento, organização, direção e controle;

d) Planejamento, controle, recursos humanos, recursos financeiros;

e) Comando, liderança, controle, sincronia e sinergia.

6. Em relação ao processo administrativo é correto afirmar:

a) A direção é o ato de reunir informações para iniciar o planejamento;

b) O controle não tem relação com o processo administrativo, sendo competência apenas dos diretores das empresas;

c) O planejamento é o ato de verificar se a concorrência está oferecendo perigo para o andamento da empresa;

d) Organização é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades de cada indivíduo pela realização das tarefas;

e) O comando não possui relação com os demais componentes do processo administrativo.

7. Em relação ao tempo de realização do Planejamento, o Estratégico pertence a qual das opções abaixo?

a) A curto prazo;

b) Com prazos prorrogáveis;

c) Sem determinação de prazos;

d) A longo prazo;

e) Médio prazo.

8. O que significa um organograma?

a) O organograma representa a posição da empresa perante sua concorrência;

b) Um organograma serve para dividir a responsabilidade entre os funcionários do "chão de fábrica";

c) Quanto mais alto na escala hierárquica, menor é o poder da pessoa que exerce o cargo;

d) É a divisão dos cargos numa empresa, respeitando o seu grau de importância, dentro de uma escala hierárquica;

e) Quanto mais operacional é o trabalho de um funcionário, mais alto ele está na escala hierárquica.

9. Com relação à departamentalização, é correto afirmar que:

a) A departamentalização é a divisão da importância dos cargos dentro de uma empresa na escala hierárquica;

b) A departamentalização existe pela necessidade de ordenar a produção de bens e serviços de maneira mais prática e com menos dispêndio de recursos;

c) A departamentalização só existe em indústrias, não servindo para empresas dos outros setores como o público e o de serviços;

d) Na departamentalização por funções, as tarefas são distribuídas por tipo de clientes;

e) Departamentalizar uma empresa é o mesmo que dar total responsabilidade a apenas um gestor, ou seja, centralizar o poder de tomada de decisão de toda a organização.

10. Qual é o significado de uma organização informal?

a) É o grupo de pessoas que possui sentimentos de amizade e companheirismo, mas não faz parte de uma organização;

b) É o grupo que se forma quando se criam departamentos em uma empresa e trabalham num mesmo local;

c) É o sentimento que se desenvolve entre as pessoas que obrigatoriamente trabalham num mesmo setor;

d) É o grupo de pessoas que se une por meio das relações pessoais informais, sem a intervenção empresa;

e) É um grupo de pessoas que é designado pela direção da empresa para gerar a integração entre os demais colaboradores.

11. Chamamos "órgãos de linha" todos aqueles departamentos envolvidos diretamente com a realização dos objetivos propostos numa empresa, que chamamos de atividade-fim. Em uma empresa de eventos qual é o órgão de linha?

a) Função logística;

b) Recursos humanos;

c) Marketing;

d) Gestão financeira;

e) Planejamento e organização de eventos.

12. As definições de Poder e Autoridade são amplamente discutidas nas organizações quando é abordado o tema Liderança. Para Max Weber, sobre poder e autoridade o que é correto afirmar? Assinale, nos conceitos, V (para verdadeiro) e F (para falso):

( ) Poder é a habilidade de forçar alguém a obedecer uma ordem, a despeito de resistência, pelo uso da força, da imposição ou da coação.

( ) Autoridade é quando os comandos dados são voluntariamente obedecidos por aqueles que os recebem. Assim os liderados veem como legítimo o papel daqueles que os lideram.

( ) Autoridade é a decorrência do poder.

( ) Quem tem poder tem autoridade, automaticamente.

( ) Quem tem autoridade tem poder, automaticamente.

( ) Os líderes informais possuem autoridade mesmo sem possuírem o poder formalizado.

A sequência correta é:

a) V, V, F, F, V, V

b) V, F, F, V, V, F

c) F, V, V, V, V, F

d) F, V, V, V, V, V

e) V, V, F, V, V, F

13. Sobre Poder e Autoridade, assinale as alternativas corretas:

I) Poder é a habilidade de impor a disciplina utilizando as habilidades como a simpatia, comunicação e as recompensas simbólicas.

