

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

Jéssica Alessandra Santos Brito

**FLEXIBILIDADE EM OPERAÇÕES:
ESTUDO DAS TÁTICAS UTILIZADAS NA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS**

Belo Horizonte

2017

Jéssica Alessandra Santos Brito

**FLEXIBILIDADE EM OPERAÇÕES:
ESTUDO DAS TÁTICAS UTILIZADAS NA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador - Prof. Dr. Noel Torres Júnior

Área de Concentração - Gestão de Operações e Logística

Belo Horizonte

2017

Ficha catalográfica

B862f Brito, Jéssica Alessandra Santos.
2017 Flexibilidade em operações [manuscrito] : estudo das táticas utilizadas na organização de eventos / Jéssica Alessandra Santos Brito. – 2017.
109 f. : il., gráfs. e tabs.

Orientador: Noel Torres Júnior.
Inclui bibliografia.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
Inclui bibliografia (f. 99-106) e apêndices.

1. Prestação de serviços – Brasil – Teses. 2. Eventos especiais – Teses. 3. Administração de empresas – Teses. I. Torres Júnior, Noel. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. III. Título.

CDD: 658.834

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG – NMM/040/2017



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **JÉSSICA ALESSANDRA SANTOS BRITO**, REGISTRO N° 608/2017. No dia 20 de abril de 2017, às 09:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 11 de abril de 2017, para julgar o trabalho final intitulado "**Flexibilidade em operações: estudo das táticas utilizadas na organização de eventos**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Mercadologia, Administração Estratégica e Operações**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Noel Torres Júnior, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 20 de abril de 2017.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Noel Torres Júnior
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

.....
Noel Torres Júnior

Prof^a. Dr^a. Marlusa de Sevilha Gosling
(CEPEAD/UFMG)

.....
Marlusa de Sevilha Gosling

Prof. Dr. Ronan Torres Quintão
(Instituto Federal de São Paulo)

.....
R. Torres Quintão

Prof. Dr. Raoni Barros Bagno
(Depto. Engenharia de Produção/UFMG)

.....
Raoni Barros Bagno

AGRADECIMENTOS

A Deus e a Nossa Senhora, a quem recorri sempre que necessitei de força para continuar.

Aos meu pais, Magno e Márcia, por todo o apoio para a realização do mestrado. Sem vocês, nada disso seria possível.

Às minhas irmãs, Ana Carolina e Mariana, e ao meu primo Higor, pela amizade, por acreditarem em mim, me apoiarem e me ajudarem sempre que precisei.

Ao Daniel, meu namorado, pelo apoio, carinho e compreensão durante todo o trajeto do mestrado.

Aos meus colegas da turma de Mestrado em Administração da UFMG de 2015, em especial, àqueles pertencentes à antiga linha MEO, por todos os momentos compartilhados durante esses dois anos de mestrado.

Ao Prof. Dr. Noel Torres Júnior, pela orientação e por toda ajuda e incentivo para a concretização deste trabalho.

Aos professores do CEPEAD, por todo o conhecimento adquirido durante esse período, pelos debates, reflexões e ensinamentos repassados.

Aos profissionais das entidades pesquisadas, por me receberem, possibilitarem a realização da pesquisa e por todo interesse por ela demonstrado.

Aos professores Dr. Lauro Freitas e Dr. Raoni Barros Bagno, pelas contribuições ao trabalho durante a fase de defesa do projeto.

Aos professores do Departamento de Engenharia de Produção da UFOP, por todo conhecimento adquirido na graduação e pelo apoio recebido durante o mestrado, agora, como colega de trabalho.

Aos meus colegas de trabalho na Bio Extratus, por todo o crescimento profissional vivido durante o período em que trabalhei na empresa.

Às funcionárias do CEPEAD, Luciana, Vera e Érika, por todas as dúvidas solucionadas e ajudas concedidas.

Por fim, agradeço à Fapemig, a qual possibilitou a realização desta pesquisa via auxílio financeiro recebido.

“Não sabendo que era impossível, ele foi lá e fez.”
Jean Cocteau

RESUMO

Os eventos são de grande importância para a população brasileira, tanto por seu impacto na economia do País, quanto por se tratar de um modo de lazer e acesso à cultura. Apesar disso, ainda são poucos os trabalhos que estudam a utilização de técnicas de gestão a esse tipo de serviço. Assim, este trabalho tem como objetivo comparar as estratégias e táticas utilizadas pelos organizadores de eventos para lidar, por meio da flexibilidade, com os riscos presentes durante a entrega do serviço. Para isso, efetuou-se um estudo de casos múltiplos com seis entidades brasileiras organizadoras de eventos. Foi realizada uma pesquisa de caráter explicativo e de natureza qualitativa por meio de entrevistas estruturadas com as entidades e pesquisa documental a partir dos relatórios finais de eventos por elas realizados. A análise dos dados mostrou que há inter-relação entre alguns dos riscos presentes durante a execução do evento, possibilitando, assim, a formação de quatro grupos de riscos. A partir deles, foi possível entender quais os tipos de flexibilidades utilizadas para tratar os problemas que ocorrem durante a entrega do serviço. Ao relacionar os riscos às flexibilidades, percebeu-se que não havia na literatura pesquisada um tipo de flexibilidade ligado a alterações na infraestrutura interna para a prestação do serviço. Dessa maneira, foi proposta uma nova flexibilidade: a flexibilidade de infraestrutura interna. Por fim, o estudo constatou uma grande influência das pessoas que trabalham na organização de eventos na resposta aos riscos presentes em tal tipo de serviço, o que pode ser justificado devido à grande divergência presente nos eventos.

Palavras-chave - serviço, flexibilidade, eventos, riscos.

ABSTRACT

Events are of great importance to the Brazilian population, either because of their impact on the country's economy as well as because it is a form of leisure and cultural access. Nevertheless, still only a few papers study the use of management techniques in this kind of service. Taking these facts into consideration, this study aims to compare the strategies and tactics used by event organizers to deal, through flexibility, with the risks in the service delivery. In order to do that, a multiple case study was carried out with six Brazilian event organizers entities. Then, a research of explanatory character and qualitative nature was carried out through structured interviews with the entities and documentary research from the final reports of events realized by them. The analysis of the data showed that there is an interrelation between some of the risks presented during the event execution, thus allowing the formation of four groups of risk. From these, it was possible to understand which types of flexibilities are used to deal with problems occurring during service delivery. By relating the risks to the flexibilities, it was understood that there was no type of flexibility in the researched literature related to changes in the internal infrastructure for the provision of the service. Therefore, a new kind of flexibility was proposed: internal infrastructure flexibility. Finally, the study found a large influence of the event organizers in the response to the risks present in this kind of service, which can be justified due to the great divergence present in the events.

Key words - service, flexibility, events, risks.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1. Lista de figuras

Figura 1 - Desenvolvimento do Problema de Pesquisa	14
Figura 2 - Percentuais de valor adicionado ao PIB Global	18
Figura 3 - Modelo do conceito de serviço.....	21
Figura 4 - Influências sobre o encontro de serviço.....	25
Figura 5 - Discernimento do funcionário.....	28
Figura 6 - Estímulos, filtro de controle e flexibilidade em operações de serviços.....	37
Figura 7 - Tipologia de eventos planejados.....	40
Figura 8 - Classificação dos eventos quanto ao conteúdo programático	43
Figura 9 - Componentes do sistema de logística de um evento	51
Figura 10 - Relação entre os riscos audiência, atividades, tempo, infraestrutura e meioambiente.....	86
Figura 11 - Influência gerada pelo local na infraestrutura e no tempo e pelas operações no tempo e no meio ambiente.....	87
Figura 12 - Inter-relação entre os riscos de recursos humanos e organização.....	88
Figura 13 - Relação entre o primeiro grupo de riscos e a flexibilidade.....	91
Figura 14 - Relação entre o segundo grupo de riscos e a flexibilidade.....	92
Figura 15 - Relação entre o terceiro grupo de riscos e a flexibilidade.....	93
Figura 16 - Relação entre o quarto grupo de riscos e a flexibilidade.....	93

2. Lista de quadros

Quadro 1 - O domínio da flexibilidade na manufatura.....	33
Quadro 2 - Tipos de flexibilidade em serviços.....	39
Quadro 3 - Fatores típicos de riscos em eventos.....	46
Quadro 4 - Relação entre as flexibilidades de serviço de Corrêa e Gianesi (1994) e os riscos na entrega do evento, apresentados por Silvers (2008).....	57
Quadro 5 - Questionário empregado para compreensão das táticas e estratégias utilizadas para lidar com os riscos durante a execução do evento	58
Quadro 6 - Dados sobre a coleta de dados realizada.....	62
Quadro 7 - Análise das estratégias escolhidas pelas entidades para lidar com os riscos presentes durante a execução dos eventos	65

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	111
1.1	Objetivos	133
1.2	Justificativa	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Serviços	18
2.1.1	<i>Pessoas no serviço</i>	233
2.2	O Empowerment	266
2.3	Variabilidade de processos	288
2.3.1	<i>Variabilidade em serviços</i>	3030
2.4	Flexibilidade	322
2.4.1	<i>Flexibilidade em serviços</i>	355
2.5	Eventos	41
2.5.1	<i>Organização de eventos</i>	444
3	METODOLOGIA	533
3.1	Caracterização da pesquisa	533
3.2	Coleta de dados	555
3.3	Análise dos dados	611
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	634
4.1	Análise dos riscos enfrentados pelas entidades observadas	644
4.1.1	<i>Atividades</i>	644
4.1.2	<i>Audiência</i>	67
4.1.3	<i>Plano de emergência</i>	69
4.1.4	<i>Meio ambiente</i>	70
4.1.5	<i>Recursos humanos</i>	73
4.1.6	<i>Infraestrutura</i>	75
4.1.7	<i>Operações</i>	76
4.1.8	<i>Organização</i>	78
4.1.9	<i>Local</i>	80
4.1.10	<i>Fornecedores</i>	82
4.1.11	<i>Tempo</i>	83
4.2	Desenvolvimento do modelo teórico	86

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
	APÊNDICE	

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa aborda o tema serviço, o qual é de extrema importância para a economia brasileira. Isto pode ser percebido pelo fato de, desde 2004, o setor de serviços ter ganhado espaço no Produto Interno Bruto (PIB) e, de acordo com Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (BRASIL, 2016), ser atualmente responsável por aproximadamente 72,8% do valor adicionado ao PIB nacional.

Como afirmam diversos autores, existem algumas claras diferenças entre bens e serviços, como intangibilidade, perecibilidade e participação do consumidor por meio do fornecimento de insumos entre outras (GRÖNROOS, 2008; JOHNSTON e CLARK, 2010; MORRIS e FREI, 2013; SAMPSON e FROEHLE, 2006). Devido a tais características que diferem os serviços dos bens, nem sempre as mesmas técnicas utilizadas para o gerenciamento destes se aplicam na gestão dos serviços, sendo necessário o desenvolvimento de técnicas específicas (BOWEN e FORD, 2002). No entanto, apesar da grande importância do setor e da necessidade de diferenciação nas técnicas, a ciência de serviços ainda é uma área pouco consolidada (CALABRIA *et al.*, 2013).

Um exemplo disso é exposto por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), os quais apresentam que, apesar de se viver em uma economia de serviços, a academia ainda é direcionada, em sua maioria, para a perspectiva industrial. Apesar de tal fato, os autores afirmam que há um número crescente de estudiosos que têm optado por focar seus trabalhos em serviços.

A flexibilidade é apresentada por Slack, Chambers e Johnston (2009) como um dos cinco objetivos de desempenho da produção. De acordo com os autores, ela significa estar em condições de adaptar as atividades de produção para enfrentar circunstâncias inesperadas ou para dar aos consumidores um tratamento individual, ser capaz de alterar o que a operação faz e como ou quando faz.

A flexibilidade é um fator de grande importância na gestão de serviços. Schmidt (2006) argumenta que, por os serviços serem um tipo especial de processo, eles exigem novas formas de flexibilidade não encontradas em processos de negócios comuns. De acordo com o autor, além de ter a participação do cliente, o serviço tem de ser adaptável às necessidades deste,

enquanto é oferecido por um preço competitivo e, como permite elevado grau de interação com agentes externos, precisa integrar os recursos externos de forma flexível.

Como afirmam Verdú-Jover, Lloréns-Montes e García-Morales (2004), a necessidade de contato e interação entre clientes e prestadores de serviços implica um elevado grau de flexibilidade no relacionamento entre eles. Os autores também observam que, como a maioria dos serviços são perecíveis, eles devem ser consumidos enquanto são produzidos, e tal inseparabilidade exige especial atenção para a necessidade de sincronizar a oferta e a procura, o que requer práticas flexíveis de gestão. Eles também chamam a atenção para o fato de os serviços terem alto grau de variabilidade, a qual se relaciona à frequência e intensidade das mudanças que afetam o processo de prestação de serviço e que exigem a sua adaptação rápida. Essa variabilidade pode vir, tanto de fontes internas, quanto externas.

Apesar de apresentarem diversas características comuns, há certa diferenciação entre os serviços e, devido a isso, é possível classificá-los, de maneira a facilitar a sua gestão. Shostack (1987) expõe que os serviços podem ser classificados a partir da sua complexidade e divergência. De acordo com o autor, a complexidade está relacionada à quantidade de passos necessários para a execução do serviço, enquanto a divergência, à variação permitida no processo.

Os eventos, serviços a serem estudados neste trabalho têm alto grau de divergência e, devido a isso, necessitam de grande flexibilidade. Allen *et al.* (2008) definem os eventos como rituais, celebrações ou apresentações planejadas e criadas com o intuito de evidenciar ocasiões especiais ou atingir metas e objetivos, sejam culturais, sociais ou corporativos.

Como aborda Cardoso (2013), na organização de um evento, podem acontecer atrasos por parte dos fornecedores, atrasos nas montagens, problemas com os planos de segurança, o público ser muito maior ou muito menor do que o esperado entre outras coisas.

Carlsen *et al.* (2010) chamam a atenção para o fato de que as mudanças e desafios ocorridos em eventos são universais, todos os gestores irão enfrentá-los em algum momento. Como afirmam os autores, os organizadores lidam com uma série de dificuldades, de caráter prático ou técnico, as quais podem se apresentar como oportunidades ou ameaçar a viabilidade.

Silvers (2008) também afirma que os gestores de eventos têm de lidar com diversos riscos neles presentes. De acordo com a autora, é necessário olhar para o pior e para o melhor que pode ocorrer, pois, com isso, estar-se-á preparado para qualquer acontecimento entre esses extremos.

A organização de eventos não é uma exclusividade de profissionais da área de relações públicas. Nela estão interligadas várias áreas profissionais. Entre estas destaca-se a de administração de empresas, uma vez que seu conhecimento é de importância essencial para a execução do evento (GIÁCOMO, 2007).

Como apresentado, torna-se necessário haver flexibilidade para que, apesar dos riscos presentes e dos imprevistos que podem acontecer durante sua execução, o evento possa ocorrer da melhor maneira possível.¹

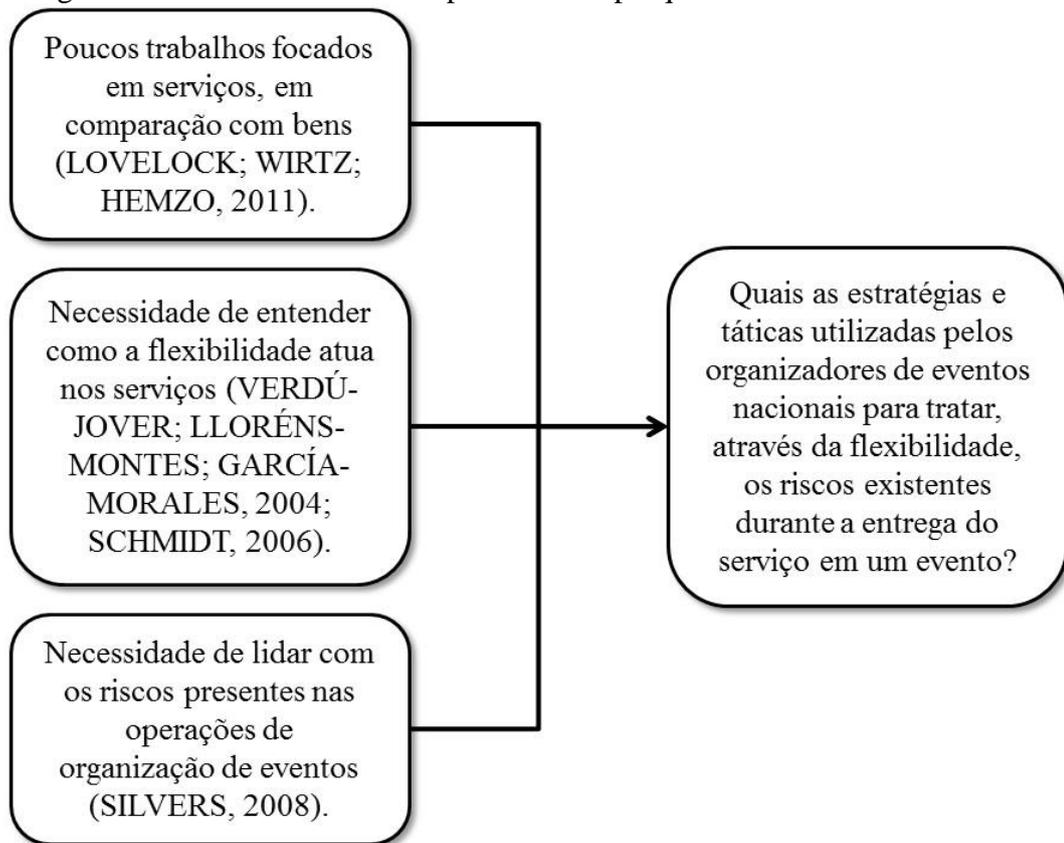
A partir dos fatos expostos, nota-se a necessidade de entender qual o papel da flexibilidade na operação de organização de eventos para lidar com os riscos e incertezas que ocorrem durante a entrega do serviço. A figura 1 apresenta a situação-problema que será abordada neste trabalho.

1.1 Objetivos

O objetivo geral deste estudo consiste em comparar as estratégias e táticas utilizadas pelos organizadores de eventos para, por meio da flexibilidade, lidar com os riscos existentes, durante a entrega do serviço em um evento, propostos por Silvers (2008).

¹Neste trabalho, a palavra risco será utilizada de acordo com a definição apresentada por Silvers (2008), ou seja, o risco será entendido como o desconhecido e os resultados positivos ou negativos que podem estar associados a ele. É a probabilidade de algo bom ou ruim acontecer, a exposição à possibilidade de perda, dano ou lesão resultante de uma incerteza. Assim, o risco será entendido como causado devido à incerteza existente. Já o imprevisto pode ser entendido como um fato que não era esperado, um acontecimento que não havia sido previsto.

Figura 1 – Desenvolvimento do problema de pesquisa



Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

Os objetivos específicos compreendem:

- aprofundar o conceito de flexibilidade, tanto em indústrias, quanto em serviços;
- elencar e analisar quais são as principais incertezas e fontes de variabilidade presentes na organização de eventos;
- verificar como o conceito de flexibilidade pode ser utilizado na organização de eventos;
- analisar as táticas e estratégias utilizadas pelas entidades organizadoras de eventos para lidar com os riscos neles presentes;
- desenvolver um modelo teórico relacionando, a partir dos casos analisados, os riscos presentes na organização de eventos à flexibilidade.

1.2 Justificativa

Em um estudo realizado por Calabria *et al.* (2013) sobre os interesses e prioridades de pesquisa em ciências de serviço no Brasil, “[...] promover o desenvolvimento do setor de serviços” aparece como terceiro tema na prioridade dos participantes em relação a atividades de pesquisas atuais e futuras, fato que mostra a grande importância do desenvolvimento dos serviços para os meios empresarial e acadêmico. Assim, percebe-se a necessidade da realização de estudos que busquem entender e aprimorar a gestão dos serviços de maneira a ajudar o desenvolvimento do setor.

Outro fator que demonstra a relevância do trabalho refere-se à importância cada vez maior dada à flexibilidade pelas empresas. A natureza constante de mudanças das operações de negócios globais tem exigido que elas se ajustem rapidamente e, com isso, a capacidade de flexibilidade das operações tem ajudado a sustentar as organizações (IDRIS, HASSAN e RAHMAN, 2010). Como afirmam os referidos autores, as organizações precisam planejar com antecedência como lidar com as mudanças que irão afetar as operações e saber se elas devem ser tratadas na fonte ou no ponto de impacto.

Em relação à flexibilidade, Tanoue (2008) afirma que ainda existe certa divergência nas visões dos autores a respeito de seu conceito, seus tipos e suas dimensões e que, devido a isso, este torna-se um problema de pesquisa necessário de ser estudado. Sushil (2015) também aponta a necessidade de mais estudos voltados à flexibilidade e os benefícios que ela pode trazer às empresas.

Faz-se importante também a realização de trabalhos que estudem a flexibilidade em processos de serviço. Como apresentado por Harvey, Lefebvre e Lefebvre (1997), apesar da importância da realização de estudos sobre a flexibilidade em serviços, a maioria dos trabalhos relacionados a esse tema ainda se concentra em empresas de manufatura. Tal fato também é evidenciado por Verdú-Jover, Lloréns-Montes e García-Morales (2004), os quais afirmam que falta na literatura acadêmica um corpo teórico significativo sobre o efeito que um melhor ajuste, em relação às necessidades de flexibilidade, tem sobre o desempenho das firmas de serviço. Além disso, Lin *et al.* (2015) apontam que, dada a importância da flexibilidade em serviços, a identificação de seus principais preditores torna-se uma questão crucial para a pesquisa e prática organizacional.

No que diz respeito aos tipos de serviços, os eventos estão entre aqueles que demandam grande flexibilidade. Como exposto por Giacomo (2007), eles estão sujeitos a fatores imponderáveis, os quais fogem da previsão e do domínio dos organizadores e podem impactar a qualidade do serviço entregue aos participantes do evento. Assim, torna-se necessário haver flexibilidade para lidar com a variabilidade causada por esses fatores.

Giacomo (2007) ainda afirma que o evento trata-se de um tema pouco abordado no campo da comunicação, embora este seja um dos componentes do *mix* de comunicação. A autora também aponta que a experiência confirma que o ensino do evento retrata visões desconectadas e distorcidas sem a devida importância para a análise estrutural e administrativa do significado do evento para as organizações. Com isso, torna-se necessário um aprofundamento dos estudos em relação às suas características (GIÁCOMO, 2007).

Getz (2008) afirma que o processo de gestão de um evento é um tema quase inexplorado pela literatura. O autor sugere a realização de pesquisas sobre as organizações envolvidas, metas, estratégias, impactos e avaliações.

Carlsen e Andersson (2011) também concordam que os estudos de eventos são em grande parte desprovidos de qualquer literatura relativa às estratégias de gestão ou à análise detalhada dos desafios relacionados à gestão que eles enfrentam.

Outro fator de grande importância na organização de eventos consiste da gestão de risco, o qual é apresentado por Allen *et al.* (2008) como uma tendência mundial. O autor afirma que ela aprimora a capacidade de gerenciar um evento e é um modo formal de analisar e solucionar os problemas que podem ser enfrentados durante a execução do evento.

O evento tem uma natureza complexa. Os objetivos que o originam são múltiplos e de relevância econômica e social, razão pela qual é importante que a organização de eventos abandone seu traço amador. É necessário encarar os eventos por meio da perspectiva científica e reconhecer neles a influência de várias áreas do conhecimento (GIÁCOMO, 2007). Com isso, faz-se de grande importância a realização deste trabalho.

Nesse contexto, o presente estudo contribuirá para a literatura com a proposição de um modelo conceitual para ajudar o entendimento de como a flexibilidade pode ser analisada em resposta aos riscos presentes na operação de organização de eventos. Assim, este trabalho colaborará, tanto no avanço dos estudos em flexibilidade em serviços, quanto na análise das técnicas de gestão em eventos.

O trabalho está estruturado da seguinte maneira. Após uma introdução na primeira parte, o capítulo 2 consiste no referencial teórico, o qual apresentará como a literatura trata os temas-chave utilizados neste estudo. A metodologia, a ser utilizada no trabalho, será abordada no capítulo 3. No capítulo 4 estarão a apresentação e a análise dos resultados obtidos. Por fim, no capítulo 5, são apresentadas as conclusões do referido estudo. As referências e um apêndice completarão a presente dissertação.

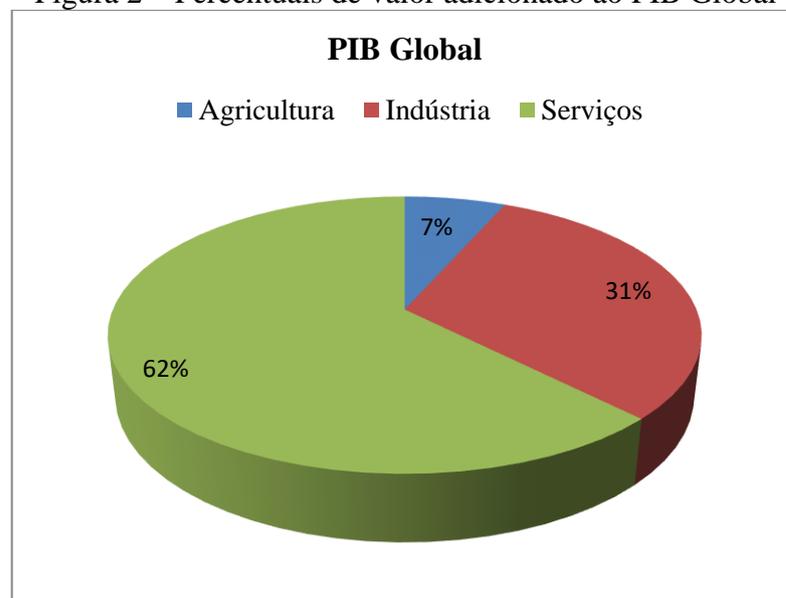
2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será relatado como a literatura trata os temas-chave do presente trabalho. Inicialmente, apresentar-se-ão os serviços, discutindo seus conceitos e peculiaridades, além de expor a importância das pessoas para esse tipo de processo. Em seguida, será abordado o *empowerment*, uma possibilidade de gestão que concede maior autonomia aos funcionários. O tópico 3 apresenta como os autores abordam a variabilidade, tanto nos processos industriais, quanto no serviço. A flexibilidade será mostrada no quarto tópico deste capítulo, por meio de uma comparação sobre como esta é vista no contexto industrial e nos serviços. Por fim, será analisado como a literatura aborda os eventos.

