

Capítulo 6

*Elaboração de
projetos de eventos*

OBJETIVO DESTE CAPÍTULO

Demonstrar as vantagens de conhecer e dispor de planos, projetos, atividades, destinados à realização de qualquer empreendimento de forma escrita, detalhada e ordenada de modo lógico e de fácil acesso.

PROJETO

É a palavra mágica usada pelo *promoter* de eventos a cada instante frente à realização de eventos.

O projeto auxilia na aprovação deste ou daquele tipo de evento, pois contém informações detalhadas e precisas sobre a ideia do evento.

Por ser um assunto tão importante para o organizador de eventos, apresentamos alguns aspectos relativos a projetos, que o auxiliarão na apresentação ordenada, lógica e coerente de suas ideias aos parceiros, patrocinadores, apoios, entre outros:

1. Conceitos básicos;
2. Etapas de um Projeto – principais preocupações na elaboração;
3. Aspectos multidisciplinares do Projeto: Mercado, Técnico, Tecnológico, Produção, Realização Física, Jurídica, Gerencial, Financeira, Contábil;
4. Técnicas para a avaliação e decisão;
5. Roteiro básico para elaboração de um Projeto.

1 - CONCEITOS BÁSICOS

EMPREENDIMENTO

Empreendimento é o conjunto de ações articuladas que permite tornar realidade uma ideia. Isto vale para qualquer situação, como por exemplo:

NO PLANO PESSOAL - fazer uma viagem, promover uma festa, adquirir um bem patrimonial etc.

NO PLANO EMPRESARIAL - implantar uma fábrica, deslocar um concorrente do mercado, fazer o lançamento de um novo produto etc.

Na maioria das vezes as chamadas ações articuladas acontecem por força do imprevisto, do impulso, da sorte, da necessidade e raramente são planejadas, acompanhadas e avaliadas. Sucessos e fracassos ocorrem e são poucas as pessoas que procuram "programar" o seu futuro.

Quando há uma tentativa consciente de buscar cenários futuros, diferentes dos vivenciados no momento, tanto empresas como pessoas se utilizam do PLANEJAMENTO, dos PROGRAMAS, dos PROJETOS, das ATIVIDADES.

PLANEJAMENTO

Considerando os aspectos anteriormente apresentados, conceituamos planejamento como um processo desenvolvido para alcançar uma situação desejada, de modo mais eficiente e efetivo, com a menor concentração de esforços e recursos pela empresa.

O processo de planejar envolve um salutar "modo de pensar", envolve indagações, que, por sua vez, envolvem questionamentos do tipo:

- O que será feito?
- Como?
- Quando?
- Por quem?
- Para quem será feito?

O planejamento exige, de modo geral, um detalhamento de programas, em planos ou projetos.

A seguinte tabela dá um exemplo dessa concepção aplicada a uma atividade empresarial:

Sistema de Planejamento

PROGRAMAS	MERCADOLÓGICO	FINANCEIRO	RECURSOS HUMANOS	ORGANIZACIONAL
PLANOS OU PROJETOS	Preços e produtos	Custos	Recrutamento e seleção	Sistemas
	Promoção	Investimentos	Treinamento	Estrutura organizacional
	Vendas	Compras	Cargos e salários	Rotinas administrativas
	Distribuição	Fluxo de caixa	Promoções	Informações gerenciais
	Pesquisa de mercado	Orçamentos	Capacitação interna	Comunicações

PROGRAMA

É o conjunto de projetos que caracterizam etapas importantes do planejamento.

PROJETOS

Para a realização dos diversos programas desencadeados pelo processo de planejamento, são necessárias a elaboração, a análise e a aprovação prévia dos projetos.

São várias as definições de PROJETO encontradas nas publicações especializadas:

- PROJETO é a explanação da expectativa das vantagens e desvantagens econômicas derivadas do fato de propor a destinação de recursos para a implantação de um empreendimento, com o objetivo de produzir ou comercializar determinados bens e serviços.
- PROJETO é o conjunto de antecedentes que permite avaliar as vantagens e desvantagens econômicas de destinar recursos do país à produção de bens ou serviços.