II) Autoridade é a condição básica para a existência das habilidades dos líderes.

III) Poder é a habilidade de forçar alguém a obedecer uma ordem, a despeito de resistência, pelo uso da força, da imposição ou da coação.

IV) Autoridade é quando os comandos dados são voluntariamente obedecidos por aqueles que os recebem.

As alternativas corretas são:

a) I, III, IV

b) I, II, IV

c) I, IV

d) II, III, IV

e) II, IV

14. Com relação à descentralização, coloque V para as (vantagens) e D para as (desvantagens):

( ) Permite aumentar a eficiência aproveitando melhor o tempo e aptidão dos funcionários.

( ) Falta de equipe apropriada ou de funcionários no campo de atividades.

( ) A quantia e gastos com papelório do pessoal dos escritórios centrais podem ser consideravelmente reduzidos.

( ) Insuficiente aproveitamento dos especialistas. Geralmente, os maiores especialistas estão concentrados nos escritórios centrais.

( ) Os gastos de coordenação podem ser reduzidos, devido à maior autonomia para tomar decisões.

As alternativas corretas são:

a) V, V, V, D, D

b) V, D, V, D, V

c) V, D, D, D, V

d) D, V, V, D, V

e) V, V, D, D, V

15. **A centralização do poder no topo da hierarquia das organizações é um fato que persiste em todos os tipos de empresas até a atualidade. Assinale a alternativa INCORRETA acerca dos conceitos de centralização e descentralização:**

a) O poder de decisão é concentrado nos indivíduos nos mais altos níveis hierárquicos da organização, não delegando autoridade para os níveis periféricos.

b) A descentralização permite aumentar a eficiência do trabalho em equipe, por meio da autonomia concedida, o que consequentemente aumenta a satisfação do funcionário.

c) A descentralização faz com que os níveis mais elevados das organizações tenham tempo para realizar as atividades que são estratégicas, deixando as atividades operacionais aos níveis inferiores.

d) Apenas as empresas privadas devem descentralizar o poder, já que este conceito não possui o mesmo efeito no setor público ou no terceiro setor.

e) A centralização é um fato que impede o crescimento da empresa, pois o gestor fica sobrecarregado de atividades e assim os problemas acontecem com mais frequência.

16. Assinale a alternativa que NÃO corresponde a modelos de gestão:

a) Terceirização, flexibilização, downsizing e equipes autogerenciáveis;

b) Criatividade, inovação e proatividade;

c) Administração familiar focada nas demandas ambientais;

d) Terceirização, flexibilização, downsizing e equipes autogerenciáveis;

e) Gestão descentralizada, participativa, focada nas demandas ambientais.

17. Quando as organizações utilizam o planejamento em sua gestão, encontramos alguns resultados. Analise as sentenças a seguir:

I) Os riscos não podem ser extintos, mesmo com a existência do planejamento;

II) Os riscos existem, porém o planejamento só é eficaz no nível operacional;

III) Os riscos só existem em empresas de grande porte com mercados turbulentos;

IV) O planejamento avalia e controla riscos moderados;

V) O planejamento serve para garantir, com plena certeza, a não existência de riscos.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a resposta correta:

a) Apenas I está correta.

b) II e III estão corretas.

c) IV e V estão corretas.

d) I e IV estão corretas.

e) Todas estão corretas.

18. Assinale a alternativa INCORRETA:

a) O planejamento tático é a operacionalização do que foi definido preliminarmente pelos estrategistas das organizações, sendo assim, processos de inovação, gestão de clientes e relação com o meio ambiente não são considerados planos táticos;

b) O planejamento estratégico consiste em definir objetivos ligados à diminuição de riscos à natureza;

c) O planejamento operacional é o cotidiano da organização, envolve questões como matéria-prima, condições de trabalho e recursos humanos envolvidos;

d) Os planos táticos são as formas de traduzir as estratégias da empresa em planos viáveis, palpáveis e acessíveis para a operacionalização;

e) Planos operacionais são desdobramentos dos planos táticos, ou seja, é colocar em prática o que foi planejado anteriormente.

