



## **Gestão de Risco em Eventos: Um estudo com organizadores de eventos em Dourados, Mato Grosso do Sul.**

**Resumo:** O setor de eventos no Brasil, é um mercado em expansão, e por isso mesmo, vem sendo conduzido de forma cada vez mais profissional, com a aplicação de modernos conceitos de planejamento e gestão. Entretanto, a gestão de risco em eventos ainda carece de lapidação e implementação, sobretudo nas empresas de menor porte, que representam uma parte significativa do setor. Assim, o presente trabalho teve por objetivo identificar as principais estratégias de gerenciamento de risco para a realização de eventos do tipo *shows* musicais no município de Dourados/MS. Como método principal da pesquisa exploratória, aplicou-se uma entrevista semiestruturada com três organizadores de eventos do tipo *shows* musicais do município, cujos resultados foram discutidos com base no referencial previamente levantado. Como resultados, identificou-se os cinco principais riscos considerados pelos organizadores de eventos: tempo/clima, local, segurança, atração e política de meia-entrada. Foi ainda possível perceber que os organizadores, mesmo de forma intuitiva, atuam para prevenir os riscos adotando estratégias que visem gerir as possíveis crises em eventos.

**Palavras-chave:** Shows, Organização de Eventos, Gerenciamento de Risco

**Abstract:** The event industry in Brazil is an expanding market, and for that reason, it has been conducted in an increasingly professional way, with the application of modern concepts of planning and management. However, risk management at events still lacks stoning and implementation, especially in smaller companies, which represent a significant part of the industry. Thus, the present work aimed to identify the main risk management strategies for the performance of events such as musical shows in the municipality of Dourados / MS. As a main method of the exploratory research, a semi-structured interview was applied with three organizers of events of the type musical shows of the municipality, whose results were discussed based on the previously raised reference. As a result, the five main risks considered by event organizers were identified: weather / climate, location, safety, attraction and half-entry policy. It was also possible to see that the organizers, even in an intuitive way, act to prevent risks by adopting strategies aimed at managing possible events crises.

**Keywords:** Shows, Organization of Events, Risk Management

### **1. Introdução**

Nos últimos 10 anos, o mercado de eventos vem crescendo exponencialmente no Brasil. Segundo dados do Dimensionamento Econômico do Setor de Eventos, último grande levantamento do setor, realizado pela ABEOC e SEBRAE (2013), cerca de 4,2 do PIB brasileiro no ano de 2012 foi gerado pelos eventos. O setor ainda movimentou R\$ 209,2 milhões de reais nesse mesmo ano e também foi responsável por cerca de sete milhões de empregos diretos e indiretos.



Em 2013, ainda segundo o SEBRAE, o Brasil sediou 590 mil eventos, 95% deles nacionais e metade realizada na região Sudeste. Ao todo, eles tiveram a participação de 202,2 milhões de pessoas que gastaram, em média, R\$ 161,80/dia (o que somou gastos de R\$ 99,3 bilhões). Em 2013, as empresas organizadoras de eventos lucraram R\$ 59 bilhões, o que significa um aumento de 18 vezes, se comparado ao levantamento anterior, realizado em 2001.

Com o crescimento constante do setor de eventos, há que se enxerga-los como atividades cada vez mais organizadas e profissionais, o que exige um aprofundamento em técnicas de planejamento e gestão, incluindo-se aí a gestão de riscos. E embora os eventos já pertençam a um mercado bastante profissionalizado no país, com empresas especializadas no setor que aplicando modernos conceitos de planejamento e gestão, a gestão de risco em eventos tem pouco espaço na literatura atual, seja com teorias específicas ou estudos de caso.

Nesse sentido, o presente artigo procura se inserir na necessidade de ampliar as pesquisas e os registros sobre o tema, tendo como objetivo geral identificar as principais estratégias de gerenciamento de risco para a realização de eventos do tipo *shows* musicais com vistas a minimizar os riscos. Como objetivos específicos buscou-se: elencar os principais riscos na organização de eventos culturais do tipo *shows*, e; listar as estratégias de contingenciamento de risco e gestão de crise, experimentadas pelos entrevistados.

Entende-se que a investigação sobre gestão de risco em eventos, gera a oportunidade de se discutir formas de ampliar a eficiência da execução do recurso, sejam eles financeiros, materiais ou humanos. Em momentos onde é necessário discutir contingenciamento de recursos, tanto dentro da gestão pública quanto privada, sem perder a qualidade no desenvolvimento das ações, é necessário pensar em estratégias de planejamento para os eventos para que tudo aconteça dentro do previsto.

A pesquisa, que visa atingir os objetivos propostos, foi realizada no município de Dourados/MS, que é o segundo maior do Estado, com uma



população de cerca de 215 mil habitantes (IBGE, 2016), além de ser município polo da região sul do estado. Os eventos realizados em Dourados, especialmente do tipo *shows* musicais, possuem regularidade de realização, com apresentação de artistas nacionais, e atraindo público local e dos municípios vizinhos, uma vez que em Dourados é onde se concentram apresentações artísticas dessa natureza em todo o sul do estado.