- PROJETO é o conjunto de programas ou atividades (técnicas, administrativas e financeiras) não rotineiras, cujo objetivo final é a obtenção de determinado(s) produto(s) dentro de parâmetros pré-estabelecidos.
- PROJETO é o conjunto de estudos e realizações físicas, abrangendo desde a concepção inicial de uma ideia até a concretização na forma de um empreendimento em operação.
- PROJETO é o conjunto de dados/informações técnicas – *design*, incluindo especificações, desenhos, planos, manuais etc. – para definir o escopo e o parâmetros de um empreendimento e orientar a execução das atividades de procura, construção, montagem e operação.

PROJETO é o conjunto de informações sistematicamente ordenadas (geralmente sob a forma de relatório) para descrever e comparar as vantagens e desvantagens de um empreendimento (geralmente visa obter apoio e aprovação legal ou financeira).

A partir das definições acima, conceituaremos o projeto de forma dinâmica, ou seja: o conjunto de atividades que se desdobram desde sua concepção até o encerramento das atividades de um evento.

O projeto é considerado um trabalho com datas de início e término estabelecidas, custo previsto para cada tarefa ou atividade, coordenador responsável (administrador do projeto), resultado final pré-determinado, onde são colocados os recursos necessários ao seu desenvolvimento e realização.

ATIVIDADE

É a menor unidade ou parte de um projeto. Para eventos, podemos exemplificar algumas atividades: secretária, atividades principais,

viagens e locomoções, segurança e infra-estrutura; recepção, hospedagem e alimentação etc.

ADMINISTRAÇÃO DE PROJETO

É o esforço no sentido de melhor colocar os recursos tendo em vista atingir os objetivos estabelecidos.

VANTAGENS DA ELABORAÇÃO DE PROJETOS

Ter uma memória referencial e detalhada do evento que se quer realizar. Além disso, o conhecimento prévio do que pode ocorrer, possibilita ao empreendedor avaliar e tomar a decisão mais acertada quanto à concepção de todas as ideias pertinentes ao projeto. É um instrumento de muita valia para comparar o desempenho realizado com o projetado, para fazer correções e avaliar a gestão do projeto.

2 - ETAPAS DE UM PROJETO

PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES DA ELABORAÇÃO

Os projetos, no caso de eventos, percorrerão quatro etapas, distribuídas por duas fases:

FASE I - Caracterização

- Etapas
- 1) Concepção
 - 2) Elaboração e Análise / Decisão

FASE II - Execução

- Etapas
- 1) Implantação
 - 2) Operação / Realização

Estas etapas, na prática, são interdependentes.

O quadro a seguir mostra os desdobramentos de cada um dos estágios.

CARACTERIZAÇÃO		EXECUÇÃO	
CONCEPÇÃO	ELABORAÇÃO E ANÁLISE/DECISÃO	IMPLANTAÇÃO	OPERAÇÃO/REALIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Identificação do problema-alvo. • Estudos preliminares. • Definição de ideias, objetivos, desafios e metas a serem alcançadas. • Caracterização do ambiente do projeto. • Definição e parâmetros de avaliação do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ante-projetos que permitam decisão de dotações de recursos para estudos mais avançados e preferências entre as realizações possíveis. • Projeto Básico definindo objetivos e orçamento. • Análise de Usos e Fontes (Programação e Alocação dos Recursos). • Viabilização em termos de mercado, aspectos técnicos e resultados econômicos financeiros. • Detalhamento organizacional gerencial. Negociação e combinação dos recursos necessários. • Formalização da decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento do pessoal. • Seleção de fornecedores. • Captação de recursos. • Compras. • Inspeção e diligenciamento. • Projetos básicos e detalhamentos de engenharia. • Orçamento detalhado. • Contratações. • Assistência técnica e tecnológica. • Construção civil. • Fiscalização. • Montagem. • Treinamento. • Capital de giro inicial. • Demobilização da implantação. • Testes. • Start up. • Venda do evento. • Atividades de secretaria e recepção. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital de giro. • Manutenção. • Mercado. • Administração. • Resultados. • Fluxo de caixa. • Acionistas • Expansões. • Exportações. • Comercialização. • Recursos humanos. • Controles. • Avaliação final.