19. O planejamento realizado no curto prazo, que é responsável pela operacionalização das demais formas de planejamento é:

a) Tático;

b) Gerencial;

c) Generalista;

d) Operacional;

e) Estratégico.

20. O planejamento estratégico nas organizações serve para delimitar os caminhos que a organização deverá percorrer a longo, médio e curto prazos. Sobre os três tipos de planejamento, assinale a alternativa INCORRETA.

a) O planejamento tático é a operacionalização do que foi definido preliminarmente pelos estrategistas das organizações, sendo assim, processos de inovação, gestão de clientes e relação com o meio ambiente não são considerados planos táticos;

b) O planejamento estratégico consiste em definir objetivos ligados à área ambiental;

c) O planejamento operacional é o cotidiano da organização, envolve questões como matéria-prima, condições de trabalho e recursos humanos;

d) Os planos táticos são as formas de traduzir as estratégias da empresa em planos viáveis, palpáveis e acessíveis para a operacionalização;

e) O planejamento estratégico é função principal dos diretores e presidentes das organizações, sendo o tático a principal função dos gerentes e supervisores.

21. Ambiente é tudo aquilo que envolve externamente uma organização ou sistema. Como o ambiente envolve tudo além da organização, pode ser analisado em dois segmentos: o ambiente geral e o ambiente de tarefa. Sobre estes dois segmentos, marque V para as proposições verdadeiras e F para as proposições falsas:

( ) Ambiente geral é o macroambiente, ou seja, o ambiente genérico e comum a todas organizações.

( ) Ambiente geral é constituído por condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais.

( ) Ambiente tarefa é o ambiente mais próximo e imediato de cada organização; é o ambiente de operações de cada uma delas, de onde extraem suas entradas e depositam suas saídas.

( ) Ambiente tarefa é constituído por: fornecedores de entradas, clientes ou usuários, concorrentes, entidades reguladoras.

Assinale a alternativa que corresponde à análise que você fez das proposições acima:

a) F, V, F, V

b) V, V, V, V

c) V, F, V, F

d) F, F, V, V

e) V, F, V, V

22. Observe esta definição: "Efeito genérico e abrangente para todas as organizações. Escapam do controle, da previsão e da compreensão das organizações". Ela diz respeito a qual termo?

a) Microambiente;

b) Fatores econômicos;

c) Planejamento Estratégico;

d) Macroambiente;

e) Sistema Aberto.

23. Em relação ao Macroambiente, assinale a alternativa que corresponde aos seus fatores:

a) Legais, culturais, concorrentes, demográficos, consumidores,

b) Econômicos, políticos, sociais, ambientais, tecnológicos;

c) Ambientais, concorrentes, fornecedores, tecnológicos e legais;

d) Legais, sociais, ambientais, funcionários, demográficos e culturais;

e) Agências reguladoras, concorrentes, fornecedores, funcionários.

24. Quais das alternativas abaixo são características da APO (Administração Por Objetivos):

a) É um planejamento de longo prazo chamado estratégico;

b) É focado apenas nos funcionários de "chão de fábrica", o qual chamamos de operacional;

c) É de médio prazo e envolve os departamentos e seus gerentes;

d) É um ciclo motivacional, que visa elevar o grau de satisfação dos colaboradores;

e) Envolve as empresas públicas, por buscarem objetivos comuns à sociedade.

25. A APO (Administração por Objetivos) é uma ferramenta utilizada nas organizações que se trata de qual tipo de planejamento?

a) Planejamento tático;

b) Planejamento global;

c) Planejamento sistemático;

d) Planejamento operacional;

e) Planejamento governamental.

