

**ESCOLA SUPERIOR DE TURISMO E HOTELARIA DO ESTORIL**

**Mestrado em Turismo - Especialização em Gestão Estratégica de Eventos**

**Leila Eliana Raúl Manuel**

***Eventos e Destinos - Lançamento de um Modelo Automóvel em Lisboa***

**Dezembro de 2009**

**Leila Eliana Raúl Manuel**

**Eventos e Destinos – Lançamento de um Modelo Automóvel em Lisboa**

**Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril  
para a obtenção do grau de Mestre em Turismo, Especialização em Gestão  
Estratégica de Eventos**

**Orientador: Vitor Ambrósio**

**Co-orientadora: Teresa Pinto de Faria**

**Dezembro de 2009**

## **Agradecimentos**

Os meus primeiríssimos agradecimentos vão para uma pessoa – a Teresa Faria (Tété para os amigos).

A Tété foi a co-orientadora desta dissertação, é minha amiga e colega de trabalho na TLC. Agarrou este trabalho com o mesmo profissionalismo com que geriu o evento na Praça das Flores. Acompanhou vírgula a vírgula estes conteúdos e sem ela tudo isto não seria possível. Um muito obrigada Tété.

Os próximos agradecimentos vão para a TLC – Events in Portugal. Se não fosse o meu envolvimento neste evento e a autorização desta empresa para o uso do caso- lançamento de um automóvel em Lisboa - a parte prática desta dissertação não estaria tão objectiva. Aqui ficam também os meus agradecimentos à Junta de Freguesia das Mercês e a Câmara Municipal de Lisboa pela disponibilidade e crescente parceria em tudo o que fizemos e temos vindo a fazer.

Ao Professor Vitor Ambrósio pelo seu incentivo na escolha do tema deste trabalho. O Professor fortemente me motivou para que eu usufrísse da minha situação profissional, experiência e currículo e contribísse para uma aplicação prática da Indústria de Eventos na cidade de Lisboa.

Sobres estes, ficam também os meus agradecimentos à família e aos amigos. Não fosse a força e confiança que me depositaram, eu não conseguia ter tipo um óptimo ano profissional e académico de 2008/2009.

## Resumo em Português

A presente dissertação debruça-se sobre a indústria de eventos, caracteriza-a conceptualmente, apresenta a sua estrutura organizacional e os seus actores, estuda a relação entre a Indústria do Turismo e os Eventos e analisa os seus impactos (sociais, culturais, ambientais, económicos e turísticos).

Numa segunda parte, mais prática, analisam-se as categorias e tipologias de eventos, as fases do seu planeamento, passando pela conceptualização, criação até à sua gestão operacional.

Para finalizar e consolidar esta dissertação, toma-se como estudo de caso um evento de média dimensão decorrido em Junho de 2008 em Lisboa.

Tratou-se do lançamento de um automóvel familiar, de marca internacionalmente conhecida, que foi apresentado aos seus vendedores e concessionários a nível mundial durante 16 dias consecutivos.

O enfoque deste estudo é sobre o impacto do evento na pacata Praça das Flores, conhecida pela sua harmonia urbana e pelo seu tranquilo quotidiano. Este *venue*, por se tratar de um espaço público, foi a parte do programa do evento que apresentou os maiores desafios, tanto ao nível do planeamento (comunicação, licenças e aspectos formais), quanto ao nível operacional do evento (vivência diária com população local, imprensa e execução da programação).

Neste contexto, reuniram-se e analisaram-se todos os elementos e acções que intervêm num processo deste tipo. O objectivo geral é desenvolver um guião para a realização de eventos em espaço público de média dimensão em Lisboa, não descorando outros aspectos genéricos, como: inventariar a logística para eventos de média dimensão; elencar as questões legais; definir o planeamento estratégico e operacional; estudar as vantagens e desvantagens destes *venues* para as comunidades locais e propor um processo de comunicação com os mesmos, demonstrativo dos benefícios associados a este tipo de eventos.

## **Resumo em Inglês – Abstract**

This master project will explore the events industry and characterize it as such, in particular on its conceptual definition, its organizational structure and actors, the relationship between the Tourism Industry and Events and its impacts (social, cultural, environmental, economic and tourism).

In the second and most practical part, we analyze the categories and types of events and its specifications, the phases of the events through the creation of an event concept, its planning to its operational management. To finalize and consolidate this work we present a case study of a medium-sized event elapsed in June 2008 in Lisbon, Portugal.

This was a car launch of an international known brand for its vendors and dealers worldwide during 16 consecutive days.

The focus of this study is the impact of the event in the quiet square called Praça das Flores, known for its urban harmony and its quiet everyday life.

Being a public space, this venue was the part of the overall program that presented the greatest challenges, both in planning (communication, licensing and formal aspects), as in its operational level (with daily living with the local community, media and staging of the event).

In this context, all the elements and actions involved in such process were collected and analyzed. The overall objective is to develop a screenplay for mid-sized events in public spaces in Lisbon. While the more specific objectives are: the logistics inventory for events of medium size; rank the legal issues implicit in this type of events; set the strategic and operational planning for events of medium size; study the advantages and disadvantages of the use of these venues for local communities and propose a process of communication with them, demonstrating the benefits associated with this type of event.

# Índice Geral

<i>Página de Rosto</i>	<i>Erro! Marcador não definido.</i>
<i>Agradecimentos</i>	<b>3</b>
<i>Resumo em Português</i>	<b>4</b>
<i>Resumo em Inglês – Abstract</i>	<b>5</b>
<i>Índice Geral</i>	<b>6</b>
<i>Índice de Figuras</i>	<b>8</b>
<i>Índice de Quadros</i>	<b>9</b>
<i>Introdução Geral</i>	<b>10</b>
<b>Capítulo I – Indústria de Eventos</b>	<b>12</b>
<b>1. Introdução</b>	<b>12</b>
<b>2. Génese e Definição Conceptual</b>	<b>12</b>
<b>3. O Turismo de Eventos e os Actores da Indústria</b>	<b>14</b>
3.1 Organizadores de Eventos	18
3.2 Empresas de Gestão de Eventos	18
3.3 Fornecedores da Indústria	19
3.4 Associações da Indústria	19
3.5 Reguladores Externos	19
3.6 Publicações, Educação e Formação nos Eventos	20
<b>4. Os Impactos dos Eventos</b>	<b>22</b>
4.1 Impactos Sociais e Culturais	23
4.2 Impactos Ambientais	24
4.2.1 Gestão de Resíduos, Reciclagem e Eventos Sustentáveis	25
4.3 Impactos Políticos	26
4.4 Impactos Económicos e Turísticos	27
4.4.1 Oportunidades de Negócio: Actividade Comercial e Geração de Emprego	27
<b>5. Reflexões Gerais do Capítulo</b>	<b>29</b>
<b>Capítulo II – Organização de Eventos</b>	<b>31</b>
<b>1. Introdução</b>	<b>31</b>
<b>2. Categorias de Eventos</b>	<b>31</b>
<b>3. Tipologias de Eventos</b>	<b>33</b>
3.1 Eventos Culturais	33
3.2 Eventos Desportivos	34
3.3 Eventos de Negócio	34
<b>3. O Planeamento de um Evento</b>	<b>36</b>
3.1 Desenvolvimento do Conceito do Evento ou <i>Bid</i>	42
3.2 Estudo da Viabilidade do Evento	43

3.3	Preparação da Proposta de <i>Bid</i>	43
3.4	Decisão de Prosseguir ou Cancelar o Evento	44
3.5	Estabelecimento da Estrutura Organizacional	44
3.6	Perspectiva Estratégica do Processo de Planeamento	46
3.6.1	Missão/Visão do Evento	46
3.6.2	Definição das Metas e Objectivos do Evento	47
3.6.3	Análise do Ambiente Externo e Interno	48
3.6.3	Identificação das Opções Estratégicas	48
3.6.4	Escolha da Estratégia	49
3.6.5	Desenvolvimento de Planos Operacionais e Sistemas de Controlo	49
3.6.6	Avaliação e <i>Feedback</i> do Evento	50
<b>4.</b>	<b>A Gestão Operacional de um Evento</b>	<b>50</b>
4.1	O Controlo Financeiro de um Evento	50
4.1.1	O Orçamento de um Evento	54
4.2	Gestão do Risco em Eventos	58
4.3.	Logística	61
4.3.1	O Fornecimento ao Comprador	61
4.3.2	O Fornecimento do Produto	65
4.3.3	O Fornecimento de Infra-Estruturas	66
4.3.4	A Logística <i>On-site</i>	66
4.4	O Fecho do Evento	70
<b>5.</b>	<b>Reflexões Gerais do Capítulo</b>	<b>73</b>
 <b>Capítulo III - Case Study: Lançamento de um Modelo Automóvel em Lisboa</b>		<b>76</b>
<b>1.</b>	<b>Apresentação da DMC</b>	<b>76</b>
<b>2.</b>	<b>O Pré-Evento</b>	<b>76</b>
<b>3.</b>	<b>O Overall do Evento</b>	<b>78</b>
3.1	Objectivos do Evento	78
3.2	Conceito e Ambientes do Evento	79
3.3	O Programa Global do Evento	79
<b>4.</b>	<b>A Praça das Flores</b>	<b>80</b>
4.1	O <i>Venue</i> e a Criação dos Ambientes	80
4.2	Os Requisitos do <i>Venue</i> – Utilização de Espaço Público	81
4.2.1.	Autorizações, Licenças e Seguros	84
4.2.2.	Contratos - Principais Fornecedores	85
4.2.3	Logística <i>Onsite</i>	87
4.2.4.	A Força Humana e Responsabilidades	87
4.3	Desafios e Resolução de Problemas	88
4.5	O Pós-Evento: O Retorno e Avaliações das Entidades Envolvidas	90
 <b>Capítulo IV – Conclusões Finais</b>		<b>93</b>
<b>Bibliografia</b>		<b>98</b>
<b>Anexos</b>		<b>100</b>

## Índice de Figuras

<b>Fig. 1</b> – O processo de planeamento estratégico do turismo de eventos_____	14
<b>Fig. 2</b> – Principais organizações do turismo de eventos_____	17
<b>Fig. 3</b> – Categorização de eventos_____	32
<b>Fig. 4</b> – Relação entre os principais <i>stakeholders</i> de um evento_____	36
<b>Fig. 5</b> – O processo estratégico de planeamento de um evento_____	42
<b>Fig. 6</b> – O <i>break-even</i> _____	53

## Índice de Quadros

<b>Quadro 1</b> – Análise <i>SWOT</i> _____	16
<b>Quadro 2</b> – Impactos dos eventos_____	23

## Introdução Geral

Esta dissertação irá centrar-se num evento de média dimensão, mais propriamente, no lançamento de um automóvel familiar, de marca internacionalmente conhecida, apresentado em Lisboa aos seus concessionários mundiais, em Junho de 2008 durante 20 dias consecutivos.

Para além de ter movimentado milhares de passageiros no Aeroporto Internacional de Lisboa, hospedou cerca de seis mil pessoas em hotéis de cinco estrelas e ocupou, em exclusivo (durante o período mencionado) o Coliseu de Lisboa, a Praça das Flores e a Cordoaria Nacional.

O enfoque da dissertação será sobre o impacto deste evento na pacata Praça das Flores, conhecida pelo seu tranquilo quotidiano. Diariamente, durante três semanas consecutivas, teve lugar nesta praça, o jantar informal para os convidados da marca. Esta foi, sem dúvida, a parte do programa que apresentou os maiores desafios, tanto ao nível do planeamento (comunicação, licenças e outros aspectos formais), quanto ao nível operacional do evento (convívio diário com população local, imprensa e execução da programação).

Neste sentido, seguem algumas das reflexões que se pretendem abordar:

- Como estruturar uma equipa eficiente e divisão de responsabilidades para este tipo de evento?
- Que decisões logísticas têm que ser tomadas?
- Quais as questões a analisar na decisão da realização de um evento em espaço público?
- Quais as entidades públicas a contactar?
- Que documentos são necessários para a organização de um evento num espaço público em Lisboa?
- Qual a legislação disponível a nível autárquico para ajudar as agências a conhecer as suas obrigações e direitos?
- Que medidas de segurança têm que ser observadas? Quais delas são impostas?
- Que apoios foram necessários por parte dos comerciantes e residentes?
- Que garantias tiveram que ser dadas aos comerciantes e residentes da Praça das Flores?
- Que contrapartidas tiveram que ser apresentadas aos moradores da Praça?
- Qual a melhor forma de lidar com as opiniões adversas e os protestos?
- Como conquistar a comunidade local?
- Quais as vantagens e desvantagens para a comunidade local?

Neste contexto e tendo por base a experiência vivida e os pressupostos que uma investigação deste teor deve incluir, pretende-se reunir e analisar todos os elementos/acções que intervêm num processo deste tipo.

Quanto aos objectivos específicos, esta dissertação pretende inventariar a logística para eventos de média dimensão, elencar as questões legais implícitas, definir o planeamento estratégico e operacional, estudar as vantagens e desvantagens da utilização do espaço público para as comunidades locais e propor um processo de comunicação com as comunidades locais, demonstrativo dos benefícios associados a este tipo de eventos.

Como corolário da investigação, será elaborado um guião para a realização de eventos de média dimensão em Lisboa, sendo este o objectivo final desta dissertação.