2.1 Serviços

O setor de serviços tem se tornado cada vez mais importante para a maioria dos países. O domínio desse setor na economia mundial pode ser percebido por meio da figura 2. Como mostrado na figura 2, ele já corresponde a aproximadamente 62% do PIB Global.

Figura 2 – Percentuais de valor adicionado ao PIB Global



Fonte - Criada pela autora com dados extraídos de THE WORLD FACTBOOK, 2014.

Contudo, apesar da grande relevância do setor, um dos principais desafios ainda consiste em conceituar serviços como afirmam Calabria *et al.* (2013) e Johnston e Clark (2010).

Schemenner (1999), por exemplo, diz que uma operação de serviços pode ser mais bem definida em termos residuais, ou seja, o que ela não é. O autor afirma que o próprio governo dos Estados Unidos define o setor de serviços como aquele composto de atividades desvinculadas da agricultura e do setor industrial.

Sampson e Froehle (2006) relatam ser necessário criar uma definição que englobe diferentes tipos de serviços e, devido a isso, eles apresentam a Teoria Unificada de Serviços. Esta define que um serviço depende de insumos dos clientes, os quais atuam como fornecedores, seja via coprodução (sendo necessária a presença do consumidor no momento da execução do serviço), do fornecimento de objetos tangíveis (como o objeto que será reparado durante o serviço) ou provendo informações necessárias para a execução do serviço.

De acordo com Grönroos (2008), serviço pode ser definido como um processo, compondo uma série de atividades com maior ou menor grau de intangibilidade, as quais, na maioria das vezes, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários do serviço e / ou os recursos que são providos como soluções para problemas do cliente.

Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) expõem que serviços são atividades econômicas entre duas partes, o que implica uma troca de valores entre vendedor e comprador. Eles também enfatizam que, nos serviços, o valor advém do acesso a uma variedade de elementos geradores de valor em lugar da transferência de propriedade. Para os autores, no caso do serviço, os consumidores valorizam experiências e soluções desejadas e estão dispostos a pagar por elas. Eles utilizam o termo locação para denotar o pagamento efetuado pelo uso ou acesso a algo.

Entender o funcionamento das empresas de serviço começa com identificar em que elas são diferentes das empresas de manufaturas de acordo com Frei (2006). A autora afirma que a principal diferença está na participação dos clientes nas operações. Para ela, os clientes tornam quase impossível gerir a produção de maneira isolada a partir do consumo e, com isso, as empresas que aprendem a gerenciar a variabilidade introduzida pelos clientes entendem que eles são a chave para a vantagem competitiva.

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), existem algumas características que diferem as operações de manufatura de operações de serviço. São elas:

- participação ativa do cliente no processo de execução do serviço;
- produção e consumo simultâneos, não sendo possível a sua estocagem;
- capacidade perecível com o tempo, pois, como não pode ser estocado, caso não seja consumido, o serviço será perdido;
- escolha do local ditada pela localização dos clientes, uma vez que é necessária a presença deles para a execução da maioria dos serviços;
- economia de escala limitada, devido ao fato de a área geográfica do mercado delimitar o número real de operações e limitar a oportunidade de obter ganhos de escala;
- controle descentralizado, pois os serviços são executados em campo;
- intensidade do trabalho, uma vez que, em grande parte das organizações de serviços, trata-se de um recurso-chave;
- intangibilidade, isto é, os serviços não são palpáveis como os bens;
- dificuldade na avaliação dos resultados obtidos, já que não se pode contabilizar o resultado apenas pelo número de clientes atendidos, como é feito nas indústrias.

Grönroos (2008) também afirma que os serviços, em geral, apresentam características básicas que os diferem dos produtos. O autor apresenta em seu trabalho três características:

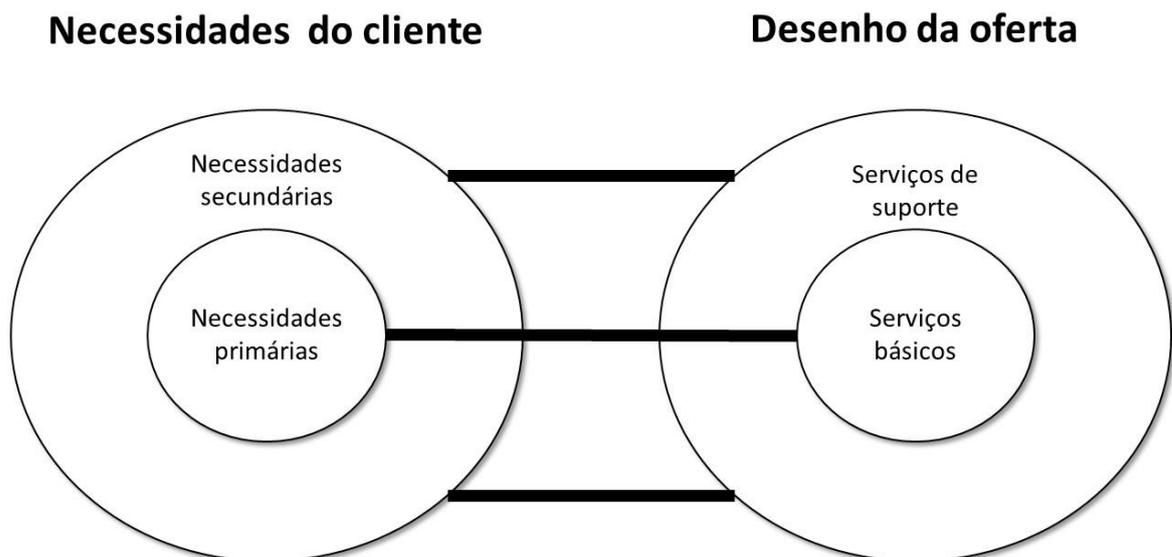
- serviços são processos que consistem de atividades;
- serviços são, pelo menos até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente;
- no processo de produção do serviço, o cliente participa como coprodutor, pelo menos, até certo ponto.

Edvardsson, Gustafsson e Roos (2005) afirmam que os estudiosos geralmente diferem os bens de serviços a partir de quatro características, chamadas de IHIP (inseparabilidade, heterogeneidade, intangibilidade e perecibilidade)., De acordo, porém, com os autores, essas características não retratam a essência de um serviço de maneira significativa e não devem ser utilizadas para todos os serviços.

Este trabalho analisa os eventos, um tipo de serviço que contém todas as características acima citadas, como inseparabilidade, heterogeneidade (advinda da participação do cliente), intangibilidade, perecibilidade e, devido a isso, pode ser entendido como um exemplo clássico de serviço.

De acordo com Edvardsson e Olsson (1996), o conceito de um serviço é composto de necessidades primárias e secundárias e serviços básicos e serviços de suporte. Para os autores, as necessidades primárias são a razão pela qual o cliente experimenta certa necessidade. Por exemplo, uma pessoa pode precisar entrar em contato com outra pessoa no Reino Unido, podendo, para isso, utilizar o telefone, a carta entre outros meios. Supondo que a pessoa deseje utilizar o telefone, surgirão outras necessidades como obter um telefone e conseguir o número da pessoa para qual a ligação será realizada. Essas necessidades são resultados do serviço escolhido e, devido a isso, serão chamadas de necessidades secundárias. O meio de comunicação será o serviço geral e, para satisfazer as necessidades, serão necessários outros serviços, chamados de serviços de apoio (EDVARDSSON e OLSSON, 1996). A figura 3 esboça o conceito de serviço apresentado por Edvardsson e Olsson (1996).

Figura 3 – Modelo do conceito de serviço



Fonte - EDVARDSSON e OLSSON, 1996, p. 150, adaptada pela autora da dissertação.

Edvardsson (1997) expõe que o sistema de serviços inclui os recursos disponíveis para o processo de realização do conceito de serviço. Este é composto de subsistemas que consistem em:

- funcionários, os quais são geralmente vistos como o recurso-chave da companhia de serviço. A percepção do cliente sobre a qualidade de um serviço depende, em grande parte, de como ele percebe a equipe;
- clientes, que são parte integrante e um recurso no sistema de serviço;

- recursos físicos e técnicos, os quais englobam instalações, computadores e outros sistemas técnicos, além de equipamentos e instalações dos parceiros e clientes;
- organização e controle, que inclui a estrutura organizacional, os sistemas de apoio administrativo, a interação e o diálogo com os clientes e a organização das diversas tarefas relacionadas ao *marketing*.

Johnston e Clark (2010) chamam a atenção para o fato de que a qualidade percebida pelos clientes no serviço está relacionada à experiência, como esta lida com o fornecedor do serviço, e ao resultado, comparação com o que o cliente esperava receber. Para os autores, o papel do gerente de serviços é administrar tais aspectos, porém, como eles fornecem uma resposta intangível, além de resultados mais tangíveis, é criado um desafio específico devido à dificuldade de definir e controlar o serviço. Outro fator que dificulta ainda mais é a participação do cliente no processo de produção (JOHNSTON e CLARK, 2010).

Além disso, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) afirmam que, por o serviço ser uma experiência que geralmente ocorre dentro das instalações da empresa, a qualidade percebida pelo cliente é reforçada pelo estado das instalações. De acordo com os autores, cuidados especiais com elas podem aumentar a satisfação dos clientes.

Um grande avanço metodológico ocorrido na área de serviços consiste na teoria proposta por Vargo e Lusch (2004). Os autores apresentam uma nova lógica dominada pelo serviço para o entendimento das trocas econômicas e sociais. Nestas, o cliente atua como cocriador de valor, em oposição à até conhecida lógica dominada pelo produto.

Sobre os estudos em serviços, Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) afirmam que, apesar de se viver em uma economia de serviços, na maioria das escolas de administração, o estudo acadêmico e o ensino ainda são voltados para a perspectiva industrial. De acordo com os autores, refletindo a relação cada vez mais estreita da criação de valor na economia voltada para serviços, a IBM criou a expressão ciência, gestão e engenharia de serviços, também conhecida como ciência de serviços, a qual integra as principais disciplinas relacionadas ao tema. No Brasil, o primeiro simpósio do setor ocorreu em 2010.

Como foi mostrado, os serviços apresentam características que os diferem dos bens e, devido a isso, é necessário atentar para elas durante a gestão dos serviços.

Diversos autores chamam a atenção para o papel crucial desempenhado pelas pessoas durante a execução de um serviço (CORRÊA e CAON, 2011; JOHNSTON e CLARK, 2010; LOVELOCK, WIRTZ e HEMZO, 2011). O tópico a seguir irá abordar esse tema por meio da discussão da importância das pessoas nesse tipo de operação.

2.1.1 Pessoas no serviço

Grande parte das pessoas consegue relatar uma experiência trágica que passaram com alguma empresa de serviços. Caso estejam impressionadas de maneira positiva, muitas delas também poderão contar esta experiência com alguma organização. Em ambos os casos, os funcionários normalmente representam papel de destaque, seja como vilões incompetentes, seja como heróis que não mediram sacrifícios para ajudar a resolver os problemas de forma construtiva e empática (LOVELOCK e WRIGHT, 2001).

Isso ocorre, pois o serviço é concebido e executado por pessoas. Ao analisar a prestação de serviços nos mais variados setores de uma organização, é possível perceber que elas exercem diversos papéis durante todo o processo (JOHNSTON e CLARK, 2010). Johnston e Clark (2010) apresentam alguns exemplos dessas atribuições:

- na maioria das operações de serviços, os fornecedores compõem parte significativa da experiência;
- os principais recursos das empresas de serviços são os seus funcionários;
- os serviços profissionais se fundamentam na experiência, na capacidade e no conhecimento das pessoas. Estas *são o serviço*, uma vez que são desses profissionais, uma mistura de *expertise* e capacidade de relacionamento, que o cliente está a comprar e, não, da organização;
- os clientes também são funcionários, porém em tempo parcial, e podem ser considerados um recurso da organização.

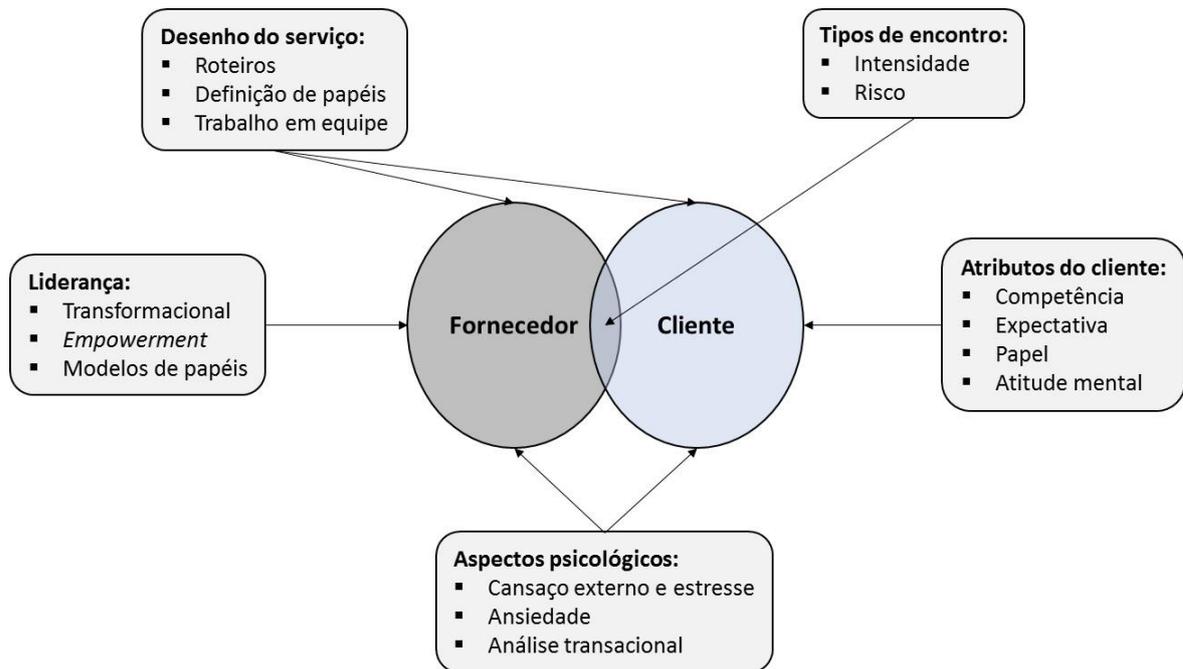
Corrêa e Caon (2011) afirmam que grande parte das operações de serviços apoia-se nas pessoas e, com isso, é necessário ter a capacidade de atrair as pessoas certas para a organização, conseguir desenvolvê-las e retê-las.

Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), o próprio conceito de serviço é baseado no fato de que as respostas para os problemas enfrentados pelas pessoas são desenvolvidas por meio de pessoas interagindo com pessoas para criar soluções. Assim, a capacidade dessas tem influência direta na qualidade final do serviço. Os autores também afirmam que é possível notar que a diferença entre as organizações prestadoras de serviço está nas atitudes e habilidades de seus funcionários.

De acordo com Johnston e Clark (2010), o momento de maior criticidade das operações de serviços consiste no ponto de entrega, encontro de serviço ou *momento da verdade*, ponto no qual ocorre o contato entre o cliente e a operação de serviço. Os autores ainda afirmam que o encontro de serviço no qual há maior complexidade para se especificar e controlar consiste naquele que ocorre entre duas pessoas: o cliente e o funcionário de atendimento. A figura 4 demonstra esse tipo de encontro de serviço.

Como é possível notar a partir da figura 4, cinco fatores podem influenciar o encontro do serviço. O primeiro deles trata-se do desenho do serviço, o qual orientará o funcionário sobre a maneira como este deve proceder. Contudo, dado que não é possível antever o que acontecerá no encontro face a face, apesar do desenho realizado, muitas decisões ficarão a cargo do funcionário. O encontro também será influenciado pela intensidade, a qual irá variar de acordo com o tipo de encontro de serviço que vier a ocorrer. Além disso, o encontro de serviço também pode ser influenciado por atributos do cliente, uma vez que este participa de maneira ativa da execução do serviço e por aspectos psicológicos dos funcionários, como exaustão e ansiedade, os quais impactarão a forma como o serviço será executado. Por fim, o encontro também pode ser influenciado pelo tipo de liderança exercido na organização.

Figura 4 – Influências sobre o encontro de serviço



Fonte - JOHNSTON e CLARK, 2010, p. 293, adaptada pela autora da dissertação.

Johnston e Clark (2010) afirmam que existem dois tipos de encontros de serviço entre duas pessoas: os encontros por telefone e os face a face. Este último costuma ser de natureza mais complexa devido à presença de maior quantidade de elementos de variabilidade. Além disso, é nesse tipo de encontro de serviço que as habilidades e a personalidade do indivíduo têm maior importância. Como não é possível antecipar a produção dessa parte da experiência do serviço, muito é depositado ao discernimento e à aptidão do próprio funcionário.

Como foi percebido, as operações de serviço dependem das pessoas que nelas atuam. Uma opção para o gerenciamento dos serviços consiste em atribuir maior autonomia aos funcionários, o que pode fazer com que eles executem um bom atendimento, sem a necessidade de livros de regras ou de uma autoridade superior. O *empowerment* pode levar o executante da tarefa a encontrar soluções para os problemas e tomar decisões adequadas. Para ser bem-sucedido, porém, ele depende da capacitação dos funcionários, isto é, dar a eles as ferramentas e os recursos de que necessitam para assumirem a responsabilidade (LOVELOCK e WRIGHT, 2001).

O tópico a seguir irá abordar o *empowerment*, tipo de gestão no qual é dada maior autonomia aos funcionários.

2.2 O Empowerment

Em um ambiente competitivo, as organizações precisam ser ágeis e flexíveis e, para conseguir isso, necessitam conceder maior autonomia a seus colaboradores, possibilitando uma gestão participativa que busque a minimização de problemas e a maximização dos resultados. Essa nova possibilidade de gestão é conhecida como *empowerment* (OLIVEIRA e ROCHA, 2008).

O conceito de *empowerment* surge como um modo de os funcionários terem maior autonomia, o que lhes permite se adaptar ao comportamento do cliente e responder a este de maneira mais rápida e eficaz (BOWEN e LAWLER, 1995). Para Greasley *et al.* (2005), o *empowerment* envolve uma mão de obra com mais flexibilidade e maior liberdade para tomar decisões referentes às tarefas que lhe competem, o que lhe traz maior motivação.

Na literatura são apresentadas duas abordagens distintas para o *empowerment*: uma estrutural, que se refere às políticas organizacionais e às práticas que concedem maior autonomia aos funcionários na tomada de decisões, e uma abordagem psicológica, a qual dá ênfase à percepção, aos sentimentos dos trabalhadores e ao ponto de vista individual (SAMPAIO, 2013). Este estudo foca-se na primeira abordagem.

Lovelock e Wright (2001) afirmam que existem dois métodos de gerenciamento dos funcionários presentes nas operações de serviço: o controle e o envolvimento. De acordo com os autores, o primeiro baseia-se no modelo de controle da administração, com papéis previamente definidos, presença de sistemas de controle e estrutura organizacional hierárquica com maior rigidez. O segundo método trata do *empowerment*, o qual se fundamenta no modelo de envolvimento com a administração, que acredita na capacidade dos funcionários em tomar decisões assertivas se forem devidamente socializados, informados e treinados.

De acordo com Oliveira e Rodriguez (2004), o *empowerment* traz diversos benefícios à organização como:

- liberação de tempo dos gerentes, permitindo maior dedicação a suas atividades primordiais, devido à delegação de tarefas aos subordinados;

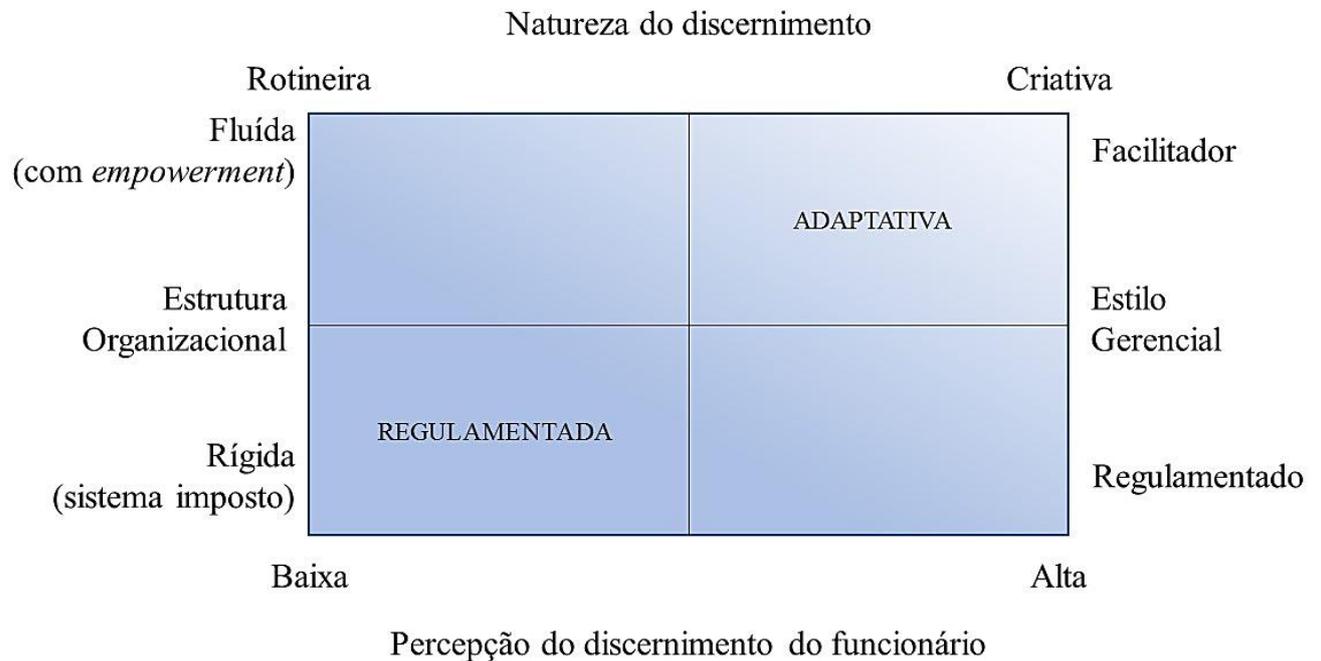
- desenvolvimento dos funcionários ao dar a estes a oportunidade de tomar iniciativa para a resolução de problemas e a possibilidade de inovar e tomar decisões;
- criação de um ambiente motivador, uma vez que transmite a ideia de os funcionários serem considerados pessoas de confiança;
- agilidade na tomada de decisões gerada pela autonomia presente na base da cadeia produtiva;
- diminuição dos custos devido à redução do número de pessoas envolvidas na tomada de decisão.

Como não é possível preparar previamente os roteiros para os encontros de serviço, ponto de contato entre o cliente e a operação, as organizações podem optar por darem maior autonomia (ou discernimento) a seus funcionários. Há três tipos de discernimentos adotados pelos funcionários: o discernimento rotineiro, no qual há discernimento sobre *como* a tarefa é desempenhada, mas não de *que* tarefa é assumida; o discernimento criativo, que é exercido pelos funcionários que desenvolvem o que fazer e como fazer; e o discernimento divergente, o qual trata do indivíduo que age por conta própria contrariando a política da organização. Este último tipo de discernimento geralmente não é aprovado pelas organizações (JOHNSTON e CLARK, 2010).

A partir dos tipos discernimentos, Johnston e Clark (2010) apresentam dois tipos de organização, os quais são apresentados na figura 5. O primeiro consiste na organização regulamentada, que tem a documentação de processo bem desenvolvida e um estilo gerencial impositivo. Em contraposição a ele, há a organização adaptativa, a qual apresenta, de acordo com os autores, as seguintes características:

- alto grau de discernimento criativo para o desenvolvimento de processos e produtos;
- dependência da habilidade e conhecimento dos funcionários;
- resistência à geração de processos padronizados;
- ênfase na inovação;
- estilo gerencial facilitador.

Figura 5 – Discernimento do funcionário



Fonte - JOHNSTON e CLARK, 2010, p. 293, adaptada pela autora da dissertação.

Embora a autonomia possa trazer diversos benefícios à organização, Oliveira e Rocha (2008) chamam a atenção para o fato de que ela deve ser concedida aos funcionários, via *empowerment*, apenas se eles apresentarem maturidade e responsabilidade para gerenciar o seu trabalho. Caso isso ocorra, a burocracia deve ser reduzida de forma a haver maior participação dos funcionários.

Como foi apresentado, o *empowerment* pode trazer maior flexibilidade à tomada de decisões, uma vez que ela é concretizada pelos funcionários que realizam a tarefa. Os tópicos a seguir abordarão a variabilidade, bastante presente nas operações de serviços. Iniciar-se-á pela apresentação da variabilidade em processos de maneira geral para, a seguir, centrar-se em como ela é tratada no caso dos serviços.

2.3 Variabilidade de processos

Fatores como aumento da diversidade de produtos fabricados em uma mesma linha, evolução tecnológica e sofisticação dos sistemas de produção, aumento na competitividade entre empresas e variações na demanda levaram à maior complexidade na gestão da produção. O gerenciamento de um sistema moderno torna-se complicado devido ao grande número de

variáveis envolvidas, ao grau de incerteza associado à informação e ao tipo de decisão a ser tomada (CARVALHO, SILVA FILHO e FERNANDES, 1998).

De acordo com Martins e Laugeni (2005), os processos estão sujeitos a inúmeras fontes de variação. Para os autores, essas fontes podem ser classificadas em dois grupos: causas de variação comuns, as quais são aleatórias e inevitáveis, e causas de variação especiais, que são ocasionadas por motivos claramente identificáveis e podem ser eliminadas.