26. Cite a alternativa que corresponde apenas aos problemas que podem ocorrer com a implantação de uma APO:

a) Padrões claros para controle, Avaliação mais objetiva, Coerção sobre subordinados;

b) Perseguição rígida de objetivos, Papelório em excesso, Aumento da motivação

c) Melhoria do planejamento, Coerção sobre subordinados, Padrões claros para controle;

d) Aumento da motivação, Avaliação mais objetiva, Melhoria do planejamento;

e) Papelório em excesso, Coerção sobre subordinados, Aprovação de objetivos incompatíveis.

27. Quais das alternativas abaixo são características da APO? Marque V para as verdadeiras e F para as falsas:

( ) Estabelecimento de objetivos para cada departamento ou posição.

( ) Caráter impessoal das comunicações.

( ) Interligação dos objetivos departamentais.

( ) Elaboração de planos táticos e de planos operacionais, com ênfase na mensuração e no controle.

A sequência correta é:

a) V, F, V, V

b) V, F, F, V

c) F, F, V, V

d) V, F, V, F

e) F, F, V, F

28. O Atendimento é uma das características da qualidade que são apresentadas por Casteli (1994). Assinale a alternativa que NÃO apresenta as outras dimensões da qualidade:

a) Estética, confiabilidade e desempenho;

b) Qualidade percebida, durabilidade e conformidade;

c) Desempenho, durabilidade e estética;

d) Terceirização, gestão participativa e familiar;

e) Confiabilidade, durabilidade e qualidade percebida.

29. A qualidade em serviços é um tema amplamente discutido no meio empresarial. Sobre esta variável podemos afirmar:

a) A qualidade é um elemento ligado ao processo produtivo, sendo que não envolve processo de distribuição ou pós-venda;

b) A qualidade é um elemento subjetivo, sendo que para conquistar e reter os clientes é necessário superar as expectativas que os mesmos têm do produto ou serviço em questão;

c) A qualidade pode ser mensurada apenas por meio de pesquisas de satisfação com clientes, funcionários e fornecedores, não envolvendo o seu processo produtivo, já que com a inovação tecnológica a produção é muito semelhante entre as empresas;

d) Qualidade em serviços é uma obrigação das empresas, não podendo mais alterar a composição final do preço do produto ou serviço;

e) A qualidade de serviços públicos não pode ser mensurada, já que não se objetiva a obtenção de lucros.

30. O que significa a ferramenta de qualidade 5S?

a) senso de justiça, equidade, comunicação, ética e meritocracia;

b) senso de paciência, justiça, objetividade, participação e dedicação;

c) senso utilização, ordenação, asseio, limpeza e autodisciplina;

d) senso de organização, planejamento, direção e controle;

e) senso de autodisciplina, autoconhecimento, autocontrole e autorrealização.

31. A análise SWOT é uma sigla que significa:

a) Planejamento, organização, direção e controle;

b) Humanos, materiais, financeiros e tecnológicos;

c) Entrada, processamento, saída e feedback;

d) Forças, fraquezas, ameaças e oportunidades;

e) Informação, conhecimento, dados e feedback.

32. Em relação à Análise SWOT, assinale a alternativa correta:

a) As variáveis do ambiente interno são as forças e fraquezas;

b) As variáveis do ambiente externo são forças e oportunidades;

c) As variáveis do ambiente externo são fraquezas e ameaças;

d) As variáveis do ambiente interno são ameaças e oportunidades;

e) As variáveis do ambiente interno são forças e ameaças.

33. Analise as sentenças a seguir e marque V para as verdadeiras e F para as falsas:

( ) Estimular os empregados a produzir mais ou a desempenhar suas funções com eficácia;

( ) Encorajar empregados potenciais a ingressar na empresa;

( ) Facilitar o fluxo de comunicação entre os níveis hierárquicos;

( ) Encorajar os empregados a permanecer na organização;

( ) Proporcionar perspectivas de crescimento dentro da organização.

Assinale, agora, a alternativa que apresenta a sentença encontrada:

a) V, V, F, V, V.

b) F, V, V, V, V.

c) V, F, V, F, V.

d) F, F, V, V, V.

e) V, V, V, V, V.

34. Observe os itens abaixo:

- Motivar o ingresso de pessoas na organização.
- Motivar em busca do aumento da produtividade.
- Motivar para manter as pessoas na organização.