Na pesquisa, foi utilizada a técnica de entrevista direta, com questionários semiestruturado, aplicados à três dos quatro principais organizadores de eventos culturais do município de Dourados/MS. Para identificar os entrevistados, buscou-se entre os organizadores de eventos da cidade aqueles com reconhecida reputação de organizadores de *shows*, que tenham realizado esse tipo de eventos com regularidade nos últimos cinco anos.

A entrevista dividiu-se em três blocos: Experiência com Organização de Eventos; Risco em Eventos, e; Gestão de Risco em Eventos. Seus resultados são apresentados e discutidos à luz dos principais autores que norteiam os conceitos e implicações da gestão de risco em eventos.

## **2. Organização de Eventos e a Gestão de Risco**

Os Eventos são caracterizados como “qualquer acontecimento que foge à rotina, sempre programado para reunir um grupo de pessoas” (SENAC, 2000, pág.11). Essas reuniões de pessoas proporcionada pelos eventos podem, segundo Getz (2012), pertencer a diversos tipos e classificações

Celebrações culturais (como festivais, carnavais, paradas, festas religiosas), artísticas e de entretenimento (concerto e outras performances, exposições, cerimônias de premiação), de negócios e comerciais (feiras, exposições, convenções, reuniões e conferências), de competições esportivas (profissionais e amadoras), educacionais e científicas (seminários e workshops, congressos e conferências), políticas e comemorativas do Estado (inaugurações, investidas, visitas de personalidades importantes), recreacionais (esporte ou jogos para diversão), e eventos privados (casamentos e festas sociais). (GETZ, 2012, p,28).



O número de eventos vem aumentando de forma contínua no Brasil, e a eles somam-se os eventos de cunho artístico, culturais, e de entretenimento, que colaboram para a valorização dos espaços, promoção cultural e fluxo de pessoas. Eventos como festivais, carnavais, festas religiosas e apresentações artísticas, são uma maneira de interação social entre a comunidade local e visitantes, além de ser forte influência na economia para a população, fomentando o Turismo de Negócios e Eventos.

O mercado de eventos no Brasil cresceu de forma expressiva nos últimos 12 anos, aumentando a sua relevância econômica no que se refere à geração de negócios, emprego, renda e impostos. Além disso, esses eventos trazem benefícios para rede hoteleira, transportes, restaurantes e vendedores externos.

Qualquer evento que reúna clientela de diferentes localidades cria oportunidade de viagens na medida em que as pessoas se deslocam para participar de um congresso ou exposição, por exemplo, geralmente aproveitando a ocasião para passeios e compras, o que favorece a utilização mais ampla dos bens, atrativos e serviços da cidade (BRITO; FONTES, 2002, p. 74).

Nesse contexto, são notórios os benefícios gerados pelos eventos culturais para a comunidade e a própria cidade, envolvendo à comunidade nesses acontecimentos há maior possibilidade de obter efetivamente os frutos positivos gerados pelo setor. Os eventos, como qualquer atividade, requerem planejamento para alcançar o sucesso em seus resultados. Segundo Angeli (*Apud Ackoff, 1991*), planejar é

um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados e que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita, portanto vê-se sua importância para qualquer atividade, principalmente em eventos onde não se pode ocorrer erros, pois não haverá outra oportunidade para corrigi-los. (ANGELI *Apud ACKOFF, 1991, p.11*)

Ou seja, grande parte da responsabilidade sobre a realização bem sucedida de um evento, está baseada no seu planejamento, bem como na gestão de execução de todas as suas atividades, até a realização do evento em si, onde todo esse planejamento será concretizado. É necessário que o



organizador dos eventos, acompanhe todo o processo em todas as suas etapas: pré, trans e pós evento, pois sua atuação é fundamental para o sucesso do mesmo, segundo Giacaglia

A atuação do organizador nos dias que os antecedem, no decorrer e por ocasião de seus encerramentos consistirá basicamente em acompanhar e controlar o que está sendo implementado. (...) Ele deverá durante todo o tempo verificar se tudo o que foi planejado está ocorrendo, de fato, a contento, conforme o combinado ou contratado. Além de supervisionar o trabalho de muitas pessoas (...) cabe a ele encontrar soluções rápidas e eficientes que acabam ocorrendo em todo e qualquer evento, por melhor que tenha sido o planejamento e por mais experientes que sejam o profissional e seus auxiliares. O organizador deve pensar de forma rápida e ágil, sempre pensando no seu público, na expectativa que o mesmo está esperando (GIACAGLIA, 2003, pág.187).