Liker e Meier (2007) apresentam como tipos de variabilidade a autoinfligida, da qual são possíveis o controle e a variabilidade externa. De acordo com os autores, o grande problema da variação é que, ao ser iniciada, é realizado um *ajuste*, para confrontar tal problema, o que aciona outras ondas de variação, sendo difícil retornar ao estado *normal*.

Para Slack, Chambers e Johnston (2009), são muitas as razões pelas quais ocorre variabilidade nos processos. Ela pode ser gerada pela entrega tardia (ou antecipada) de materiais, informações ou de consumidores, quebra ou mau funcionamento de alguma tecnologia pertencente ao processo, retrabalho de materiais, mau processamento de informações ou consumidores, retorno a um estágio inicial do processo ou variação na exigência de itens que estão a ser processados. Os autores afirmam que essas fontes de variação interagem entre si e resultam em dois tipos fundamentais de variabilidade:

- variabilidade na demanda a ser processada em um estágio individual do processo;
- variabilidade no tempo de processamento das atividades em cada estágio.

Cachon e Terwiesch (2012) apresentam, em seu livro, quatro fontes de variabilidade de processos. São elas:

- variabilidade do fluxo de entrada de unidades: causada por chegadas aleatórias e variação na qualidade dos insumos recebidos;
- variabilidade nos tempos de processamento: ocorre devido à presença de pessoas na execução dos processos (variação inerente), falta de procedimento de operações e variações na qualidade (retrabalhos);
- disponibilidade aleatória dos recursos: ocasionada pela quebra de um equipamento, absenteísmo de trabalhadores e variações nos tempos de *setup*;

- encaminhamento aleatório no caso de múltiplos fluxos de processo: possibilidade de variação de rotas no processo.

Baseado nas ideias de W. Shewhart, o qual afirmava que as causas de variações em processos eram divididas em naturais e especiais, Deming propôs uma abordagem de gerenciamento da qualidade fundamentada estatisticamente para separação das causas de variação e melhoramento, por meio da contínua diminuição das variações nos processos. Para tal, ele propôs um plano de 14 pontos: constância de propósito, adoção de uma filosofia, não dependência da inspeção para obtenção de qualidade, não aprovação de negócios baseando-se apenas nos preços, melhoria contínua do processo de produção, introdução de treinamentos, instituição de liderança, eliminação do medo, eliminação das barreiras entre departamentos, derrubada de *slogans*, eliminação de quotas numéricas, orgulho dos trabalhadores, criação de um programa de educação e automelhoramento e caracterização de mudança como responsabilidade de todos (CORRÊA e CORRÊA, 2004).

Assim, uma das estratégias para lidar com as variações presentes nos processos é atuar no controle delas. Além da proposição de Deming, pode-se também lidar com as variações via desenvolvimento de uma flexibilidade relacionada ao tipo de variação ocorrida, estratégia que será abordada neste trabalho. No decorrer deste, será exposto o papel da flexibilidade nos processos.

Quanto mais rápido uma empresa responder às variações, maior será a sua vantagem competitiva sobre uma organização que não tem agilidade de resposta (STEVENSON, 2001). O serviço pode ser visto como um tipo especial de processo no qual, além de todas as fontes de variação citadas acima, há ainda a presença do cliente, que atua diretamente na produção. O tópico a seguir irá abordar a variabilidade específica dos processos de serviços.

2.3.1 Variabilidade em serviços

Há diversas maneiras pelas quais a variabilidade e a incerteza podem afetar um processo de serviço. Essas influências no processo podem ser divididas entre aquelas que afetam a demanda pelo processo, em relação ao prazo ou à quantidade de itens, e as que afetam a oferta, que interferem na capacidade, na velocidade, na qualidade e na capacidade do processo em si (SCHEMANNER, 1999).

De acordo com Frei (2006), além das variabilidades pertencentes aos processos de manufatura, as empresas de serviços têm de lidar com um problema que não está presente nelas: a interferência dos clientes nas operações. Como afirma a autora, lidar com essa variabilidade é um desafio central para oferecer um serviço rentável.

Como o cliente tem um papel importante na execução do serviço, ele acaba por ter poder para induzir o processo. Assim, a sua atuação pode influenciar a percepção de qualidade do serviço prestado, além de ter implicações na eficiência da utilização dos recursos (GIANESI e CORRÊA, 1996).

Para Johnston e Clark (2010), o cliente é uma fonte de variabilidade, não presente na manufatura, que traz um desafio a mais aos gerentes de serviços. A presença do cliente como parte essencial do processo de produção exige um desenho cuidadoso dos processos. Os autores também chamam a atenção para o fato de que a presença do cliente pode afetar, não apenas o serviço que este recebe e a atitude do provedor, mas também outros clientes no processo.

Morris e Frei (2013) afirmam que os clientes têm participação ativa na entrega do serviço e, como eles apresentam distinções entre si, geram uma diversidade que aumenta a heterogeneidade do serviço produzido. As autoras afirmam que os gestores de serviço enfrentam a variabilidade na forma de clientes-operadores, os quais são sempre um pouco diferentes dos que foram atendidos anteriormente. Para elas, é interessante adotar um sistema de gestão de clientes, de forma a diminuir essa variabilidade. Esse sistema pode utilizar como estratégia a seleção e o treinamento de clientes.

O primeiro passo para gerir a variabilidade introduzida pela participação dos clientes é entender quais formas ela pode assumir (FREI, 2006). De acordo com a referida autora, os clientes introduzem variabilidade nas operações de pelo menos cinco maneiras e, devido a isso, é preciso entender qual o tipo de variabilidade para projetar intervenções. As cinco maneiras citadas por Frei (2006) são:

- variabilidade na chegada: nem sempre os horários de chegada dos clientes são os mais convenientes para a empresa;
- variabilidade de pedido: os pedidos dos clientes não seguem sempre um padrão;

- variabilidade de capacidade: os clientes têm recursos diferentes para contribuir no processo, isto é, alguns têm maior conhecimento sobre o assunto, outros maior habilidade, por exemplo;
- variabilidade de esforço: quando os clientes necessitam realizar um papel na interação de serviço, eles decidem se irão aplicar muito esforço à tarefa ou não;
- variabilidade de preferência subjetiva: variabilidade introduzida pelas preferências pessoais de cada cliente.

Para lidar com as variações existentes nos processos, podem-se criar flexibilidades relacionadas a cada tipo de variabilidade. Os tópicos a seguir irão abordar o estudo da flexibilidade. Mais uma vez iniciar-se-á por como a literatura tem abordado o estudo do tema na manufatura para, a seguir, focar o sistemas de serviço.

2.4 Flexibilidade

A evolução ocorrida nas últimas décadas nos sistemas produtivos tem um ponto em comum: a flexibilidade. É a partir dela que os processos, as peças e os produtos podem trabalhar de acordo com as necessidades momentâneas (PEREIRA, DAL FORNO e TUBINO, 2008).

É cada vez maior a importância dada à flexibilidade, a qual, muitas vezes, está presente no objetivo estratégico das empresas. Na prática, porém, o conceito de flexibilidade ainda é um pouco vago, e dificilmente encontrar-se-á uma empresa que meça o seu grau de flexibilização. Talvez isso ocorra por dificuldade de mensurá-lo ou, então, pela falta de indicadores-padrão (TANOUE, 2008). Como afirma Tanoue (2008), ainda não existe um consenso sobre o real significado e as dimensões da flexibilidade, isto é, cada autor tem uma visão diferente e, aparentemente, incompleta sobre o tema.

Browne *et al.* (1984) afirmam em seu trabalho que há alguma incerteza relativamente às condições em que um sistema industrial pode ser denominado *flexível* e, para esclarecer o que seria uma Sistema de Manufatura Flexível (*Flexible Manufacturing Systems*), os autores definem oito tipos de flexibilidade:

- flexibilidade da máquina: consiste na facilidade de fazer as mudanças necessárias para produzir um determinado conjunto de tipo de peças;

- flexibilidade de processo: capacidade de produzir, simultaneamente, diferentes tipos de peças;
- flexibilidade de produto: capacidade de transição para produzir um novo conjunto de produtos de forma econômica e rápida, ou seja, a capacidade de resposta potencial de uma empresa à evolução da concorrência e / ou de mercado;
- flexibilidade de rotina: capacidade de lidar com problemas e continuar a produzir determinado conjunto de tipos de peças (um tipo de peça pode ser processado por meio de várias rotas, ou, de forma equivalente, cada operação pode ser executada em mais de uma máquina);
- flexibilidade de volume: capacidade de trabalhar, de forma rentável, com diversos volumes de produção;
- flexibilidade de expansão: capacidade de construir um sistema e expandi-lo, conforme necessário, de forma fácil e modular;
- flexibilidade de operação: capacidade de trocar a ordem de várias operações para cada tipo de peça;
- flexibilidade de produção: o universo de tipos de peças que o sistema pode produzir.

De acordo com Gerwin (1987), como a flexibilidade está relacionada a responder de forma eficaz a novas circunstâncias, é necessário examinar a incerteza enfrentada pelos gerentes de produção, a fim de compreender a flexibilidade que é construída nos processos de fabricação. Uma vez que existem vários tipos de incerteza que normalmente precisam ser tratadas, a flexibilidade deve ter alguns aspectos correspondentes. Em seu trabalho, o autor apresenta sete conjuntos diferentes de incerteza e flexibilidade associados, os quais são apresentados no quadro 1.

Quadro 1 – O domínio da flexibilidade na manufatura

Natureza da incerteza	Tipo de flexibilidade
Demanda para diferentes tipos de produtos oferecidos	<i>Mix</i>
Duração do ciclo de vida do produto	Mudança
Características adequadas de produtos para os clientes	Modificação
Tempo de máquina parada	Reencaminhamento
Quantidade de demanda do produto	Volume

Cumprimento dos padrões de materiais	Material
Momento de chegada dos insumos	Sequenciamento

Fonte - GERWIN, 1987, adaptado pela autora da dissertação.

Para Corrêa e Slack (1994), as mudanças não planejadas, às quais o sistema de manufatura está exposto, são o real motivador da flexibilidade e a incerteza e a variabilidade as dimensões desse motivador. Eles apresentam cinco tipos de flexibilidade que seriam relevantes para a análise da flexibilidade em sistemas de manufatura. São eles:

- flexibilidade de novos produtos: habilidade de introduzir novos produtos de maneira eficaz ou alterar os já existentes;
- flexibilidade de *mix* de produtos: habilidade de produzir grande porcentagem da linha total de produtos em determinado intervalo de tempo;
- flexibilidade de volume: habilidade de alterar o volume de produção;
- flexibilidade de entrega: habilidade de alterar as datas de entregas estabelecidas de maneira eficaz;
- flexibilidade de robustez: habilidade de responder a problemas relacionados a mudanças não planejadas na disponibilidade de recursos e no suprimento de insumos.

Slack, Chambers e Johnston (2009) apresentam a flexibilidade como um dos cinco objetivos de desempenho da produção. De acordo com os autores, ela pode ser classificada em quatro tipos:

- flexibilidade de produto / serviço: habilidade da operação de introduzir ou alterar produtos ou serviços;
- flexibilidade de composto (*mix*): capacidade da operação de produzir uma ampla variedade ou composto de produtos e serviços;
- flexibilidade de volume: habilidade da operação de alterar seus *outputs* para produzir diferentes quantidades ou volumes de produtos ou serviços ao longo do tempo;
- flexibilidade de entrega: capacidade de alterar os tempos de entregas de produtos ou serviços.

De acordo com Oliveira, Marins e Dalcol (2006), a flexibilidade na manufatura tem assumido um papel de destaque e, com isso, tornou-se imprescindível a realização de estudos

que possibilitem seu melhor entendimento e que permitam gerar vantagem competitiva para organizações que lidam com os mais variados tipos de incertezas.

Apesar disso, muitas empresas fazem altos investimentos na busca pela flexibilidade sem saber onde exatamente necessitam dela, como afirmam Pereira, Dal Forno e Tubino (2008). Para eles, antes da realização dos investimentos, é necessário identificar onde a empresa precisa ser flexível e, assim, desdobrar essa flexibilidade para a maneira como os processos são concebidos e gerenciados.

O desenvolvimento de uma operação flexível pode acarretar diversas vantagens aos consumidores internos da operação, de acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009). Para os autores, os benefícios seriam agilizar a resposta (conseguir transferir rapidamente os recursos necessários), economizar tempo (adaptar rapidamente a uma mudança de situação, economizando tempo na troca de equipamentos) e manter a confiabilidade (manter a operação dentro do programado quando eventos imprevistos perturbam os planos).

As iniciativas para maior flexibilidade também podem ajudar na realização dos objetivos estratégicos da empresa por meio do atendimento das necessidades geradas pelas incerteza, variabilidade, escolha e velocidade (SUSHIL, 2015).

Como foi mostrado, muitos benefícios podem advir do estudo da flexibilidade em processos. Estes, em conjunto com a necessidade de melhor entendimento da complexidade dos serviços, fizeram surgir o interesse pelo estudo da flexibilidade nesse tipo de processo, a qual será tratada no próximo tópico.

2.4.1 Flexibilidade em serviços

Vários autores chamam a atenção para a diferença existente no conceito de flexibilidade para empresas manufatureiras e flexibilidade em serviços. Para eles, muito dessa diferença está ligada à própria diferenciação entre produtos e serviços (RILEY e LOCKWOOD, 1997; VERDÚ-JOVER, LLORÉNS-MONTES e GARCÍA-MORALES, 2004; SCHMIDT, 2006).

Harvey, Lefebvre e Lefebvre (1997) trazem um modelo conceitual para explorar os aspectos da flexibilidade específicos de serviços. Os autores apresentam como dimensões de flexibilidade em serviço a variação de demanda (volume) pelo serviço, a mudança de tempo e lugar (para atender às especificações do cliente), atender a diferentes necessidades dos clientes de uma única vez (entregar o máximo de valor ao cliente) e atender clientes com diferentes demandas (desenvolver sistemas de prestação de serviço personalizados).

Como no serviço o consumidor não vê um produto físico, ele, muitas vezes, espera que todas as alterações possam ser implementadas de maneira imediata (SCHMIDT, 2006). Além disso, Schmidt (2006) expõe que é necessário atentar às propriedades especiais de um serviço: alto grau de interação com agentes externos, tais como clientes ou subcontratantes, interação com recursos externos e a necessidade de não só produzir uma saída definitiva do processo, mas fornecer um potencial definitivo para proporcionar a saída, chamado de nível de serviço.

De acordo com Johnston e Clark (2010), existem quatro formas básicas de flexibilidade operacional em serviços: flexibilidade do novo produto, flexibilidade do composto de produto, flexibilidade de entrega e flexibilidade de volume. Os autores ainda afirmam que é preciso definir cuidadosamente o tipo e a extensão da flexibilidade requerida para desenvolver planos eficazes de gestão.

Para Idris, Hassan e Rahman (2010), a flexibilidade em operações de serviço pode ser dividida em robustez interna e flexibilidade externa. Como afirmam os autores, a robustez interna ajuda na resposta rápida a mudanças e a flexibilidade externa geralmente se relaciona com a demanda dos clientes, de forma a realizar os ajustes necessários.

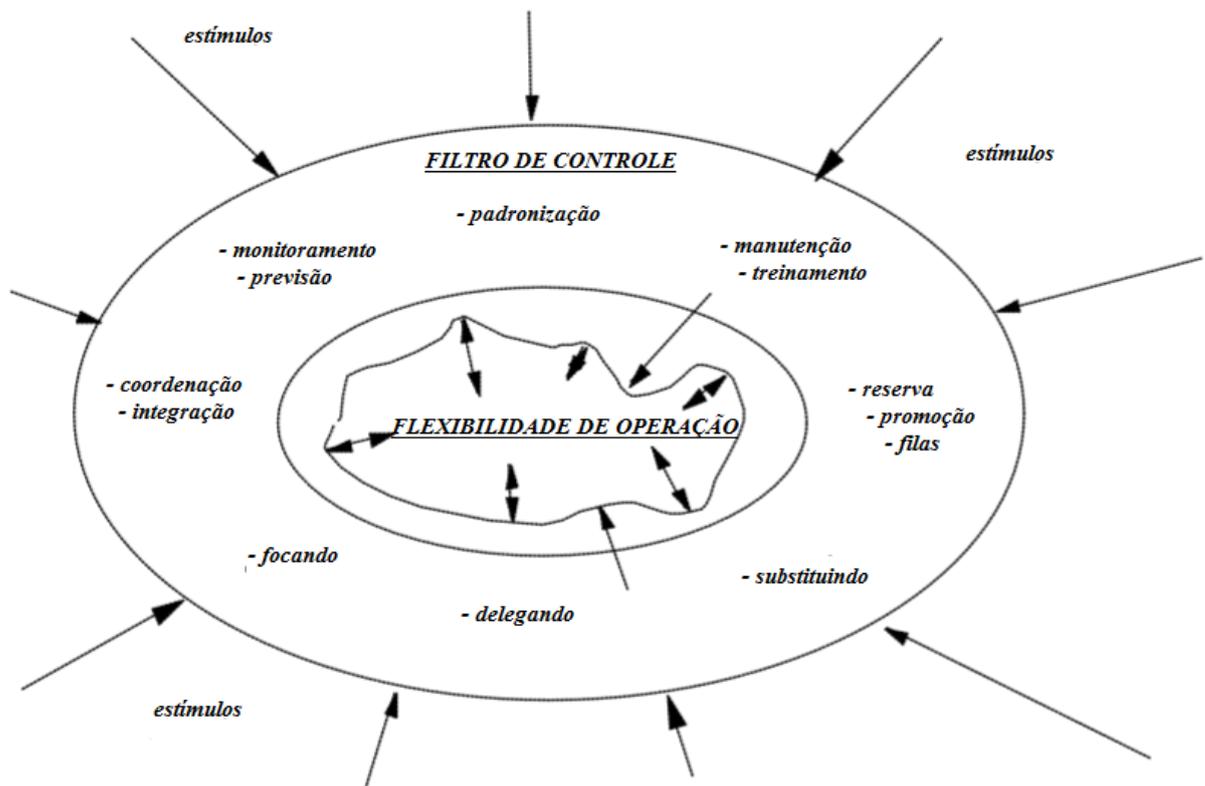
Corrêa e Caon (2011) apresentam cinco tipos de flexibilidade relacionados a operações em serviços. São eles:

- flexibilidade de produto: possibilidade de desenvolver ou modificar serviços, produtos e processos;
- flexibilidade de *mix*: habilidade de produzir ou modificar um *mix* de serviços dentro de certo período de tempo;
- flexibilidade de volume: habilidade de alterar o volume de saída agregada do processo;
- flexibilidade de entrega: habilidade de alterar as datas de entrega;

- flexibilidade de robustez de sistema: habilidade de superar mudanças não planejadas tanto relacionadas ao processo quanto ao suprimento.

Da mesma forma que nas indústrias, as operações de serviços também estão sujeitas a inúmeras fontes de variações, afetando as entradas dos sistemas, processos e resultados (CORRÊA e GIANESI, 1994). Como afirmam Corrêa e Gianesi (1994), os gestores de serviço podem adotar duas estratégias principais: ênfase no controle das mudanças não planejadas ou ênfase no desenvolvimento de flexibilidade para lidar com os efeitos de tais mudanças. Em relação ao controle, os autores sugerem as ações apresentadas na figura 6.

Figura 6 – Estímulos, filtro de controle e flexibilidade em operações de serviços



Fonte- CORRÊA e GIANESI, 1994, p. 5, adaptada pela autora da dissertação.

Corrêa e Gianesi (1994) propõem as seguintes estratégias gerenciais para o controle das variações:

- monitoramento / previsão: a utilização de métodos de previsão pode diminuir a necessidade de ser flexível na resposta a mudanças inesperadas na demanda;

- padronização: a padronização dos serviços oferecidos pode evitar a necessidade de ser flexível para lidar com pedidos especiais dos clientes;
- manutenção / treinamento: promover manutenção dos equipamentos, formação dos recursos humanos e atualização dos dados;
- reserva / promoção / filas: utilizá-las como maneiras de tentar influenciar a demanda para reduzir a incerteza relacionada a essa;
- substituindo: substituir equipamentos e trabalhos não confiáveis por mais confiáveis, assim evita-se ter de lidar com frequentes avarias;
- delegando: ao delegar tarefas, é reduzido o nível necessário de flexibilidade dos seus trabalhadores;
- focando: focalizar os serviços, como no caso do Hospital Shouldice que escolhe os pacientes e trata apenas um tipo de problema;
- coordenação / integração: promover a integração de todos os departamentos da empresa durante um projeto para evitar problemas futuros.

No caso das variações que, por algum motivo, passarem no filtro de controle, será preciso tratá-las por meio das características de flexibilidade. Corrêa e Gianesi (1994) propõem, então, sete tipos de flexibilidade:

- flexibilidade de projeto: capacidade de introduzir novos serviços;
- flexibilidade do pacote: capacidade de oferecer serviços variados dentro de um mesmo espaço de tempo;
- flexibilidade de tempo de entrega: capacidade de antecipar a prestação de serviços caso seja solicitado;
- flexibilidade de local de entrega: capacidade de oferecer o serviço em uma variedade de locais;
- flexibilidade de volume: capacidade de alterar os níveis de produção de serviço;
- flexibilidade de robustez do sistema: capacidade de permanecer operando de maneira eficaz apesar das variações;
- flexibilidade de recuperação de clientes: capacidade de recuperar um cliente após algo sair errado.

Assim, como apresentado por Corrêa e Gianesi (1994), é possível utilizar duas estratégias para lidar com as variações existentes em operações em serviços: controle das

variações que podem vir a ocorrer ou utilização da flexibilidade para lidar com as variações no momento em que elas acontecerem. A partir da definição da estratégia, pode-se escolher quais as táticas a serem utilizadas, ou seja, como se pretende atingir o objetivo almejado.

Tanoue (2008) expõe que existe certa divergência nas visões dos autores em relação aos tipos de flexibilidade existentes em processos de manufatura, o que, como foi exposto, também ocorre para a flexibilidade em serviços. Devido a isso, elaborou-se o quadro 2 para resumir quais tipos de flexibilidade são abordados pelos autores apresentados e, assim, facilitar a compreensão.

Quadro 2 – Tipos de flexibilidade em serviços

Tipos de flexibilidade	Corrêa e Giansi (1994)	Harvey, Lefebvre e Lefebvre (1997)	Idris, Hassan e Rahman (2010)	Johnston e Clark (2010)	Corrêa e Caon (2011)
Flexibilidade de local de entrega	✓	✓		✓	✓
Flexibilidade de projeto	✓	✓		✓	✓
Flexibilidade de recuperação de clientes	✓				
Flexibilidade de robustez do sistema	✓		✓		✓
Flexibilidade de tempo de entrega	✓	✓		✓	
Flexibilidade de volume	✓	✓		✓	✓
Flexibilidade do pacote	✓	✓		✓	✓
Flexibilidade externa			✓		

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

Como pode ser percebido, o trabalho de Corrêa e Gianesi (1994) é o mais abrangente em relação aos tipos de flexibilidades aplicadas ao serviço. Devido a isso, ele será utilizado como base para as análises a serem efetuadas neste estudo.

A flexibilidade é de grande importância para as operações de serviço, principalmente devido à alta variabilidade e incertezas nelas envolvidas, especialmente no caso de atividades *front-office*. Assim, torna-se necessário entender melhor a natureza da flexibilidade nesses tipos de operações (CORRÊA e GIANESI, 1994).

Verdú-Jover, Lloréns-Montes e García-Morales (2004) realizaram um trabalho empírico com 417 empresas europeias dos setores de produtos químicos, eletrônicos e veículos, sendo divididas entre indústrias, empresas de serviço e mistas. Os autores perceberam que existem diferenças significativas entre flexibilidades operacional, estrutural e estratégica nesses três tipos de empresas. De acordo com eles, as indústrias podem conseguir um desempenho melhor se concentrarem seus esforços nas flexibilidades estrutural e estratégica quando têm de enfrentar incertezas. No entanto, para serviços ou empresas mistas, as flexibilidades operacional e estratégica são a chave para obtenção de melhor desempenho em momentos de incerteza, fato que demonstra a diferenciação que deve haver ao tratar a flexibilidade em indústrias e em empresas de serviço.

Em um estudo realizado por Idris, Hassan e Rahman (2010) com 254 empresas do setor de serviços, foi confirmada a importância dos elementos estruturais e infraestruturais para a flexibilidade de operações em serviços. De acordo com os autores, elementos estruturais consistem na instalação, localização, tecnologia e nos elementos infraestruturais na gestão do trabalho em equipe, capacitação dos trabalhadores e liderança. O estudo destacou também o papel dos elementos de infraestrutura na flexibilidade externa, a qual geralmente lida com a demanda de clientes que exigem maior envolvimento humano na realização de ajustes necessários, enquanto os elementos estruturais são necessários para resultados internos consistentes.

Entre os tipos de serviços que demandam grande flexibilidade estão os eventos, objetivo de análise desse trabalho, os quais são sujeitos a inúmeras fontes de variabilidade. O tópico a seguir irá demonstrar como a literatura aborda esse tipo de serviço.

2.5 Eventos

Os eventos são de grande importância para a economia brasileira. Foram realizados 590.000 eventos no País em 2013, os quais geraram uma receita de aproximadamente 209 bilhões de reais, o que corresponde a 4,32% do PIB brasileiro nesse ano. Essa receita foi 460% maior do que a obtida no último levantamento ocorrido em 2001. Além disso, os eventos ocorridos em 2013 geraram, direta ou indiretamente, 7,5 milhões de empregos (SEBRAE, 2014).

Atualmente os eventos são mais essenciais a nossa cultura do que jamais foram. O tempo de lazer maior e a maneira mais cuidadosa de gastar levaram à proliferação de eventos públicos, celebrações e entretenimento. [...] Os eventos transbordam dos nossos jornais e telas de televisão, ocupam muito do nosso tempo e enriquecem nossa vida (ALLEN *et al.*, 2008, p. 3).

Como, porém, um evento pode ser definido? Giácomo (2007) apresenta o evento como “[...] acontecimento previamente planejado, a ocorrer num mesmo tempo e lugar, como forma de minimizar esforços de comunicação, objetivando o engajamento de pessoas a uma ideia ou ação” (GIÁCOMO, 2007, p. 40).