As principais preocupações da Elaboração de Projetos situam-se em três pontos básicos:

- Fornecer dados e informações para auxiliar na decisão;
- Ter riqueza de detalhes que possibilitem a correta implantação;
- Fornecer orientações para avaliação de desempenho da operação/realização.

O processo de decisão é crucial para a transformação da etapa de concepção em realização. E mais, a decisão deve ensejar uma realização de sucesso.

Por esta razão, ao elaborar os projetos não se pode negligenciar quanto aos aspectos qualidade, detalhamento e precisão de dados e informações. É fundamental que a equipe encarregada de elaborar o projeto obtenha dos patrocinadores do evento todos os detalhes do objetivo a ser perseguido.

Da mesma forma, é importante registrar todas as atividades, seus desdobramentos e interligações, custos e possíveis formas de geração de recursos.

A riqueza de detalhes, fruto da experiência e da correta obtenção e ordenamento das informações, certamente vai permitir que, na fase de execução, os responsáveis pelas diversas atividades tenham um referencial adequado para consulta e orientação.

Finalmente, a elaboração de projetos tem por objetivo fornecer elementos para avaliação de desempenho das etapas de operação e realização. Ao se examinar os aspectos que indicam o sucesso de determinados projetos, levam-se em consideração alguns itens:

- cumprimento dos prazos previstos;
- enquadramento aos custos pré-estabelecidos;
- cumprimento da qualidade técnica esperada;
- cumprimento das exigências de viabilidade;
- cumprimento do equilíbrio ao longo do projeto;

- aumento ou, pelo menos, manutenção da rentabilidade da empresa;
- aumento ou, pelo menos, manutenção da captação de oportunidades de negócios.

Sem dúvida, em termos práticos, é válido dizer que o projeto tem uma grande amplitude, caminhando de sua concepção até a realização. É lógico que a ELABORAÇÃO corresponde à explanação da ideia do projeto, expandida pelas informações e dados ordenados de modo a atingir:

- a) o processo de decisão e, se aprovado,...
- b) orientar a implantação e...
- c) servir de suporte para a avaliação da operação/realização.

A função do técnico ou analista encarregado pela elaboração de projetos é apurar informações, levantar dados, processar estes dados e informações e emitir seu parecer eminentemente técnico sem qualquer compromisso ou constrangimento por empatias, laços de amizade, pressões políticas ou de qualquer natureza. Deve respeitar, acima de tudo, sua consciência profissional.

Dentro deste enfoque, independentemente de porte, tipo e complexidade do projeto ou atividades, os técnicos ou analistas de projetos deverão ter razoável conhecimento dos principais aspectos administrativos e organizacionais existentes em uma empresa, mesmo que tal prática contrarie sua formação acadêmica. Isto contribuirá bastante no seu convencimento a respeito da viabilidade, méritos e exequibilidade do projeto.

3 - ASPECTOS MULTIDISCIPLINARES DO PROJETO

Aqui cabe um parêntese para um breve comentário sobre a constituição de equipes para análise de projetos. O ideal seria a convocação

de especialistas para cuidar dos diversos aspectos da análise, como por exemplo:

- Engenheiro, Agrônomo, Zootécnico, Químico, Estatístico, Aduário

Para aspectos técnicos, de processo e de custos na implantação, operação e modernização.

- Economista

Para estudos e conclusões sobre o mercado interno e externo.

- Contador

Para análise patrimonial, econômica e financeira retrospectiva e prospectiva.

- Advogado

Para aspectos jurídicos.