Compreender e acompanhar cada fase da organização de um evento é necessário para que se tenha, dentro do limite possível, o controle total dos eventos, pois cada fase tem uma especificidade e impactará de forma significativa seu resultado final. Para Giacaglia (2003), atribui-se ao organizador de eventos ser

Responsável por todos os acontecimentos decorrentes do evento, a qualquer tempo, relativas ao seu planejamento, execução e operação, assim, “como se pode deduzir, a responsabilidade do organizador é muito grande e transcende o próprio evento.” (GIACAGLIA, 2003, pág.187).

Ainda assim, mesmo sendo o organizador responsável por todo planejamento e gestão nas fases pré-evento, trans-evento e pós-evento, e por mais eficiente e completa que sejam as atividades em cada fase, há que se considerar que existe um risco real de que algo saia do escopo planejado.

Isso porque a intangibilidade do evento, a impossibilidade de sua experimentação antes de acontecer, bem como o grande número de pessoas, serviços e processos envolvidos em sua execução, dificultam o seu controle total. E como não há a chance de “refazer” um evento, é necessário incluir, dentro do processo de planejamento, a gestão de risco em eventos.



## 2.1 Gestão de Riscos em Eventos

O aperfeiçoamento das formas de gestão tem se mostrado um grande desafio das organizações nos dias atuais, e com a organização de eventos não é diferente. E dentro desse processo de gestão é necessário considerar a antecipação de eventuais riscos que possam comprometer o sucesso da atividade que se pretende organizar. Segundo VERZUH (2001) toda gestão, de produtos ou serviços, implica em gerenciamento de riscos. Segundo o autor, as técnicas de gestão são, na verdade, técnicas de prevenção de riscos.

Nos eventos, mesmo com todo o cuidado em seu planejamento, a chance de algo dar “errado” ou sair fora do que se espera é alta, pois trata-se de uma atividade intangível, que lida com uma série de variáveis, fornecedores e processos, que precisam atuar em sincronia no momento exato, para garantir sua implementação eficiente. Nesse sentido, é necessário estar preparado para antecipar e entender os riscos no momento de gerenciar um evento.

Segundo GRAY (2000), dentro do contexto de Gestão de Projetos, risco é a chance de ocorrer um evento indesejável, e as possíveis consequências dele decorrentes. Para o autor, se os riscos se tornarem reais, o projeto pode ser até cancelado. O conceito de gerenciamento de riscos engloba muito mais do que lidar com imprevistos ou crises pontuais. Ele pressupõe que haja uma antecipação dos eventuais riscos e uma preparação para evita-los, ou no mínimo, para lidar com eles, de modo a minimizar seus efeitos adversos sobre o projeto/evento.

KERZNER (1994), desenvolveu um modelo de gerenciamento de risco em projetos e inovação, que pode ser adaptado para projetos de eventos. Esse modelo é composto de quatro etapas:

- 1) Avaliação** – tem o objetivo de identificar e classificar as áreas potenciais de risco (técnica, logística, financeira, impacto ambiental, etc.).
- 2) Análise** – etapa em que se determina a probabilidade de ocorrência do risco e as consequências a ele associadas.



**3) Tratamento** – refere-se a procedimentos para reduzir e controlar o risco (assumir, transferir, etc.).

**4) Aprendizado** – a experiência é um excelente mestre na identificação e redução de riscos e o aprendizado deve incluir procedimentos para documentação do gerenciamento, calibrando as diversas técnicas e a percepção do gerente do projeto para futuros empreendimentos.

Nota-se, que uma etapa complementa a outra, permitindo um mapeamento completo do risco, desde sua identificação, até a avaliação pós-crise. Essas etapas encontram respaldo no trabalho de Andririn, Moital e Cardoso (2017), que discutem sobre a gestão de crise em turismo de negócios. Para os autores, a compreensão sobre as origens do risco pode ajudar na detecção antecipada da crise, e possivelmente evitar que ocorra. Além disso, os autores ressaltam que além da identificação, os gestores podem, com a identificação antecipada, compreender o tipo de impacto que a eventual crise poderá ocasionar, e buscar caminhos para uma reação antecipada.

### **3. Resultados e Discussões**

Foram realizadas pesquisas diretamente com três organizadores de Eventos, do tipo *shows* musicais, que atuam na cidade de Dourados/MS, entre os dias 21 e 22 de dezembro de 2017. À eles, aplicou-se um roteiro de entrevista semiestruturada dividida em três blocos: Experiência na Gestão de Eventos, Riscos na Organização de Eventos e Gestão de Riscos em Eventos. Na apresentação e discussão dos resultados, realizada por bloco de entrevista, os três entrevistados são representados pelas siglas A, B, C, conforme, conforme a necessidade de suas respectivas identificações nas respostas.

#### **3.1. Experiência na gestão de eventos**

O primeiro bloco de questões aplicado tinha por objetivo identificar as suas experiências com a organização de eventos de grande porte, e com isso,



confirmar sua adequação ao perfil de entrevistado necessário para a realização da pesquisa.