Os métodos utilizados para a elaboração deste trabalho, foram numa primeira fase de enquadramento teórico, a pesquisa e consulta de literatura própria ao nível do planeamento e gestão de eventos, dando particular atenção aos artigos que abordam casos semelhantes ao presente estudo. Posteriormente, reuniu-se e organizou-se todo o material disponível relacionado com a realização do evento propriamente dito, incluindo: as licenças camarárias; os contratos celebrados com os diversos prestadores de serviços; as estratégias de comunicação com os órgãos públicos e comunidade local; as menções ao evento na imprensa e *websites*. Após a análise crítica dos documentos, reequacionou-se a validade de alguns dados, nomeadamente, os associados às opiniões dos profissionais dos órgãos de comunicação e dos habitantes da Praça das Flores. Nesta fase recorreu-se a questionários para aferir as alterações das opiniões, passado um ano sobre a realização do evento.

Por fim, apresentam-se os resultados da análise dos impactos sociais deste evento, contemplando o guião para a realização de eventos de média dimensão em Lisboa.

# Capítulo I – Indústria de Eventos

## 1. Introdução

Os eventos são parte integrante das nossas vidas. São notícia constante na internet, jornais, televisão e anúncios. Actualmente os governos apostam nas áreas de Eventos e Turismo visando o desenvolvimento da economia e do crescimento nacional. Com vista à captação de visitantes, a gestão do *marketing* e da imagem do destino são as ferramentas essenciais desta estratégia. As empresas utilizam os eventos como elementos chave para promover e consolidar as suas marcas e produtos e o crescente envolvimento das comunidades só vem enriquecer o leque de variedade de temas e conceitos que os eventos podem apresentar.

Qual a origem desta tradição? Qual a sua história e desenvolvimento? Que forças sustentam o seu crescimento e desenvolvimento futuros?

Tratando-se de uma indústria é necessário caracterizá-la como tal. Para dar início a este estudo, neste capítulo é feita uma breve introdução sobre a génese dos eventos e sua definição conceptual, passando pela sua estrutura organizacional e seus actores e terminando com os seus impactos na sociedade.

## 2. Génese e Definição Conceptual

Desde sempre que a Humanidade e as suas respectivas sociedades se servem dos eventos para celebrarem acontecimentos que consideram importantes e que fazem parte das suas culturas. Consequentemente, estes tornam-se marcos em torno dos quais se definem e delineiam as suas vidas culturais.

Como tal, rituais religiosos e mitos levaram à criação de festas, festivais, eventos desportivos, exposições e muitas outras formas de eventos públicos que vêm preencher um espaço de diferenciação cultural.

Contudo, os eventos foram influenciados por fenómenos e mudanças que foram decorrendo na sociedade, como a urbanização, a industrialização e o tão crescente fenómeno da globalização.

Segundo Allen et al. (2006) o nascimento em Inglaterra do que hoje se conhece como a Indústria dos Eventos surgiu devido à comercialização e oficialização dos eventos populares. Estes vieram motivar a participação e comunhão das comunidades locais e isso implicou seleccionar elementos festivos adequados e adaptá-los, pois estes seriam fontes de consumo da comunidade. As pessoas hoje depositam expectativas elevadas em relação aos eventos, procurando emoção, participação, fantasia e realização.

Actualmente, um evento é um serviço turístico onde consumidores, organismos institucionais do Turismo, entidades organizadoras, empresas prestadores de serviços turísticos e patrocinadores, colaboram entre si para concretizar um acontecimento único e formar o tão afamado fenómeno da criação de Valor.

Vários autores têm vindo a discutir a definição exacta para a palavra Evento e os seus pontos de vista tendem a não convergir no que diz respeito aos termos, definição ou mesmo categorias de enquadramento.

Expressões como: acontecimento, sucesso, resultado, ocorrência, memorável, organização, conjunto de actividades, fazem parte das palavras-chave utilizadas nas suas várias definições.

Conceptualmente há quem se restrinja a identificar um evento como uma atracção turística ou animação turística. Será importante perceber primeiro as diferenças entre estes três conceitos.

A atracção turística é “qualquer factor que provoque a deslocação de pessoas para fora da sua residência habitual, e por si, ou em conjunto com outro garanta a existência de actividades turísticas”. Animação turística, é o conjunto de “todas as actividades que visam contribuir para melhorar ou aumentar as condições de atracção, constituir um meio para a ocupação dos tempos livres dos visitantes ou para satisfação das necessidades e experiências decorrentes da sua permanência no local visitado”(Cunha, 2001:261-262).

Partindo das definições de Cunha (2001) podemos aferir que no caso de uma atracção turística o evento poderá ter o papel de lhe atribuir momentaneamente um carácter único e singular. Já no caso da animação turística um evento pode ou não cingir-se ao seu primordial propósito. Pode no entanto, ir muito para além da animação em si, assumindo ainda outros objectivos (como propósitos promocionais).

Feitas estas diferenciações segue-se uma sugestão de uma definição conceptual para designar um Evento.

Segundo Getz (2005), existe um princípio comum a todos os eventos, tendo em conta que todos são decorrentes da mistura entre a gestão, o programa, a configuração e as pessoas e como esta combinação pode ter numerosas variáveis, assim sendo, cada evento é único.

É algo que acontece no tempo – com data para a sua realização e com horário definido – e no espaço – num local escolhido para esse fim.

O evento deve ainda ter um propósito, um impacto, associado à sua génese, ou seja tem uma intencionalidade, uma causalidade, não sendo assim fruto do acaso. Parte desta intencionalidade são os benefícios (não necessariamente apenas económicos) que se querem retirar de tal acção.

Assim, um Evento é um:

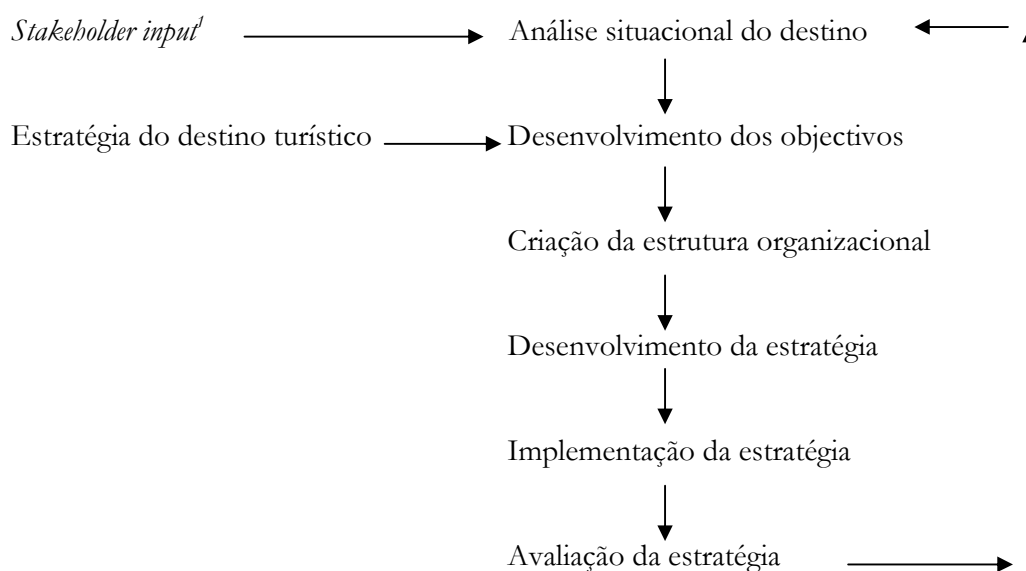
“Acontecimento único ou de ocorrência não frequente, de duração limitada que fornece ao consumidor um tempo de lazer e de oportunidade social que vão para além das experiências do seu quotidiano. Tais eventos, que atraem ou que têm o potencial de atrair turistas, são muitas vezes realizados para aumentar a visibilidade, imagem e o conhecimento de uma região.” (Jago e Shaw, 1998: 28)

### 3. O Turismo de Eventos e os Actores da Indústria

O crescimento e a evolução dos eventos foram acompanhados pelo fenómeno da globalização dos mercados e da comunicação que conseqüentemente afectou a sua natureza e as suas tendências nos últimos dez anos.

O Turismo de Eventos é a indústria que tem por objectivo explorar a relação entre os Eventos e o Turismo sob o ponto de vista dos destinos (países, regiões, cidades, aldeias) que procuram desenvolver e implementar estratégias para aumentar o seu crescimento turístico. Tais estratégias envolvem uma análise situacional detalhada do destino, a definição dos objectivos do Turismo de Eventos, a implementação de uma estrutura através da qual estas metas devam progredir, o seu desenvolvimento, a sua implementação e a sua avaliação. A aplicação desta estratégia atrai, para o destino, benefícios significativos. Na figura 1 estão apresentados os passos sequenciais a serem tomados neste processo.

**Fig. 1** – O Processo de Planeamento Estratégico do Turismo de Eventos



**Fonte:** Allen et al. (2006)

<sup>1</sup>Termo em inglês que significa parte interessada. Neste caso as pessoas e as organizações com interesse legítimo nos resultados de um evento são conhecidos como os *stakeholders* (parte interessada no evento).

A previsão ou prazo que é estimado para um plano estratégico varia consoante o destino, mas pode facilmente falar-se entre 5 a 15 anos. O Plano Estratégico do Turismo em Portugal inclui o turismo de eventos como projecto e define uma estratégia, bem como um plano de acção para o seu desenvolvimento num horizonte de 10 anos.

Uma análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), ou seja pontos fortes, pontos fracos, oportunidades ou desafios e ameaças, é uma ferramenta útil para avaliar e analisar a situação de um destino e seus esforços para desenvolver o Turismo de Eventos.

O quadro 1 enumera alguns factores que podem figurar numa análise situacional de um destino, servindo de percursor para o desenvolvimento de uma estratégia do Turismo de Eventos. O papel que esta indústria deve desempenhar sobre o desenvolvimento turístico de um destino irá variar de acordo com a estratégia global do destino.

Os eventos, aproveitando-se das capacidades únicas da sua marca, acabam por posicionar o próprio destino. Cada destino tem condições favoráveis ao desenvolvimento de diferentes tipos de eventos, cujos objectivos naturalmente diferirão.

Existem no entanto algumas considerações comuns como: saber se os eventos irão ou não trazer benefícios económicos, a dispersão geográfica desses mesmos benefícios, a marca do destino resultante dos eventos moldados pelo *marketing*, a programação de eventos em época baixa como forma de criar procura de serviços turísticos, o aumento e reforço de experiências dos visitantes ou turistas através dos eventos, a possibilidade de manter os visitantes e os turistas na região alargando a sua estadia após a participação num evento e os eventos como catalisadores para a ampliação e/ou melhoria de infra-estruturas do destino.

Para cumprir com os objectivos do turismo de eventos de um destino é necessário atribuir responsabilidades a uma ou mais organizações.

No caso de aldeias ou regiões, tais responsabilidades recaem muitas vezes sobre órgão responsável pelo desenvolvimento do turismo global. No caso de cidades ou países, várias organizações podem estar envolvidas e agrupadas, tais como organismos responsáveis pelos festivais, turismo de negócios, grandes eventos e desenvolvimento turístico global como se pode perceber na figura 2.

**Quadro 1 – Análise SWOT – alguns factores que podem figurar numa análise situacional de um destino**

<b>Pontos Fortes e Pontos Fracos</b>	
<b>Existência de <i>stock</i> de eventos</b>	<b>Venues/Infraestruturas de apoio/Serviços de apoio</b>
Tipos	Quantidade, tipo, qualidade, capacidades, existência de <i>venues outdoor</i>
Qualidade	Capacidade dos fornecedores actuais
Singularidade	Stock de serviços de suporte ao turismo local
Vantagens competitivas	<b>Recursos Humanos</b>
Quantidade	Nível e tipo de especialização em gestão de eventos
Duração	Capacidade de recorrer a voluntários para apoiar o evento
Calendarização	Variedade e/ou tipo de formação na área dos eventos
Situação financeira actual	<b>Nível do desenvolvimento do sector de eventos</b>
Imagem/Reputação	Existência de organizações como associações, <i>convention bureaus</i> e agências
Nível de procura actual por mercados turísticos nacionais e internacionais	<b>Localização do destino em relação aos principais mercados turísticos</b>
Nível de conhecimento dos mercados turísticos	Duração da viagem e custos para aceder ao destino
Impactos económicos, sociais e ambientais	Tipo e frequência de ligações ao destino (avião, comboio, etc)
Elos de ligação entre o evento e a indústria do turismo do destino	<b>Nível de envolvimento da comunidade local</b>
Análise do estágio do ciclo de vida de cada produto ou evento	Perspectiva da comunidade em relação aos impactos económicos do evento
Provas de planeamento estratégico a longo prazo	Nível de patrocínios
<b>Grau de suporte político</b>	Nível de compreensão da comunidade, para absorver e entender, aspectos negativos de curto prazo
Nível de financiamento disponível para o turismo de eventos	Suporte da comunidade para apoiar o evento, via voluntariado, prestação de serviços. Etc.
Apoio legislativo	<b>Factores climáticos</b>
<b>Existência e extensão das relações entre o Turismo e os Eventos</b>	Períodos de chuva ou extremo calor que possam vir a restringir a altura da realização do evento
Evidências da inclusão dos eventos em pacotes turísticos	
Tipo e natureza das relações com empresas e organizações do turismo	