- Administrador

Para diagnóstico administrativo e organizacional.

- Profissional de Marketing

Para equacionar questões de produto, consumidor, canais de distribuição, programação de imagens da empresa e de seus produtos.

Para o caso de EVENTOS, dependendo de sua finalidade, teríamos uma enorme quantidade de profissionais, tais como ARQUITETOS, DECORADORES, COMUNICADORES, PSICÓLOGOS, COZINHEIRO, SEGURANÇA etc., cujo conhecimento técnico se constitui em fator primordial para o sucesso da elaboração do projeto.

Esses profissionais – independentemente de sua especialidade – que se dedicarem a elaborar (escrever o projeto) deverão ter consciência dos aspectos multidisciplinares que caracterizam os projetos.

Podemos resumir estes aspectos nos seguintes grandes itens:

3.1 Mercado;

3.2 Técnico/ Tecnológico;

3.3 Produção/ Realização Física;

3.4 Jurídico;

3.5 Gerencial;

3.6 Financeiro/ Contábil.

Vamos caracterizar os pontos principais de cada um deles:

3.1 - MERCADO

Quando falamos em realização de um evento, algumas questões são básicas: Que evento? Para quem? Com que objetivo?

No âmbito dos negócios, entendemos que qualquer evento – ainda que indiretamente – tem sua realização para um resultado comercial.

Vamos exemplificar alguns tipos de evento: CURSOS, SEMINÁRIOS, PALESTRAS, EXPOSIÇÕES, FEIRAS, TORNEIOS ESPORTIVOS, ATIVIDADES CULTURAIS etc. Cada um destes eventos tem um público alvo, seu mercado.

É lógico imaginar que, se não houver um mercado definido, interessado, a ser beneficiado com sua realização, não se justificaria o evento.

De certo modo, o tamanho e a característica do mercado devem ser identificados para se ter uma ideia do tamanho e do grau de satisfação do evento a se realizar. Ao elaborar o projeto, este aspecto deve ficar bem evidenciado.

3.2 - TÉCNICO/ TECNOLÓGICO

Conhecidos o mercado, suas características e os objetivos dos empreendedores do evento e ainda as possibilidades de recursos, será necessário definir as condições técnicas e tecnológicas para operacionalizar o projeto. Assim, é indispensável que na Elaboração do Projeto sejam especificadas cada uma das atividades necessárias para implan-

tar e operacionalizar o evento, considerando, inclusive, a identificação do que é possível contar com pessoal e equipamento próprios e, ainda, quais especialistas será necessário contratar.

Os aspectos técnicos envolvem considerações sobre a seleção entre os diversos processos de produção, a engenharia do projeto, o arranjo físico e o funcionamento dos equipamentos.

Os aspectos tecnológicos dizem respeito ao domínio do “como fazer”, de forma mais eficiente, eficaz e econômica, cada uma das atividades do projeto, seja na implantação, seja na operação.

3.3 - PRODUÇÃO/ REALIZAÇÃO FÍSICA

Da mesma forma, a produção ou realização física do evento exigirá detalhes como local, pessoal de apoio à recepção, segurança, cozinha, som, imagem etc., equipamentos especiais e outros detalhes de infra-estrutura.

É importante detalhar no projeto quais os recursos humanos e materiais disponíveis no promotor do evento e quais recursos deverão ser adquiridos no mercado.

Por outro lado, é importante fazer um cronograma de realização física, onde as diversas atividades sejam listadas em ordem prioritária e estabelecidas datas de início e final de cada realização.

Isto pode ser organizado em um quadro de dupla entrada, a que chamamos QUADRO DE USOS ou APLICAÇÕES DO PROJETO.

PERÍODOS ATIVIDADES	ANO 20XY					
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
TOTAL						

Aproveite o quadro para exercitar uma sequência lógica de evento.

3.4 - ASPECTOS JURÍDICOS

Os aspectos jurídicos tendem a apresentar uma relação indireta com o projeto: a forma societária da empresa, quais são os sócios, sua nacionalidade etc. Isto pode influenciar, por exemplo, na obtenção de recursos.