Todos os entrevistados possuem larga experiência na organização de eventos em geral, entre 10 e 20 anos. Enquanto um deles (Entrevistado C), com mais de 10 anos de experiência em eventos, atua exclusivamente na organização de shows, o entrevistado B atua com shows e eventos sociais como festas temáticas, e também possui uma experiência de mais de 10 anos com eventos.

O entrevistado A, promove, além de shows, eventos sociais e corporativos diversos. Esse é ainda, o único entre os entrevistados, que atua apenas com uma empresa que atende diversos segmentos de eventos há cerca de 21 anos. O entrevistado A, atua em todo o estado de Mato Grosso do Sul e também está começando a atuar fora do Estado, abrangendo várias áreas do segmento de eventos, por isso, seu portfólio apresenta a realização de cerca de 1500 eventos de todos os tipos ao ano, considerando os eventos de pequeno, médio e grande porte.

Os entrevistados B e C não atuam por meio de uma empresa especificamente, mas têm seus nomes reconhecidos como organizadores de eventos autônomos na cidade. O entrevistado B aponta que desde 2007, realiza eventos, sendo uma média de 10 eventos ao ano, desses, são cerca de 7 shows e 3 festas, enquadradas na categoria de eventos sociais. Nos shows, realizados apenas na cidade de Dourados, a média de público gira em torno de 1600 pessoas, público principalmente da classe A.

Já o Entrevistado C, atua desde 2014 e realiza exclusivamente shows. Vale ressaltar que todos os shows, cerca de 10 por ano, são realizados exclusivamente em ambientes fechados, e possuem uma média de público 1.600 pessoas, apenas em Dourados.

Segundo Matias (2010, p.107), em relação ao número de participantes os eventos podem ser classificados em: Pequeno – até 150 participantes; Médio – entre 150 e 500 participantes; Grande – acima de 500 participantes. Nesse



sentido, podemos entender que, além de experiência com relação ao tempo em que atuam no setor de eventos (mais de dez anos), todos os entrevistados promovem eventos de grande porte.

### **3.2 Riscos na organização de Eventos**

O segundo bloco de questões foi aplicado aos entrevistados com o objetivo de entender, baseados em suas experiências, em que consistem os principais riscos da organização de eventos desse tipo. Como já mencionado, o planejamento é um fator extremamente importante para minimizar os riscos de projetos, nos quais os eventos se encaixam, e deve ser encarado como um processo constante dentro da organização de eventos. Nesse sentido, perguntou-se aos entrevistados o que eles levam em consideração antes de fechar a vinda de uma atração, e quais as principais providencias após o fechamento do contrato.

De fundamental importância no momento do fechamento do contrato, é a data de realização do evento. Os entrevistados entendem que Dourados e região compõem um mercado bastante importante, mas que não comporta eventos similares na mesma data, ou mesmo em datas muito próximas. Além de checar esse calendário de eventos, é necessário pensar também o distanciamento de períodos como férias e feriados prolongados, quando a cidade fica mais “vazia”. Os entrevistados A e C ponderam que eventos próximos a data de pagamento de salários também são importantes, enquanto B pontua que seus eventos são mais voltados para o público de classe social A, e portanto não são muito influenciados por data de pagamento de salários, mas corrobora com a ideia de que períodos de férias e feriados prolongados são ruins para a realização de shows.

Os entrevistados também foram unânimes ao responder que, para decidir a atração, é necessário pensar no público alvo, e quem esse público espera ver e ouvir em um show. A e C pontuam que fazem pesquisas “informais” em redes sociais medindo a receptividade de determinada atração. C é taxativo ao pontuar



que procura realizar eventos com atrações que sejam de interesse do grande público. O entrevistado A que conta que já fez experiências em trazer algo que agrada seu próprio gosto musical e que foram experiências ruins em termos de público.

Já o entrevistado B pontua que costuma fazer da realização de shows um momento de lazer, então opta por atrações que tenham afinidade com seu gosto musical, como por exemplo, artistas de música popular brasileira “MPB”. O entrevistado pontua ainda que as vezes faz pesquisa na internet no estilo “o que vocês acham de um show com...”, porém por melhor que seja a resposta, tem o lado ruim de poder “passar a dica” para seu concorrente. No entanto a escolha da atração, no final, é bastante influenciada pelo seu gosto pessoal.

Todos os entrevistados responderam que após fechado o contrato com uma atração o primeiro passo é providenciar o local, e toda a documentação necessária ao evento, tais como alvarás da prefeitura e do corpo de bombeiros, verificando a parte legal do espaço e para o evento. Eles esclarecem que o local, juntamente com a data e a atração, é fundamental para o sucesso do evento, e pode vir a tornar-se um grande risco caso não haja preocupação com sua escolha. O principal risco mencionado é prevenir acidentes, decorrentes de má-estrutura ou lotação. É necessário para isso evitar tumultos, dividir o espaço por setor, e contar com uma equipe qualificada para trabalhar.