Oportunidades e Ameaças	
<b>Potencial de parceria com organizações para avançar uma ou mais metas</b>	<b>Disponibilidade de fundos externos</b>
Possíveis organismos de parceria: departamentos governamentais, organizações culturais, organismos do turismo, grupos ambientais, câmaras municipais, empresas turísticas	Capacidade para atrair os subsídios governamentais ou de empréstimos
	Probabilidades de atrair patrocínios
<b>Gostos e preferências do mercado de eventos</b>	Potencial para ligar os eventos com a marca do destino
Capacidade de um local para resposta às necessidades do mercado através de eventos já existentes ou novos	<b>Nível e tipo de relação entre empresas/entidades culturais locais ou regionais e as suas associações nacionais e internacionais</b>
Impactos sobre os eventos, causados por mudanças nas estruturas familiares, idade da população, padrões laborais, reformas. Etc.	Por exemplo: fortes laços entre um organismo desportivo regional e sua associação nacional pode facilitar no sucesso de <i>bids</i> regionais ou nacionais
	<b>Nível e tipo de concorrência de outros eventos noutros destinos</b>
<b>Atributos locais culturais e ambientais com o potencial para serem utilizados em eventos</b>	Análise da competição directa de eventos similares
Identificar uma fauna e flora únicas, uma forte e vibrante cultura, história, ética, arquitectura, agricultura local	Concorrência de eventos diferentes, mas realizados no mesmo período
<b>Capacidade do destino para absorver o turismo sem impactos negativos no ambiente e na comunidade</b>	
Perspectiva dos grupos comunitários, como as organizações ambientais não governamentais, nos eventos de diferentes tipos e escalas	

Fonte: Allen et al. (2006)

Fig. 2 – Principais Organizações do Turismo de Eventos

<b>Agências de eventos</b>	Estes organismos estão normalmente sedeados em regiões ou países preponderantes. As suas funções variam de acordo com o seu contrato. Em alguns casos, estas só podem estar envolvidas na procura de eventos de grande escala através do processo de <i>bidding</i> <sup>2</sup> . Noutros casos, podem ter a responsabilidade de criar novos eventos ou desenvolver os já existentes. Agências com um contrato mais abrangente podem também possuir a responsabilidade global para facilitar o desenvolvimento do turismo de eventos num destino.
<b>Organizações governamentais de turismo</b>	Estas organizações podem executar variadíssimos papéis, no desenvolvimento do turismo. Em alguns casos podem ser responsáveis por desenvolver e implementar um conjunto de estratégias para o Turismo de Eventos num destino. Podem também fornecer uma gama de serviços concebidos para apoiar e desenvolver o sector, tais como assistência promocional e de <i>marketing</i> , a manutenção do calendário de eventos, ser o intermediário no pedido e obtenção de licenças para os eventos, entre outros.

<sup>2</sup>Concurso entre agências de eventos cujo o objectivo é ganhar um evento para determinado destino.

<b>Agências especializadas</b>	Estes organismos, geralmente patrocinados pelo governo, actuam para o desenvolvimento e suporte de eventos específicos. Centros de convenções e <i>bureaus</i> por exemplo, actuam para promover o desenvolvimento dos destinos como potenciais locais para reuniões, incentivos, exposições, convenções e eventos especiais.
--------------------------------	---

Fonte: Allen et al. (2006)

Distinguidas as principais organizações do Turismo de Eventos, é necessário identificar outros elementos que contemplam a indústria dos eventos. Estes são: os organizadores de eventos, as empresas de gestão de eventos, os fornecedores da indústria de eventos, as associações da indústria, os reguladores externos e as publicações.

### 3.1 Organizadores de Eventos

Os eventos são frequentemente levados a cabo por organizadores de eventos que tanto podem ser órgãos específicos para determinado evento (quando se trata principalmente de eventos musicais ou artísticos), como equipas especiais (no caso de grandes eventos desportivos). Quanto aos eventos empresariais, estes podem ser organizados por departamentos internos da própria empresa ou por empresas especificamente contratadas para eventos de negócio.

### 3.2 Empresas de Gestão de Eventos

Neste grupo estão incluídas empresas ou indivíduos que gerem e realizam eventos mediante um contrato. Podem organizar vários eventos simultaneamente permitindo a estes especialistas desenvolver relacionamentos de longo prazo com os seus clientes e fornecedores.

Dentro desta categoria incluem-se o PCO (*Professional Congress Organizer*)<sup>3</sup>, a AMC (*Association Management Company*)<sup>4</sup> e DMC (*Destination Management Company*)<sup>5</sup>, bem como os *Event Planners*<sup>6</sup>.

As empresas gestoras de eventos traçam o plano, segundo o qual todas as expectativas do cliente serão cumpridas. Para criar esse plano a empresa terá que definir objectivos, analisar o orçamento disponível, definir estratégias orgânicas para o evento, adequando-as ao público alvo e reunindo os serviços necessários para a perfeita execução do plano.

<sup>3</sup>Pessoa ou empresa especializada em organização e gestão de congressos, conferências, seminários ou eventos similares.

<sup>4</sup>Associação que fornece planeamento estratégico, gestão financeira e de execução, *marketing* e relações públicas, educação e desenvolvimento profissional no sector.

<sup>5</sup>Agência especializada no planeamento e gestão de eventos corporativos onde se incluem congressos, conferências, incentivos, reuniões e lançamento de produtos.

<sup>6</sup>Pessoa especializada em planear e executar diversos tipos de programas; o seu trabalho compreende a escolha do *venue*, o *catering*, o transporte, o alojamento, a produção e o entretenimento, entre outros serviços.

### 3.3 Fornecedores da Indústria

Em consonância com o rápido e complexo crescimento da indústria desenvolveu-se uma ampla gama de fornecedores especializados na área.

Estes podem estar directamente relacionados com o evento em áreas determinantes como a produção audiovisual, de luz e som, entretenimento e restauração ou podem estar associados a outras áreas como o transporte, a comunicação, a segurança, a financeira e a legal.

Este grupo é parte integrante da indústria pois a sua crescente especialização vem apoiar e comprovadamente melhorar a qualidade da prestação dos outros profissionais envolvidos em eventos de grande calibre.

### 3.4 Associações da Indústria

A indústria dos eventos também possui diferentes tipos de associações e federações profissionais. Estas são elos de ligação e de comunicação dentro da indústria que promovem a formação, o desenvolvimento de programas específicos e a implementação de códigos de ética e de *lobbying*<sup>7</sup> entre os seus membros.

Algumas são associações internacionais com filiais em diferentes países. Os gestores de eventos devem identificar qual a associação que melhor se identifica com a sua cultura organizacional e necessidades empresariais.

Embora as associações da indústria de eventos estejam categorizadas, muitas delas acabam por trabalhar em todos os sectores. Algumas das principais categorias são: Conferências/Reuniões, Exposições, Incentivos, Festivais, Hospitalidade *Corporate*, Eventos Musicais ou de Produção, *Venues*, Fornecedores.

### 3.5 Reguladores Externos

Os eventos têm cada vez mais, como plano de fundo, ambientes complexos. Para tal, é necessário um regulamento rigoroso não só por parte dos organizadores ou gestores de eventos, mas também pelos órgãos externos.

Os governos locais e órgãos oficiais são também responsáveis por supervisionar a segurança dos eventos e esses organismos têm uma relação integrante com a indústria.

---

<sup>7</sup>Termo em inglês mais utilizado em política mas cujo significado é a prática de influenciar as decisões tomadas pelo governo para benefício individual ou de grupo.

As autarquias, por exemplo, frequentemente supervisionam e regulamentam a preparação e venda de alimentos, o encerramento de ruas, a gestão dos resíduos e sua eliminação.

Além disso, os organizadores de eventos têm a responsabilidade legal de proporcionar um trabalho seguro aos seus colaboradores, cumprir com as leis do código do trabalho e outro tipo de compromissos legais, tais como, dependendo do evento, taxas a aplicar ou mesmo licenças a cumprir.

O profissional de eventos precisa de estar constantemente familiarizado com os regulamentos que regem a indústria e de se manter em contacto com as autoridades públicas que têm interesse e repercussão directa na indústria.

### **3.6 Publicações, Educação e Formação nos Eventos**

As publicações em livros, artigos e a criação de *websites* especializados na indústria dos eventos, são ferramentas essenciais e fazem parte da sua estrutura formativa actual, pois têm vindo a apoiar o desenvolvimento, a educação e formação nesta área.

Como exemplo, existem duas grandes séries de livros dedicadas ao tema da Gestão de Eventos, “*The Wiley Event Management Series*” e a “*Events Management Series*” da Elsevier, e como pioneiros sobre o planeamento e a gestão de eventos, incluem-se Getz (2005), Goldblatt (2005), O’Toole e Mikolaitis (2002), Shone e Parry (2004), Silvers (2004b), entre outros.

Proporcionalmente ao aumento da dimensão e complexidade da indústria desenvolve-se a necessidade de formação em gestão de eventos. Nos primeiros anos da indústria, o campo dos recursos humanos caracterizava-se por apresentar um grande número de amadores, cuja experiência os elevou ao cargo de gestores de eventos. Provinham de áreas como o teatro, o entretenimento ou a produção audiovisual. A experiência do dia a dia a trabalhar com fornecedores do ramo era tomada como o bastante para se organizar e gerir um evento.

No entanto, com o crescimento da indústria, com orçamentos cada vez mais elevados e com logísticas mais complexas surge a necessidade de exigir mais e melhor formação profissional.

Para além de formação existem algumas características que um gestor de eventos deve apresentar. Essas são variadas e exigentes, como a capacidade de comunicar quer com a equipa, os clientes ou mesmo os *media*, quer de se adaptar a várias situações inesperadas. Possuir uma ampla perspectiva sobre os objectivos concretos da empresa e do negócio em geral. Em relação às capacidades mais técnicas: deve possuir o conhecimento específico, ter a capacidade de gerir vários projectos ao mesmo tempo, tendo em conta os seus orçamentos e o da empresa. No que toca às capacidades humanas e sociais, um gestor de eventos deve incidir sobre as relações interpessoais, motivação pessoal e da equipa, liderança eficaz e boa capacidade de trabalho em equipa.

Após a apresentação de uma estrutura organizacional para o turismo de eventos, abordamos a questão das estratégias. Estas podem incluir o desenvolvimento de eventos existentes, o *bidding* para atrair eventos e a criação de novos eventos. Podem ser utilizadas em conjunto para se atingir os objectivos do turismo de eventos de um destino, mas tudo irá depender da análise situacional do destino.

A avaliação de um processo é fundamental para o sucesso de qualquer estratégia. Em relação a um destino, as metas estabelecidas e os objectivos associados às mesmas formarão a base e ponto de partida de qualquer avaliação que se realize. A recolha e interpretação de dados e informações são fundamentais para este processo, como o fluxo de turistas ou visitantes estar ou não associado a eventos de especial importância.

Os dados estão disponíveis através de autores, entidades e associações como o Turismo de Portugal, o Instituto Nacional de Estatística, os Centros de Congressos e *Convention Bureaus*, a Associação Portuguesa de Agências de Viagem e Turismo, entre outras.

Em suma, neste capítulo, o modelo apresentado baseia-se no entendimento entre ambas as perspectivas – a do ponto de vista dos *stakeholders* e a dos objectivos estratégicos globais do turismo de um destino.

O primeiro passo sugerido por este modelo é a identificação detalhada do contexto situacional de um destino cuja análise irá conduzir ao estabelecimento dos objectivos do turismo de eventos. Estes objectivos são posteriormente transpostos para uma estrutura organizacional criada com esta finalidade. Tal estrutura pode resultar no estabelecimento de uma única organização com a responsabilidade pelo sector ou pela atribuição dessa responsabilidade para um organismo já existente.

Na ausência de tal órgão, outras opções tais como reuniões regulares entre as principais organizações do sector podem assumir papéis idênticos e cumprir os mesmos objectivos. Uma vez criada a estrutura, as opções estratégicas devem ser consideradas e uma estratégia deve ser implementada. No desenvolvimento desta estratégia, várias ferramentas e práticas podem ser empregues como o *bidding*, a promoção do destino e o apoio financeiro, bem como as actividades destinadas a desenvolver o sector de eventos.

O sucesso destas práticas tem de ser avaliado tanto ao nível do destino, quanto ao nível dos organismos que contribuem efectivamente para o processo de desenvolvimento do turismo de eventos. A informação que deriva destas avaliações pode ser utilizada para redefinir futuros esforços no desenvolvimento do turismo de eventos.

## 4. Os Impactos dos Eventos

Os eventos, por possuírem diversas tipologias, afectam diversos aspectos nas nossas vidas. Estes podem ser de ordem social, cultural, económica, ambiental ou política.

Os benefícios que surgem da interacção positiva destes campos são, em grande parte, responsáveis pelo suporte e popularidade dada aos eventos.

O envolvimento e a participação crescente por parte dos governos e das empresas nos eventos levou a uma crescente análise económica dos seus benefícios e consequentemente das principais áreas que estes podem afectar. Com isto, cabe ao gestor de eventos aplicar estratégias que possam equilibrar estas áreas e os seus respectivos impactos.