Assinale a alternativa que apresenta a utilização da motivação no contexto organizacional :

a) A motivação é percebida pelos funcionários e a empresa não pode interferir neste processo;

b) O ingresso das pessoas na organização ocorre apenas pelo processo de recrutamento;

c) Um dos objetivos da motivação é aumentar a produtividade dos funcionários;

d) Um bom plano de carreira na empresa é uma forma de motivação;

e) Todas as alternativas são objetivos da motivação.

35. O ser humano é motivado por recompensas materiais (salário e benefícios) e recompensas simbólicas (sanções sociais, reconhecimento), e a articulação entre estes dois elementos garante o aumento da produtividade nas empresas, aliado à satisfação dos funcionários. Sobre esta afirmativa, assinale a alternativa correta:

a) Apenas os salários, desde que bastante altos são capazes de motivar os funcionários;

b) Existem pessoas que se motivam apenas com as recompensas simbólicas;

c) Nas empresas, deve existir a mescla entre os dois tipos de recompensas, esta é a fórmula mais adequada para existir motivação nos funcionários;

d) As empresas do setor público oferecem apenas as recompensas materiais como forma motivacional;

e) As empresas de pequeno porte não podem oferecer recompensas simbólicas, pois não possuem um plano de carreira para seus funcionários.

36. Quando a organização incentiva os seus colaboradores à inserção de novos procedimentos de trabalho ou à implantação de novas tecnologias no ambiente de trabalho, nos referimos a:

a) autoconfiança;

b) inovação;

c) capacidade de aprendizagem;

d) espírito de equipe;

e) motivação.

37. O empreendedorismo acontece à medida que se aliam:

a) competências conceituais, independência e desejo de autorrealização;

b) competências técnicas, humanas e conceituais;

c) competências didáticas, técnicas e holísticas;

d) competências sociais, comunicação assertiva e didáticas;

e) competências econômicas, clássicas e gerenciais.

38. O empreendedorismo e sua aplicabilidade se dão na medida em que se aplicam no cotidiano pessoal e profissional os conceitos básicos citados por Joseph Schumpeter (1883 – 1950), o qual associou o termo à inovação. Assinale a alternativa que corresponde ao foco citado pelo autor.

a) foco socioambiental;

b) foco comportamental;

c) foco econômico;

d) foco interpessoal;

e) foco liberal.

39. O empreendedorismo e sua aplicabilidade se dão na medida em que se aplicam no cotidiano pessoal e profissional os conceitos básicos citados Cassom (1982) e Max Weber (1930), o qual associou o termo à tomada de decisão. Assinale a alternativa que corresponde ao foco citado pelo autor:

a) foco comportamental;

b) foco econômico;

c) foco interpessoal;

d) foco socioambiental;

e) foco técnico.

40. Um plano de negócios é elaborado para atender a quais públicos?

a) financiadores, entidades filantrópicas e associações;

b) colaboradores e funcionários terceirizados;

c) universidades, bancos, público interno;

d) clientes, fornecedores e concorrentes;

e) governo, entidades assistenciais e órgãos reguladores.

41. O plano de negócio se inicial com a descrição detalhada do que se trata o empreendimento a ser viabilizado. Qual alternativa abaixo NÃO corresponde à parte inicial do PN:

a) Recursos para investimentos e alianças estratégicas;

b) Definição do Negócio, dados financeiros e canais de distribuição;

c) Visão, análise SWOT e análise de cenários;

d) Recursos físicos, humanos e tecnológicos;

e) Alianças estratégicas, missão e visão do negócio.

42. No plano de negócios, o conjunto de produtos ou serviços que a empresa oferece a seu público corresponde a qual alternativa?

a) Marketing;

b) Qualidade;

c) Canais de distribuição;

d) Produtos e serviços;

e) Gestão financeira.