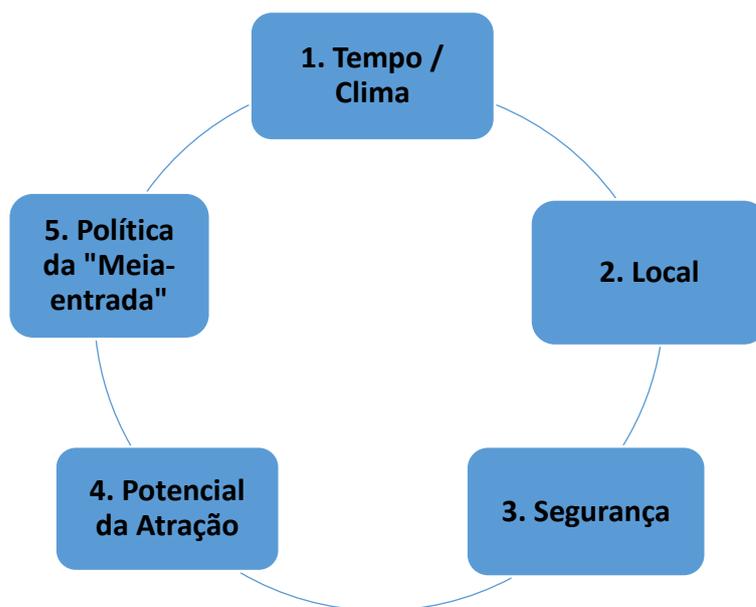
Essas, aliás, é o próximo passo após o fechamento do contrato, fazer os primeiros contatos com a equipe que geralmente já trabalha nos eventos, de modo a iniciar sua preparação. Essa preparação envolve pagamento de ECAD, seguranças, tipo de atendimento, equipamento de som, chegada do artista, garçons e buffets, organização do local, etc.

Quando questionados sobre os riscos de se organizar esse tipo de evento, todos os entrevistados acreditam ser um evento de alto risco, por exigir um investimento inicial onde não há garantia plena de retorno. Além dessa “leitura de mercado” já mencionada, que envolve responder a questões como: Quem? O que? Onde? É necessário pensar em todos os detalhes com a máxima



antecedência, pois o nível de risco é imenso. Vale ressaltar que os 3 entrevistados organizam shows com atrações consideradas de nível nacional.

Perguntados diretamente quais os principais riscos na promoção de eventos, os entrevistados foram unânimes em dizer que o principal risco é com relação as incertezas nas alterações do tempo/clima. Todos os entrevistados optam por fazer eventos em lugares fechados, considerando que os períodos de seca e chuva não são bem definidos na região. Outros fatores de risco elencados na figura 1, conforme a ordem de importância para os entrevistados diz respeito a: Local, Segurança, Política da Meia-entrada e Potencial da atração escolhida.



**Figura 1:** Principais riscos na organização de eventos do tipo shows artísticos. **Fonte:** os autores.

O maior risco como podemos observar acima, é o **Tempo/Clima**, pois as previsões de longo prazo não permitem saber com precisão o que esperar, podendo trazer prejuízo incomparável no evento, e por isso é preciso se prevenir. Além da questão da chuva em si, no momento do evento, fatores inesperados



como rajadas de vento forte ou alagamentos provocados por chuvas anteriores são bastante preocupantes.

Além disso, os entrevistados citam que uma particularidade observada no município de Dourados, é que o tempo/clima pode determinar o fechamento do aeroporto, algo bem comum de se acontecer, o que pode gerar transtornos que vão desde o atraso, até a ausência a atração principal do evento. De modo geral, os entrevistados citam como o maior risco enfrentado, como mencionado, é o natural, ventos, chuvas, etc. Caso não seja um evento de iniciativa própria, é necessário deixar o cliente que contrata o evento, e o quer em lugar aberto, totalmente ciente dos riscos.

Ainda com relação ao clima/tempo, uma percepção compartilhada por um dos entrevistados é que em Dourados, embora a cidade não apresente grandes transtornos logísticos devido à chuva, as pessoas têm o hábito de não sair de casa com o mal tempo, o que pode prejudicar uma eventual venda de ingressos de última hora.

Para a escolha do **Local** é preciso ter qualidade no espaço, fazendo-o através da ambientação, adequado ao tipo de atração e público, além de certificar-se que a capacidade do espaço esteja adequada, com conforto, ao número de pessoas que se pretende atingir. Além disso, como já mencionado, é preciso se atentar para a segurança do espaço: se os alvarás estão em dia, se possui saídas de emergências para prevenir qualquer acontecido inesperado, etc.

Nesse ponto, há a sobreposição com outro risco importante mencionado pelos entrevistados, a **Segurança**, pois é necessário pensar em cada detalhe para não colocar em risco o seu público. A segurança é fundamental para o êxito no evento. Se um local não for bem escolhido pode trazer aspectos negativos ao evento, no que tange a questão da segurança, tanto do local quanto do público em geral.