Estes podem ser positivos ou negativos para a uma comunidade e seus *stakeholders*, é portanto da responsabilidade do gestor de eventos identificar, prever e controlá-los de forma a atingir o equilíbrio entre todas as partes, harmonizando-as para que o impacto global do evento seja positivo.

A regra número um para que se atinja este equilíbrio é prever e desenvolver ao máximo todos os impactos positivos e contrariar os negativos.

Todas estas harmonizações e previsões são feitas no planeamento de um evento. Primeiro há que definir a missão do evento, a sua fundamentação existencial, inventariando as tarefas inerentes à sua execução, os benefícios que trará e a determinação do público-alvo. Em seguida há que analisar o evento por dentro - definir as suas estratégias, os seus recursos e objectivos que diferem sempre quanto à sua natureza. Por fim segue-se a chamada análise *SWOT*. Neste momento avaliam-se as estruturas internas e fixas segundo este critério (recursos humanos, fornecedores preferenciais, vias de comunicação, acessibilidades, etc), mas também tudo o que envolve o evento e que não depende do promotor/organizador do mesmo (relação com autarquias, disposições legais, estado político do país, região, cidade ou mesmo bairro).

Através desta avaliação é possível identificar quais os potenciais impactos positivos e negativos de um evento e equacionar os possíveis planos de intervenção.

É também importante perceber que na fase de avaliação os impactos irão ser apresentados, narrados ou contabilizados consoante a sua natureza. Por exemplo, os benefícios sociais e culturais são essencialmente identificados pela descrição dos acontecimentos, enquanto que no caso de impactos ambientais ou económicos serão apreendidos em formato estatístico.

O quadro 2 ilustra exemplos de impactos positivos e negativos de um evento de acordo com cada campo.

**Quadro 2 – Impactos dos Eventos**

<b>Campo</b>	<b>Impactos positivos</b>	<b>Impactos negativos</b>
<b>Social e Cultural</b>	Experiência Revitalização de tradições Construção de orgulho comunitário Validação de grupos sociais Aumento da participação da comunidade local Introdução de novas e desafiantes ideias Expansão de perspectivas culturais	Alienação da comunidade Manipulação da comunidade Imagem negativa da comunidade Comportamentos prejudiciais Mau uso do evento Deslocação social Perda de encanto
<b>Ambiental</b>	Valorização do ambiente Demonstração de melhores práticas Aumento de sensibilização para as problemáticas ambientais Legado de infraestruturas Melhoria nos transportes e comunicação Transformação e renovação urbana	Danos ambientais  Poluição Destruição de património Perturbação sonora Congestionamento de tráfego Risco de fracasso do evento
<b>Político</b>	Prestígio internacional Melhoria de perfil político Promoção de investimentos Coesão social Desenvolvimento de competências administrativas  Promoção do destino e aumento de turistas Extensão de estadia Aumento de rendimentos	Afectação dos fundos Falta de responsabilização Propagandístico Perda de controle da comunidade Tentativa de imposição de ideologias Resistência comunitária face ao Turismo Perda de identidade Indesejável reputação
<b>Económico e Turístico</b>	Aumento das receitas fiscais Oportunidades de negócio Actividade comercial Oportunidades de emprego	Exploração Preços inflacionados Custos de oportunidade Má gestão financeira Perdas financeiras

**Fonte:** Allen et al. (2006) adaptado de Hall (1989)

#### **4.1 Impactos Sociais e Culturais**

Todos os eventos têm um impacto directo, social e cultural, nos seus participantes e na própria comunidade de acolhimento.

Alguns eventos desportivos e culturais geram grande sensibilização e participação das pessoas, outros vêm alargar os seus horizontes culturais e expô-las a novas ideias, desafiando a sua imaginação na exploração de novas possibilidades.

Os eventos sociais também podem ter um efeito conciliador e de cicratização como o caso de eventos em memória de pessoas, vítimas de acidentes trágicos. Contudo, e como ilustrado no quadro, os eventos sociais também apresentam impactos negativos. Por vezes os eventos afastam a comunidade local, pois as pessoas muitas vezes decidem ausentar-se para evitarem a multidão, os distúrbios, o congestionamento do tráfego e o ruído que estes grandes eventos podem provocar.

Quanto mais complexa e elevada a gestão de um evento, maior probabilidade existe em criar impactos negativos na comunidade local. Eventos em espaços públicos ou que envolvam alterações no trânsito, encerramentos de espaços ou de estabelecimentos para uso exclusivo do evento são ainda mais susceptíveis de desencadear impactos negativos. Dependendo do tipo e da dimensão de um evento, bem como do rigor com que é concebido, os responsáveis pelo planeamento do evento podem tentar prever os seus impactos negativos, procurando pôr em prática algumas medidas para os minimizar:

- Comunicação detalhada do evento à comunidade local, com a apresentação do evento, a sua organização, duração, licenças, benefícios, participantes e envolvidos;
- Apresentação das possíveis desvantagens para a comunidade e alternativas para as mesmas;
- Incentivar a participação da comunidade local;
- Comunicação organizada e dinâmica com os órgãos públicos que fortemente influenciam o evento.

Para além destas medidas, é preciso lembrar que o que inicialmente pode ser identificado como impacto negativo na fase pré-evento, pode deixar de o ser no pós evento, pois o efeito positivo pode superar o negativo e os benefícios do evento, uma vez atingidos, tornam-se perceptíveis para a própria comunidade local.

## **4.2 Impactos Ambientais**

Actualmente, as atracções naturais e ambientais de um destino são muito utilizadas para a sua promoção. Os eventos são um excelente meio de comunicação e promoção de um destino, daí que seja comum fazer-se referência a essas atracções turísticas.

Contudo, é importante perceber que existem ambientes que são extremamente delicados e daí ser necessário tomar medidas para os proteger.

Todo o evento requer uma avaliação quanto ao seu impacto ambiental, embora este seja mais contido e melhor gerido se o evento for realizado em locais próprios como *venues*, centros de congressos, estádios ou hotéis. O impacto pode, no entanto, ser muito maior se o evento for realizado em espaços públicos, não reservados para eventos, como parques, praças ou ruas.

Mesmo que um estudo profundo não seja exigido aquando do pedido de licenças para a realização deste tipo de eventos, o gestor do evento deve ter sempre em conta todas as questões directa ou indirectamente ligadas ao ambiente como o controlo e circulação de multidões, níveis de ruído, acessos e estacionamento, o desgaste sobre o ambiente natural e físico, gestão dos resíduos sólidos, protecção do património, pois são peças indissociáveis de um planeamento responsável.

#### 4.2.1 Gestão de Resíduos, Reciclagem e Eventos Sustentáveis

Existem eventos e programas especializados nesta área apresentando novas medidas e melhores práticas com o objectivo de mudar atitudes e hábitos.

O projecto e relatório da SEXI - *Sustainable Exhibition Industry* - (2002), apresenta oito pontos de partida para a indústria:

1. Medir, monitorizar e avaliar impactos;
2. Sensibilizar a indústria e seus actores, propagar as melhores práticas e reportar as más;
3. Melhorar o desempenho ambiental em toda a indústria;
4. Assegurar que todas as áreas da indústria respeitam a política *Duty of Care*;
5. Realizar investigação sobre a forma de melhorar a aplicação prática de políticas ambientais adaptando-as à indústria de eventos;
6. Reduzir os resíduos a zero como meta principal;
7. Implementação da política Carbono Zero;
8. Educação e formação constante sobre o tema.

Por entre estas medidas distinguem-se claramente dois conceitos actualmente muito em voga. A política de *Duty of Care*, segundo a qual as empresas organizadoras de eventos têm obrigação de construir os seus programas de modo a nunca porem em risco a integridade física dos seus participantes. Tal medida é, em alguns países, legalmente punível.

No caso da iniciativa Carbono Zero começa por contabilizar-se as emissões provenientes do consumo de dióxido de carbono nos edifícios de escritórios e nos processos produtivos (emissão de gases com efeito de estufa) com o objectivo de as vir a compensar através do co-financiamento de projectos que salvam florestas ou evitam emissões em quantidades equivalentes. A compensação de emissões realiza-se através da aquisição de créditos de carbono gerados por projectos tecnológico e florestais.

Uma abordagem mais operacional é elaborada pela Xerox Corporation (1998), onde oito passos são apresentados com o objectivo de reduzir os resíduos e incentivar à reciclagem em eventos:

- Organizar - uma equipa responsável pela implementação do programa de redução de resíduos;
- Analisar - sistemas de eliminação de resíduos já existentes;
- Identificar - alternativas para estes sistemas;
- Avaliar - cada alternativa;
- Desenhar - o programa de redução de resíduos;
- Promover - o novo programa para todos os participantes;
- Lançar - o programa;

- Melhorar - mantendo o programa base.

Para os Jogos Olímpicos de 2012 em Londres, um dos objectivos principais é organizar os primeiros Jogos Olímpicos sustentáveis, sendo alguns dos princípios:

- Carbono Zero - redução de emissões de dióxido de carbono;
- Resíduos a Zero - desenvolvimento de circuitos de recursos fechados (reduzir a quantidade de resíduos produzidos, e de seguida, identificar, reciclar e recuperar);
- Transporte sustentável - reduzir a necessidade de deslocação por carro privado, providenciando alternativas sustentáveis;
- Materiais locais e sustentáveis - a escolha de materiais sustentáveis, tendo em conta o impacto da sua produção e entrega, pode trazer benefícios à economia local e apoiar soluções tradicionais;
- Alimentos locais e sustentáveis - apoiar o consumo local, sazonal e de produção biológica com menor quantidade de proteína animal e de embalagens;
- Água sustentável - redução da procura de água com a gestão sustentável das chuvas e águas residuais;
- *Habitats* naturais e vida selvagem - conservação da biodiversidade, criando oportunidades para aumentar o valor ecológico e natural;
- Cultura e Património - património cultural reconhecido e interpretado e a criação de sentimento de identidade, concebido para contribuir para a herança futura;
- Comércio justo - criar o sentido de comunidade, prestação de serviços acessíveis e abrangentes;
- Saúde e Bem-estar - promover a saúde e o bem-estar e estabelecer estratégias de gestão e de apoio a longo prazo.

### **4.3 Impactos Políticos**

Para o poder político os eventos serão sempre formas de despertar o nacionalismo, o entusiasmo e motivar o voto durante os períodos eleitorais. Estes não vêm esconder a realidade política, levam sim, a constituir a realidade política.

Mundialmente os governos já perceberam a capacidade que os eventos têm de elevar o seu perfil político, das suas cidades e áreas por eles governadas. Também já reconheceram a capacidade dos eventos para atrair turistas e visitantes, e desta forma, criar benefícios económicos e oportunidades de emprego. Os governos tornaram-se por isso os maiores parceiros dos *biddings* no acolhimento de grandes eventos.

É importante reconhecer que os eventos têm valores, para além dos tangíveis benefícios económicos. O ser humano é um animal social e as celebrações desempenham um importante papel

no bem-estar comunitário, gerando coesão social, confiança e orgulho. É aí que reside a fonte e a influência do poder político uma vez que os eventos irão reflectir as circunstâncias políticas e o meio ambiente de uma localidade, cidade ou país.

#### **4.4 Impactos Económicos e Turísticos**

Uma das primeiras preocupações na organização de um evento é aferir o orçamento disponível e qual a previsão de lucros expectáveis.

É necessário saber, por exemplo, se os rendimentos provenientes de patrocínio, *merchandise*<sup>8</sup> e venda de bilhetes excedem os custos de realização e *marketing* do evento.

Na realidade os governos encaram, cada vez mais, o turismo como uma indústria capaz de trazer benefícios económicos e oportunidades de emprego, sendo este também responsável pelo perfil de um destino, pelo seu posicionamento no mercado e pelas suas vantagens competitivas perante outros.

Um dos impactos mais importantes é a receita do turismo gerado por um evento. Além das despesas inerentes à participação no próprio evento, os visitantes irão ainda gastar dinheiro em viagens, alojamento, bens e serviços na cidade ou região de acolhimento. Estes gastos podem ter impactos significativos, uma vez que circulam dentro da economia local.

Uma promoção eficaz de um destino e dos seus atractivos turísticos podem resultar, para os visitantes que apenas se deslocaram para assistir um evento, numa extensão de estadia para poderem visitar e conhecer as suas atracções ou, muitas vezes, motivar uma nova vinda a este local, com família e amigos.

Para além do turismo gerado durante o período do evento, os eventos podem atrair cobertura mediática e exposição que aumentem a visibilidade do local de acolhimento, resultando numa melhoria, a longo prazo, do seu turismo e da sua imagem.

##### **4.4.1 Oportunidades de Negócio: Actividade Comercial e Geração de Emprego**

Os eventos podem ser para as comunidades anfitriãs uma oportunidade para demonstrar os seus potenciais de investimento e promover novas oportunidades de negócio. No entanto, existem poucas análises sobre o desenvolvimento de estratégias de negócio que os eventos possam gerar.

---

<sup>8</sup>“*Merchandising* é qualquer técnica, acção ou material promocional usado no ponto-de-venda que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores. É o conjunto de actividades de *marketing* e comunicação destinadas a identificar, controlar, ambientar e promover marcas, produtos e serviços nos pontos-de-venda”. Blessa (2006:18).