Devido à grande variedade de eventos existentes, torna-se interessante classificá-los ou agrupá-los, de forma a facilitar o seu entendimento e planejamento. Getz (2005) apresenta uma tipologia das principais categorias de eventos planejados, a qual é exibida na figura 7. Como é possível notar nela, o autor expõe oito tipos de eventos, os quais são diferenciados de acordo com sua forma, ou seja, pelas diferenças em seu propósito e programa.

Além das tipologias apresentadas na figura 7, também é interessante observar os eventos em relação às atividades operacionais. Como afirmam Tum, Norton e Wright (2006), as operações envolvem um processo de modificação, no qual as entradas são transformadas nos produtos desejados, isto é, os recursos se transformam no serviço prestado na realização do evento. Para os autores, quatro características são importantes para diferenciar os eventos em relação aos tipos de operações neles presentes. São elas:

- tamanho e volume de produção;
- complexidade e variedade dos serviços / produtos oferecidos ao consumidor;

- incertezas em relação ao número de participantes, custo, calendário e requisitos técnicos;
- interação com o consumidor, grau de consumo e contato com o cliente.

Figura 7 – Tipologia de eventos planejados



Fonte - GETZ, 2005, p. 19, adaptada pela autora da dissertação.

Allen *et al.* (2008) afirmam que os eventos podem ser categorizados de acordo com seu porte e sua forma ou conteúdo. No caso da classificação em relação ao porte, os autores apresentam as seguintes categorias:

- **megaeventos:** eventos cuja magnitude influencia economias e têm repercussão na mídia global, como olimpíadas, copa do mundo e feiras mundiais;
- **eventos de marca:** eventos que passam a fazer parte da identidade de um local e a ser identificados pelo seu nome, além de obter amplo conhecimento e percepção. São exemplos desse tipo de evento o carnaval do Rio de Janeiro, a Oktoberfest de Munique e o Edinburgh Festival na Escócia;
- **eventos de grande porte:** são aqueles que atraem um número significativo de participantes, que têm ampla cobertura midiática e trazem importantes benefícios econômicos;

- eventos locais ou comunitários: são voltados apenas para o público local e trazem diversos benefícios a ele.

Além da classificação de acordo com o porte, Allen *et al.* (2008) também diferenciam os eventos a partir de sua forma ou conteúdo. Assim, para os autores, podem ser divididos em festivais, eventos esportivos e eventos empresariais.

De acordo com Giácomo (2007), os eventos podem ser classificados em relação ao seu conteúdo programático e ao seu objetivo. Em relação a este, pode-se caracterizar o evento como de natureza científica, social, técnica, comercial, institucional, política e de lazer entre outras. O objetivo estará diretamente relacionado à organização que o promove e sua intenção em relação ao evento. Já, para o conteúdo programático, a autora apresenta a classificação exposta na figura 8. Esta depende diretamente da quantidade de pessoas que irão participar do evento.

Figura 8 – Classificação dos eventos quanto ao conteúdo programático

Objetivos técnicos ou científicos	Objetivos de natureza política	Objetivos de natureza esportiva	Objetivo cultural ou lazer	Objetivo Comercial
<ul style="list-style-type: none"> • Congressos • Feiras / exposições • Convenções • Seminários • Mesas-redondas • Simpósios • Painéis • Fóruns • Conferências • Assembleias 	<ul style="list-style-type: none"> • Comícios • Passeatas • Convenções de Partidos • Assembleias 	<ul style="list-style-type: none"> • Torneios • Olimpíadas • Campeonatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Excursões • Vernissages • Mostras de arte • Festivais • Shows 	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamentos • Leilões • Feiras • Inaugurações

Fonte - GIÁCOMO, 2007, p. 42, adaptada pela autora da dissertação.

Como é apresentado por Allen *et al.* (2008), os eventos têm o potencial de fomentar a economia local devido ao dinheiro trazido por visitantes externos. De acordo com o autor, um único evento de larga escala pode contribuir de maneira significativa, além de gerar importante demanda turística, mesmo em países em desenvolvimento.

Devido à grande variedade de eventos existentes, é necessário que as técnicas de gestão utilizadas na organização de eventos se adaptem a toda essa diversidade. O tópico a seguir irá apresentar como a literatura trata a organização de eventos.

2.5.1 Organização de eventos

No início, a indústria de eventos era composta por um grande número de voluntários; poucos eram os profissionais assalariados. Estes eram originários de áreas correlatadas como filmes e produção audiovisual, teatro e entretenimento ou de empresas fornecedoras de eventos que resolveram migrar para a sua gestão. O conhecimento era, muitas vezes, baseado nas habilidades adquiridas no emprego e na adaptação do que foi aprendido em seu curso de origem. Contudo, à medida que o governo e a indústria passaram a investir mais intensamente em eventos, surgiu a necessidade de profissionais que atendessem requisitos específicos e, com isso, foram criados vários níveis de treinamento e educação em gestão de eventos (ALLEN *et al.*, 2008).

De acordo com Cardoso (2013), a organização de um evento é um fenômeno único, o qual ocorre em determinado espaço e tempo. A autora afirma que cada evento é único devido às interações que ocorrem entre o ambiente, as pessoas e os sistemas de organização, incluindo os elementos de *design* e programa.

Como os eventos apresentam características específicas, são organizados de formas diferentes, porém, todos utilizam as mesmas fases básicas de organização (BRITTO e FONTES, 2002). Assim, uma vez que a gestão de eventos abrange desde festivais a eventos esportivos ou conferências, foi preciso desenvolver uma metodologia que fosse ampla o suficiente para abranger a grande variedade de tipos de eventos, mas que, ao mesmo tempo, fosse flexível o suficiente para compreender as necessidades e diferenças individuais (ALLEN *et al.*, 2008).

Giácomo (2007) afirma que o evento pode ser dividido em três fases: pré-evento, evento e pós-evento. De acordo com a autora, durante o pré-evento, são instituídos fatores estruturais como data, tema, local, planejamento de recursos financeiros e materiais. Assim, essa fase engloba as etapas de concepção e planejamento. Já, no pós-evento, realizam-se as atividades de avaliação e comunicação final, como relatórios, certificados e cartas de

agradecimento. Alguns instrumentos, como calendários, cronogramas e organogramas, assessoram todas as fases do evento. Porém, apesar de terem um papel essencial, é preciso utilizá-los com cautela para que não haja burocratização do evento (GIÁCOMO, 2007).

Para Allen *et al.*, (2008), o momento de início do planejamento do evento irá depender do fato de este já ter sido organizado previamente. Se for a primeira vez que o evento ocorrerá, é necessário iniciar pelo conceito mais amplo do evento para, então, realizar um estudo de viabilidade. Caso seja observado que o evento tem a possibilidade de acontecer, é então iniciada a fase de desenvolvimento dos planos para sua criação e aplicação.

A gestão de eventos é um campo de estudo aplicado e prática profissional dedicado à concepção, produção e gestão de eventos planejados, como afirma Getz (2008). Para o autor, ela abrange festivais, celebrações, eventos esportivos, artísticos e científicos, entre outros, sejam relacionados a assuntos profissionais e corporativos (como reuniões, convenções e feiras), seja de domínio privado (como casamentos, festas e eventos sociais).

Giácomo (2007) afirma que, para a realização de um evento, são essenciais objetivos claros e não conflitantes, um momento adequado, prazo suficiente para o planejamento e disponibilidade dos recursos necessários. Assim, torna-se crucial certificar-se de que todos esses elementos são satisfeitos.

A organização de um evento pode ser tratada com um projeto e há diversas vantagens em utilizar as técnicas de gestão de projetos para gerenciá-lo. Isto é interessante, pois a gestão de projetos supervisiona todas as fases do evento, além de buscar unificar os planos de gestão de diversas áreas em um plano consistente e viável para todo o projeto. Também é interessante notar que, como os eventos se tornam mais definidos no decorrer do tempo, é necessário que a gestão de projetos seja flexível para que se possa aproveitar novas oportunidades que surgirem (ALLEN *et al.*, 2008).

O aspecto de consenso entre os estudiosos e os profissionais envolvidos na organização de eventos é que são inúmeras as variáveis que interferem neles. O evento depende de vários elementos, os quais necessitam, na medida do possível, de controle. Isto é importante, pois há fatores imponderáveis (que fogem da previsão e do domínio do organizador de eventos), os quais merecem a atenção do organizador, via previsão e vigilância sobre as atividades de rotina.

As soluções de emergência devem ser reservadas apenas para as variáveis independentes ou imprevistas no momento de entrega do serviço do evento (GIÁCOMO, 2007).

Com isso, para obter sucesso em um evento, torna-se necessário analisar os riscos existentes e ter flexibilidade para lidar com as situações inesperadas. De acordo com Allen *et al.* (2008), o risco presente nos eventos pode ser entendido como a possibilidade de eles não alcançarem os seus objetivos. Fatores como a presença de multidões, funcionários ou voluntários inexperientes, locais não apropriados, movimentação de equipamentos e agitação são ameaças potenciais e devem ser avaliadas (ALLEN *et al.*, 2008).

Silvers (2008) apresenta vários riscos associados à organização de eventos, os quais são exibidos no quadro 3. O quadro 3 não apresenta todos os riscos que podem estar envolvidos na organização de eventos e nem todos os riscos nele apresentados ocorrerão em todos os tipos de eventos. Além disso, a autora também afirma que a severidade dos riscos será distinta em diferentes contextos e gêneros de eventos.

Quadro 3 – Fatores típicos de riscos em eventos

RISCOS	FATORES TÍPICOS
Atividades	▪ Atividades e atrações perigosas.
	▪ Segurança alimentar e fornecimento de álcool.
	▪ Programação, executores e participantes.
Audiência	▪ Dados demográficos do público, história e segmentos conflitantes.
	▪ Tamanho e densidade do público.
	▪ Comportamento da multidão.
Comunicação	▪ Comunicação inexperiente ou insuficiente.
	▪ Carência de centro de controle e comando.
	▪ Equipamentos e sinalização ineficientes.
Conformidade	▪ Permissões, licenças e aprovações.
	▪ Atividade não autorizada ou ilegal.
	▪ Cooperação inadequada com as autoridades
Plano de emergência	▪ Gestão de crises mal planejada.
	▪ Falta de coordenação de resposta a emergências.
	▪ Planos de contingência de desastres ineficientes.

Meio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condições atmosféricas, dependência do tempo. ▪ Terreno, flora, fauna. ▪ Vizinhança e proximidade para o perigo.
Planejamento do evento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão inexperiente, inadequada ou incompetente. ▪ Alheio às condições externas. ▪ Falta de políticas e procedimentos.
Tipo de evento e proposta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Primeira edição, única edição ou eventos controversos. ▪ Falta de controle de admissões e credenciais. ▪ Produção não representativa.
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financiamento e seguro ineficientes. ▪ Práticas de compras inapropriadas. ▪ Procedimentos financeiros inapropriados.
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quantidade insuficiente de pessoal. ▪ Pessoal destreinado ou inexperiente. ▪ Desenvolvimento inadequado da equipe.
Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Energia, tecnologia e serviços inadequados. ▪ Saneamento e gestão de resíduos inadequados. ▪ Tráfego e gestão de estacionamento insuficientes.
Operações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saúde e segurança organizacional. ▪ Logística de instalação, operação e encerramento. ▪ Equipamentos, decoração e efeitos especiais.
Organização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrutura de autoridade pouco clara. ▪ Tomada de decisão/ liderança não aprovadas. ▪ Pessoal de segurança insuficiente ou incorreto
Local	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Locais não experimentados ou temporários. ▪ Disposição inadequada, iluminação insuficiente. ▪ Estrutura e armazenamento temporários.
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Especializados, qualificados, requisitos da união. ▪ Falta de contato e controle do fornecedor. ▪ Controle de qualidade, conformidades e seguro.
Tempo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejamento e tempo de decisão inadequados. ▪ Início e término do evento, duração. ▪ Formas de entrada e saída.

O quadro 3 apresenta dezesseis grupos de riscos. O primeiro deles trata-se das atividades, as quais são de extrema importância, pois, são elas o motivo de as pessoas irem aos eventos. Nesse grupo estão alocados problemas com a programação, como cancelamento e mudanças, por exemplo, atividades e atrações perigosas e segurança alimentar. Sobre este último, Silvers (2008) sugere a contratação de fornecedores que tenham licenças de funcionamento e seguro, além de estarem entre os fornecedores autorizados de forma a diminuir o risco existente.

O segundo grupo de riscos aborda a audiência, citando como fatores típicos conflitos existentes entre os espectadores, tamanho e densidade e comportamento da multidão. Silvers (2008) afirma que o tamanho e a densidade do público serão de grande importância para a sua gestão. A autora afirma que gerenciar a multidão envolve desenvolver sistemas que irão regular e moldar a movimentação e o comportamento dos indivíduos, de maneira a manter a ordem e a segurança, e cita diversos problemas que podem ocorrer pelo excesso de audiência como pânico, violência e lesões (podendo levar a morte) devido à dificuldade de locomoção.

O terceiro risco apresentado consiste em fatores relacionados à comunicação, como comunicação ruim, falta de centro de controle e comando e ineficiência da sinalização. Sobre este último, Silvers (2008) afirma que a sinalização é um componente essencial do plano de comunicação e que ela é especialmente importante nos planos de evacuação de emergência e deve ser altamente visível e inequívoca.

No quarto grupo têm-se os riscos relacionados à conformidade, como permissões de execução do evento, atividades ilegais e cooperação inadequada com as autoridades. A falta de liberação pode impossibilitar a execução do evento ou levar à necessidade de alteração do local no qual ele ocorrerá.

O plano de emergência relaciona-se à gestão de crises mal planejada, falta de coordenação na resposta a situações de emergência e planos ineficientes de contenção de desastres. É extremamente recomendado que uma avaliação da vulnerabilidade de segurança seja conduzida para determinar os pontos fracos que poderiam ser explorados. Identificar os problemas passados ou potenciais e definir o que pode ser feito também ajudará a reduzir esse risco (SILVERS, 2008).

O sexto grupo apresenta os riscos relacionados ao meio ambiente. Entre esses estão alterações nas condições atmosféricas e dependência do tempo. Silvers (2008) afirma que as condições atmosféricas podem ser um grande problema no caso de eventos ao ar livre. Uma chuva, por exemplo, pode impedir a realização da atividade.

Em relação ao planejamento do evento, um dos fatores típicos de riscos apresentados por Silvers (2008) consiste na inexperiência da gestão. De acordo com a autora, organizadores inexperientes podem não estar preparados para todos os tipos de situações e ignorar a necessidade de realização da gestão dos riscos presentes nos eventos.

Sobre os riscos relacionados ao tipo de evento e proposta, Silvers (2008) cita como um dos fatores típicos o evento estar em sua primeira edição. Isto é feito, porque, quando o evento ocorre pela primeira vez, é necessário estabelecer uma estratégia de *branding* e táticas para aumentar a probabilidade de sucesso (SILVERS, 2008).

A respeito das finanças, são apresentados como fatores típicos de riscos o financiamento e o seguro ineficientes e as práticas de compras e procedimentos financeiros inapropriados. O recurso financeiro é imprescindível para que o evento aconteça. Assim, é necessário que haja financiamento suficiente para cada aspecto da organização do evento de forma que ele seja viável (SILVERS, 2008).

O grupo de riscos relacionado aos recursos humanos engloba a quantidade insuficiente de pessoal, a inexperiência e o desenvolvimento inadequado da equipe. A quantidade insuficiente de funcionários, por exemplo, pode levar à necessidade de uma pessoa ser responsável pelo desenvolvimento de diversas tarefas, o que pode aumentar a probabilidade de erro.

Sobre a infraestrutura, tem-se entre os fatores típicos de riscos a inadequação da energia, da tecnologia e dos serviços. Silvers (2008) cita como possível problema a falta de energia durante o evento, sendo necessária a utilização de um gerador.

Os riscos relacionados às operações incluem a logística de instalação, operação e encerramento. De acordo com Silvers (2008), a gestão logística engloba a análise e o

sequenciamento das tarefas, coordenação dos funcionários, movimentação e manutenção, sendo crucial para a boa execução do evento. Nesse grupo de riscos pode-se incluir, por exemplo, problemas relacionados ao transporte e à hospedagem dos palestrantes ou músicos que participarão do evento.

O grupo de riscos referente à organização apresenta os problemas relacionados à estrutura de autoridade, tomada de decisões e pessoal de segurança. A falta de clareza na estrutura de autoridade pode atrapalhar a resolução dos problemas que virão a ocorrer durante a execução dos eventos.

O décimo quarto grupo apresenta os riscos relacionados ao local no qual o evento ocorrerá. Ele engloba locais não experimentados ou temporários, disposição inadequada e estrutura temporária. Em relação a esse tipo de risco, Silvers (2008) afirma que é necessário examinar profundamente o local a fim de identificar os riscos potenciais.

No que se refere aos fornecedores, estão entre os fatores típicos de riscos apresentados por Silvers (2008) a falta de contato e controle do fornecedor e o controle de qualidade, conformidade e seguro. Um exemplo típico de problema que pode vir a ser causado por um fornecedor consiste no atraso da entrega dos itens ou a sua entrega fora das especificações predeterminadas.

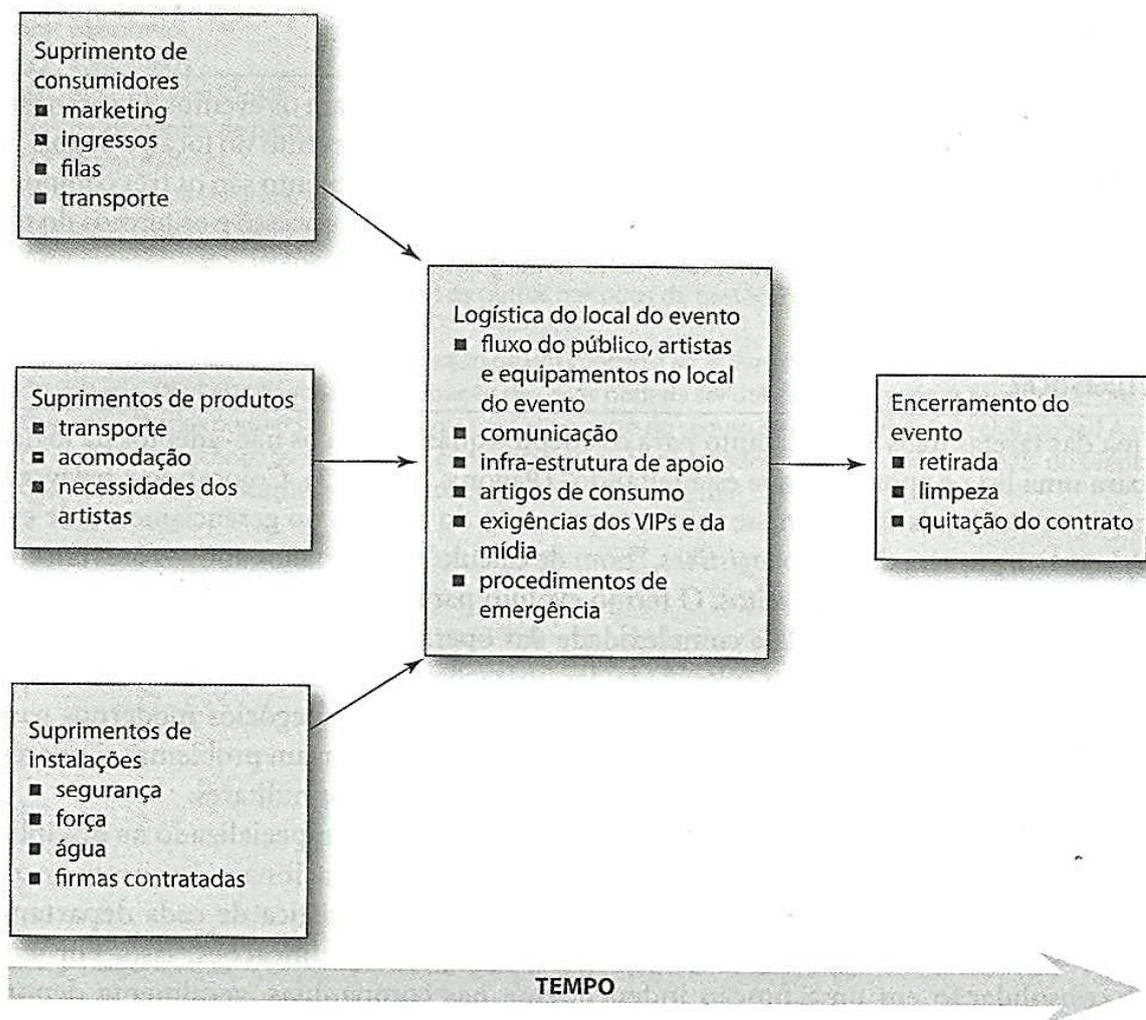
Por fim, os riscos relacionados ao tempo englobam, por exemplo, atrasos no início e término do evento. Isto será especialmente complicado quando o evento não puder extrapolar a hora combinada de término, levando a uma diminuição em sua duração.

Para a realização deste trabalho, focar-se-ão os riscos presentes durante a entrega do evento, isto é, entre aqueles apresentados por Silvers (2008), será dada maior atenção a: atividades, audiência, plano de emergência, meio ambiente, recursos humanos, infraestrutura, operações, organização, local, fornecedores e tempo.

De acordo com Freund (2002), uma das principais chances de sucesso de um evento advém do seu planejamento equilibrado. Para o autor, esse sucesso está relacionado à sintonia entre a estrutura operacional, os profissionais envolvidos e as informações adquiridas do solicitante do evento.

Allen *et al.* (2008) afirmam que a logística na organização de eventos exige o suprimento eficiente de consumidores para o produto e das instalações para o local, sendo, por isso, mais semelhante à logística militar que à logística empresarial. A figura 9 apresenta os diversos elementos de logística presentes na organização de eventos. O autor também afirma que as principais áreas para a logística de eventos podem ser divididas em suprimentos, transporte, ligação (entre a logística e demais áreas do evento), controle de fluxos e rede de informações.

Figura 9 – Componentes do sistema de logística de um evento



Fonte - ALLEN *et al.*, 2008 p. 212.

Como foi mostrado, devido à alta variabilidade presente na organização de eventos, torna-se importante entender como a flexibilidade atua nesse tipo de serviço. No próximo capítulo será apresentada a metodologia a ser utilizada no desenvolvimento do trabalho.

3 METODOLOGIA

Este trabalho tem como objetivo comparar as táticas utilizadas pelos organizadores de eventos para, por meio da flexibilidade, lidar com os riscos existentes durante a entrega do serviço em um evento. Para isso, realizou-se um estudo de casos múltiplos, o qual, de acordo com Yin (2001), consiste em um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade. Pode-se, também, definir a pesquisa realizada como de caráter exploratório e natureza qualitativa. Nesta seção, serão abordados a caracterização da pesquisa, a coleta e a análise dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Gil (2002) define o estudo de caso como um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de forma que possibilite o seu conhecimento amplo e detalhado. O autor afirma que ele é utilizado com os seguintes propósitos:

- buscar entendimento de situações da vida real cujos limites ainda não foram claramente definidos;
- manter o caráter unitário do objeto estudado;
- descrever a situação do contexto no qual é realizada determinada investigação;
- formular hipóteses ou desenvolver teorias;
- explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de *surveys* ou experimentos.

Esta pesquisa pode ser caracterizada como exploratória, pois, como afirma Gil (2008), esse tipo de pesquisa é utilizado quando se tem como objetivo proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato, em um tema pouco explorado.

A pesquisa exploratória busca proporcionar maior familiaridade com o problema, com o intuito de fazê-lo mais explícito e construir hipóteses. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento deve ser bastante flexível, de maneira que possibilite a consideração dos vários aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 2002).

Em relação à estratégia de investigação, pode-se classificar o presente trabalho como de natureza qualitativa. De acordo com Flick (2009), ela consiste de uma abordagem interpretativa e naturalista, na qual os fenômenos são estudados em seus contextos naturais e são interpretados em termos do sentido que as pessoas lhe atribuem.

Ketokivi e Choi (2014) afirmam que a abordagem qualitativa examina conceitos em termos do seu significado e interpretação a partir de contextos específicos de investigação.

Creswell (2007) apresenta como características da pesquisa qualitativa: ocorrer em um cenário natural, usar métodos múltiplos que são interativos e humanísticos, ser emergente e não rigidamente configurada, ser interpretativa e analisar os fenômenos sociais de maneira holística.

Além das definições já apresentadas, é preciso delimitar as unidades que serão estudadas. Gil (2008) define população como o conjunto de elementos que apresentam certas características. De acordo com esse autor, o termo geralmente é utilizado como referência à totalidade de habitantes de determinado lugar, porém, em termos estatísticos, pode-se entender como o conjunto de alunos matriculados em uma escola, os operários pertencentes a determinado sindicato ou a produção de televisores de uma fábrica em determinado período. A população do presente estudo consiste dos profissionais que trabalham com organização de eventos no Brasil.

Benbasat, Goldstein e Mead (1987) afirmam que a análise cuidadosa das questões de pesquisa possibilita a determinação da unidade de análise. Esta, de acordo com Pozzebon e Freitas (1998), pode ser composta por indivíduos, grupos, organizações, ou mesmo, projetos, sistemas ou processos decisórios. A unidade de análise deste trabalho é composta das entidades organizadoras de eventos brasileiras, sejam elas empresas dedicadas à organização de eventos ou setores dedicados a esse fim dentro de sua instituição de origem. Estas podem ser caracterizadas, de acordo com Johnston e Clark (2010), como organizações adaptativas por deterem alto grau de discernimento criativo, dependerem da habilidade e do conhecimento dos funcionários, terem resistência à geração de processos padronizados, ênfase na inovação e estilo gerencial facilitador.

Foram escolhidas seis entidades organizadoras de eventos para a execução deste trabalho, a partir da facilidade de acesso, de forma a conseguir abranger a maior quantidade possível de tipos de eventos.