Todos os entrevistados concordam que para ter o êxito no evento, nada mais importante que uma ótima **Atração**, com potencial para atrair um grande



número de pessoas dispostas a pagar pelo evento. E mesmo com as pesquisas e análises para a escolha de um nome de peso, há ainda o risco de que, uma boa atração, que inicialmente chame a atenção do público, não agrade no show em sim. Isso se dá principalmente pelo tipo de interação que o artista tem com o público e com o repertório escolhido para a ocasião.

Com relação aos eventos culturais e shows em geral, uma grande dificuldade relatada pelos entrevistados é atender a legislação federal que obriga os promotores de eventos culturais a realizar a venda da chamada “**meia entrada**”, para públicos específicos como estudantes e idosos, permitindo que paguem apenas metade do valor do ingresso. Para os entrevistados, que trabalham com um número “de corte” mínimo para garantir que o evento não dê prejuízo, a incerteza relacionada ao atendimento da lei da “meia-entrada” é bastante prejudicial.

Todos fazem questão de ressaltar que consideram a lei, tal como está, injusta, pois pressupõe que todo estudante seja desprovido de condições financeiras para participar de eventos culturais, o que não é necessariamente verdade. Pois há diversas pessoas com condições de pagar pelo valor integral do ingresso sendo beneficiado, enquanto pessoas com baixo poder aquisitivo, que realmente não teriam condições de participar de um evento pagando valor integral, não possui benefício algum.

Todos os entrevistados citam que os maiores riscos que são enfrentados como mencionado tem origem em fenômenos naturais, ventos, chuvas, e o risco financeiro, quando o cliente contrata algum evento em lugar aberto, é necessário ele saber dos riscos. Se todos esses fatores acima forem planejados e analisados o risco financeiro se torna baixo, porém se ao contrário e algum item ser deixado de lado o risco financeiro se torna imenso. Mais uma vez, verifica-se a importância de planejar, pois para os entrevistados, o risco financeiro, em grande parte, é derivado dos riscos acima mencionados.



### 3.3 Gestão de Risco em Eventos

O último bloco de questões procurou identificar como os gestores lidam com os principais riscos elencados na organização dos eventos do tipo *shows* musicais. Nesse ponto os entrevistados relataram experiências negativas que mais lhes marcaram. Os entrevistados B e C por exemplo, organizaram um evento em conjunto, no qual foi vendida uma determinada quantidade de ingressos para a área do camarote. Entretanto, a construção do espaço, que comportava o determinado número de pessoas, não considerou que durante o show, todas as pessoas se deslocariam para o mesmo lado da estrutura, que não tinha condições de suportar o peso e começou a apresentar sinais de rompimento.

Segundo os entrevistados, a única alternativa a ser tomada foi pedir para que todos descessem do camarote, tendo que realocá-los em frente às mesas da área V.I.P, em pé. Diante do transtorno para os clientes dos dois setores, muitos clientes entenderam a situação, e alguns solicitaram a devolução do valor pago nos ingressos. Embora o prejuízo financeiro não tenha sido grande, principalmente por terem conseguido evitar uma tragédia, o prejuízo de imagem acabou sendo maior que o financeiro.

Outra experiência citada, foi um show que já estava tudo pronto para ser realizados, segundo o entrevistado “ Painéis de Led montado, um espetáculo de cenário, porém começou a forte ventania, e mesmo sendo o evento em uma área com cobertura, havia muitas entradas por onde vieram correntes de vento, e infelizmente dois painéis de Led foram perdidos, gerando um prejuízo de cerca de 100 mil reais”. Como a empresa responsável pela montagem era terceirizada, essa arcou com o prejuízo, além disso, faltando algumas horas para acontecer o evento, foi possível repor o equipamento. Entretanto, o entrevistado julga que se a empresa contratada fosse de menor porte, talvez não tivesse equipamento substituto, e o evento ficaria prejudicado.

Embora esses tipos de eventualidades não sejam frequentes, segundo o entrevistado, servem como lições para prevenir eventuais riscos. Nos dois casos



citados, a estratégia adotada, além de uma verificação prévia, criou-se, à partir daí, a prática de contratação de seguro, com ampla cobertura, para os eventos realizados.

Perguntou-se ainda se essas estratégias de prevenção de risco são embutidas, de alguma forma, no custo do evento. Segundo os entrevistados, no concepção inicial do evento, há uma consideração sobre possível problemas a serem enfrentados. Depois, é analisado a possibilidade de ocorrência, para então, definir uma margem financeira para eventualidades como essas. Esse custo eventual normalmente é embutido no valor dos ingressos.

Os três entrevistados A B e C citam que ao término de todo evento, é realizado um relatório de *feedback*, o que deu ou não certo. Alguns utilizam o modelo de relatório escrito, outros apenas reuniões para análises com os colaboradores.

É importante ressaltar que, embora a consideração dos riscos, a adoção de estratégias de prevenção, e a análise *a posteriori*, existam de forma bem clara para todos os entrevistados, percebe-se que são feitas de maneira bastante intuitiva, e pouco sistematizada, pois são fruto das experiências próprias e não de um processo pautado em técnica de gestão reconhecida no mundo dos negócios.