Certo é, e mesmo que no limite não haja a criação de novos negócios, que os fornecedores de infra-estruturas e de bens e de serviços já existentes lucram com a realização de grandes eventos.

Surge aqui uma questão: será que os benefícios de um grande evento chegam igualmente aos pequenos operadores e comerciantes da indústria? Deve ter-se bastante atenção a esta questão aquando do planeamento de um evento, uma vez que são estes que, em grande parte, sofrem os impactos negativos de um evento.

O estudo de caso referente ao Campeonato Mundial de Rugby, em Wales, em 1999, elaborado por Anon (2000), revelou que no universo de mil pequenas empresas e comerciantes ligados ao turismo. Mais de metade dos retalhistas que responderam ao estudo, afirmaram que apesar dos melhoramentos introduzidos, o evento teve um impacto negativo no seu desempenho global, enquanto que dois terços dos prestadores do sector de alojamento confirmaram melhorias no seu desempenho empresarial, já no sector dos estabelecimentos de comidas e bebidas o mesmo não se verificou.

Outro estudo elaborado por Muthaly et al. (2000), onde foram também analisados estes impactos, foi o dos Jogos Olímpicos de Atlanta, tendo-se concluído o seguinte:

- Grandes empresas como as linhas aéreas Delta, as empresas de construção locais, empresas associadas à legislação local dos Jogos Olímpicos, que cuidadosamente mediram os seus riscos, tiveram um bom desempenho, o mesmo não aconteceu com pequenos negócios;
- O número de visitantes efectivos antes do início dos jogos não correspondeu ao número esperado, e mesmo o pequeno número registado, não gastou o montante de dinheiro previsto em bens e serviços;
- Este tipo de público-alvo provou que é fanático por desporto e desinteressado em atracções turísticas tradicionais;
- Os benefícios previstos de grandes eventos para os pequenos comerciantes e operadores, raramente correspondem ao benefícios reais e efectivos.
- Os benefícios parecem ficar mais do lado das empresas que estão preparadas e que gerem sabiamente as oportunidades fornecidas pelos eventos.

Ao estimular a economia, as despesas de eventos podem ter um efeito positivo sobre o emprego. É relativamente fácil, a curto prazo, superestimar o número de empregos criados por grandes eventos. Mas por vezes, devido à fugaz procura de serviços adicionais, os empregadores tendem a satisfazer esta procura usando o seu pessoal existente em vez de empregar novas pessoas, alterando assim a sua estrutura organizacional através de adaptações a novas tarefas ou solicitando horas extraordinárias de trabalho.

Para concluir, e segundo Faulkner (1993), os impactos de um evento derivam de três fontes principais:

- 1.Despesas feitas por visitantes fora da região;
- 2.Despesas nas instalações necessárias para a realização do evento;
- 3.Despesas efectuadas pelos organizadores e patrocinadores do evento.

No entanto, estas despesas têm efeitos de escoamento que não podem ficar esquecidos e que precisam de ser tidos em conta no cálculo do impacto económico de um evento. Por exemplo, dinheiro gasto numa refeição feita por um visitante do evento vai directamente para o restaurante. Este dinheiro, gasto na refeição, não é apenas uma despesa directa por parte do visitante mas também um pagamento indirecto aos fornecedores de matérias primas do restaurante. Este mesmo efeito multiplicador seria aplicável a qualquer outro bem ou serviço que o visitante consuma.

O impacto total de todas as despesas sobre a economia é expresso através de um rácio ou efeito multiplicador. Estes multiplicadores reflectem o impacto das despesas de um evento pois circulam inteiramente na economia e variam de acordo com uma particular combinação de indústrias numa determinada localização geográfica.

O uso destas ferramentas é controverso, alguns estudos preferem concentrar-se nas despesas directas de um evento como sendo mais fiáveis, apesar de assim não ser possível traçar uma imagem real do complexo impacto das despesas de um evento sobre a economia.

## **5. Reflexões Gerais do Capítulo**

Os eventos são actualmente uma Indústria cuja definição conceptual apresenta algumas divergências. Contudo, todo o evento é único pois cada um decorre da mistura variável da gestão de um programa, da sua configuração e objectivos e do seu público-alvo. É algo que acontece no tempo – com data para a sua realização e com horário definido – e no espaço – num local escolhido para o seu fim.

O fenómeno da globalização dos mercados afectou a sua natureza e tendência e como tal, os eventos são hoje explorados pelos agentes turísticos de um destino como estratégia para aumentar a sua importância. Tais estratégias, envolvem uma análise *SWOT* do destino, a definição dos objectivos do Turismo de Eventos, a implementação de uma estrutura organizacional e o desenvolvimento de estratégias.

Para cumprir os objectivos do Turismo de Eventos num determinado destino é necessário atribuir responsabilidades a uma ou mais organizações, nomeadamente agências de eventos e organizações governamentais. No entanto, esta indústria ainda contempla outros elementos como sejam: os

fornecedores da indústria, as associações, os reguladores externos e a formação e a investigação nesta área.

Após uma detalhada análise situacional, cada destino tem condições favoráveis ao desenvolvimento de diferentes tipos de eventos. Estes, aproveitando-se das capacidades únicas do seu destino, acabam por o posicionar estrategicamente.

Através desta análise é igualmente possível identificar quais os potenciais impactos de um evento. Qualquer evento possui impactos associados à sua génese, que podem ser de ordem social, cultural, económica, ambiental ou política. Estes podem ser positivos ou negativos para uma comunidade e seus *stakeholders*, é portanto da responsabilidade do gestor de eventos envidar todos os esforços para que o balanço final seja positivo.

Os impactos sociais e culturais podem potenciar a sensibilização e a participação das populações, alargar os seus horizontes culturais, expô-las a novas ideias ou novas possibilidades. No entanto também podem apresentar aspectos negativos, como sendo, o afastamento da comunidade local devido aos distúrbios que os mesmos podem causar.

Em relação a impactos ambientais, é importante que exista uma avaliação ambiental em todos os eventos, principalmente quando estes não ocorrem em locais próprios para a sua execução. Existem medidas e práticas que podem ser utilizadas aquando do planeamento do mesmo, fazendo com que este seja concebido num ambiente o mais responsável possível.

Para o poder político, os eventos têm a capacidade de elevar o seu perfil político e o das suas cidades, atrair turistas e visitantes e desta forma, criar benefícios económicos e oportunidade de emprego.

## **Capítulo II – Organização de Eventos**

### **1. Introdução**

Após a apresentação dos eventos como indústria, este capítulo visa organizá-los quanto à sua categoria e tipologia. Posteriormente, serão analisados os processos de planeamento e gestão operacional de um evento.

O processo de planeamento compreende um número de passos que se encontram interligados e que serão sucintamente descritos. Num plano mais operacional, algumas considerações têm que ser analisadas para colocar o plano do evento em acção. Serão ainda introduzidas questões ligadas à gestão do processo orçamental de um evento, a gestão do risco, o processo jurídico e de logística.

### **2. Categorias de Eventos**

Antes de dar início à apresentação das várias categorias e tipologias de eventos, estes podem antes de mais, ser classificados segundo vários critérios, tais como finalidade, periodicidade, área de abrangência, âmbito, público-alvo ou nível de participação.

Segundo Pedro et al. (2007), quanto à finalidade os eventos podem ser classificados como institucionais ou promocionais. Os eventos institucionais são aqueles cujo objectivo é desenvolver, manter ou aperfeiçoar a imagem da empresa, enquanto que os eventos promocionais têm como finalidade a venda de produtos.

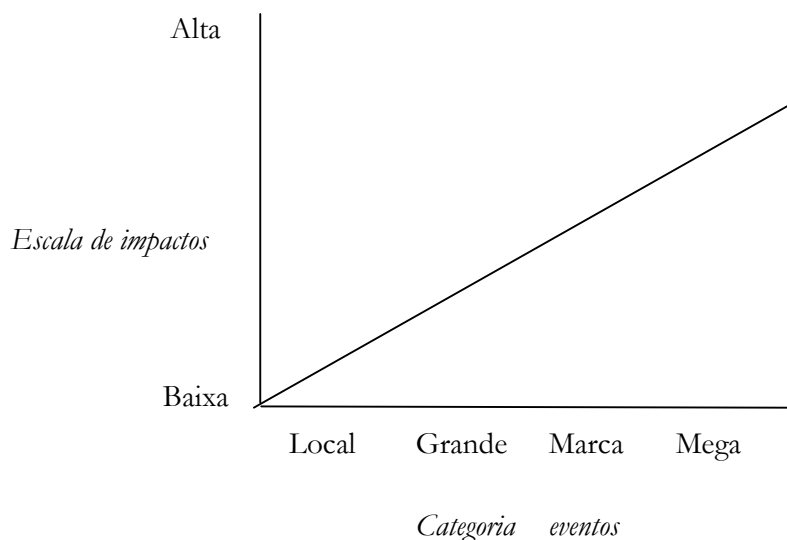
Quanto à periodicidade os eventos podem ser esporádicos (quando se realizam sem periodicidade pré-definida), periódicos (de periodicidade fixa) e de oportunidade (distinguindo-se dos esporádicos por serem desenvolvidos no âmbito de acções externas aproveitando, por exemplo, datas comemorativas).

Em relação à área de abrangência, os eventos podem ser classificados como locais, regionais, nacionais ou internacionais. No que se refere à zona de acção, os eventos podem ser internos (realizados dentro das instalações da empresa) e externos (em ambientes fora da sede da empresa).

Quanto ao público-alvo, os eventos podem dividir-se em corporativos e em eventos para o consumidor e quanto ao nível de participação existem várias possibilidades: as empresas podem organizar os seus eventos, utilizando os próprios recursos financeiros ou podem optar por participar em eventos criados por outras empresas através de apoios ou patrocínios pagando uma verba para ter a sua marca associada ao acontecimento.

Após estes critérios será importante categorizar ou agrupar os eventos quanto à sua dimensão ou escala de impactos. Os autores Jago e Shaw (1998) propõem agrupar os eventos em eventos locais, eventos de marca, grandes eventos e mega eventos como se pode verificar na figura 3.

**Fig. 3** – Categorização de eventos



**Fonte:** Allen et al. (2006)

Os eventos locais produzem, na sua maioria, uma série de benefícios, gerando por vezes orgulho na comunidade e sentimento de pertença local. Servem também para expor as pessoas a ideias e experiências novas, encorajar a sua participação e envolvimento em actividades e promover a tolerância face à diversidade.

Por estas razões, este tipo de eventos são fortemente suportados pelos governos locais, pois fazem parte das suas estratégias de desenvolvimento comunitário e cultural.

Os grandes eventos, são eventos que pela sua escala e mediatização, são capazes de atrair um número significativo de patrocinadores e visitantes, implicando inerentes benefícios económicos.

Os eventos de marca são eventos que se tornam imagem de uma cidade ou região, de tal maneira que assumem por vezes o seu nome. São grandes eventos de duração limitada e desenvolvidos principalmente como forma de recurso para sensibilizar e rentabilizar um destino turístico a curto ou longo prazo. Identificam a essência do lugar e da população local, trazendo reconhecimento internacional.

O sucesso destes eventos recai sobre a sua singularidade e *status* para gerar interesse e vantagens competitivas para um destino em relação a outro.

Os mega eventos são, como o próprio nome indica, de enorme dimensão, afectam economias e têm repercussão nos *media* globalmente. São geralmente desenvolvidos após um *bidding*. Getz (2005) define mega eventos como aqueles que atingem extraordinários níveis de turismo, cobertura mediática, prestígio ou impactos económicos para a comunidade, *venue* ou organização anfitriã.

### 3. Tipologias de Eventos

Quanto à forma ou conteúdo, existem três grandes grupos de eventos: os culturais, os desportivos e os de negócios ou MI (*Meeting Industry*), antigamente designada por MICE (*Meeting, Incentives, Congress, Exhibition*).

#### 3.1 Eventos Culturais

Os eventos culturais são de grandes escala, onde as actividades contribuem favoravelmente para a vida social e cultural das pessoas. Estas actividades estão cada vez mais relacionadas com o turismo, na medida em que geram negócio para as comunidades anfitriãs. Todo o evento cultural tem o objectivo de se posicionar nos mercados turísticos e no mundo das artes propriamente dito, de maneira a desenvolver estratégias culturais ou festivais específicos.

Os eventos artísticos possuem um conjunto de características que segundo South East Arts (1998) se encontram categorizados de acordo com os objectivos globais e dimensão do evento:

1. Artes de alta categoria: estes eventos possuem uma agenda complexa e uma multiplicidade de elementos para atingir padrões elevados a nível mediático, público e de rendimentos.
2. Eventos associados a locais específicos: ligados a comunidades, aldeias ou cidades que visam envolver a comunidade local, apresentando grupos que manifestam as suas próprias artes. Estes eventos são, na sua maioria, organizados por grupos de voluntários ou pelas autoridades locais.
3. Forma de arte: focada num género específico de arte, oferecendo ao público-alvo a oportunidade para não só conhecer um trabalho específico, como desenvolver a arte através de debates críticos, aulas práticas e comissões de trabalhos.
4. Celebração de uma comunidade de interesse: servem para destacar trabalhos de grupos específicos de pessoas, como por exemplo, pessoas com deficiência, jovens ou mulheres (contam, normalmente, com uma grande participação de oficinas).
5. Eventos calendarizados: eventos de carácter religioso ou cultural que fazem parte da agenda oficial de determinada comunidade.
6. Festivais de amadores: eventos de *low budget* (de orçamento reduzido ou limitado) mas de dimensão considerável; são na sua maioria de carácter competitivo.