Uma implicação mais direta ocorre quando os promotores de eventos têm de assinar contratos com fornecedores, prestadores de serviço, financiadores, patrocinadores etc.

É importante registrar na elaboração dos projetos as possíveis implicações jurídicas do evento, sendo as mais comuns: autorizações de prefeituras, licenças e/ou autorizações dos órgãos do meio ambiente, possíveis relações trabalhistas e até cuidados de natureza tributária e policial.

Recomenda-se, portanto, quando a magnitude do evento existir, o parecer e acompanhamento de um jurista no projeto.

3.5 - ASPECTO GERENCIAL

Diferentemente das empresas, onde as atividades exigem um comportamento profissional de todos os envolvidos no projeto, os eventos, em muitas ocasiões, são promovidos e realizados de modo altruísta, na base do idealismo ou do empenho por amizade ou colaboração.

Qualquer que seja o evento – de uma festa junina a uma convenção internacional de altos executivos - os participantes terão um senso crítico e um grau de exigência elevados. Assim sendo, espera-se que as “coisas funcionem” e, para isso, é necessário que haja GERÊNCIA.

Assim, na elaboração dos projetos de eventos, deverá ser evidenciado, para cada atividade, um coordenador. Os coordenadores de atividade deverão ficar subordinados a um Gerente de Projetos ou Coordenador Geral do Evento.

Considerando que estas pessoas irão obter resultados através do trabalho de outras pessoas, é importante prever a necessidade de treinamento gerencial.

O gerente de projeto deve estar ciente de que, se o projeto sob sua responsabilidade não for implantado de maneira adequada, podem ocorrer problemas na produção/operação.

Existem determinadas recomendações para o gerente de projeto tendo em vista o bom andamento dos trabalhos:

- concentrar os esforços nos resultados esperados do projeto;
- ser flexível dentro de uma medida razoável;
- envolver os níveis hierárquicos superiores, com o objetivo de conseguir o apoio necessário à elaboração e à implantação do projeto;
- ter adequado e realizado sistema de informação;
- manter contato direto com as pessoas envolvidas no projeto;
- fazer adequada distribuição de tarefas entre seus subordinados;
- manter racionalidade nos dispêndios inerentes ao projeto, gastando onde realmente for necessário;
- manter situação realista, não se voltando para o otimismo ou o pessimismo;
- incentivar críticas e debates pelos colaboradores (empregados e contratados) quanto ao desenvolvimento do projeto;
- manter coerência em suas atitudes e decisões;
- resolver os problemas de conflitos inerentes ao projeto;
- gerenciar, é lógico!!

Estas características serão exigidas ao se traçar o perfil do Gerente do Projeto que poderá ser escolhido na empresa ou contratado especialmente para o projeto.

3.6 - FINANCEIRO/ CONTÁBIL

Na elaboração do projeto é importante definir as fontes de recursos que irão suportar as variadas aplicações exigidas pelas diversas atividades do projeto, inclusive o seu custo financeiro.

Tradicionalmente, as empresas costumam reservar uma verba para evento em seu orçamento anual. Todavia, na maioria dos casos, eventos são promovidos sem um esquema de fontes pré-estabelecido, verificando-se improvisações e surpresas de última hora.

Recomenda-se não se aprovar qualquer projeto sem prévia definição e equacionamento de fontes de recursos. São usuais:

- verba orçamentária;
- apoio;
- patrocínio via propaganda/publicidade;
- apoio e colaboração de instituições;
- redução de custos em troca de benefícios (ex: agências de viagens, hotéis, restaurantes);
- financiamentos;
- fornecedores;
- receita de bilheteria e vendas de produtos durante o evento;
- receita de matrículas.