### **3.4 Percepções sobre a gestão de risco em eventos**

Alguns pontos que não foram citados pelos entrevistados como fatores de risco, mas considerados pertinentes para a pesquisa, foram diretamente questionados aos entrevistados, após as suas respostas espontâneas. Questões como Tipo de Atração, Mão de Obra, Imagem e Infraestrutura, foram suscitadas para reflexão.

Com relação ao tipo de atração, além de eventos sociais e corporativos, realizados principalmente pelo entrevistado A, os entrevistados afirmam que os eventos do tipo *shows* musicais, com atrações nacionais, são os que mais compensam realizar em Dourados. Para eles, atividades como teatro, dança,



entre outros, ainda não são comportados pela cidade. Seja por conta da falta de hábito da população para pagar por esse tipo de apresentação, seja pelo custo, uma vez que os espaços fechados, adequados para esse tipo de evento em Dourados ainda são pequenos e mal estruturados, o que geraria um custo maior dos ingressos.

A mesma avaliação positiva é feita com relação a Mão de Obra e Fornecedores. Para equipamentos de som, segurança e *buffet*, o município conta, segundo os entrevistados, com excelentes empresas para atender suas necessidades. Também não há dificuldade de encontrar profissionais para atuarem na recepção de eventos. O entrevistado A aponta que a existência de formação profissional de nível superior em Dourados, como o curso de turismo da universidade estadual, colabora para elevar a qualidade dos serviços prestados.

A entrevistada B ressalta que, como já trabalha com eventos a muito tempo, há uma lista de parceiros recorrentes que lhe garante uma equipe coesa na organização e execução dos eventos, mesmo que essa equipe não seja fixa, pois há treinamento constante desses profissionais. Em Dourados segundo um dos entrevistados há muitos anos não há empresas que tenham tido problemas de não entregar o prometido, as empresas e profissionais autônomos são reconhecidos e respeitados, o que faz com que aumente a concorrência para os seus serviços, porque embora bons, eles não são muitos.

Com relação a Imagem dos eventos e, conseqüentemente, dos seus organizadores, os entrevistados mencionam que ano a ano vem aumentando as exigências do público, e isso faz com que a concorrência aumente, pois, uma grande quantidade de eventos, vendidos a valores relativamente altos, faz com que o público selecione bem suas escolhas. O entrevistado A, relata que os efeitos de crises econômicas de anos anteriores começam a ser sentidos agora no mercado de eventos, que em geral tem contratos fechados com muita antecedência. Segundo o entrevistado, até o ano de 2016, realizou-se muitos eventos de contratos anteriores. Já em 2017, houve uma queda no número de



eventos realizados. B reitera que como o público do seu evento é formado principalmente pela Classe A, e que a crise não tem grandes efeitos sobre sua atividade. Entretanto, assume que tem diminuído a quantidade de eventos realizados a cada ano.

Todo esse contexto leva, segundo os organizadores entrevistados, a repensar as formas de atuação no mercado de eventos. Com a diminuição de contratos externos para a realização de eventos, uma das saídas é investir em eventos próprios, tais como *shows* musicais. Com esse aumento da concorrência, a imagem do evento deve conquistar o público, passando uma imagem de “imperdível”. A atração escolhida, embora fator importante, não é o único a ser considerado na decisão de compra. Eventos bem organizado, em espaços mais confortáveis e que ofereça serviços extras e atendimento personalizado aos clientes ajudam na decisão do consumidor, que, segundo os entrevistados, relacionam essas questões a imagem de quem organiza os eventos.

Com relação a infraestrutura da cidade, os entrevistados ressaltam que, para os eventos recorrentes, os espaços de realização de eventos da cidade de Dourados são excelentes. Mesmo para a realização dos *shows* musicais, embora sejam bem poucos espaços físicos, eles têm atendido bem as necessidades do evento. Os três entrevistados fizeram a ressalva de que apenas a capacidade de público dos espaços poderia ser maior, para não limitar tanto a negociação dos valores cobrados pelos ingressos.

Sobre a infraestrutura turística da cidade, pode-se notar na fala dos entrevistados, que Dourados é muito bem servida de hotéis, restaurantes e receptivo em geral. O porte do aeroporto municipal não foi espontaneamente levantado pelos entrevistados, mas questionados, apenas A adota a postura de fazer um receptivo sempre na capital do Estado, Campo Grande, de modo a evitar problemas devido a impossibilidade de pouso, problema bastante comum no município.



## 4. Conclusão

Cada vez mais, o setor de eventos é entendido como um empreendimento profissionalizado, concebido e geridos na forma de projetos. O presente artigo é, nesse sentido, uma tentativa de entender como esses projetos de eventos são considerados quando se trata de gestão de risco, haja vista o segmento envolva uma série de variáveis e fornecedores, apresentando assim um alto grau de incerteza.