Conforme apresentado por Creswell (2007), a pesquisa qualitativa tem como intuito selecionar propositalmente participantes ou locais mais indicados para ajudar o pesquisador a entender o problema e a questão de pesquisa. Assim, para a realização deste trabalho, foram escolhidos profissionais que trabalham em entidades organizadoras de eventos ou que organizam eventos dentro da entidade na qual trabalham, os quais foram analisados por meio do estudo de caso.

O trabalho teve como unidade de observação os profissionais das entidades escolhidas que trabalham na coordenação durante a execução dos eventos.

3.2 Coleta de dados

Os dados utilizados neste trabalho foram coletados por meio de pesquisa documental e entrevista.

A entrevista é apresentada por Marconi e Lakatos (2002) como um encontro entre duas pessoas com a intenção de que uma delas adquira informações sobre determinado assunto, a partir de uma conversa de natureza profissional. De acordo com o autor, tal procedimento é utilizado na pesquisa social com o intuito de coletar dados ou ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Como afirma Creswell (2007), as entrevistas são realizadas face a face, o que possibilita ao pesquisador ter uma experiência em primeira mão com os entrevistados e extrair suas visões e opiniões.

Para Manzini (2004), a entrevista é indicada quando se pretende adquirir informações a respeito de opiniões, expectativas, concepções e percepções acerca de fatos ou objetos, ou mesmo, para buscar informações complementares sobre fatos que não puderam ser observados diretamente pelo pesquisador. O autor ainda afirma que se deve ter em mente que as informações coletadas em uma entrevista são versões sobre os acontecimentos ou fatos.

De acordo com Gil (2008), a entrevista tem como vantagem a possibilidade de obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano e dos mais diversos aspectos da vida social.

Marconi e Lakatos (2002) afirmam que existem três tipos de entrevista: estruturada, não estruturada e painel. Neste trabalho, foi utilizada a entrevista estruturada, a qual, de acordo com Gladcheff (2003), consiste em uma entrevista objetivamente orientada que é utilizada para obtenção de informações específicas a respeito de um problema ou conteúdo.

As entrevistas estruturadas podem utilizar uma técnica de sequenciamento de questões, sendo as mais apropriadas o funil e o funil invertido. A técnica de funil se inicia por perguntas mais abertas e é finalizada por questões mais restritivas. Já o funil invertido começa por questões restritivas e encerra a entrevista com perguntas mais abertas (GLADCHEFF, 2003). Neste trabalho, foi utilizada a técnica de funil, a qual, como afirma Gladcheff (2003), facilita a ligação das ideias e permite a avaliação das respostas para refinamento das perguntas posteriores.

As entrevistas foram realizadas via visitas às entidades ou a um local escolhido pelos entrevistados. Para tal, foi realizado um primeiro contato, no qual foi explicado o intuito da pesquisa e, então, agendada a entrevista. Em todas as entrevistas foi solicitada a permissão para a gravação do conteúdo de forma a facilitar a realização das análises.

Como dito anteriormente, este trabalho foi baseado nos riscos presentes durante a execução do evento. Assim, entre os riscos apresentados por Silvers (2008), selecionou-se: atividades, audiência, plano de emergência, meio ambiente, recursos humanos, infraestrutura, operações, organização, local, fornecedores e tempo.

A partir da definição dos tipos de riscos a serem abordados, foi elaborada uma relação entre eles e as flexibilidades de serviços expostas por Corrêa e Gianesi (1994), a qual é exibida no quadro 4. Este facilita a compreensão sobre qual tipo de flexibilidade pode ser utilizada para tratar determinado tipo de risco.

Quadro 4 – Relação entre as flexibilidades de serviço de Corrêa e Gianesi (1994) e os riscos na execução do evento, apresentados por Silvers (2008)

Tipo de Flexibilidade, Corrêa e Gianesi (1994)	Definição	Outros autores que abordam este tipo de Flexibilidade	Riscos na execução do evento que podem ser tratados através da flexibilidade	Exemplos de como a flexibilidade pode ser utilizada para lidar com os riscos
Projeto	Capacidade de introduzir novos serviços ou alterar serviços existentes	Harvey, Lefebvre e Lefebvre (1997), Johnston e Clark (2010), Corrêa e Caon (2011)	Atividades, Operações	Através da possibilidade de realizar mudanças de última hora na programação
Pacote	Oferecer vários serviços em um mesmo período de tempo	Harvey, Lefebvre e Lefebvre (1997), Johnston e Clark (2010), Corrêa e Caon (2011)	Recursos Humanos	Pela possibilidade de uma pessoa ter de cuidar de várias tarefas
Tempo de Entrega	Alterar o momento de entrega do serviço, caso necessário	Harvey, Lefebvre e Lefebvre (1997), Johnston e Clark (2010)	Atividades, Tempo	Possibilidade de adiantar ou atrasar a programação
Local de Entrega	Alterar o local de realização do serviço, caso necessário	Harvey, Lefebvre e Lefebvre (1997), Johnston e Clark (2010), Corrêa e Caon (2011)	Meio Ambiente, Local	Alterar o local de realização de determinada atividade
Volume	Capacidade de alterar os níveis de prestação do serviço	Harvey, Lefebvre e Lefebvre (1997), Johnston e Clark (2010), Corrêa e Caon (2011)	Audiência	Capacidade de alterar o número de pessoas atendidas durante o evento
Robustez do Sistema	Manter o sistema operando caso haja variações	Idris, Hassan e Rahman (2010), Corrêa e Caon (2011)	Engloba todos os riscos	Manter o evento ocorrendo apesar dos problemas que possam acontecer
Recuperação de clientes	Capacidade de recuperar os clientes caso algo saia errado	-	-	-

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

Assim, a flexibilidade de projeto, por exemplo, poderia ser utilizada para tratar riscos referentes às atividades, como mudanças na programação. Pelo quadro 4 percebe-se que nenhum dos riscos a serem abordados está relacionado à flexibilidade de *recuperação de clientes*, uma vez que ela está associada a um momento após a entrega do serviço. Além disso, a flexibilidade de *robustez do sistema*, que se relaciona à capacidade de manter o sistema funcionando caso haja algum problema, está relacionada a todos os riscos a serem analisados.

O quadro 5 apresenta algumas das perguntas realizadas durante as entrevistas, com o intuito de compreender as táticas e estratégias utilizadas pelas entidades organizadoras de eventos para lidar com os riscos existentes durante a execução do evento. Para isso, buscou-se entender se as entidades utilizam a estratégia de controle das variações ou se recorrem à flexibilidade para lidar com elas. No caso de ser feita a escolha pela flexibilidade, foram, então, analisadas as táticas destinadas a tal fim, isto é, quais as atitudes tomadas para tratamento dos riscos a partir da flexibilidade. As perguntas presentes no quadro 5 são baseadas nos riscos existentes em eventos expostos por Silvers (2008). O instrumento de pesquisa completo está disponível no Apêndice A.

Quadro 5 – Questionário empregado para compreensão das táticas e estratégias utilizadas para lidar com os riscos durante a execução do evento

Objetivo geral	Objetivo específico	Guia de perguntas
Comparar as táticas utilizadas pelas entidades organizadoras de eventos para, através da flexibilidade, lidar com os riscos existentes durante a entrega do serviço em um evento	Analisar como são tratados os riscos referentes às atividades	Costumam ocorrer mudanças de última hora na programação? Por que elas ocorrem? Os eventos que vocês organizam incluem atividades ou atrações perigosas? Em caso positivo, como os riscos relacionados a ela são tratados?
	Analisar como são tratados os riscos referentes à audiência	Como a equipe de organização procede caso o número de participantes seja muito maior ou muito menor do que o esperado?
	Analisar como são tratados os riscos referentes ao plano de emergência	Como a organização do evento procede caso haja alguma emergência (acidentes, incêndios, etc.)?
	Analisar como são tratados os riscos	Você acha que alterações nas condições meteorológicas podem gerar transtornos para a

	<p>referentes ao meio ambiente</p> <p>Analisar como são tratados os riscos referentes aos recursos humanos</p> <p>Analisar como são tratados os riscos referentes à infraestrutura</p> <p>Analisar como são tratados os riscos referentes às operações</p> <p>Analisar como são tratados os riscos referentes à organização</p>	<p>execução do evento? Quais geralmente são as atitudes da equipe em relação a este fato?</p> <p>Durante a execução do evento, costumam acontecer problemas relacionados à vizinhança do local onde o evento está a ocorrer? Como eles são contornados?</p> <p>Costumam ocorrer problemas relacionados à inexperiência do pessoal responsável pela organização do evento? Como a equipe lida com eles?</p> <p>Você acha que o número de pessoas responsáveis pela organização dos eventos é suficiente?</p> <p>Costuma acontecer de uma pessoa ter de cuidar de mais de uma tarefa devido à falta de pessoal?</p> <p>Quais são os problemas geralmente enfrentados relacionados à infraestrutura do local no qual o evento é realizado? Como eles são contornados?</p> <p>Quais são os problemas que vocês geralmente enfrentam relacionados à logística? Como eles são solucionados?</p> <p>Existe um ponto focal, o qual deve ser procurado caso haja algum problema durante a execução do evento? Ele é responsável pela tomada de decisão para contornar o problema?</p> <p>As pessoas responsáveis pela organização do evento têm algum tipo de autonomia para a resolução de problemas?</p> <p>Como é a estrutura de autoridade entre os organizadores? Costumam ocorrer problemas relacionados a esta estrutura?</p> <p>Você já enfrentou algum problema relacionado à dificuldade de acesso do público</p>
--	---	--

	<p>Analisar como são tratados os riscos referentes ao local</p> <p>Analisar como são tratados os riscos referentes aos fornecedores</p> <p>Analisar como são tratados os riscos referentes ao tempo</p>	<p>ao local do evento? Como a equipe se portou diante dele?</p> <p>Já foi necessária, em algum evento, a alteração do local de realização próximo à data de acontecimento do evento? Por que isto ocorreu? Como o problema foi solucionado?</p> <p>Já houveram problemas relacionados aos fornecedores do evento (som, alimentação, etc)? Quais foram os problemas? Como a equipe se portou diante destes?</p> <p>Costumam acontecer atrasos na programação dos eventos? Porque motivos estes ocorrem? Como são contornados?</p>
--	---	--

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

Para a seleção das entidades organizadoras de eventos, teve-se como base as características apresentadas por Tum, Norton e Wright (2006). Assim, foi dada preferência a entidades que organizem eventos com tamanho e volume de produção, complexidade e variedade de serviços e incertezas variando entre os níveis médio e alto. Não foi colocada restrição em relação ao nível de interação com o consumidor/cliente, pois, os tipos de eventos escolhidos para a realização deste estudo não têm com eles grande interação. Além disso, também foi utilizada a classificação exposta por Allen *et al.* (2008), selecionando-se para este estudo entidades que trabalhem com eventos de *grande porte e eventos locais*.

De acordo com Silvers (2008), o tipo do evento interfere na maneira como ele é organizado, isto é, existem diferenças significativas entre os tipos de eventos que influenciam o alcance e os riscos a serem gerenciados. Em relação ao tipo, os eventos das entidades analisadas podem ser classificados, de acordo com Getz (2005), como *celebrações culturais, arte e entretenimento, comércio e negócios, educacional e científico, esportes e competição e eventos privados*.

Para a triangulação dos dados, realizou-se a pesquisa documental, em paralelo às entrevistas, que consiste na obtenção de dados de maneira indireta, os quais podem ser obtidos de diversas fontes (livros, jornais, relatórios etc.) (GIL, 2008). Como afirma Gil (2002), a pesquisa documental apresenta inúmeras vantagens, como considerar que os documentos

consistem de uma fonte rica e estável de dados, ser uma pesquisa de baixo custo e não exigir contato com os sujeitos da pesquisa.

Para a pesquisa documental foram utilizados relatórios finais de eventos organizados pelas entidades estudadas, os quais foram enviados por e-mail à pesquisadora para a realização da análise.

O quadro 6 apresenta uma síntese sobre as entidades organizadoras de eventos analisadas e especificações relacionadas à coleta de dados realizada. Para se manter o sigilo, cinco das entidades serão denominadas como E1, E2, E3, E4 e E5. A sexta entidade trata do setor responsável pela organização de eventos presente na 17ª Cia da Polícia Militar no Estado de Minas Gerais. No quadro 6 é apresentada uma descrição breve sobre cada uma das entidades, os tipos de eventos organizados por elas e a pessoa entrevistada. No caso da E4, foi realizada uma junção de uma entidade privada especializada na organização de eventos e de um setor pertencente a uma instituição privada de ensino superior, pois a pessoa entrevistada atua na coordenação de eventos dessas duas entidades e relatou sobre ambas durante a entrevista.

3.3 Análise dos dados

De acordo com Gil (2008), a análise dos dados tem como objetivo organizar e sumarizar, de forma que seja possível obter, por meio dos dados, as respostas para o problema investigado.

Para a análise dos dados obtidos foi utilizada a análise de conteúdo, a qual, como afirma Bardin (1977), consiste de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, conjunto este que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Gil (2008) define a análise de conteúdo como uma técnica de investigação a qual, a partir da descrição objetiva e sistemática das comunicações, tem como finalidade a sua interpretação.

Quadro 6 – Dados sobre a coleta de dados realizada

Entidade organizadora de eventos	Caracterização da entidade	Tipos de eventos organizados pela entidade, de acordo com Getz (2005)	Pessoa entrevistada	Número de visitas realizadas
E1	Entidade privada especializada na organização de eventos e possui sedes nos estados de Minas Gerais e São Paulo	Comércio e negócios Celebrações culturais Arte e entretenimento Esportes e competição Eventos privados	Produtor da sede mineira	1
E2	Setor, pertencente a uma entidade pública do governo do estado de Minas Gerais, especializado na organização de eventos	Educacional e científico	Coordenador de eventos	1
E3	Setor de RH de uma empresa privada do ramo da construção civil	Comércio e negócios	Funcionário do RH responsável pela organização de eventos	1
E4	Junção de uma entidade privada especializada na organização de eventos e de um setor de uma instituição privada de ensino superior responsável pela organização dos eventos da entidade	Celebrações culturais Artes e entretenimento Comércio e negócios Educacional e científico	Coordenador de eventos das duas entidades	1
E5	Entidade privada especializada na organização de eventos médicos	Educacional e científico	Coordenador de eventos	1
E6	Polícia Militar. Atua em conjunto com outras entidades na organização de eventos.	Celebrações culturais Arte e entretenimento Esportes e competição	Pessoa responsável pela organização dos eventos	1

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

Assim, buscou-se identificar, via análise de conteúdo, se estão presentes nos dados coletados os tipos de flexibilidade apresentados por Corrêa e Gianesi (1994) e como estão relacionados aos riscos expostos por Silvers (2008). Além disso, almejou-se identificar quais táticas são utilizadas pelas entidades que organizam eventos para tratar esses riscos, caso eles ocorram durante a entrega do evento via flexibilidade.

Para tal, as informações obtidas foram tratadas por meio da categorização de dados, utilizando como base as categorias de riscos presentes durante a execução do evento expostos por Silvers (2008), ou seja, os riscos relacionados à atividades, audiência, plano de emergência, meio ambiente, recursos humanos, infraestrutura, operações, organização, local, fornecedores e tempo. Por fim, elaborou-se um modelo teórico relacionando as táticas utilizadas aos tipos de flexibilidade em serviço abordados por Corrêa e Gianesi (1994).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise dos riscos enfrentados pelas entidades observadas

Conforme mostrado no referencial teórico, existem duas estratégias para lidar com as variações, independentemente do setor: utilizar o controle para tratar possíveis variações ou buscar a flexibilidade para lidar com elas.

A partir da análise das entrevistas realizadas e dos relatórios cedidos, foi possível identificar como cada uma das entidades lida com os riscos existentes durante a entrega do serviço em um evento, propostos por Silvers (2008). O quadro 7 apresenta um resumo dos resultados obtidos. Nele é apresentado se determinada entidade escolhe a estratégia de controle, para tratar o risco correspondente, ou se lida com ele via flexibilidade.

Como é possível notar, houve predomínio, em todas as entidades, da escolha pela flexibilidade para lidar com os riscos durante a execução dos eventos. Nos próximos tópicos serão analisados os resultados obtidos para cada um dos riscos propostos por Silvers (2008).

4.1.1 Atividades

De acordo com Silvers (2008), o grupo de riscos relacionado às atividades engloba atividades e atrações perigosas, adversidades relacionadas à segurança alimentar e fornecimento de álcool e alterações na programação. Durante as entrevistas e análises dos relatórios finais, foram encontrados problemas que geraram necessidade de alteração na programação, modificações na ordem em que as atividades iriam ocorrer ou mesmo cancelamento de alguma atividade. Dessa maneira, não houve nenhuma menção a atividades perigosas ou problemas relacionados a alimentação e a bebidas.

Conforme exposto no quadro 7, apenas a PM utiliza o controle para lidar com essa categoria de riscos. Isso ocorre devido ao tipo de atividade exercida por ela, uma vez que atua em conjunto com outras entidades durante a execução dos eventos. Assim sendo, apesar de o cronograma de atividades executadas pela PM ser elaborado com grande antecedência e permanecer inalterado, o evento, de maneira geral, pode ter seu programa de atividades alterado durante a sua execução mesmo.

Foi percebido, nas demais entidades, que a utilização da flexibilidade é feita por meio de alterações na programação devido, principalmente, a atrasos ou ausências de pessoas cruciais em determinada atividade (como um palestrante ou os músicos de uma banda).

Quadro 7 – Análise das estratégias escolhidas pelas entidades para lidar com os riscos presentes durante a execução dos eventos

Risco, Silvers (2008)	E1	E2	E3	E4	E5	PM
Atividades	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Controle
Audiência	Controle	Controle	Controle	Controle/ Flexibilidade	Flexibilidade	Controle
Plano de emergência	Controle	Controle	Controle	Controle	Controle	Controle
Meio Ambiente	Flexibilidade	Controle	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade
Recursos humanos	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade
Infraestrutura	Controle	Controle	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade
Operações	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Controle
Organização	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade
Local	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade
Fornecedores	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade
Tempo	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Controle

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

Seguem abaixo alguns exemplos de falas que confirmam essa afirmação.

“Acontece, por exemplo, de faltar por doença, ou porque ficou preso no voo. Neste tipo de caso não tem muito o que ser feito, né. Aí ou a gente adianta a programação, ou coloca alguém no lugar de última hora”. E1

“No nosso evento, a gente tinha é... autoridades, por exemplo, na abertura. Ocorria momentos do governador colocá-la numa agenda urgente, de imediato sabe, então assim, às vezes, ela não poderia comparecer naquela abertura. Aí a minha chefe substituía e substituía muito bem, e tal. E aí depois ela, no meio do evento, ela aparecia. Ia lá, dava boas-vindas, explicava, justificava a ausência”. E2

“ O presidente tá chegando de viagem no mesmo dia, né, aí acaba que a gente tem que alterar a programação, porque sempre tem um fala dele, que faz a entrega, por exemplo, de placa, de prêmios. Então, sempre tem que moldar esse evento com flexibilidade. Se o evento tem uma banda, por exemplo, ou uma palestra que seja, a gente tem que intercalar isso”. E3

“É muito específico do problema. Por exemplo, nós tivemos aqui palestras em um evento que não foram confirmadas por baixo quórum. Então, o plano é: informar toda a equipe que está fazendo parte do evento; número 2: informar as poucas pessoas que estavam inscritas naquele evento, para que elas sejam remanejadas; número 3: informar o palestrante, né, para não correr o risco dele chegar aqui e ter três pessoas na turma. Agora, no caso de um evento como uma Micareta, por exemplo, é muito difícil, é muito duro, gera muitas críticas nas redes sociais”. E4

“O que ocorre é uma mudança de nome, porque, muitas vezes, um convidado que foi... que vai dar determinada palestra, acontece algum imprevisto com ele e ele não pôde comparecer, ele perdeu o avião ou coisa de saúde na família, e não compareceu, e a gente teve que substituir o médico para dar aquele tema. Porque o tema não se muda, é muito difícil. A gente muda a pessoa que vai dar a palestra”. E5

Dessa maneira, as entidades utilizam a flexibilidade como uma forma de solucionar esses problemas que podem vir a ocorrer. Isto é feito, pois podem acontecer diversas situações, das quais, muitas vezes, não há possibilidade de controle, como doença ou atraso de um voo. Assim, ao perceber que o palestrante, ou a banda, não chegará a tempo, por exemplo, as pessoas responsáveis pela organização buscam maneiras de entreter o público durante esse período, de preencher aquele espaço de tempo vago.

É interessante ressaltar que as atividades são o principal motivo de a pessoa comparecer ao evento. O público vai a um festival por causa dos *shows*; a um congresso por

causa das palestras e apresentações de artigos e a um evento esportivo por causa da competição que nele ocorrerá.

Durante o referencial teórico foi apresentado o trabalho de Edvardsson e Olsson (1996), o qual afirma que o conceito de um serviço é composto pelas necessidades primárias e secundárias e pelos serviços básicos e serviços de suporte. Pode-se utilizar este conceito para melhor compreender o evento. Como a participação do cliente em um evento se dá, principalmente, devido às atividades que nele ocorrerão. É possível entender a atividade como o serviço básico oferecido no evento, sendo o restante dos serviços, como logística e infraestrutura, serviços de suporte. Dessa maneira, os riscos correspondentes às atividades interferem diretamente no serviço básico e, conseqüentemente, na necessidade primária do cliente. Assim, torna-se de grande importância conseguir que elas ocorram da melhor maneira possível.

Além disso, a partir da análise de sistemas de serviço apresentada por Edvardsson (1997), a qual afirma que este é composto pelos subsistemas de funcionários, clientes, recursos físicos e técnicos e organização e controle, é possível identificar quais dos subsistemas são mais utilizados para lidar com cada um dos riscos apresentados por Silvers (2008). No caso dos riscos relacionados às atividades percebeu-se, por meio das entrevistas e da análise dos relatórios finais, que as entidades utilizam, em sua maioria, o subsistema relacionado aos funcionários para lidar com estes. Isto ocorre, pois são eles que irão alterar as ordens das atividades ou, até mesmo, cancelá-las, caso seja necessário.

4.1.2 Audiência

Silvers (2008) apresenta como fatores típicos dos riscos relacionados à audiência as características, como demográficas ou históricas, o tamanho e a densidade do público. A autora também cita o comportamento da multidão como uma possível fonte de problemas.

Nas entrevistas e relatórios finais de eventos, os riscos encontrados relacionados à audiência correspondem à possibilidade de o público de um evento ser muito maior ou muito menor do que o esperado (tamanho e densidade do público). Nesse caso, pode haver transtornos para as pessoas responsáveis pela organização como, por exemplo, ter de providenciar a

estrutura necessária para comportar um público maior. Não foram citados problemas relacionados às características do público.

É possível perceber, a partir do quadro 7, que a maioria das entidades opta pela estratégia de controle, devido a questões como liberação dos bombeiros para a realização do evento e limite de espaço do local. Essas entidades utilizam a inscrição prévia e o controle da venda de ingressos para ter uma média do número de participantes que haverá no evento e limitar as vagas disponíveis.

A E4 utiliza o controle para os eventos classificados como *celebrações culturais, artes e entretenimento e comércio e negócios* e a estratégia de flexibilidade para os eventos *educacional e científico*.

Seguem abaixo exemplos de situações e táticas utilizadas pelas entidades para lidar com esse risco por meio da flexibilidade:

“Se tiver lugar na sala, a gente aceita né. Até porque, é o nosso papel, a gente tem que cumprir isso, a gente tem que cumprir o nosso papel de educar e de abrir as portas para quem está buscando conhecimento”. E4

“Então, se faz uma previsão tipo para mil participantes e, quando não é uma especialidade muito bem aceita pela classe médica, eu tenho quinhentos, tenho seiscentas participações. O que a gente consegue fazer é na parte de A&B (alimentos e bebidas). A gente consegue diminuir o número de participantes, porque isso é tudo pago de acordo com o número de participantes”. E5

Foram percebidos dois tipos de situações nas quais é utilizada a flexibilidade. A primeira refere-se a ter um público maior do que o esperado. Em tal caso, a organização do evento tenta encontrar maneiras para possibilitar o acesso do público ao evento, como providenciar cadeiras, pastas e blocos, entre outras coisas, no momento do evento. A segunda situação trata de ter um público muito menor do que o planejado. Para esse fato, foram apresentadas duas possibilidades: cancelamento da atividade ou redução da infraestrutura a ser oferecida como lanches no decorrer do evento.

Silvers (2008) afirma que, para controlar o público do evento, deve-se, primeiramente, compreender os fatores que o moldam e influenciam para, então, estabelecer políticas e procedimentos que limitem comportamentos indesejáveis. A autora expõe que se deve,

também, monitorar continuamente o comportamento e implementar planos de resposta por meio do estabelecimento de um ambiente regulado preestabelecido.

Em relação à estratégia de controle empregada pelas entidades E1, E2, E3, E4 e PM, pode-se dizer, a partir do exposto por Edvardsson (1997), que ela é baseada na utilização do subsistema de organização e controle, que emprega a estrutura organizacional para acompanhar e restringir o número de participantes.

No caso da estratégia de flexibilidade utilizada pelas entidades E4 e E5, as táticas empregadas são baseadas nos recursos físicos e técnicos, a partir do conceito de sistema de serviços exposto por Edvardsson (1997). Para o público maior do que o esperado, os recursos utilizados são aumentados de maneira a comportar o excesso de audiência. Porém, se o público for menor, os recursos serão reduzidos de acordo com a proporção.

4.1.3 Plano de emergência

De acordo com Silvers (2008), o plano de emergência corresponde aos riscos relacionados à gestão de crises mal planejadas, à falta de coordenação na resposta a emergências e a planos de contingência e de desastres ineficientes.

Para esse tipo de risco é unânime a utilização da estratégia de controle, via planos de evacuação, plano de contingência e presença de ambulância e equipe médica nos locais onde o evento está a ocorrer. Nesse caso, é extremamente importante a utilização dessa estratégia, devido à gravidade dos riscos e das possíveis consequências do não atendimento imediato.