43. A análise socioambiental é uma etapa do plano de negócios que tem por objetivo regular as relações entre a empresa, sociedade e meio ambiente. Qual alternativa NÃO representa esta etapa:

a) Programas de responsabilidade social e ambiental;

b) Cumprimento da legislação ambiental;

c) Diagnóstico dos aspectos e impactos ambientais de cada atividade;

d) Procedimentos para eliminar ou diminuir os impactos ambientais ou sociais eventualmente levantados;

e) Escolha de canais de distribuição mais adequados para a empresa.

44. Qual das etapas do plano de negócios é responsável por demonstrar a viabilidade econômica do negócio:

a) Marketing de relacionamento;

b) Normas e regulamentos técnicos;

c) Análise socioambiental;

d) Finanças;

e) Canais de distribuição.

45. Qual alternativa abaixo NÃO contém as habilidades necessárias para os líderes:

a) Foco nos objetivos, Humildade;

b) Flexibilidade, Relacionamento interpessoal;

c) Perfil conciliador, Gerenciamento de conflitos, Aceitar críticas;

d) Trabalho individual, Competitividade e autocrático;

e) Perseverança, Atitude.

46. A Liderança é uma habilidade que pode ser aprendida, desde que:

a) a empresa determine que seus funcionários sejam líderes;

b) a pessoa decida que deve adquirir esta habilidade para sua vida;

c) haja incentivo do governo para o desenvolvimento de líderes;

d) o gerente permita que seus funcionários exercitem esta habilidade;

e) a liderança só pode ser aprendida por meio de cursos.

47. A liderança tem um papel fundamental nas organizações, tendo em vista os processos de mudança que são propostos pelo planejamento estratégico e sua operacionalização. Assim, podemos concluir que:

a) A mudança é algo óbvio para todos, sendo necessária liderança apenas nos períodos iniciais de qualquer planejamento;

b) A atuação do líder em todos os períodos de implementação de qualquer ferramenta é fator determinante para o sucesso da organização;

c) Os líderes devem usar apenas de métodos autocráticos para conseguir a adesão de todos os colaboradores aos processos de mudança;

d) Assim como em qualquer outra tarefa na organização a liderança tem papel apenas motivacional, não tendo influência no alcance dos resultados estratégicos da organização;

e) A liderança tem o poder de influenciar as pessoas a produzirem mais, apenas nos estágios iniciais das organizações, pois com o passar do tempo a cultura organizacional é que predomina.

48. A liderança ocorre quando há, num mesmo profissional:

a) inovação e criatividade;

b) poder e autoridade;

c) simpatia e obediência;

d) disciplina e insubordinação;

e) criatividade e tolerância.

49. Nas parcerias estratégicas que uma empresa de eventos precisa construir, qual o papel de organizações como o *Convention & Visitors Bureau*?

a) Fornecedor;

b) Concorrente;

c) Cliente;

d) Governo;

e) Órgão de apoio.

50. O que significa a cadeia de suprimentos em eventos?

a) A empresa cria formas de fidelizar clientes e fornecedores;

b) A empresa centraliza vários fornecedores, técnicos, mão de obra, serviços complementares e prestam o serviço, ao mesmo tempo em que os clientes estão consumindo;

c) A empresa cria contratos legais que formalizam a relação entre cliente e fornecedor;

d) É o ato de prestar serviço para órgãos governamentais em eventos públicos;

e) Visa atrair potenciais candidatos para trabalhar na empresa para suprir a mão de obra necessária para a empresa de eventos.

Currículo do professor-autor

Adriano Stadler

Bacharel em Administração de Empresas (2000), pós-graduado em Turismo (2002), MBA em Marketing e Negócios (2005) e em Educação a Distância (2008) e Mestre em Administração (2007) pela Universidade do Vale do Itajaí – Univali.

Trabalhou no setor de turismo e hotelaria como gerente comercial de um hotel de negócios, como consultor para grandes redes hoteleiras e para o Sindicato de hotéis, restaurantes, bares e similares de Curitiba - Sindotel. Atualmente é docente do Instituto Federal do Paraná - IFPR, onde é coordenador do curso de Técnico em Logística e da pós-graduação em Gestão Pública.

Anotações