Num primeiro momento, foi possível concluir que o primeiro passo é identificar os potenciais riscos que os eventos possam vir a causar, já que a variedade de riscos que pode acontecer nos eventos é ampla. Aliás, foi possível perceber, ao longo das entrevistas, que as etapas básicas de gerenciamento de risco – Avaliação, Análise, Tratamento e Aprendizado (KERZNER, 1994), são seguidas por todos os entrevistados.

O que se nota é que, esse roteiro nem sempre é seguido de forma racional, e nem todas as etapas são aplicadas de maneira sistemática em todos os eventos. Percebe-se as vezes, por parte de alguns entrevistados, que essa assemelha-se mais a uma forma intuitiva de lidar com as adversidades que decorrem dos eventos, que lhes são perceptíveis pela experiência de atuação no setor.

Os principais riscos apontados pelos organizadores são o fator Tempo/Clima, o Local, Segurança, Atração e Política de “Meia Entrada”. Esses fatores podem afetar a concretização do evento, prejudicar as vendas e, conseqüentemente causar prejuízos financeiros e de imagem. De todos esses riscos, o que mais gera preocupação aos entrevistados desde a concepção do evento até a hora de sua execução e término, é o fator natural (Tempo/Clima), haja vista esse ser o mais imprevisível de todos.

Com relação aos pontos de risco diretamente questionados, embora não tenha sido diretamente apontado como um risco, foi possível perceber que o risco a Imagem consiste numa preocupação real para os entrevistados. Sendo



eles uma empresa e dois organizadores autônomos, foi possível perceber que, para o mercado onde estão inseridos, no contexto de uma cidade de porte médio, todos contam significativamente com sua imagem para “vender” seu evento. Um eventual prejuízo de imagem comprometeria não apenas o sucesso do próximo evento, mas também a sua própria permanência no mercado.

Dentro das estratégias de prevenção elencadas pelos organizadores, para prevenir esses riscos, estão a necessidade de fazer uma análise dos pontos positivos e negativos, o primeiro passo seria a escolha da atração, respondendo a perguntas como: “vou ter público?”, “meu local atende à demanda?”, “quem é o público que quero atingir?”. Se acontecer alguma eventualidade os organizadores devem estar preparados, buscar soluções que permitam prevenir ou contornar as eventualidades.

Essas estratégias se traduzem em ações efetivas como: garantir a confiabilidade da estrutura e dos equipamentos instalados; optar por locais fechados de modo a diminuir a influência do Tempo/Clima no evento; realizar seguro do evento; embutir na previsão de custos possíveis ocorrências de risco; manter uma equipe de confiança, e; buscar alternativas de transporte (acesso) de grandes atrações à cidade.

A gestão de risco em eventos tem como objetivo evitar acontecimentos inesperados, no entanto este artigo trouxe exemplos de erros e falhas por escolhas equivocadas, que, embora habilmente contornada pelos organizadores, poderiam ter sido evitadas. Para não fracassar na organização de um evento, e conseqüentemente evitar prejuízos financeiros e de imagem, é necessário investir em prevenção. Planejar, observar, avaliar e tirar exemplos dos eventos anteriores, listando o que pode ou não dar certo, é o caminho apontado para trabalhar com gestão de riscos do evento.

## **Referências Bibliográficas**



ANDIRIN, C. MOITAL, M. CARDOSO, C.P. Falhas no serviço como crises organizacionais no turismo de negócios: origens e estratégias operacionais percebidas pelos profissionais de eventos. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo, 11(3), pp. 480-502, set./dez. 2017.

ANGELI, M. N. B. **Planejamento e organização em turismo**. Campinas: Papyrus, 1991.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS ORGANIZADORAS DE EVENTOS (ABEOC); SERVIÇO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA (SEBRAE). **II Dimensionamento Econômico do Setor de Eventos – 2013**. São Paulo: Revista Eventos / Eventos Expo Editora, 2014.

BRITTO, J. FONTES, N. **Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

GETZ, D. Eventos. In: LOHMANN, G.; PANOSSO NETO, A. **Teoria do Turismo: conceitos, modelos e sistemas**. São Paulo: Aleph (Série Turismo), 2012.

GIACAGLIA, Maria Cecília. **Organização de eventos: teoria e prática**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

GRAY, C.F. & LARSON, E.W. **Project Management – The Managerial Process**. McGraw-Hill. International Editions, 2000.

**IBGE CIDADES (2017)**. Disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?codmun=500220>. Acesso em Out 2017.

**KERZNER**, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling, VNR, Cincinnati – USA, 1994.

MATIAS, M. **Organização de Eventos: procedimentos e técnicas**. 5º ed. Bruere, SP: Manhole, 2010.

SENAC. **Eventos: Oportunidades de novos negócios**. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2000.

VERZUH, E. **MBA Compacto em gestão de Projetos**, Rio de Janeiro/RJ: Editora Campos, 2001.