“Então, a gente costuma fazer um evento muito bem articulado para que esse tipo de risco, se acontecer, tenha os primeiros socorros rápido para esse tipo de coisa”. E1

O plano de contingência, conforme apresentado por Pípolo (2013), tem a função de descrever os procedimentos a serem utilizados se ocorrer algum incidente grave como, por exemplo, incêndio, desabamento, tumulto ou, até mesmo, ameaça de bomba. Nesse plano, os riscos são relacionados e, então, definidas as estratégias de maneira a minimizar os possíveis danos (PÍPOLO, 2013).

Além disso, Pípolo (2013) afirma que é de extrema importância a obtenção das licenças especiais concedidas pelas autoridades responsáveis, principalmente, no caso de eventos de grande porte. O autor diz que a falta dessas autorizações pode provocar multas e chegar, até mesmo, a cancelar o evento. Nesse caso, ainda há o perigo de, caso ocorra algum problema que provoque danos a terceiros em um evento não autorizado, os organizadores serem processados criminalmente e não poderem contar com o seguro para o ressarcimento dos danos.

Foram citados, nas entrevistas e nos relatórios finais, problemas desde o mal-estar de participantes até o infarto sofrido por um garçom durante um evento. Em todos esses fatos foi de extrema importância o rápido atendimento. Devido a isso, as entidades buscam prever todos os tipos de situações que podem vir a ocorrer e elaboram previamente planos de ação para cada uma delas.

Foi percebido, por meio das análises realizadas, que o controle efetuado pelas entidades é pautado, a partir do exposto por Edvardsson (1997), pelos subsistemas de recursos físicos e técnicos e organização e controle.

4.1.4 Meio ambiente

O risco de meio ambiente está relacionado, de acordo com Silvers (2008), com a dependência das condições atmosféricas, condições do terreno, da fauna e da flora e da vizinhança.

Em relação à vizinhança do local do evento, Pípolo (2013) afirma que muitos dos riscos que o evento enfrenta estão relacionados ao seu ambiente externo. O autor expõe ser necessário, para amenizar os riscos, levantar informações quanto ao perfil socioeconômico do bairro, moradias, comércio, ruas de acesso e as suas condições, estruturas emergenciais e de serviço, pontos de ônibus e de taxi e postos da Polícia Militar entre outros.

Foram encontrados, nas entrevistas e nos relatórios finais, problemas ocorridos devido a alterações nas condições meteorológicas ou ao ambiente no qual o evento está inserido: a sua vizinhança. Não foram mencionadas dificuldades relativas às condições do terreno, da fauna e da flora.

Para o risco de meio ambiente, apenas a E2 utiliza a estratégia de controle. Esta é feita, pois os eventos ocorrem sempre em hotéis fazenda afastados da cidade de Belo Horizonte e em ambientes fechados nesses hotéis. Além disso, os eventos têm duração de uma semana, não sendo necessário que o público faça grandes deslocamentos durante esse período. Dessa maneira, E2 consegue controlar as variações relativas ao meio ambiente.

As demais entidades recorrem à flexibilidade por meio de táticas que buscam minimizar os transtornos causados. Seguem abaixo alguns exemplos de situações vivenciadas e de soluções encontradas.

“Com certeza, principalmente chegada de palestrante, atraso de voo e cancelamento de voo. A gente costuma sempre colocar uma programação artística cultural nesse intervalo, para se acontecer algum problema, a gente tem um respiro para solucionar isso”. E1: (sobre transtornos causados por alterações nas condições meteorológicas)

“Belo Horizonte parou por causa de um temporal. Então, assim, a gente chegou atrasado na festa, né. Se a festa foi programada para às sete, o pessoal foi liberado às cinco, então até ir em casa, trocar de roupa e tal. E tinha a expectativa que o pessoal chegasse por volta de 7:30/8:00. Acabou que, no final das contas, a gente teve que prolongar a festa, né, por mais uma hora, que ocorreu, logicamente, em custos e tal”. E2

“Por exemplo, eu já trabalhei no *show* do Black Eyed Peas, que foi numa quarta-feira, e dois dias antes teve uma grande chuva e parte da estrutura do palco entortou, uma parte voou. (atitudes que podem minimizar os transtornos gerados) No caso dos eventos de entretenimento, são tendas né. Elas são caras, elas encarecem o custo do evento. Nos eventos fechados é disponibilizado um espaço para que as pessoas possam colocar os seus guarda-chuvas molhados”. E4: (exemplo citado sobre um transtorno causado por alterações nas condições meteorológicas)

“Já teve caso, entendeu, de eu fazer um evento no Hotel Mercure, e nós utilizamos a parte de dentro e a parte externa, colocamos lonas para... porque a quantidade de estandes era uma quantidade maior, e não tinha espaço. Então a gente colocou uma lona e colocamos estandes debaixo dessa lona. A gente teve um pouquinho de problema com chuva e também com calor. E aí a gente... do calor a gente... nós solucionamos isso com ventiladores que tivemos de contratar de última hora”. E5

“Nós temos uma equipe especializada de trânsito que trabalha nos grandes eventos específicos e eles já têm, né, o treinamento específico

para, se for o caso, isolar determinado perímetro ou desviar o trânsito, para evitar transtornos ao evento”. PM: (sobre transtornos causados por alterações nas condições meteorológicas)

Assim, como pôde ser percebido, a maioria das entidades busca maneiras de solucionar os problemas no momento em que eles ocorrem. Foram apresentadas como possibilidades de táticas, com relação a alterações nas condições meteorológicas, a utilização de tendas e lonas para gerar cobertura em um espaço aberto, uso de ar-condicionado e ventilador para melhorar a temperatura e desvio de trânsito. Além dessas, também foram relatadas pequenas atitudes para melhorar a experiência do público, como colocar um tapete na entrada, disponibilizar um espaço para depositar as sombrinhas e guarda-chuvas molhados e oferecer lenços para as pessoas que estiverem molhadas.

Para problemas relacionados à vizinhança do local do evento, foi apresentada como possibilidade de atitude a realização de fiscalização por meio de diversas entidades municipais, dos problemas relacionados ao público do evento e de ambulantes presentes na região.

Dessa maneira, é possível perceber que, utilizando os subsistemas de Edvardsson (1997), as questões relacionadas a alterações nas condições meteorológicas são resolvidas com a utilização, principalmente, do subsistema de recursos físicos e técnicos. Isto pode ser feito por meio do uso de tendas, ventiladores e outros equipamentos que minimizem os problemas causados pela mudança no tempo.

Silvers (2008) sugere, nesse caso, a utilização de tendas ou a reserva de um espaço interno substituto para o caso de eventos ao ar livre. Caso ocorra a falta de energia, a autora sugere considerar ter um gerador para um possível *back-up*.

A resolução das questões relacionadas à vizinhança, por sua vez, é baseada no subsistema de funcionários por meio da busca pela minimização dos conflitos relacionados à vizinhança.

4.1.5 Recursos humanos

Os riscos relativos aos recursos humanos correspondem, de acordo com Silvers (2008), à quantidade insuficiente de pessoas na organização, a funcionários inexperientes ou ao desenvolvimento inadequado da equipe.

Para lidar com eles, é unânime a utilização da flexibilidade, principalmente pelo fato de uma pessoa ter de ser flexível e executar diversas atividades. Seguem abaixo algumas das situações citadas durante as entrevistas e de táticas utilizadas.

“Se vira nos trinta. E tipo assim, é por isso que a equipe cada vez tem que ser mais capacitada pra conseguir absorver mais demanda . Todo mundo é treinado para fazer todas as funções. Mesmo que não seja função dela, e justamente para conseguir absorver qualquer demanda de problemas”. E1

“Por exemplo, no meu caso, eu além de coordenar o evento, eu mexia com a parte de publicação”. E2: (sobre uma pessoa executar mais de uma atividade)

“Se é um evento interno, que a gente tem... faço somente com a equipe de RH, pode ser que sim”. E3: (sobre uma pessoa executar mais de uma atividade)

“Principalmente quando a gente acaba reduzindo o custo no orçamento para o cliente fechar, aí depois fica sobrecarregado . E, às vezes, a gente acaba confiando na equipe que a gente já conhece. Se fosse aumentar a equipe, a gente teria que colocar alguém que talvez não esteja treinado e que não tenha experiência em gestão de eventos. Então a gente prefere sobrecarregar quem sabe fazer”. E4: (sobre uma pessoa executar mais de uma atividade)

“Eu, por exemplo, quanto eu tô na comissão de frente do evento, eu fico responsável por praticamente todo o evento”. E5: (sobre uma pessoa executar mais de uma atividade)

“Basicamente é o que vamos executar antes do jogo, durante o jogo e depois do jogo. Então, muitas vezes, quem trabalha numa determinada atividade no início do jogo, ao final do jogo ele vai ser deslocado para uma outra atividade, que são realidades distintas né”. PM

A principal tática encontrada foi uma pessoa ter de cuidar de várias atividades, pelas mais diversas causas. Além disso, também foram relatadas situações nas quais houve

despreparo de pessoas da organização, sendo necessário o coordenador ter de buscar uma maneira de solucionar o problema ocorrido.

Conforme apresentado no referencial teórico, os funcionários são de extrema importância na execução dos serviços. Bateson e Hoffman (2001) afirmam que, para muitas organizações prestadoras de serviço, eles são a parte mais importante do seu produto.

Silvers (2008) mostra que isso também ocorre na organização de eventos ao expor que as pessoas são os recursos mais valiosos desse tipo de serviços. A autora também apresenta que a gestão dos recursos humanos, tanto pagos, quanto voluntários em eventos, deve incluir formulação de uma estrutura organizacional apropriada, realização de treinamentos, motivação, políticas e procedimentos de recrutamento entre outros.

Carlsen *et al.* (2010) chamam a atenção para o fato de que as pessoas que trabalham com a organização de eventos precisam lidar com uma série de dificuldades. Por se tratar de uma organização adaptativa, não existe um plano predefinido sobre como o funcionário deve agir em situações adversas, ficando a seu cargo definir as medidas a serem tomadas.

A gestão na organização de eventos é pautada no *empowerment*. Isto é feito, pois, nesse tipo de serviços, os funcionários necessitam de grande autonomia para tomar as decisões e escolher a melhor maneira para resolver determinado problema devido à grande incerteza presente. Dessa maneira, há maior agilidade nas respostas a situações que não haviam sido definidas previamente.

A partir do apresentado, é possível perceber que, nesse grupo de riscos, a flexibilidade é utilizada para lidar com as incertezas por meio do subsistema de funcionários, de acordo com o trabalho de Edvardsson (1997).

É importante, porém, ressaltar que os funcionários são importantes não somente para lidar com os riscos referentes aos recursos humanos. Nos outros grupos de riscos, são eles que irão tomar as decisões e, a partir da utilização de diversos subsistemas, lidar com as incertezas e com os imprevistos.

4.1.6 Infraestrutura

A infraestrutura pode ser definida como as utilidades e o suporte técnico necessários para permitir que o evento opere em um determinado local. Sua gestão abrange a confirmação, a aquisição ou o aperfeiçoamento de equipamentos para garantir os sistemas de transporte, saneamento e resposta a emergência, de maneira a satisfazer as necessidades funcionais do evento. Fica a cargo do organizador do evento verificar as necessidades específicas no momento de planejamento de cada evento (SILVERS, 2008).

De acordo com Pípolo (2013), é necessário fazer um levantamento completo a respeito das condições do espaço no qual o evento ocorrerá. O autor afirma que se deve inspecionar as instalações elétricas e hidráulicas, o ar-condicionado, além de quesitos de segurança, como prevenção e combate a incêndios, câmeras e alarmes.

Conforme apresentado por Silvers (2008), a infraestrutura corresponde aos riscos relacionados à estrutura do local do evento, como energia elétrica, iluminação, palcos e estacionamentos e à gestão de resíduos.

Para esses riscos, as entidades E1 e E2 recorrem à estratégia de controle, a qual é realizada via visitas prévias ao local para identificar a infraestrutura de que ele dispõe, medição do espaço, desenvolvimento de projeto 3D e mapeamento entre outras.

As demais entidades fazem a utilização da flexibilidade para lidar com tais riscos por meio de táticas que busquem contornar os problemas que podem vir a surgir. Seguem abaixo alguns exemplos.

“Às vezes a gente tem que complementar a infraestrutura do local. Ou se a gente quer fazer alguma coisa diferenciada, e aí, assim, a gente complementa também a infraestrutura do local”. E3

“O principal problema, e bobo, que eu já tive, assim, que me deu uma grande dor de cabeça, foi tomada. Então, às vezes, uma tomada para ligar um notebook de um convidado tem uma entrada que o notebook dele não tem a mesma entrada, sabe. Olha, eu gosto sempre de mapear, assim, até as vendinhas, os supermercados que têm perto do evento, porque, às vezes, é melhor você ir a um supermercado ali perto ou a um 24 horas, ou a uma loja de conveniência comprar uma tomada que seja,

comprar uma extensão, do que ir a um escritório tentar negociar com algum fornecedor que já não está mais aberto.” E4

“Os problemas que já aconteceram de infraestrutura foi justamente um evento que a gente tava prevendo seiscentos participante, em um auditório para, vamos supor, setecentos, nós tivemos novecentos participantes. Então, de última hora, a gente teve que arrumar cadeira, tivemos de arrumar alimentação das pessoas, lanchebox, pasta”. E5

“E muitas das vezes o evento é aprovado, a Comoveec autoriza, é feito o planejamento e a gente só consegue verificar *in loco* que realmente o local não foi o ideal. A gente tenta minimizar o problema no dia do evento, né, utilizando o nosso efetivo.” PM

A confirmação da infraestrutura necessária ao evento exige a avaliação completa das várias necessidades, restrições e opções relacionadas à execução dos eventos. Essa avaliação deve ser conduzida considerando muitos pontos de vistas, incluindo os fornecedores, as atrações e equipamentos operacionais necessários àquele evento e a sua vizinhança. É necessário, também, revisar o escopo do transporte, o plano de estacionamento e as utilidades essenciais como energia, combustível, água e telecomunicações (SILVERS, 2008).

Foram evidenciados problemas como o número de pessoas ser superior ao que o espaço estava preparado para comportar, necessidade de complementar a infraestrutura do local, problemas com tomadas e ar-condicionado e não-adequação do espaço ao local do evento. Em todos os casos, as pessoas responsáveis pela organização tentaram buscar maneiras de solucionar ou, pelo menos, de minimizar os problemas enfrentados.

Foi possível perceber, via análise das entrevistas e dos relatórios finais que, tanto no caso das entidades que optam pela estratégia de controle, quanto daquelas que recorrem à flexibilidade, as ações tomadas são pautadas, a partir da classificação de Edvardsson (1997), na utilização do subsistema de recursos físicos e técnicos.

4.1.7 Operações

O domínio das operações concentra-se nas pessoas, nos produtos e nos serviços que serão reunidos no local para produzir o evento, bem como os papéis, as aplicações e manobras

associados a cada um. É necessária uma coordenação impecável para gerir essa sinfonia de requisitos e expectativas logísticas e funcionais (SILVERS, 2008).

De acordo com Silvers (2008), esse grupo de riscos inclui problemas relacionados à saúde e segurança organizacional; à logística de instalação, operação e encerramento; e aos equipamentos, decoração e efeitos especiais. Dessa maneira, ele engloba as adversidades enfrentadas com transporte, hospedagem, alimentação, segurança e controle de luz e som entre outros.

Foi evidenciado que apenas a PM utiliza a estratégia de controle. Para as demais entidades, é feito o uso da flexibilidade. Seguem abaixo alguns exemplos de problemas enfrentados e atitudes tomadas.

“O aeroporto é muito longe ... as pessoas têm que vir muito mais cedo do que o esperado. O trânsito em BH é um trânsito muito difícil. E os espaços para eventos em BH também são muito mal localizados”. E1 (sobre gastar um tempo maior para o deslocamento)

“Porque lá, divisa com Bahia, é longe. Então, saía no domingo à noite e chegava aqui seis horas da manhã, sete. Então, já tinha ônibus saindo esse horário, então já tinha café da manhã para eles no Hotel Tauá. Então, os ônibus saíam em vários horários. Tinha uma intercalação, assim, de horários, para atender o pessoal que chegava em horários diferentes”. E2

“Era um Buffet um pouco mais afastado, que era no Belvedere, nem é tão afastado. A gente disponibilizou um ônibus pros colaboradores. E nesse ano, inclusive, além da chuva, os ônibus atrasaram para chegar aqui e isso foi um transtorno para quem queria chegar na festa no horário”. E3

“Olha, vou te contar um caso do Axé Brasil no Mineirão. Uma banda da Ivete Sangalo, por exemplo, ela tem toneladas de equipamento. O próprio Psirico que não é uma banda muito conhecida tem toneladas de equipamentos. Eles transportam os equipamentos em carretas e aí a gente tem que transferir da carreta, do 'caminhãozão', pro caminhãozinho, porque a portinha do Mineirão, quando tem evento lá dentro, é muito pequena. A madrugada fazendo isso”. E4

“Atrasando na entrega das pessoas, nos horários. Então, o problema é a gente tá acompanhando isso e atento para tá solucionando o problema o mais rápido possível. E ficar em cima também, sabe. É com o telefone

do participante, com o telefone da empresa, ligando a todo momento. Vocês já estão chegando? O pessoal aqui está aguardando”. E5

Entre as dificuldades encontradas estão problemas relacionados ao transporte de pessoas e equipamentos, bebidas que acabaram durante o evento ou que não gelaram a tempo, despreparo da capacidade hoteleira da cidade de Belo Horizonte e perda de bagagem durante o transporte de participantes. Em todos os casos, as entidades buscaram encontrar maneiras para solucioná-las.

Algumas das táticas utilizadas para resolver os problemas foram trocar o veículo de transporte, servir outro tipo de bebida no lugar da que havia acabado, alugar tina (recipiente para gelar bebidas) e jogar sal no gelo para facilitar a diminuição da temperatura, limitar a quantidade de acompanhantes e possibilitar que o participante adquirisse itens na loja do hotel para repor a mala perdida. Essas táticas são baseadas, a partir do exposto por Edvardsson (1997), principalmente nos subsistemas de funcionários e recursos físicos e técnicos.

4.1.8 Organização

São necessárias muitas pessoas para produzir um evento de sucesso, mesmo que pequeno. A junção de todas as suas personalidades, preferências, experiência e níveis de especialização ajudará a moldar o seu sucesso. É importante se certificar de que todas essas pessoas se reúnem para executar suas tarefas de maneira eficiente. Uma das ferramentas para ajudar nesse sentido consiste no organograma, o qual se trata de uma representação gráfica da estrutura de autoridade (ou seja, o direito de determinar as ações) e responsabilidade (a quem as tarefas serão atribuídas). Ele irá incluir todos os departamentos, comitês e elementos necessários à execução do evento (SILVERS, 2008).

Conforme exposto por Silvers (2008), os riscos relacionados à organização correspondem à estrutura de autoridade pouco clara, autonomia não aprovada para a tomada de decisões e pessoal de segurança insuficiente ou incorreto. Dessa maneira, são exemplos de problemas relacionados a esse grupo de risco a não definição em relação ao responsável pelas decisões, ausência de clareza na divisão das tarefas, inexistência de autonomia para que o funcionário possa decidir como agir quando ocorrer uma situação imprevista.

Todas as entidades pesquisadas recorrem à flexibilidade para lidar com esses riscos. Um exemplo percebido, nas entrevistas e nos relatórios finais, está na maneira como os problemas que ocorrem durante o evento são solucionados, isto é, a pessoa responsável por tomar a decisão varia de acordo com o tipo e a gravidade do problema enfrentado. Abaixo seguem algumas situações que confirmam o exemplo citado.

“Eu tenho o (produtor) de alimento e bebidas, que é quem cuida de buffet ou qualquer coisa de alimentação, produtor de logística, que é quem cuida de deslocamentos e tal. Então, se acontecer alguma coisa no buffet, por exemplo, esse cara tem poder de resolver dentro da área dele, se tiver dentro do escopo. Caso aconteça alguma coisa fora do script, tem que recorrer ao coordenador, pro coordenador dizer o que deve ser feito”. E1

“Dependendo do problema ela fazia uma análise, naquele momento ali, e olharia assim: essa eu acho que vou precisar resolver com a coordenação. Porque senão você prende a equipe demais”. E2

“As duas cerimonialistas têm total liberdade para decidir, é... ter pequenas decisões. Decisões que competem principalmente questões de custos e tal, né, elas vão e nos envolvem”. E3

“Então, tem algumas questões que todo mundo pode resolver, né, mas tem outras que, até para a própria segurança de quem está organizando o evento, é melhor concentrar”. E4

“Problemas menores, a empresa organizadora tem autonomia para tá resolvendo. A não ser que é um problema maior, que você precisa de estar passando ao presidente do evento, ao presidente da sociedade”. E5

“Nós trabalhamos com o que chamamos de Sistema de Comando de Operações, onde existe um posto de comando, que ele é referência no evento e qualquer problema deve ser levado de imediato ao Comandante do evento. (ao ser questionado se outras pessoas podem tomar decisões na resolução de problemas) Cada instituição, ela tem a sua própria responsabilidade durante o evento, se é um problema de ordem pública, a prefeitura... é de responsabilidade dela. Se é um problema de segurança pública, a Polícia Militar. Se é um problema de trânsito, nós temos a Guarda Municipal, a BHTrans e o Batalhão de Trânsito”. PM

Sobre esse tipo de risco, foram relatados problemas como pouca definição do organograma e das tarefas de cada pessoa da organização, falta de clareza na limitação da

tomada de decisões e uma pessoa da organização tomar uma decisão que não era de responsabilidade dela. Para lidar com todos eles, foi utilizada a flexibilidade.

As táticas utilizadas para lidar com os riscos pertencentes ao grupo de organização são baseadas, principalmente, no subsistema de funcionários a partir dos subsistemas expostos por Edvardsson (1997).

4.1.9 Local

O local do evento corresponde ao lugar no qual a experiência do evento ocorrerá. Ele deve acomodar os participantes, produtos e serviços, os quais serão reunidos para produzir o evento. Todos os locais terão pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, os quais devem ser abordados a partir de uma perspectiva de gerenciamento de risco, para garantir que eles atendam às metas, aos objetivos e à experiência do evento. Dessa maneira, é necessário avaliar seus atributos espaciais, infraestruturais e logísticos, a fim de assegurar a sua viabilidade (SILVERS, 2008).

Os riscos relacionados ao local, de acordo com Silvers (2008), referem-se ao fato de o local do evento não ter sido experimentado ou ser temporário, à disposição inadequada dos equipamentos e à estrutura temporária. São exemplos de problemas relacionados a esse grupo a dificuldade de acesso e a necessidade de alteração do local.

Nesse conjunto de riscos, também é unânime entre as entidades a utilização da flexibilidade. Seguem abaixo alguns exemplos de problemas enfrentados e de ações para contorná-los.

“Geralmente tem controle por unifilas, que são aquelas grades que ficam nas portas. Aí a gente vai abrindo mais catracas conforme vai dando mais gente. Então a gente vai criando outras formas de acesso do público”. E1: (ações tomadas devido à dificuldade de acesso)

“Era mais, às vezes, problemas, por exemplo, a um palestrante atrasou. Porque a gente tinha que buscar no aeroporto e levar lá pro Tauá, então tem que pegar 381, tem engarrafamento, tem essa coisa toda”. E2: (sobre acesso do público ao local)

“A gente tenta compensar essa demora para chegar, porque querendo ou não você paga por uma hora... por um número X de festa. Então acaba que a gente tenta compensar dessa maneira (prologando a festa)”. E3: (ações tomadas devido à dificuldade de acesso)

“Olha, no caso da micareta, a gente conta muito com a BHTrans. Tudo que passa ali da porta do evento a BHTrans tem que ser informada e tem que trabalhar para que fique organizado”. E4: (ações tomadas devido à dificuldade de acesso)

“Problemas de trânsito, porque Belo Horizonte é uma cidade que o trânsito, né... não pode ameaçar a chover que a gente sabe. E5: (sobre acesso do público ao local)

“Só questão de trânsito. Muitas vezes, dependendo do evento, se é um grande evento, principalmente no Mineirão, né, e dependendo do horário, principalmente se for logo após a hora do rush, né. Aí, como eu disse, nós temos a equipe especializada de trânsito junto à BHTrans, junto à Guarda Municipal, tem a responsabilidade de fazer essa gestão do terreno”. PM: (sobre acesso do público ao local)

Os principais problemas citados referem-se à dificuldade de acesso do público ao local do evento. Eles podem ser divididos em dois grupos: dificuldade de chegar ao evento e de entrar no espaço. O primeiro tipo pode ocorrer devido ao trânsito, problema relatado principalmente para o Mineirão ou, então, por haver poucas vias de acesso e uma delas ser obstruída. Este último caso aconteceu no Mega Space, devido a uma manifestação que fechou a principal via de acesso a ele. Para resolução dos problemas relacionados ao primeiro grupo, os organizadores buscam criar alternativas no trânsito, junto à BHTrans, ou atrasar o evento, o que só não é permitido em eventos que ocorram no Mineirão.

Os problemas do segundo grupo estão relacionados à grande quantidade de pessoas chegando ao mesmo tempo e dirigindo-se à entrada do espaço, o que pode gerar demora nas filas. Para contornar esse problema, os organizadores buscam aumentar a quantidade de acessos.

Como foi percebido, os problemas enfrentados são resolvidos via flexibilidade, por meio da busca de uma solução para a variação ocorrida, no momento em que acontece. As táticas utilizadas para a resolução dos problemas relacionados ao Local se baseiam, a partir do trabalho de Edvardsson (1997), nos subsistemas de funcionários e recursos físicos e técnicos.

4.1.10 Fornecedores

Os fornecedores são de extrema importância para a realização do evento, pois, sem eles, não há como o evento ocorrer. Eles englobam, desde o fornecimento de equipamentos de luz e áudio, até alimentação e ingressos. Assim, torna-se necessário minimizar os riscos a eles relacionados.

O gerenciamento dos fornecedores deve ser feito utilizando critérios de qualidade, documentação adequada e controle de custos. Dessa maneira, boas práticas de gestão de aquisições facilitam o gerenciamento dos riscos (SILVERS, 2008).