7. Festivais de música: sendo um dos acontecimentos mais populares do mundo das artes, e por atrair diferentes públicos-alvo, este evento pode ser utilizado de diversas formas. Actualmente, existem muitos festivais de música móveis (que podem ser organizados em diferentes cidades) e esses eventos podem trazer para o destino reconhecimento internacional. Estes eventos podem também servir para envolver o participante em experiências novas e inovadoras aproveitando para apresentar um género musical de uma região ou do país.

## 2.2 Eventos Desportivos

Os eventos desportivos impulsionaram o crescimento deste sector, fazendo-a assumir uma dimensão de indústria. Estes eventos têm a capacidade de atrair turistas e visitantes, gerar cobertura mediática e impactos económicos fortes e têm sido colocados em primeiro plano quando se trata da comercialização de um destino. Não só trazem benefícios para os governos locais e organizadores, como também para os próprios jogadores, treinadores, colaboradores e claro, para o público-alvo. As quatro categorias que classificam este tipo de eventos são:

1. Mega eventos desportivos: adjudicados depois de um competitivo concurso, tais como os Jogos Olímpicos, os Paralímpicos, a FIFA World Cup ou o Campeonato de Atletismo Mundial.
2. Eventos de calendarização: não requerem *bidding* e têm grande sucesso comercial, desempenhando um papel importante para o calendário internacional de um determinado desporto.
3. *One-off events* (eventos esporádicos): são normalmente adjudicados depois de um *bidding* e de substanciais direitos televisivos, como por exemplo a Liga Europeia de Futebol.
4. Eventos-caso: também são normalmente adjudicados depois de um concurso competitivo; estes eventos têm o potencial de impulsionar o desenvolvimento desportivo, na medida em que são por vezes desenvolvidos para suportar uma causa.

## 2.3 Eventos de Negócio

Os eventos de negócios incluem as conferências, as exposições, os incentivos e os eventos *corporate* ou empresariais: reuniões, congressos, *fam trips* ou educacionais.

Estas pequenas indústrias são muitas vezes incluídas no turismo de negócios- *MI – Meeting Industry*. Este último termo foi criado e adoptado para que estas actividades se distinguissem do turismo. A *MI* é fortemente caracterizada pelo seu carácter de negócio e comércio, possuindo também muitos aspectos relacionados com o turismo.

Seguem-se as várias tipologias de actividades que podemos encontrar neste género de eventos:

1. Congresso: reunião nacional ou internacional de pessoas que se propõem debater temas ou problemas de interesse comum; têm duração variável e raramente inferior a 2/3 dias; com a

participação num congresso uma empresa ou instituição pretende credibilizar-se perante os seus parceiros, público e concorrentes, dar a conhecer-se, detectar novas oportunidades, acompanhar a concorrência e estabelecer novos contactos;

2. Convenções de vendas: realizam-se anualmente, no início ou fim do ano, e são dirigidas às equipas comerciais e aos canais de distribuição da empresa; visam discutir os aspectos comerciais da empresa, manter um contacto directo com a força de vendas, integrar todos os colaboradores internos, estabelecer parâmetros para a definição de estratégias, motivar a equipa comercial e antecipar a apresentação de novos produtos;

3. *Workshops*: são encontros de profissionais da mesma área de negócio ou da mesma empresa que se reúnem com o objectivo de solucionar um problema ou debater um tema; as técnicas utilizadas neste tipo de encontros são várias, entre elas, a experimentação, o questionário aberto, a discussão e anotação de conclusões com o objectivo de aperfeiçoar produtos e formar clientes ou colaboradores para canais de distribuição;

4. Conferência: reunião de carácter técnico, comercial ou administrativo, destinada a debater temas previamente agendados; a apresentação formal é feita por convidados especiais, geralmente por uma figura de destaque na área;

5. Palestra: Difere da conferência por permitir o debate do palestrante com a plateia;

6. Simpósio, Jornada, Seminário, Colóquio, Fórum ou Reunião: Eventos de âmbito menor do que o congresso, tanto em termos de duração como em número de participantes, cobrindo campos de conhecimento mais especializados; um ou mais palestrantes apresentam comunicações ou trabalhos sobre aspectos de um mesmo tema, seguido de debate, no qual se utilizam eventualmente meios áudio visuais; têm como objectivo o aperfeiçoamento de conhecimentos ou difusão de princípios (normas, objectivos e estratégias);

7. Feiras: exibição pública de produtos ou serviços; são direccionados para determinados segmentos específicos atraindo consumidores do seu público-alvo; tem duração média de uma semana e os seus objectivos podem ser o contacto com os seus clientes, recolha de informação sobre a concorrência, lançamento de novos produtos ou novos contactos comerciais;

8. Incentivo: dirigido para um grupo homogéneo dentro do contexto empresarial, o incentivo destina-se a premiar a actividade dos seus colaboradores ou a estimular o seu interesse no processo de desenvolvimento de vendas; a atribuição do incentivo vem reconhecer o mérito de quem o mereceu e paralelamente motiva os restantes colaboradores a atingirem esta meta;

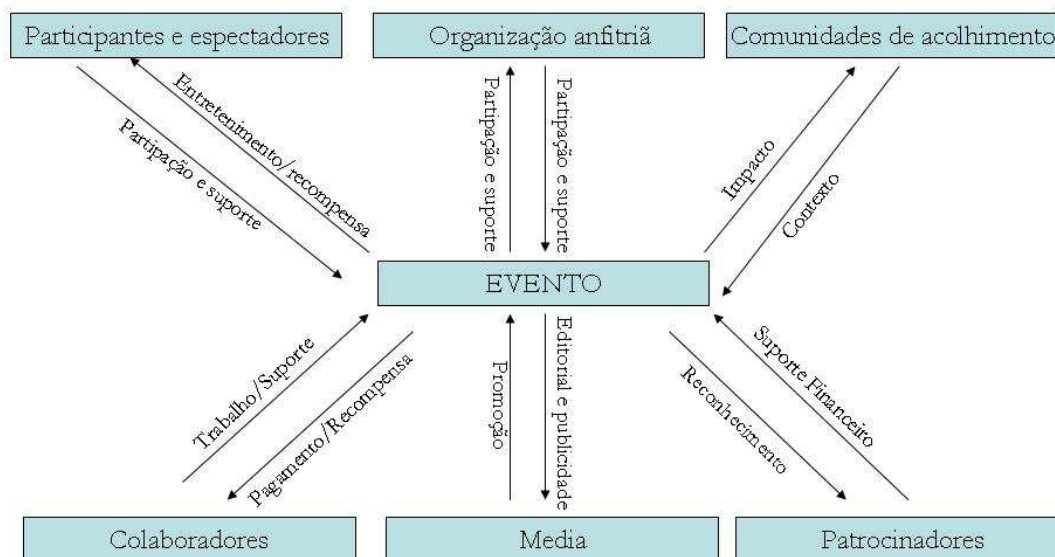
9. Educacional: neste caso podemos destacar as *fam trips*, geralmente organizadas por agentes de viagens, afim de dar a conhecer o seu destino e produtos aos seus clientes ou parceiros.

### 3. O Planeamento de um Evento

O planeamento de qualquer tipo de evento, inicia-se normalmente com a compreensão do seu meio ambiente, na análise e na identificação dos seus principais envolvidos.

Como se pode ver na figura 4, entre os principais *stakeholders* de um evento destacam-se, para além da organização anfitriã (que pode ser o governo, empresas ou comunidade local), a comunidade de acolhimento, os patrocinadores, os *media*, os participantes ou espectadores.

Fig. 4 – Relação entre os principais *stakeholders* de um evento



Fonte: Allen et al. (2006)

A organização anfitriã deve ser capaz de identificar o leque de interessados no evento e gerir as suas necessidades individuais, que por vezes, se sobrepõem e entram em conflito. Uma vez que todos os eventos possuem impactos, o seu sucesso será julgado pelo equilíbrio entre as necessidades concorrentes, expectativas e os diversos interesses dos participantes.

A equipa responsável pela execução do evento representa uma das principais partes interessadas. Para um evento ser verdadeiramente eficaz, a sua visão e a filosofia devem ser partilhadas por toda a equipa desde os principais gestores até ao pessoal da limpeza.

Não importa a dimensão do evento, a equipa contribui para o seu sucesso ou o seu fracasso.

Um princípio positivo e simples que pode servir de base e ser aplicado a qualquer evento é a filosofia da Disneyland que acredita que os clientes só visitam uma vez na vida e que a sua opinião vai depender para sempre daquilo que viveram nesse dia.

Para além dos colaboradores e da cultura do local de acolhimento, a comunidade mais próxima do evento influencia e contribui fortemente para o sucesso ou o fracasso do mesmo, sendo que o seu envolvimento pode emitir mensagens positivas para os visitantes. Este princípio aplica-se tanto à comunidade local como ao seu público-alvo.

No caso de forte participação de voluntários, como nos eventos culturais ou desportivos, estes ao mesmo tempo que dão apoio ao evento desenvolvem fortes laços comunitários e contribuem para a atmosfera positiva do local.

Em grandes ou mega eventos, a comunidade de acolhimento pode incluir os residentes, os comerciantes, os grupos de interesse e as autoridades públicas como autarquias e juntas de freguesia, os transportes públicos, o corpo policial, os bombeiros e os serviços ambulatoriais. Neste caso, e se o impacto do evento for muito significativo e ultrapasse o perímetro do *venue*, um *briefing* às autoridades públicas e aos moradores, bem como o fornecimento de uma comunicação clara e completa ao grupo comunitário pode ser a melhor forma para minimizar impactos sociais e permitir uma gestão mais eficaz dos possíveis constrangimentos. O gestor do evento deve estar disposto a auscultar, regularmente, a opinião pública a fim de melhor conhecer e avaliar a disposição da comunidade de acolhimento do evento.

Nas últimas décadas assistiu-se a um enorme aumento de patrocínios nos eventos e uma correspondente alteração na forma como estes foram percebidos pelos patrocinadores.

A ideia do patrocínio como uma ferramenta de relações públicas tem vindo a mudar e as grandes empresas têm atendido à importância do patrocínio nas suas estratégias de *marketing mix*<sup>9</sup> e o sucesso de grandes eventos são agora encarados como desejáveis soluções para aumentar o reconhecimento da marca de uma empresa ou de impulsionar as suas vendas. Com isto, os patrocínios oferecem importantes oportunidades de relacionamento entre os parceiros e os clientes.

Com o objectivo de atrair patrocínios, os gestores de eventos devem oferecer benefícios tangíveis aos patrocinadores. As grandes empresas recebem semanalmente centenas de pedidos de patrocínio e só avançam com os projectos nos quais se revejam e dos quais possam tirar benefícios.

---

<sup>9</sup> Expressão utilizada para referir o conjunto das quatro principais variáveis de actuação marketing: Produto, Preço; Distribuição, Comunicação/Promoção. Na terminologia anglo-saxónica falar de marketing-mix equivale a falar dos 4 P's - Product; Price, Place, Promotion.

Estes devem ainda identificar exactamente o que é que os patrocinadores desejam do evento e o que é que o evento lhes pode dar em retorno. As motivações dos patrocinadores podem ser diferentes das necessidades da organização de acolhimento ou mesmo do gestor de evento como, por exemplo, para os patrocinadores, o número de participantes do evento pode não ser tão importante como o é a cobertura mediática do evento.

O gestor de evento deve aproveitar a oportunidade para ir além do processo formal de acordo ou contrato de patrocínio e tratar os patrocinadores como parceiros do evento, pois algumas das melhores ideias para eventos podem surgir de tais parcerias.

A revolução dos meios de comunicação social alargou-se à indústria dos eventos. Os eventos possuem agora uma componente virtual por vezes ainda mais poderosa que a própria realidade. É provável que o interesse por parte dos *media* em eventos continue a crescer, uma vez que a sua capacidade de fornecer credibilidade à comunidade e de atrair patrocinadores é visível.

A imprensa poderá concordar com a publicação do programa do evento no editorial, inserir numa edição especial ou acompanhar as histórias, concursos ou promoções do evento em conjunto com os patrocinadores.

Esta integração dos eventos com os meios de comunicação proporciona um maior alcance e exposição para o evento e por sua vez identificam os *media* como a marca de associação com a organização do mesmo.

Por último, mas não menos importante, o ambiente externo do evento é composto pelos seus participantes, espectadores, visitantes ou público para quem o evento é destinado e que em última análise determinam o seu sucesso ou fracasso.

Entre as necessidades deste público, conhecidas pelo gestor de eventos, incluem-se as físicas, de conforto, de segurança e de protecção. Para além destes requisitos básicos, existe o objectivo de apelar às emoções dos participantes através de um evento especial que deixe marcas inesquecíveis.