Assim como sugerimos elaborar um cronograma para as aplicações de recursos (usos do projeto), deve ser elaborado um quadro de fontes do projeto, como a seguir:

PERÍODOS FONTES						
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
TOTAL						

Sugerimos aproveitar o quadro apresentado para relacionar possíveis fontes para um evento. Relativamente aos aspectos contábeis, temos que considerar alguns pontos em relação ao promotor do evento:

EMPRESA – normalmente já possui contabilidade e tesouraria organizadas e o evento, por meio da documentação correspondente, entra no fluxo normal dos registros contábeis da empresa, merecendo destaque apenas para fins de controle e avaliação.

NÃO EMPRESA – é necessário prever a necessidade de uma tesouraria e de uma pequena estrutura contábil (plano de contas) aplicada ao evento. Isto é melhor detalhado no capítulo “MODELOS DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO E FORMULÁRIOS DE CONTROLE DE UM EVENTO”.

Na da elaboração de projetos é importante detalhar as fontes que exigirão controle e acompanhamento dos gastos realizados (e a que nível), de modo que a contabilidade da empresa (ou a estrutura contábil criada para o evento) possa se programar para atender às referidas exigências.

Da mesma forma é importante preparar a tesouraria e sua contabilidade de modo a facilitar a geração de informações que permitam futura avaliação econômico-financeira do evento.

Ao elaborar o projeto, devem-se estabelecer dois outros instrumentos para facilitar a decisão:

- fluxo de caixa projetado para o evento;
- projeção do resultado do evento.

Ambos os quadros são objeto do capítulo "MODELOS DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO E FORMULÁRIOS DE CONTROLE DE UM EVENTO".

4 - TÉCNICAS PARA AVALIAÇÃO E DECISÃO

As análises quantitativas referentes à decisão de investir são feitas a partir das projeções do projeto.

Os órgãos financeiros do projeto estarão interessados em análises que permitam verificar a viabilidade financeira do empreendimento. Qual será a capacidade de pagamento do evento? O somatório das receitas será suficiente para pagar os custos e despesas? Permitirão a devolução dos recursos financiados?

Para os empreendedores, além da viabilidade financeira, será interessante verificar a existência de eventual viabilidade econômica, isto se a taxa de rentabilidade (relação entre lucro líquido apurado e o local dos recursos próprios investidos) se apresenta acima da taxa de oportunidade dos empreendedores.

É evidente que esta análise poderá ser mais sofisticada em função da importância da decisão para a empresa. As convenções mais utilizadas são:

- Valor do Fluxo de Caixa descontado à taxa de oportunidade (valor atual líquido);
- Rentabilidade do Capital Próprio Investido;
- Cálculo do Faturamento de Equilíbrio.

A decisão de realizar um evento não é apenas função da avaliação econômico-financeira. Outros aspectos de natureza subjetiva devem ser levados em consideração, tais como:

- vontade política;

- prazer pessoal;
- vantagens institucionais;
- abertura de novos espaços comerciais;
- mérito social.

Ao elaborar o projeto, cada um destes aspectos deve ser evidenciado e ponderado com riscos potenciais do projeto, tendo em vista que o volume de informações envolvido é muito grande e os valores são projetados no futuro.

Algumas medidas podem minimizar o risco no projeto:

- estimativas rurais cuidadosas;
- ajustes empíricos;
- ajuste da taxa de desconto;
- fazer testes de sensibilidade.

5 - ROTEIRO BÁSICO

Os projetos serão elaborados obedecendo a um roteiro mais ou menos lógico, de modo a facilitar o entendimento de todas as pessoas envolvidas na realização do evento. Este roteiro não deve ser considerado uma "camisa de força" ou uma "receita de bolo".

Os eventos têm características episódicas e, por esta razão, qualquer roteiro deve ser adaptado em função de suas aplicações e ao cronograma de realização.

Sugerimos alguns modelos que poderão ser adaptados a diversos tipos de eventos:

MODELO I

- I. CARACTERÍSTICAS DO EVENTO;
- II. OBJETIVO;
- III. ASPECTOS DE MERCADO;