De acordo com Silvers (2008), esse grupo de riscos engloba os problemas relacionados aos fornecedores do evento, isto é, problemas de qualidade ou de conformidade com os itens fornecidos, de comunicação, não cumprimento do acordo firmado entre as partes, entre outros.

Para lidar com tais riscos, todas as entidades recorrem à flexibilidade, de forma a tentar solucionar os possíveis desvios que podem vir a surgir. Alguns dos problemas enfrentados pelas entidades e ações tomadas para contorná-los são expostos abaixo.

E1: “Você pede folheto azul, vem folheto rosa. Você pede para o caminhão tá lá uma hora, ele chega às quatro. Foda. Sempre acontece alguma coisa. Carro da Fiat, por exemplo. Você pede pra ir um carro da Fiat e vai um carro da Ford dentro da fábrica”. E1

“Uma vez ocorreu... a gráfica, ela não deu tempo de entregar os crachás. O que que acontece, geralmente a gente recebia os crachás numa quinta. Porque, domingo, a equipe da secretaria já ia para o hotel, para na segunda-feira tá com tudo pronto né, e tal. Então, esse crachá, o que a gente resolveu. Bom, já que o material está todo na pasta, que a gente montava na sexta. Então, esse crachá, a gente entrega a pessoa a pasta e o crachá junto. Então você entregava uma pasta e um crachá”. E2

“Um (problema) foi a impressão de um *banner*... de uma mega *banner* que foi plotado de maneira errada. O arquivo tava certo, a impressão foi errada. E já estava sendo montado no dia, quando viram que a plotagem estava errada. Conseguiram contornar isso a tempo, porque foi um erro de fornecedor”. E3

“Fornecedor de brinde, de chinelo, eu já tive que ir atrás. Porque você paga 50% antes. Eu já tive que ir atrás, sabe. Aí, quando eu fui ver, o endereço era da casa da pessoa. Fui lá e fiquei lá, umas horas na porta. Ela não estava. No outro dia eu liguei. Aí ela assustou: nossa, você veio na minha casa? Fui, o endereço que você colocou na internet né”. E4

“Já aconteceu do laboratório que ia fornecer uma caneta, um bloco ... não disponibilizou porque não tinha ou por *n* coisas e a gente teve que, em cima da hora, correr atrás de bloco, de caneta”. E5

PM: “A questão de comunicação, ela realmente é um problema, mas que a gente consegue administrar com o Posto de Comando Unificado, né. As diversas instituições que trabalham nos grandes eventos... e infelizmente não existe um canal de comunicação único envolvendo todo mundo”. PM

Os fornecedores são de extrema importância para a realização do evento, porém, como foi percebido por meio da análise dos dados, muitos dos presentes no mercado não prestam um serviço de qualidade, o que acaba por gerar grandes transtornos para a equipe de organização. Com isso, torna-se necessário ter flexibilidade para lidar com os mais diversos tipos de problemas, desde a não adequação às características predefinidas de determinado item, até o não cumprimento de prazos e acordos e falta de qualidade na prestação dos serviços.

A partir da análise das entrevistas e dos relatórios finais, percebeu-se que as entidades estudadas buscam maneiras de contornar os problemas enfrentados por meio da utilização de, principalmente, dois dos subsistemas apresentados por Edvardsson (1997), os subsistemas de funcionários e recursos físicos e técnicos.

4.1.11 Tempo

Por fim, foram analisados os riscos referentes ao tempo. O gerenciamento de tempo engloba o estabelecimento e a verificação dos cronogramas, agendas de produção e cronogramas de controle, os quais facilitarão a gestão das atividades necessárias para realizar as tarefas associadas ao evento. Sendo o tempo um recurso finito e limitado, as restrições relacionadas a ele definirão o andamento dos processos no evento, os marcos críticos e as áreas de risco (SILVERS, 2008).

De acordo com Silvers (2008), os riscos relacionados ao tempo englobam planejamento e tempo de decisão inadequados e problemas no início, no término, na entrada e na saída do evento. São exemplos de problemas enfrentados relacionados a esse grupo de riscos alterações no momento predefinido de início e término do evento, ou de atividades pertencentes a ele e problemas no planejamento da duração dessas atividades.

Nesse grupo de riscos apenas a PM utiliza a estratégia de controle. Isso se dá, pois ela atua na parte externa dos eventos na região da Pampulha e, nesta, os eventos não podem extrapolar a sua duração prevista. Caso exceda esse tempo, pode haver punição via multa. Apesar disso, a PM afirma que existe a possibilidade de que haja alterações, tratadas pela flexibilidade, internas ao evento.

“Pode atrasar, como já aconteceu algumas vezes da banda... tá previsto ela começar a sua apresentação às 9:00 e se iniciar às 10:00, mas acaba dentro do planejamento nosso, o evento em si, ele termina no horário”.
PM

As demais entidades utilizam a flexibilidade para lidar com esse tipo de risco. Seguem abaixo alguns exemplos de situações enfrentadas e soluções obtidas.

“A equipe inteira tem fone, inclusive o mestre de cerimônias. Então, se ele extrapolar, a gente fala pra ele e ele recebe a informação no ouvido de que extrapolar. E aí ele dá um jeito de rever isso”. E1

“Então, ocorria de ter atraso, mas era atraso assim, de meia hora, uma hora”. E2

“Geralmente quando são eventos que são palestrantes seguintes, como a gente já fez aqui internamente, sempre tem alguém do RH mostrando placas de tempo. Então, a gente consegue contornar isso, a gente sempre trabalha com uma margem de tempo pra já... para esses imprevistos, né. Agora, quando é dentro de um evento maior, que são essas festas, aí não tem como. Se a pessoa falou um pouquinho a mais, daí vai ter um pouquinho a menos de banda, e por aí vai”. E3

“Já teve um atraso que foi muito... que chateou demais e teve muita repercussão, que foi no Axé Brasil . Foi em 2014, porque foi o primeiro Axé Brasil depois do Mineirão reformado. Um cantor de uma banda, a primeira banda ... ele falou: eu não vou antes de tomar outro banho, antes de comer, de dar uma descansada e ele já estava na hora. Então, a primeira banda atrasou, atrasou todas as outras. A última banda era a

Banda Psirico, que era a melhor banda do evento, era a banda que todo mundo queria ver no evento, que ficou muito feliz de ter sido convidada e, com esse atraso, o som deles... o áudio deles teve de ser cortado, porque a multa por passar de meia-noite é muito pesada). No dia, o que foi feito: o Psirico tocou de novo no segundo dia de evento. Mas isso tem um custo, porque é uma banda que ia ficar em Belo Horizonte durante uma noite”. E4

“ O médico pega a programação... na carta que ele recebe quando ele é convidado, explica lá que ele terá dez minutos ou doze minutos ou quinze minutos para uma palestra. Só que quando ele pega o microfone, ele se exalta e começa a falar muito. Aí na parte da manhã que era para terminar 12:00, terminou 12:30. Aí não vai ter duas horas de almoço. O evento vai retornar às 14:00 normalmente. Então, o atraso vai ser diluído na hora do almoço”. E5

Como pode ser percebido por meio das falas expostas e comprovado pelo conteúdo das entrevistas e dos relatórios, as entidades E1, E2, E3, E4 e E5 utilizam a flexibilidade para contornar as possíveis variações que podem vir a surgir devido a alterações no tempo das atividades. Os casos mais citados foram atrasos para início e fim das atividades / eventos e prolongamentos da duração de alguma atividade sendo, com isso, necessário o encurtamento de outras atividades ou o aumento da duração do evento.

A utilização da flexibilidade para lidar com os riscos desse grupo se dá por meio do subsistema de funcionários, de acordo com os subsistemas apresentados por Edvardsson (1997). Isto ocorre, pois fica a cargo dos funcionários realizar o remanejamento / readequação das atividades após a ocorrência de um problema relacionado ao tempo delas.

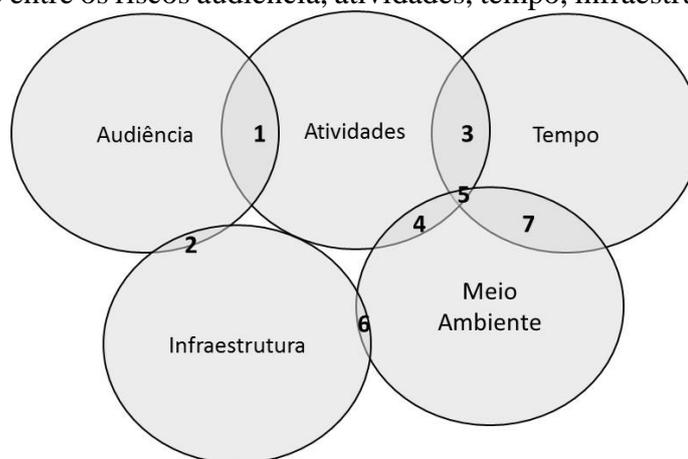
Como foi exposto, as entidades analisadas utilizam a flexibilidade para lidar com grande parte dos riscos presentes durante a execução do evento. Muito disso se baseia nas pessoas que trabalham na organização, pois são elas que decidem como agir ao acontecer uma variação no que havia sido previamente programado. No próximo tópico será realizada uma análise geral dos resultados obtidos e, a partir dela, propor-se-á um modelo teórico para explicar como as entidades lidam com os riscos via flexibilidade.

4.2 Desenvolvimento do modelo teórico

Como exposto no tópico anterior, percebeu-se, por meio das entrevistas e dos relatórios analisados, que as entidades utilizam a flexibilidade para lidar com a maioria dos riscos apresentados por Silvers (2008).

Outro resultado interessante encontrado, via análises realizadas, foi que os riscos se afetam mutuamente, isto é, um problema em determinado tipo de risco pode causar ou ser causado por desvios em outros riscos. Por exemplo, os problemas de infraestrutura e local podem estar relacionados ou um desvio no tempo pode acarretar mudanças nas atividades. A figura 10 apresenta as relações percebidas entre os riscos audiência, atividades, tempo, infraestrutura e meio ambiente.

Figura 10 – Relação entre os riscos audiência, atividades, tempo, infraestrutura e meio ambiente



Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

A relação existente entre os riscos audiência e atividades é representada pelo número 1 e pode ser percebida, por exemplo, quando a baixa audiência para determinada atividade leva ao seu cancelamento. O risco audiência também pode afetar a infraestrutura, número 2, uma vez que um público maior do que o esperado pode gerar necessidades de complementação da infraestrutura interna do local do evento.

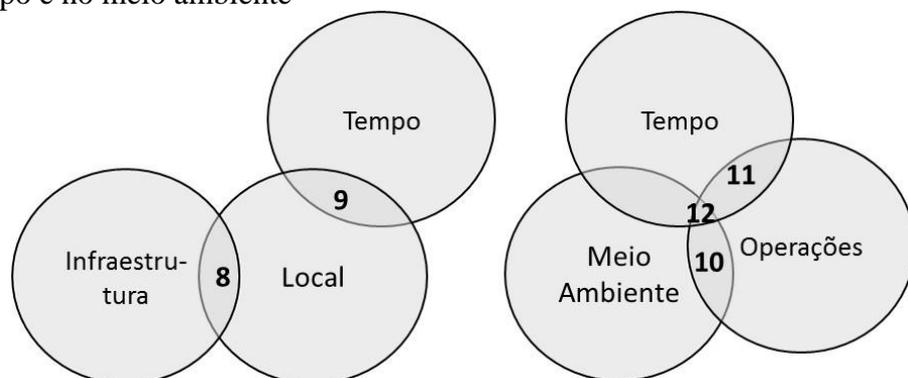
Como pode ser percebido na figura 10, o risco atividades também pode gerar impactos nos riscos de tempo, número 3, de meio ambiente, número 4, ou em ambos, número 5. O item 3 ocorre quando atrasos geram necessidades de alterações nas atividades, isto é, se um

palestrante atrasar, por exemplo, pode ser necessário alterar a ordem das atividades para que ele chegue a tempo de sua palestra. O número 4 pode ser exemplificado pelo fato de alterações nas condições meteorológicas gerarem necessidade de alterações nas atividades, como cancelamento de uma atividade devido à chuva. Já impacto mútuo pode ser percebido no caso de a ocorrência de chuva gerar atraso na chegada de um palestrante e isso criar a necessidade de alteração da ordem das atividades.

Por fim, é possível perceber que os riscos relacionados ao meio ambiente também podem impactar, tanto na infraestrutura, número 6, quanto no tempo, número 7. O primeiro pode ser percebido quando alterações nas condições meteorológicas geram necessidade de alteração na infraestrutura interna, como a utilização de tendas ou ventiladores, por exemplo. O meio ambiente também pode gerar atrasos, afetando, assim, os riscos relacionados ao tempo.

Além disso, também foram percebidas influências geradas pelos riscos relacionados ao local no tempo e na infraestrutura e pelas operações no tempo e no meio ambiente, as quais estão representados na figura 11.

Figura 11 – Influência gerada pelo local na infraestrutura e no tempo e pelas operações no tempo e no meio ambiente



Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

Os riscos relacionados ao local podem afetar a infraestrutura uma vez que locais inadequados podem gerar necessidade de complementos na sua infraestrutura, como ventiladores, equipamentos, tendas e extintores de incêndio, entre outros. O local também pode afetar o tempo, pois, caso aquele seja de difícil acesso, tanto o público, quanto os artistas podem demorar para chegar a ele e, com isso, haver atrasos no evento.

Para os riscos relacionados às operações, foram encontradas relações com o meio ambiente, número 10, com o tempo, número 11, ou com ambos, representadas pelo número 12.

Caso haja alterações nas condições meteorológicas, como chuva, por exemplo, estas podem dificultar as operações logísticas. Problemas nas operações logísticas também podem gerar atrasos, afetando, assim, o tempo do evento. Por fim, os três riscos podem estar inter-relacionados, uma vez que alterações nas condições meteorológicas podem gerar dificuldades nas operações logísticas e estas atrasarem o evento.

Além disso, encontrou-se também uma inter-relação entre os riscos de recursos humanos e organização, a qual é expressa pela figura 12. Esta inter-relação pode ser percebida, por exemplo, quando, por falta de conhecimento, um funcionário toma uma decisão que não seria de responsabilidade dele ou pelo fato de um funcionário ser responsável por mais de uma tarefa, gerando uma estrutura pouco clara.

Figura 12 – Inter-relação entre os riscos de recursos humanos e organização



Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

Também foi evidenciada, por meio da análise dos dados, a extrema importância das pessoas durante a organização dos eventos. Os profissionais da área adquirem grande parte do conhecimento com a prática e, a cada problema que vivenciam durante os eventos, geram formas de contornar os possíveis desvios e variações que possam vir a surgir. Dessa forma, a gestão de eventos torna-se muito dependente dos profissionais que nela atuam. Conforme relatado em uma das entrevistas *a gente prefere sobrecarregar quem sabe fazer*, isto é, devido à extrema dependência dos profissionais, encontrada nesse tipo de atividade, é necessário que aqueles que atuam na organização de eventos estejam realmente preparados para conseguir lidar com todos os riscos envolvidos. Isto se dá, pois não existe uma definição prévia, um controle sobre como agir para a maioria das situações que podem vir a acontecer.

Sobre esse fato, Lovelock e Wright (2001) apresentam duas dimensões para os processos de entrega de serviços: a complexidade e a divergência. A primeira tem relação com

o número de etapas necessárias para finalizar determinado processo. A divergência, por sua vez, reflete a variação permitida durante as etapas. De acordo com os autores, os fornecedores de serviços podem alterar os níveis de complexidade e divergência de forma a reposicionar uma oferta específica de serviço.

Para ilustrar a questão, Lovelock e Wright (2001) apresentam o exemplo de uma floricultura na qual são expostos dois tipos de processos. No primeiro, o serviço tem baixa complexidade e alta divergência. Dessa maneira, o processo se torna mais personalizado e com mais espaço para contribuições dos funcionários. Em cada etapa do processo há várias ações possíveis, ficando a cargo do colaborador a decisão a tomar.

O segundo processo consiste de um serviço com o mesmo grau de complexidade, porém, menos divergente que o anterior. Neste há maior controle, uma vez que as possíveis atitudes em cada uma das atividades foram restringidas e, com isso, o processo tornou-se mais padronizado.

Foi evidenciado, por meio da análise dos dados, que a organização de eventos se assemelha ao primeiro tipo de serviço exposto por Lovelock e Wright (2001), no qual há alta divergência. Esta traz consigo a flexibilidade, possibilitando que o serviço se adapte às variações que podem vir a surgir, conforme exposto no tópico anterior deste capítulo.

O *empowerment* foi o estilo de gestão predominantemente encontrado. Os funcionários do setor têm autonomia, mesmo que, algumas vezes, limitada, para tomar decisões e resolver problemas. Tal fato traz grande flexibilidade para as táticas utilizadas pelas entidades, uma vez que é possível se adaptar a cada nova situação.

Como foi apresentado, existem vários tipos de riscos durante a execução do evento e, além disso, muitas são as variáveis das quais não é possível o controle. Assim, torna-se difícil a elaboração de um planejamento prévio com delimitação das atividades.

A cada variação ocorrida, as pessoas que trabalham com a organização de eventos veem-se diante de uma gama de opções e, com base nos conhecimentos adquiridos com sua experiência, escolhem a opção que julgam ser a mais interessante.

Cada um dos grupos de riscos apresentados é tratado por meio da utilização de uma ou mais das flexibilidades expostas por Corrêa e Gianesi (1994). O primeiro grupo, apresentado na figura 10, engloba os riscos de audiência, atividades, tempo, infraestrutura e meio ambiente. Assim, são exemplos de problemas relacionados a esses riscos a alteração na infraestrutura interna do local, devido ao fato de o número de participantes presentes ser maior do que o planejado, ocorrência de chuva gerar atraso no início de uma atividade e necessidade de alteração na infraestrutura ou nas atividades devido a alterações nas condições meteorológicas.

O primeiro exemplo de problema citado pode ser tratado, a partir dos tipos de flexibilidades expostos por Corrêa e Gianesi (1994), pela flexibilidade de volume, uma vez que ela altera a capacidade dos níveis de produção do serviço de acordo com o volume necessário (CORRÊA e GIANESI, 1994). Corrêa e Caon (2011) também expõem a flexibilidade de volume, referindo-se a ela como a habilidade de alterar o volume de produção do processo.

O atraso gerado na atividade está relacionado à utilização da flexibilidade de tempo de entrega, a qual, de acordo com Corrêa e Gianesi (1994), se refere à capacidade de alterar o momento da prestação de serviço, caso seja solicitado. Ela é tratada por Johnston e Clark (2010) como flexibilidade de entrega, a qual consiste na possibilidade de alterar os horários de retirada e entrega do serviço.

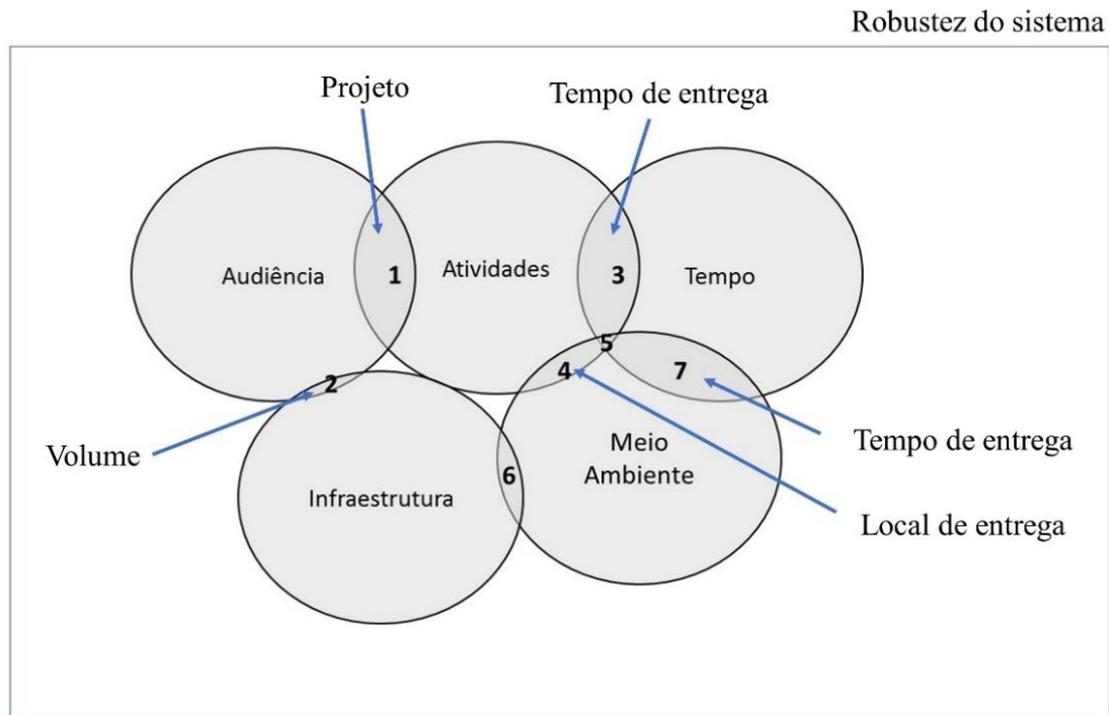
Para as alterações nas atividades, é utilizada a flexibilidade de projeto, que consiste, a partir do exposto por Corrêa e Gianesi (1994), na capacidade de introduzir novos serviços e alterar serviços existentes. Corrêa e Caon (2011) se referem a ela como flexibilidade de produto, consistindo na possibilidade de desenvolver ou modificar serviços, produtos e processos.

Alterações nas condições meteorológicas, como, por exemplo, chuva, podem gerar a necessidade de modificação no local de execução da atividade (transferi-la para um local coberto). Mudanças nesse sentido são tratadas pela flexibilidade de local de entrega, a qual é apresentada por Corrêa e Gianesi (1994) como a capacidade de oferecer o serviço em uma variedade de locais. Harvey, Lefebvre e Lefebvre (1997) expõem esse tipo de flexibilidade como a possibilidade de alteração do local para atender às especificações dos clientes.

Além disso, pode ser utilizada a flexibilidade de robustez do sistema, apresentada por Corrêa e Gianesi (1994), como a capacidade de manter o sistema operando de maneira eficaz

apesar das variações. A figura 13 apresenta a relação dessas flexibilidades apresentadas acima com o primeiro grupo de riscos.

Figura 13 – Relação entre o primeiro grupo de riscos e a flexibilidade



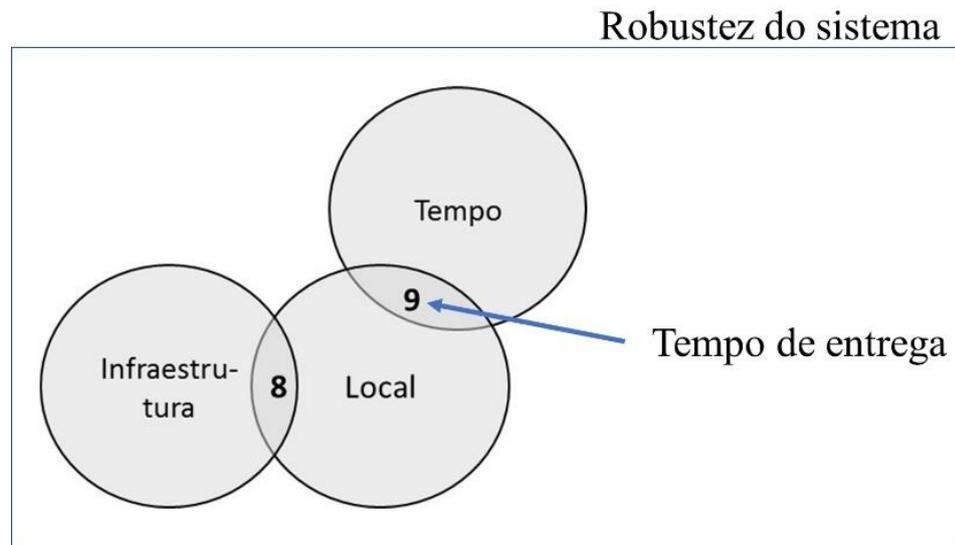
Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

O segundo grupo de riscos, o qual foi apresentado na figura 11, engloba os riscos de infraestrutura, local e tempo. São exemplos de problemas relacionados a esse grupo a necessidade de complementação da infraestrutura devido à inadequação do local do evento e atrasos causados em consequência da sua localização ruim.

Este último exemplo pode ser tratado, a partir do exposto por Corrêa e Giansi (1994), pela flexibilidade de tempo de entrega. Harvey, Lefebvre e Lefebvre (1997) apresentam esse tipo de flexibilidade como a possibilidade de alterar o momento da execução do serviço de maneira a atender as especificações dos clientes.

Em relação a esse grupo de risco, também é utilizada a flexibilidade de robustez do sistema, que consiste em mantê-lo operando de forma eficaz mesmo após a ocorrência de variações (CORRÊA e GIANESI, 1994). A figura 14 apresenta a relação entre esse grupo de riscos e a flexibilidade.

Figura 14 – Relação entre o segundo grupo de riscos e a flexibilidade



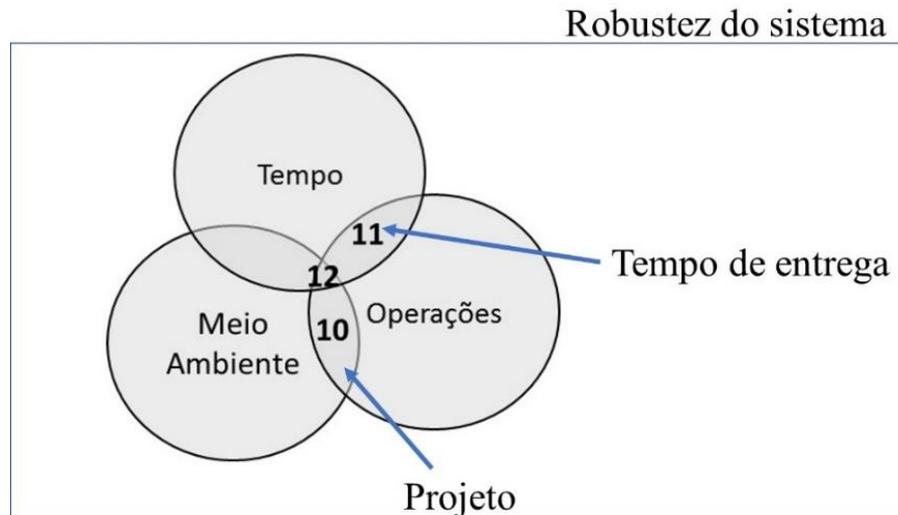
Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

O terceiro grupo de riscos também foi exposto na figura 11. Ele engloba os riscos tempo, meio ambiente e operações. São exemplos dos problemas enfrentados nesse grupo a dificuldade nas operações logísticas devido a alterações nas condições meteorológicas e atrasos causados por adversidades nas operações logísticas.