Hemmerling (1997) descreve os critérios pelos quais os espectadores julgam um evento e estes são: o conteúdo, a localização, a substância e o funcionamento do evento em si. A facilidade com que se pode ter acesso às actividades do evento, à zona de comidas e bebidas, ao resto das infra-estruturas e os acessos ao local são a chave para o seu divertimento e satisfação. Garantida esta estrutura sólida de evento que permita uma avaliação positiva pelo participante, outros factores secundários poderão enriquecer a experiência, não sendo em si próprios fundamentais para a caracterização geral do evento, tais como: a oportunidade de conhecer as celebridades ou as estrelas do espectáculo, as oportunidades sociais e a capacidade de possíveis *upgrades* de lugares ou assentos fazem todos parte da avaliação do espectador.

Após a identificação dos principais envolvidos num evento, estes vão passar à criação do conceito do evento. Para ajudar na formulação desta tarefa, Goldblatt (2005) apresenta as conhecidas perguntas dos “5 W’s”:

1. (*Why*) - O porquê da realização do evento? Devem haver razões que confirmem a importância e a viabilidade da realização do evento;
2. (*Who*) – Quem vão ser as partes interessadas ou os *stakeholders* do evento? Aqui têm que estar incluídas os *stakeholders* internos e externos ao evento;
3. (*When*) – Quando é que o evento vai ter lugar? Existe tempo suficiente para a pesquisa e planeamento do evento? Será que a duração do evento vai ao encontro das necessidades da sua audiência? E se o evento for ao ar livre, o que ter em conta sobre as condições climáticas?
4. (*Where*) – Aonde é que o evento terá lugar ou será encenado? A escolha do destino e/ou *venue* deve atender a todas as necessidades organizacionais do evento, do conforto do seu público, acessibilidade e custos;
5. (*What*) – Qual o conteúdo, o produto, a mensagem do evento? Este deve corresponder às necessidades, aos desejos, aos anseios e às expectativas do seu público e tem que estar em combinação perfeita com as razões apresentadas anteriormente (*why, who, when e where*).

A técnica do *brainstorming* também é muito utilizada nesta fase. Apela-se à imaginação e à criatividade livre de todas as partes envolvidas e a melhor maneira para aplicar tal técnica é agendar sucessivos encontros e reuniões com cada organização ou indivíduo estabelecendo e fortalecendo as relações e permitindo que se tornem confortáveis com o seu papel no evento.

Nestas discussões, as ideias vão surgindo sendo que este processo deve ser considerado um processo exploratório, não se procurando atingir conclusões finais. Trata-se de um momento para se ignorar restrições e os constrangimentos práticos (de escala, custo, viabilidade) visto que estes serão considerados na fase seguinte.

A tarefa é de criar e de sonhar e nenhuma ideia deve ser julgada como sendo demasiado excêntrica ou impraticável. O objectivo é chegar à ideia certa, àquela em que todos os envolvidos se sintam inspirados nela pelo seu desafio e potencial.

Nesta fase reconhecem-se as competências de um director de eventos – a sua capacidade de extrair ideias, de sintetizar conteúdos e, eventualmente, de construir o compromisso.

Não importa o quão boa é a ideia ou o quão forte é o seu apoio, estas devem servir os objectivos do evento e devem ser fornecidas dentro dos recursos disponíveis.

Em geral, uma boa ideia dificilmente é alcançada numa primeira reunião. Este processo é acompanhado por diversas reuniões semanais ou mensais que devem ser levadas com paciência e

trabalho árduo pois ao surgir uma forte visão para o evento, os resultados serão válidos e apoiados por todos os interessados que estarão confiantes e empenhados em alcançá-los.

A técnica de *brainstorming* pode ocasionalmente resultar num único conceito emocionante que se adequa às necessidades do evento. No entanto, é mais provável que dela se produza uma gama de possíveis conceitos que terão de ser cuidadosamente avaliados para se seleccionar o melhor, ou em alguns casos, combinar uma série de diferentes ideias num único conceito.

Para determinar a viabilidade e a eficácia do conceito escolhido, Shone e Parry (2004) sugerem um “processo de triagem”, também conhecido como um estudo de viabilidade. Este processo envolve uma avaliação sobre o *marketing*, a operação do evento em si e uma análise financeira para determinar em que medida o conceito do evento coincide com as suas necessidades, objectivos gerais e com os recursos disponíveis para o gestor do evento o implementar.

A avaliação do *marketing* examina a forma e a resposta do público-alvo face ao conceito do evento e se este é convidativo e atraente para a sua audiência. Para tal, uma análise sobre o ambiente/mercado também deve ser realizada. Isto ajudará a determinar se o evento com o seu actual conceito vai ao encontro do gosto e moda e se é apreendido como algo de inovador ou de puramente previsível. Um bom indicador será a resposta da comunicação social ao conceito.

Caso se trate de um evento de grande investimento, poderá ser feita uma pesquisa do mercado elaborada de acordo com as pesquisas da empresa gestora do evento ou pela contratação de especialistas em *marketing* para realizarem um estudo de mercado.

Um outro aspecto a considerar, aquando da análise do mercado, é o factor concorrência. Terá de se examinar o calendário de eventos da cidade, a afectação de possíveis eventos paralelos e, entre outros aspectos, se existem feriados que possam aumentar o resultado do evento sobre o mercado-alvo. Estes dados irão permitir ao gestor de eventos identificar e possivelmente evitar colisões concorrenciais com outros eventos públicos ou privados da mesma categoria.

A avaliação das operações consiste em analisar as competências e os recursos necessários para a realização do evento. O gestor do evento terá que avaliar se possui as competências, os recursos e as ferramentas necessárias à execução do evento, ou se, por outro lado, tem de as contratar (casos como licenças especiais, seguros ou o estudo do risco associado ao evento).

Outra consideração importante na avaliação das operações é a Equipa Operacional. Nesta etapa é necessário avaliar se a equipa escolhida está devidamente alocada às funções que melhor desempenha e se dispõe da combinação perfeita entre competências e aplicabilidade prática no momento e local certos. Se o evento tiver que recorrer a voluntários é necessário analisar se são em número suficiente, se se encontram disponíveis e se têm a motivação e a formação adequadas.

A avaliação financeira é a última triagem sugerida pelos autores. Esta triagem analisa se a organização possui recursos financeiros suficientes, patrocínios e receita para realizar o evento. O primeiro passo neste processo é decidir se o evento está a ser apenas utilizado para fins promocionais de uma empresa ou se tem o objectivo de apresentar lucros para a organização anfitriã. O passo seguinte será a realização de um orçamento que preveja os custos e receitas do evento desconstruindo o evento nas suas diversas componentes, permitindo desta forma uma estimativa global dos custos de cada uma delas.

Nesta fase do evento ainda existem custos que são subestimados ou que ainda não estão identificados, portanto um orçamento generoso será aconselhável.

Outras receitas fundamentais a ter em conta são os subsídios governamentais, as receitas provenientes do *merchandising* e o suporte do patrocínio. É igualmente importante não subestimar o potencial do patrocínio, do aconselhamento profissional ou mesmo da abordagem preliminar do mercado, pois podem ser necessários a fim de chegar a uma estimativa mais realista.

O *cash-flow*<sup>10</sup> é um importante aspecto da triagem financeira e que é muitas vezes ignorado. É importante dispor de fundos não só suficientes para cobrir as despesas do evento como, tê-los disponíveis quando forem necessários.

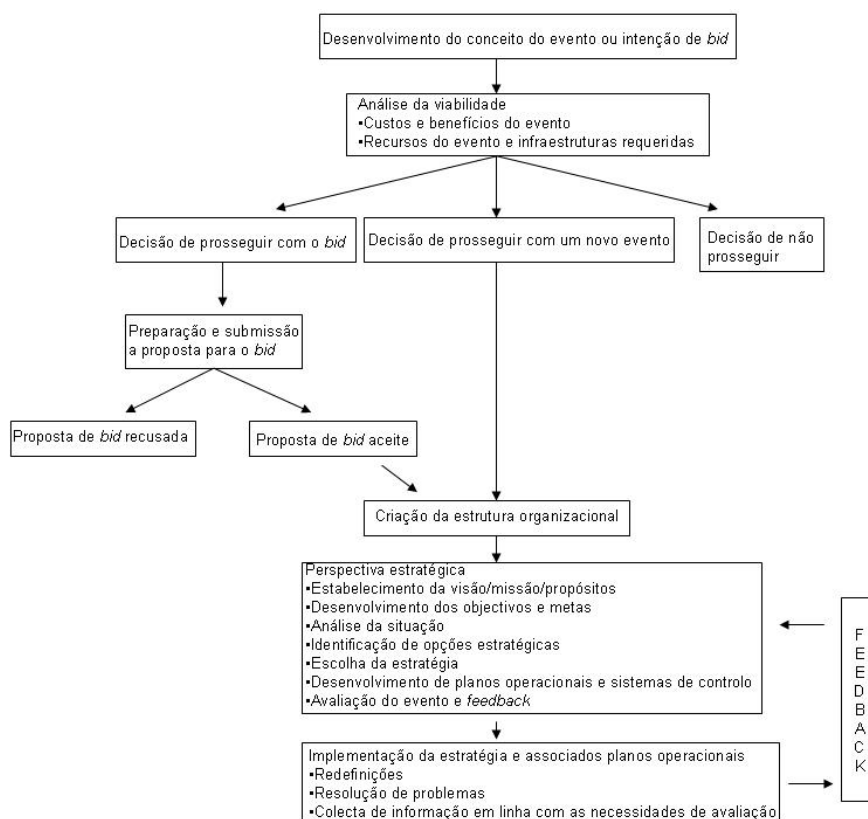
Se, por exemplo, grande parte das receitas de um evento for proveniente da venda de bilhetes, pode ser necessário traçar o fluxo de despesas antecipadas e ponderar a necessidade de modalidades de crédito.

Depois do conceito do evento ter sido rastreado e avaliado nas suas componentes de *marketing*, de operação e de aspectos financeiros, o gestor do evento está em posição de tomar uma decisão sobre a viabilidade do mesmo. Se a decisão for a de avançar com o evento, em seguida o processo que se segue na figura 5 é o de desenvolver planos e execução do mesmo.

---

<sup>10</sup>*Cash-flow* ou fluxo de caixa representa o saldo entre as entradas e saídas de capital de uma empresa durante um determinado período de tempo, sendo calculado através da construção de um mapa de fluxos de tesouraria. Pelas suas características é um importante indicador da capacidade de autofinanciamento da empresa.

Fig. 5 – O processo de planeamento de um evento



Fonte: Allen et al. (2006)

Este processo resume o planeamento para novos eventos e eventos candidatos a *bid*. Seguindo esta estrutura passamos a apresentar os seus pontos principais. Fica a nota que um plano não é estanque, pois deve ser adaptado ou alterado conforme as necessidades, estas também sempre dinâmicas.

### 3.1 Desenvolvimento do Conceito do Evento ou *Bid*

No contexto de novos eventos esta etapa requer decisões entre todos os principais *stakeholders* como o tipo/forma de evento, duração, localização/*venue*, programa e respectivos *timings* e elementos singulares que tornarão o evento único e memorável. Assim que o conceito do evento estiver suficientemente desenvolvido pode e deve prosseguir-se com uma análise mais detalhada, como discutido anteriormente.

Caso se pretenda candidatar-se a um concurso é necessário primeiramente identificar os tipo de eventos cujas propostas de *bid* têm que ser realizadas. Quando este levantamento estiver feito segue-se a análise das capacidades do corpo organizador do evento e do destino de acolhimento. Esta

análise é o Estudo da Viabilidade do Evento que pode ser muito ou pouco complexo, dependendo do evento.

### **3.2 Estudo da Viabilidade do Evento**

Este estudo pode incluir uma série de considerações mas nele encontram-se normalmente incluídos a análise dos seguintes aspectos: requisitos orçamentais, capacidades práticas e intelectuais do *staff*; capacidades dos *venues* pretendidos para o evento e infra-estruturas necessárias, comunidade local ou de acolhimento e impactos inerentes, disponibilidade de voluntários, patrocinadores e serviços de apoio, estimativa e previsão da audiência, disponibilidade de apoio financeiro público ou privado, nível de apoio político ao evento e a análise dos seus possíveis lucros.

O nível de profundidade e complexidade destas questões irá variar consoante a natureza de cada evento sendo que existem considerações que podem ou não ser aplicadas e desta forma retiradas do estudo.

### **3.3 Preparação da Proposta de *Bid***

Baseados no estudo de viabilidade, segue-se a etapa da preparação da proposta, uma vez que se decidiu concorrer para um evento já existente. Este processo é mais comum em grandes eventos corporativos ou desportivos e uma proposta formal deve ser elaborada de acordo com as instruções e os requisitos da RFP (*Request for Proposal*) ou *briefings* fornecidos.

O *bidding* envolve uma série de passos entre os quais se destacam a identificação dos recursos, o desenvolvimento de um discurso crítico de preparação e apresentação da proposta aos “donos” do evento, boa compreensão por parte da organização quanto à natureza própria do projecto, a identificação dos elementos chave de sucesso de *bid* anteriores, apresentação e/ou candidatura do *bid* aos “donos” do evento e o *lobbying* a favor do *bid*.