O segundo exemplo pode ser tratado pela flexibilidade de tempo de entrega apresentada por Corrêa e Gianesi (1994). Para as dificuldades nas operações logísticas, devido a alterações nas condições meteorológicas, é possível utilizar a flexibilidade de projeto, a qual engloba a capacidade de alterar os serviços existentes (CORRÊA e GIANESI, 1994). Isto ocorre, pois, nesse caso, pode ser necessária a alteração dos serviços logísticos devido a essa dificuldade.

Esse grupo de riscos também pode ser tratado, da mesma maneira que os anteriores pela flexibilidade de robustez de sistema. A figura 15 apresenta a relação entre esse grupo e a flexibilidade.

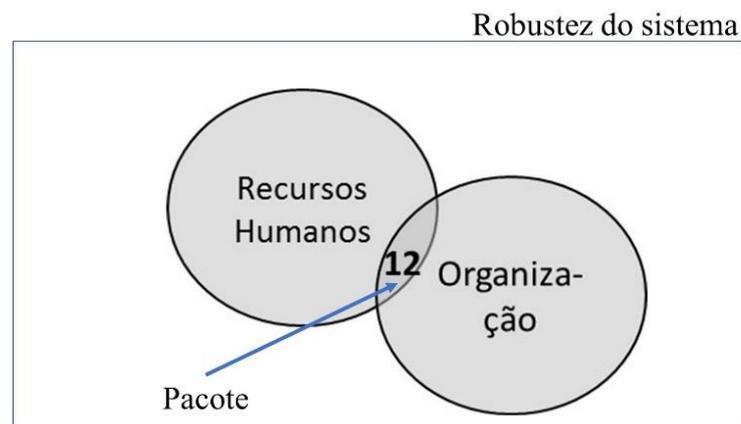
Figura 15 – Relação entre o terceiro grupo de riscos e a flexibilidade



Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

Por fim, o quarto grupo de riscos, o qual foi apresentado na figura 12, engloba os riscos de recursos humanos e organização. São exemplos de problemas relacionados a esse grupo a tomada de decisões por um funcionário sem este ter autoridade para isto e pouca clareza na estrutura, devido a um funcionário ser responsável por várias tarefas. Para lidar com esse grupo de riscos, são utilizadas as flexibilidades de robustez do sistema e pacote. Esta última é exposta por Corrêa e Gianesi, (1994) como a capacidade de oferecer serviços variados dentro de um mesmo espaço de tempo. Johnston e Clark (2010) se referem a ela como flexibilidade de composto de produto, a qual consiste na habilidade de trabalhar com mais de um serviço. A figura 16 apresenta a relação entre o quarto grupo de riscos e a flexibilidade.

Figura 16 – Relação entre o quarto grupo de riscos e a flexibilidade



Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

Conforme pode ser percebido nas figuras 13 e 14, entre as flexibilidades expostas por Corrêa e Gianesi (1994), não foi encontrada nenhuma que possa ser utilizada para lidar com os casos 6 (junção dos riscos de infraestrutura e meio ambiente) e 8 (conexão entre os riscos infraestrutura e local). Dessa maneira, pode-se perceber que existe um outro tipo de flexibilidade não abordada pelos autores referenciados. Esta pode ser denominada flexibilidade de infraestrutura interna, a qual se relaciona à capacidade de alteração da infraestrutura interna para lidar com as variações ocorridas e, dessa maneira, melhorar a prestação do serviço.

Assim, o caso 6, que pode ser exemplificado pela necessidade de alterações na infraestrutura interna devido a mudanças nas condições meteorológicas (como colocar tenda devido à chuva ou ventiladores por causa do calor), e o caso 8, necessidade de complementação na infraestrutura interna do local devido à inadequação deste, podem ser tratados pela flexibilidade de infraestrutura interna.

Além disso, como dito anteriormente, nenhum dos casos se refere à flexibilidade de recuperação de clientes apresentada por Corrêa e Gianesi (1994). De acordo com os autores, ela se relaciona à possibilidade de recuperar um cliente após algo sair errado. Dessa maneira, ela é relativa a um momento posterior à entrega do serviço.

É possível perceber também que a flexibilidade de robustez do sistema está presente para todos os quatro grupos de riscos. Isso ocorre, pois, conforme exposto por Gerwin (1987), a flexibilidade se relaciona a responder de maneira eficaz a variações, o que corresponde à própria definição apresentada por Corrêa e Gianesi (1994) para flexibilidade de robustez de sistema: capacidade de permanecer operando de modo eficaz apesar das variações. Assim, mesmo havendo diversas formas de flexibilidade relacionadas aos tipos de variações, seria possível resumi-la apenas via flexibilidade de robustez do sistema.

Conforme apresentado, as entidades analisadas recorrem à flexibilidade para lidar com a maioria dos riscos presentes durante a execução dos eventos. Também ficou clara a grande importância das pessoas que atuam em sua organização. São elas que decidem o que será feito quando ocorre alguma variação tornando, com isso, as entidades dependentes dessas pessoas e dos conhecimentos por elas adquiridos. Além disso, foi possível perceber que os riscos

propostos por Silvers (2008) não atuam de maneira isolada. A ocorrência de um fator pertencente a um risco pode gerar impactos sobre os outros tipos de riscos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi comparar as estratégias e táticas utilizadas pelos organizadores de eventos para lidar com os riscos presentes durante a entrega do serviço por meio da flexibilidade. Para isso, utilizaram-se como base os riscos expostos por Silvers (2008). Entre eles, foram adotados aqueles que estão presentes durante a entrega do serviço: atividades, audiência, plano de emergência, meio ambiente, recursos humanos, infraestrutura, operações, organização, local, fornecedores e tempo. Para a comparação entre os tipos de flexibilidade em serviços, foram utilizados como padrão os tipos apresentados por Corrêa e Giansi (1994) devido à grande abrangência proporcionada pelos autores.

Por meio de um estudo de casos múltiplos, o qual buscou entender as estratégias e táticas utilizadas pelas entidades para lidar com os riscos, realizou-se uma pesquisa de caráter exploratório e natureza qualitativa. Os dados analisados foram coletados por meio de entrevistas com seis entidades dedicadas à organização de eventos e de pesquisa documental a partir dos relatórios finais de eventos organizados por essas entidades. Para a elaboração do questionário a ser utilizado nas entrevistas, baseou-se nos riscos expostos por Silvers (2008). A partir de cada um dos riscos foram elaboradas perguntas com o objetivo de entender se a entidade utilizava a estratégia de controle, para lidar com eles, ou se fazia uso da flexibilidade. Caso ocorresse este último caso, buscava-se, então, entender quais as táticas utilizadas.

As análises realizadas indicaram que as entidades pesquisadas utilizam a flexibilidade para lidar com a maioria dos riscos conforme observado no quadro 7. Isso se dá, pois, ao acontecer uma situação não prevista, a pessoa que trabalha na organização do evento decide, naquele momento, qual atitude será tomada para lidar com a variação ocorrida, ou seja, não há um planejamento prévio sobre como agir. Tal planejamento não é realizado pois, conforme mostrado, são inúmeras as variáveis presentes durante a execução do evento, não sendo viável um mapeamento antecipado de todas as possíveis situações para, então, decidir como o funcionário deverá se portar em cada uma delas.

Também ficou clara a grande importância das pessoas que trabalham nesse ramo. Por se tratar de um processo com alta divergência, fica a cargo delas decidir o que será feito em cada situação de variação, como cada risco que ocorrer será tratado. Além disso, percebeu-se, durante a realização do estudo, que os funcionários têm grande autonomia de decisão, sendo

possível caracterizar o estilo de gestão adotado na organização de eventos como o *empowerment*.

Conforme relatado nas entrevistas, a pessoa que tenha interesse em trabalhar com a organização de eventos deve estar preparada para lidar com todas as situações peculiares desse tipo de serviço.

“Evento é eventualidade, evento tem problema o tempo inteiro, evento tem atraso, evento tem que correr atrás das pessoas né. Então, eu acho que todas essas eventualidades aí que podem acontecer, se tem pessoas a frente que gostam de passar por isso e que sabem manter a calma nesses momentos, vai ser mais um caso para ficar para história né.” E4

Ao analisar como cada um dos riscos interferem na execução do serviço, foi possível perceber que eles geram impactos entre si, isto é, uma variação provocada por determinado risco pode causar desvios em outros tipos de riscos. A partir disso, foram criados quatro conjuntos de riscos, de maneira a agrupar aqueles que apresentam interferência mútua.

O modelo teórico elaborado neste trabalho apresenta a relação entre os grupos de riscos observados e os tipos de flexibilidades em serviços expostos por Corrêa e Giansi (1994). Para problemas ocorridos em cada um dos grupos é feito o uso da flexibilidade adequada de forma a tratar a variação ocorrida. Além disso, percebeu-se que a flexibilidade de robustez do sistema pode ser utilizada para todos os grupos de riscos.

Para algumas das relações analisadas, não foi encontrada, entre os autores referenciados, uma flexibilidade que se referisse diretamente ao tipo de variação ocorrido. Dessa maneira, propôs-se um novo tipo de flexibilidade: a flexibilidade de infraestrutura interna.

Esta pesquisa contribuiu para a academia ao ampliar os estudos sobre a flexibilidade em processos de serviços, ao propor um novo tipo de flexibilidade para as operações de serviços e ao abordar a gestão em eventos. Trata-se de um tema ainda pouco presente na literatura e da proposição de um modelo conceitual sobre como as entidades organizadoras de eventos lidam com os riscos via flexibilidade. Além disso, este trabalho também contribuiu para as empresas atuantes no mercado em organização de eventos ao apresentar exemplos de problemas reais enfrentados e táticas utilizadas pelas entidades para lidar com eles.

Este estudo tem como limitação o fato de ter analisado um pequeno número de entidades e, devido a isso, não ser possível generalizar os resultados aqui obtidos a todos os eventos organizados no País ou em outros países. Seria interessante replicar este estudo a um maior número de entidades, para análise das táticas utilizadas por elas e melhor entendimento do setor. Também é sugerido, para a realização de trabalhos futuros, o acompanhamento da atuação das entidades no momento da realização dos eventos, de forma a possibilitar a observação real, uma vez que, neste trabalho, os dados foram coletados após a sua ocorrência, por meio de entrevistas e análises dos relatórios finais dos eventos. Outra sugestão consiste em verificar se, entre as diversas situações presentes durante a entrega do serviço em um evento, seria possível diminuir a divergência de alguma delas, de maneira a aumentar o controle e a padronização da atividade. Por fim, seria interessante um estudo mais profundo da flexibilidade de infraestrutura interna, via observação de outros tipos de serviços, para entender se ela é exclusiva dos eventos ou pode ser expandida para todos os tipos de serviços.

Apesar das limitações enfrentadas, os resultados apresentados neste estudo conseguem comprovar a grande utilização da flexibilidade durante a entrega do serviço em um evento e a acentuada dependência dos profissionais nas escolhas das táticas a serem utilizadas para lidar com cada um dos riscos enfrentados.

REFERÊNCIAS

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

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATESON, John EG; HOFFMAN, K. Douglas. *Marketing de serviços*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BENBASAT, Izak; GOLDSTEIN, David K.; MEAD, Melissa. The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, v. 11, n. 3, p. 369–86, 1987.

BOWEN, David E.; LAWLER, Edward E. Empowering service employees. *MIT Sloan Management Review*, v. 36, n. 4, p. 73, 1995.

BOWEN, John; FORD, Robert C. Managing service organizations: does having a “thing” make a difference? *Journal of Management*, v. 28, n. 3, p. 447–69, 2002.

BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. A importância do Setor Terciário.2016. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-servicos/a-secretaria-de-comercio-e-servicos-scs/402-a-importancia-do-setor-terciario>>. Acesso em: 1 jan. 2017.

BRITTO, Janaina; FONTES, Nena. *Estratégias para eventos*. São Paulo: Aleph, 2002.

BROWNE, Jim *et al.* Classification of flexible manufacturing systems. *The FMS Magazine*, v. 2, n. 2, p. 114–7, 1984.

BUENO, MARCOS JOSÉ CORRÊA *et al.* Rock in Rio 2011, Os desafios da logística e meio ambiente. In: XVI ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 2014, [S.l: s.n.], 2014. Disponível em: <<http://www.engema.org.br/XVIENGEMA/415.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2015.

CACHON, Gerard; TERWIESCH, Christian. *Matching supply with demand: an introduction to operations management*. 3. ed. Singapore: McGraw-Hill, 2012.

CALABRIA, Paulo *et al.* A ciência da inovação em serviços: estudo exploratório sobre os interesses e prioridades para uma agenda de pesquisa no Brasil. *Review of Administration and Innovation - RAI*, v. 10, n. 4, p. 110–35, dez. 2013.

CARDOSO, Margarida Lopes. A importância da organização de eventos no turismo. 2013, número de folhas. Dissertação Mestrado em Letras) – Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto, 2013. Disponível em: <<http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/76055>>. Acesso em: 19 out. 2015.

CARLSEN, Jack *et al.* Festival management innovation and failure. *International Journal of Event and Festival Management*, v. 1, n. 2, p. 120–31, jul. 2010.

CARLSEN, Jack; ANDERSSON, Tommy D. Strategic SWOT analysis of public, private and not-for-profit festival organisations. *International Journal of Event and Festival Management*, v. 2, n. 1, p. 83–97, 22 Mar. 2011.

CARVALHO, M. F.; SILVA FILHO, O. S.; FERNANDES, C. A. O. O planejamento da manufatura—práticas industriais e métodos de otimização. *Gestão & Produção*, v. 5, n. 1, p. 34–59, 1998.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. *Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 2011.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. *Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Atlas, 2004.

CORRÊA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu Gustavo N. Service operations flexibility. 1994, [S.l.]: Cambridge University Press Cambridge, 1994. p. 385–390. Disponível em: <http://www.correa.com.br/biblioteca/artigos/A11_EurOMA_1994_Service_operations_flexibility.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2016.

CORRÊA, Henrique Luiz; SLACK, Nigel DC. Flexibilidade estratégica na manufatura. In: *XII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 12 1994, João Pessoa, *Anais....* João Pessoa: ABEPRO, 1994, p. 927–34.

CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

EDVARDSSON, Bo. Quality in new service development: Key concepts and a frame of reference. *International Journal of Production Economics*, v. 52, n. 1–2, p. 31–46, 1997.

EDVARDSSON, Bo; GUSTAFSSON, Anders; ROOS, Inger. Service portraits in service research: a critical review. *International Journal of Service Industry Management*, v. 16, n. 1, p. 107–21, Feb. 2005.

EDVARDSSON, Bo; OLSSON, Jan. Key Concepts for New Service Development. *The Service Industries Journal*, v. 16, n. 2, p. 140–64, Apr. 1996.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. *Administração de serviços-: Operações, estratégia e tecnologia da informação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FLICK, Uwe. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREI, Frances X. Breaking the trade-off between efficiency and service. *Harvard Business Review*, n. 84, p. 93–101, 2006.

FREUND, Francisco Tommy. *Festas e recepções: gastronomia, organização e cerimonial*. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2002.

GERWIN, Donald. An agenda for research on the flexibility of manufacturing processes. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 7, n. 1, p. 38–49, Jan. 1987.

GETZ, Donald. *Event management and event tourism*. 2. ed. New York: Cognizant Communication, 2005.

GETZ, Donald. Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, v. 29, n. 3, p. 403–28, June 2008.

GIÁCOMO, Cristina. *Tudo acaba em festa*. São Paulo: Summus, 2007.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLADCHEFF, Ana Paula. Entrevista estruturada: uma eficiente técnica de aquisição de conhecimento explícito. *Pensamento & Realidade*. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA. ISSN 2237-4418, v. 13, 2003. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/download/8468/6280>>. Acesso em: 22 nov. 2016.

GREASLEY, Kay *et al.* Employee perceptions of empowerment. *Employee Relations*, v. 27, n. 4, p. 354–68, Aug. 2005.

GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

HARVEY, Jean; LEFEBVRE, Louis A.; LEFEBVRE, Elizabeth. Flexibility and technology in services: a conceptual model. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 17, n. 1, p. 29–45, Jan. 1997.

IDRIS, Fazli; HASSAN, Mohd Ezani Mat; RAHMAN, Nik Mutasim Nik Ab. The impacts of structural and infrastructural elements to service operations flexibility: The influence of technology. 2010, [S.l.]: IEEE, 2010. p. 27–31. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs_all.jsp?arnumber=5657553>. Acesso em: 2 nov. 2015.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. *Administração de operações de serviço*. São Paulo: Atlas, 2010.

KETOKIVI, Mikko; CHOI, Thomas. Renaissance of case research as a scientific method. *Journal of Operations Management*, v. 32, n. 5, p. 232–40, July 2014.

LIKER, Jeffrey K.; MEIER, David. *O modelo toyota: manual de aplicação*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LIN, Chieh-Peng *et al.* Better to be flexible than to have flunked: The mediating role of service flexibility and its determinants for team performance. *Journal of Service Management*, v. 26, n. 5, p. 823–43, 19 Oct.. 2015.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. *Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

MANZINI, Eduardo José. Entrevista semiestruturada análise de objetivos e de roteiros. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2004, Bauru, SP, *Anais...* Bauru: USC, 2004, p. 58–59.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. *Administração da produção*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MORRIS, Anne; FREI, Frances. *Feitas para servir - Como lucrar colocando o cliente no centro do seu negócio*. [S.l.]: HSM, 2013.

OLIVEIRA, U.; MARINS, F.; DALCOL, P. Seleção dos tipos de flexibilidade de manufatura versus seleção de carteira de ações: uma analogia para minimização de riscos e incertezas no ambiente fabril. In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26, 2006, Fortaleza. Anais... Fortaleza: ENEGEP, 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr450313_6777.pdf>. Acesso em: 2 fev. 2016.

OLIVEIRA, U. R.; RODRIGUEZ, MV. *Empowerment* como ferramenta de gestão de pessoas para a redução dos custos e aumento da eficiência operacional: um estudo de caso em uma instituição financeira. In: XXIV ENCONTRO NACIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24, 2004, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ABEPRO, 2004. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP2004_Enegep0707_0033.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2017.

OLIVEIRA, Ualison; ROCHA, Henrique Martins. *Empowerment* como estratégia competitiva em manufatura e serviços: percepção dos colaboradores. *Revista Produção Online*, v. 8, n. 3, 25 set. 2008. Disponível em: <<http://producaoonline.org.br/rpo/article/view/109>>. Acesso em: 9 jan. 2017.

PEREIRA, Fernando Augusto; DAL FORNO, Ana Julia; TUBINO, Dalvio Ferrari. A flexibilidade no contexto do desenvolvimento de fábricas inteligentes. *Revista Produção Online*, v. 8, n. 2, 2008.

PÍPOLO, Igor de Mesquita. Evento seguro: orientações sobre segurança em eventos. ABEOC BRASIL- Associação Brasileira de Empresas de Eventos, 2013. Disponível em: <http://www.abeoc.org.br/wp-content/uploads/2014/02/cartilha_evento-seguro_web.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2017.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique MR De. Pela aplicabilidade: com um maior rigor científico-dos estudos de caso em sistemas de informação. *Revista de Administração contemporânea*, v. 2, n. 2, p. 143–70, 1998.

RILEY, Michael; LOCKWOOD, Andrew. Strategies and measurement for workforce flexibility: an application of functional flexibility in a service setting. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 17, n. 4, p. 413–19, Apr.. 1997.

SAMPAIO, Ana Sofia Cardoso. O impacto do *empowerment* do pessoal de contacto na satisfação do cliente. 2013. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/70028>>. Acesso em: 9 jan. 2017.

SAMPSON, Scott E.; FROEHLE, Craig M. Foundations and implications of a proposed unified services theory. *Production and Operations Management*, v. 15, n. 2, p. 329–43, 2006.

SCHEMENNER, Roger W. *Administração de operações de serviço*. São Paulo: Futura, 1999.

SCHMIDT, Rainer. Flexibility in service processes. In: BUSINESS PROCESS MODELING, DEVELOPMENT AND SUPPORT WORKING CONFERENCE, 2006, [S.l.]: Citeseer, 2006. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.143.373&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 19 out. 2015.

SEBRAE. II Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil - 2013. São Paulo: Revista dos Eventos, 2014. Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br/wp-content/uploads/2014/10/II-dimensionamento-setor-eventos-abeoc-sebrae-171014.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

SHOSTACK, G. Lynn. Service positioning through structural change. *Journal of Marketing*, v. 51, n. 1, p. 34–43, 1987.

SILVERS, Julia Rutherford. *Risk management for meetings and events*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2008.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da produção*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

STEVENSON, William J. *Administração das operações da produção*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

SUSHIL. Valuation of Flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, v. 16, n. 3, p. 219–20, Sept. 2015.

TANOUE, Giovani Ortiz. Caracterização dos conceitos de flexibilidade no atendimento da demanda. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: [s.n.], 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_069_490_11226.pdf>. Acesso em: 1 nov. 2015.

THE WORLD FACTBOOK. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html>>. Acesso em: 22 out. 2015.

TUM, Julia; NORTON, Philippa; WRIGHT, J Nevan. *Management of event perations*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a new dominant logic for *marketing*. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 1, p. 1–17, 2004.

VERDÚ-JOVER, Antonio J.; LLORÉNS-MONTES, F. Javier; GARCÍA-MORALES, Víctor J. The concept of fit in services flexibility research: an empirical approach. *International Journal of Service Industry Management*, v. 15, n. 5, p. 499–514, Dec. 2004.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE
APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

Protocolo de pesquisa

Flexibilidade em operações: estudo das táticas utilizadas na organização de eventos

Pesquisa de campo – Dissertação de mestrado

1 VISÃO GERAL

1.1 Objetivo: comparar as táticas utilizadas pelas entidades organizadoras de eventos para lidar com os riscos existentes durante a entrega do serviço por meio da flexibilidade.

1.2 Método de pesquisa: análise documental e entrevistas.

1.3 Técnicas de coleta de dados:

- Entrevistas estruturadas, realizadas durante as visitas à unidade de análise.
- Análise de documentos: foram solicitados e analisados os relatórios finais dos eventos realizados pelas entidades para comparação das evidências coletadas.

2 PROCEDIMENTOS

2.1 Seleção das entidades a serem estudadas - Foram selecionadas entidades da cidade de Belo Horizonte que organizam eventos. A seleção foi feita de maneira a abranger o maior número possível de tipos de eventos.

2.2 Forma de registro - Solicitou-se a permissão para utilização de gravador durante as entrevistas, as quais foram transcritas posteriormente. Os dados mais importantes provenientes das entrevistas e da análise de documentos foram registrados em formulários próprios.

2.3 Informantes/respondentes - Profissionais das entidades escolhidas que trabalhem na coordenação durante a execução dos eventos.

2.4 Agendamento das entrevistas - Após a escolha dos profissionais a serem entrevistados, fez-se contato direto com os mesmos para agendamento das entrevistas.

3 QUESTÕES UTILIZADAS NAS ENTREVISTAS

Item	Questões
1	Quais tipos de eventos vocês organizam?
2	Quais problemas a equipe geralmente enfrenta durante a execução de um evento?
3	A que fatores você relacionaria esses problemas (quais são as suas origens/causas)?
4	Como a equipe se porta diante desses problemas?
5	Costumam ocorrer mudanças de última hora na programação? Por que você acha que elas ocorrem?
6	Como a equipe de organização procede caso o número de participantes seja muito maior ou muito menor do que o esperado?
7	Como a organização do evento procede caso haja alguma emergência (acidentes, incêndios etc)?
8	Você acha que alterações nas condições meteorológicas podem gerar transtornos para a execução do evento? Quais geralmente são as atitudes da equipe em relação a tal fato?
9	Durante a execução do evento, costumam acontecer problemas relacionados à vizinhança do local onde o evento está a ocorrer? Como eles são contornados?
10	Costumam ocorrer problemas relacionados à inexperiência do pessoal responsável pela organização do evento? Como a equipe lida com eles?
11	Você acha que o número de pessoas responsáveis pela organização dos eventos é suficiente?
12	Costuma ocorrer de uma pessoa ter de cuidar de mais de uma tarefa devido à falta de pessoal?
13	Quais são os problemas geralmente enfrentados relacionados à infraestrutura do local no qual o evento é realizado? Como a equipe lida com eles?
14	Quais são os problemas que vocês geralmente enfrentam relacionados à logística? Como eles são solucionados?
15	Existe um ponto focal, o qual deve ser procurado caso haja algum problema durante a execução do evento? Ele é responsável pela tomada de decisões para contornar o problema?
16	As pessoas responsáveis pela organização do evento têm algum tipo de autonomia para a resolução de problemas?

- 17 Como é a estrutura de autoridade entre os organizadores? Costuma ocorrer problemas relacionados a essa estrutura?
 - 18 Você já enfrentou algum problema relacionado à dificuldade de acesso do público ao local do evento? Como a equipe se portou diante dele?
 - 19 Já foi necessária, em algum evento, a alteração do local de realização próximo à data de acontecimento do evento? Por que isso ocorreu? Como o problema foi solucionado?
 - 20 Já houve problemas relacionados aos fornecedores do evento (som, alimentação etc)? Quais foram os problemas? Como a equipe se portou diante deles?
 - 21 Costuma acontecer atrasos na programação dos eventos? Por que motivos eles ocorrem? Como são contornados?
 - 22 Você gostaria de acrescentar algo ao que foi questionado sobre a maneira como a sua organização lida com incertezas e variações durante a execução de um evento?
-