Esta proposta corresponde a uma estrutura pre-definida que pode assumir a seguinte forma:

1. Carta de apresentação
2. Título
3. Referência a Direitos de Autor
4. Índice
5. Lista de Abreviaturas
6. Prefácio ou Resumo Executivo
7. Corpo da Proposta
  - Histórico da Empresa
  - Geral: incluindo a missão, as credenciais e o *portfolio*

- Específico: incluindo eventos anteriormente operacionalizados e semelhantes ao que se propõe e os recursos disponíveis

8. Os Parceiros do Projecto e os seus perfis

9. A Informação Específica do Evento:

- Objectivos

- Descrição de tarefas

- *Stakeholders*

- Tema e Ideias

- Local/*Venues* propostos

- Recursos: Audio Visuais, Entretenimento, *Catering*, Estrutura Organizacional, Fornecedores

- *Marketing* e os Serviços Promocionais necessários

- Possíveis Patrocinadores

- Orçamento: correspondente às áreas funcionais do programa do evento

- Gestão do Controlo: relatórios, responsabilidades organizacionais

- Horários definidos

- Impactos Ambientais: ambiente natural, tráfego e transportes

- Riscos associados incluindo seguros

10. Anexos

### **3.4 Decisão de Prosseguir ou Cancelar o Evento**

No caso de novos eventos, as conclusões que surgem da análise da viabilidade do evento irão determinar se o evento se processará e quando. No caso de eventos que envolvam um *bid* esta decisão irá depender da aceitação ou recusa da proposta.

### **3.5 Estabelecimento da Estrutura Organizacional**

Tomada a decisão de prosseguir com o evento é necessário criar a estrutura organizacional que o irá executar. Estas estruturas podem ser Simples, Funcionais, de Matriz ou em Rede (baseada no programa base do evento).

Uma estrutura simples, possui um baixo nível de complexidade, pois todas as decisões estão centralizadas no gestor do evento que possui todo o controlo sobre a equipa e suas actividades. Esta estrutura é adoptada em quase todos os eventos de menores dimensões uma vez que é flexível, de fácil adaptação a eventuais mudanças, de clara compreensão e percepção. A flexibilidade desta estrutura normalmente significa que a equipa que a compõe deve ser multi funcional (desempenhar diversas tarefas ao mesmo tempo) o que por sua vez, pode proporcionar elevados níveis de espírito

de equipa. Contudo, esta estrutura apresenta as seguintes limitações: uma vez multi funcional, os membros da equipa podem não adquirir um elevado nível de especialização; o processo de tomada de decisão pode tornar-se lento ou mesmo inexistente, uma vez que este recai sobre um único membro; no caso do gestor do evento ser autocrático, a equipa pode sentir-se desmoralizada quando as suas capacidades ou habilidades não são totalmente utilizadas; existe no mesmo sentido um risco inerente quando se concentra toda a informação numa única pessoa, pois caso essa pessoa não possa comparecer, pode instalar-se o caos entre os outros elementos da equipa.

Numa estrutura piramidal ou funcional o mesmo não acontece. Esta estrutura cria departamentos para determinadas áreas funcionais do evento, de forma a encorajar a especialização e como tal, permite um conseqüente melhoramento na execução de tarefas e evita a sobreposição de responsabilidades. No mesmo sentido, novas áreas funcionais poderão ser acrescentadas ao organograma caso seja necessário. Algumas das suas limitações poderão incluir problemas de coordenação devido à falta de compreensão entre áreas. O conflito pode surgir na clara definição funcional de cada área estanque. Caso esta falhe, aquele que possui responsabilidade sobre uma determinada área pode achar que algo pertence ao seu “território” e não a outro.

Existem algumas táticas que visam prevenir estas questões tais como, a rotatividade entre equipas, reuniões regulares entre os gestores de cada área, reuniões e comunicação geral entre todos os membros do evento, cujo objectivo será fazer pontos da situação para o conhecimento de todos.

Outra forma de organizar a estrutura de um evento é o tratamento individual das suas várias componentes ou áreas (embora que relacionadas).

No caso da organização de um evento que envolva numerosos espaços físicos (*multi-venues*), os organizadores poderão optar por ter equipas de execução separadas por localização ou *venue*, onde cada líder de equipa terá que gerir um grupo de pessoas com formação e capacidades semelhantes que se adequem ao local a que foram alocadas.

Sugere-se ainda a introdução de algumas funções transversais na matriz por tarefa. Áreas como segurança, a comunicação e o suporte técnico serão sempre necessárias em qualquer parte do evento. Quando estas funções são atribuídas a pessoas fora das equipas estanques evita-se a duplicação de funções. Uma outra vantagem operacional desta opção é a acertividade na comunicação dentro do evento.

A maioria das empresas especializadas em organização de eventos apresenta um número reduzido de membros (não mais que vinte pessoas). Contudo, estas executam grandes e complexos eventos e isto só é possível quando estas organizações optam por uma estrutura em rede ou multi-organizacional, onde por vezes, são introduzidas novas estruturas ou funções que no pós evento se diluem.

Neste tipo de estrutura, estão envolvidos diversos fornecedores contratados pela empresa gestora do evento que no seu todo formarão a equipa que gere e executa o evento. Com a contratação de especialistas num determinado negócio, existe um maior controlo do orçamento, uma vez que todos os custos são contratados e antecipadamente determinados.

Esta estrutura permite uma rápida tomada de decisão uma vez que existe um grupo bem definido (normalmente constituído por poucas pessoas) que chefia.

Este tipo de organização só faz sentido em situações pontuais, em que o evento assim o exija.

Algumas limitações desta estrutura prendem-se com as questões associadas ao controlo de qualidade de bens e serviços. A equipa contratada é por vezes tão distante da equipa fixa que pode ter uma compreensão reduzida do evento. Contudo, o conceito de uma estrutura em rede é apoiada por uma gestão contemporânea de redução de custos em bens e serviços, manutenção da equipa principal nas actividades primordiais e no fornecimento externo (*outsourcing*), o que pode ser muito eficaz para alguns tipos de eventos.

### **3.6 Perspectiva Estratégica do Processo de Planeamento**

Após a decisão de se prosseguir com um novo evento ou após a aceitação da proposta de *bid*, como foi mencionado anteriormente, é necessário estabelecer uma estrutura organizacional. Concretizada esta etapa segue-se o processo estratégico do planeamento. Aqui são estabelecidas a missão/visão do evento, os seus objectivos, é feita a avaliação da situação (ambiente externo e interno), são identificadas e escolhidas as opções estratégicas, são desenvolvidos os planos operacionais e os sistemas de controlo e por fim são efectuada a avaliação e *feedback* do evento.

#### **3.6.1 Missão/Visão do Evento**

A fundamentação da existência de um evento deve estar sempre presente, pois é uma ferramenta que orientará toda a sua conduta. Esta será sempre um pouco condicionada pelas necessidades dos parceiros do evento, incluindo-se nestes, a comunidade local, o governo, os participantes, os patrocinadores e os voluntários.

No caso de eventos de natureza corporativa ou de relações públicas, um simples relatório sobre o seu propósito é suficiente. No que se refere aos eventos mais complexos que envolvam inúmeros parceiros, é benéfico realizar uma reflexão mais aprofundada sobre o seu propósito, pelo que a definição da visão e da missão de cada evento são sempre realizadas.

A declaração de visão pode existir separadamente da de missão ou podem ser combinadas. A visão assume, na sua maioria, um carácter motivacional e descreve aquilo que o evento pretende tornar-se e adquirir a longo prazo.

A declaração de missão descreve em termos mais amplos as tarefas destinadas à organização do evento, visam definir o seu propósito, identificar os maiores beneficiários e grupos de clientes, indicar a natureza mais ampla do evento e afirmar a filosofia da organização.

Uma vez estabelecidas, está construída a base para definir as metas e os objectivos e elaborar as estratégias.

### **3.6.2 Definição das Metas e Objectivos do Evento**

Nesta etapa a organização define e desenvolve os objectivos que irão orientar o seu procedimento bem como mensurar a sua evolução e avaliar os aspectos do planeamento.

É necessário esclarecer dois termos que são geralmente utilizados indiferenciadamente, mas que na sua génese são distintos – meta e objectivo.

As metas são definidas e utilizadas para providenciar orientação para os envolvidos na organização do evento. Os objectivos são definidos e utilizados para quantificar o progresso a fim de atingir as metas do evento, o que permite aos gestores identificar os aspectos do seu planeamento que foram bem sucedidos ou que fracassaram.

O estabelecimento de objectivos segue vários critérios que, segundo Getz (2005) são sintetizados pelo acrónimo *SMART*:

- *Specific*: específicos e focados em alcançar a meta ou propósito do evento;
- *Measurable*: mensuráveis e expressos de forma a serem quantificados;
- *Agreeable*: aprovados por todos os que estão responsáveis por os alcançar;
- *Realistic*: realísticos em termos de recursos humanos, financeiros e físicos para os atingir;
- *Time Specific*: delimitados no tempo.

Para alguns tipos de evento, particularmente os corporativos, o estabelecimento de metas não é necessariamente relevante pois estas são mais úteis quando os eventos são mais complexos na sua natureza e envolvem inúmeros *stakeholders*.

Diferentes eventos terão diferentes objectivos, tais como:

- Objectivos económicos: percentagem de retorno sobre o investimento ou lucro bruto desejado ou o valor dos patrocínios atraídos;
- Objectivos de assistência/participação: o número total de assistência ou o número de participação de artistas;
- Objectivos de qualidade: nível de satisfação do público, patrocinadores, expositores ou voluntários ou quantidade de reclamações do público, dos expositores ou dos voluntários;
- Objectivos de sensibilização/atitude/conhecimento: percentagem dos envolvidos no evento que alteraram as suas atitudes ou adquiriram algum conhecimento específico;

- Objectivos de recursos humanos: percentagem de voluntários que se mantiveram do ano anterior.

### 3.6.3 Análise do Ambiente Externo e Interno

A análise *SWOT* é um processo bastante útil na compreensão do meio interno e externo de um evento. Os factores externos são todos aqueles que influenciam o evento e cujos impactos determinarão o seu sucesso (oportunidades e ameaças) e os factores internos (pontos fortes e pontos fracos) são internos à própria empresa organizadora do evento. Podem ser exemplos de pontos fortes, a qualidade dos processos e procedimentos da empresa ou o vasto conhecimento do destino turístico. Quanto a pontos fracos, são exemplos, a reputação duvidosa da empresa ou a baixa qualidade dos seus serviços.

Os factores externos ajudarão os organizadores a tomar decisões a vários níveis, sendo os principais os seguintes:

- Factores Político-legais: as regulamentações legais estabelecidas pelo governo;
- Factores Económicos: tais como o nível de desemprego, a inflação, taxas de juro e os níveis de remuneração;
- Factores Socioculturais: a composição étnica da população ou estilos de vida das comunidades;
- Factores Tecnológicos: as mudanças a nível de equipamentos que influenciam a forma de realizar as tarefas;
- Factores Demográficos: a composição da sociedade em termos de faixas etárias, género, ocupação ou educação;
- Factores Ambientais: questões ligadas à poluição e a gestão dos resíduos têm afectado e influenciado a forma como os eventos são executados;
- Factores Competitivos: outros eventos que atraem audiências similares devem ser monitorizados. Desta forma, comparações ligadas ao programa ou ao preço aplicado são bastante úteis, pois os eventos não têm que ser necessariamente similares para atrair a mesma audiência.

### 3.6.3 Identificação das Opções Estratégicas

A informação proveniente da análise do ambiente externo e interno influenciará a escolha das estratégias a levar a cabo pelo gestor de evento para alcançar o propósito, visão, missão e objectivos do evento. As estratégias a adoptar deverão aproveitar os seus pontos fortes, minimizar as fraquezas, evitar as ameaças e tirar proveito das oportunidades identificadas.

As quatro estratégias mais genéricas que podem ser adoptadas são:

- Estratégia de crescimento: esta estratégia é adoptada em casos de eventos que pretendam superar eventos do mesmo tipo ou outros acontecimentos diferentes que foram realizados em anos

anteriores. Contudo, este crescimento pode não estar necessariamente ligado à dimensão do evento, mas sim ao aumento da qualidade das suas actividades, num maior número de participantes ou consumidores ou no cuidado do seu planeamento.

- Estratégia de consolidação: este tipo de estratégia traduz-se pela manutenção do número de espectadores. Manutenção esta feita pela limitação da venda de bilhetes ou pela venda antecipada o que consequentemente se traduz numa melhoria do programa do evento e numa melhor política de preços.

- Estratégia de contenção: esta estratégia sugere uma redução na escala do evento e um aumento de valor dos seus componentes, isto é, eliminar as componentes que não têm tanto interesse, focando-se naquelas que foram verdadeiramente apreciadas pelo seu público-alvo.

Esta medida pode ser aplicada quando o ambiente operacional do evento se altera ou quando o ambiente económico é desfavorável e existe uma quebra no investimento dos patrocinadores.

- Estratégia de combinação: como o próprio nome sugere, esta estratégia inclui elementos de outras estratégias genéricas, ou seja, ao mesmo tempo que uma organização pode vir a limitar alguns componentes do evento, introduz outros novos.

#### **3.6.4 Escolha da Estratégia**

A escolha da estratégia a aplicar deve ser feita com base em três critérios principais que são sugeridos pelos autores Thomson e Martin (2005):

1. Adequação: as estratégias devem ser coerentes e estar em consonância com o ambiente, os recursos e os valores da organização do evento;
2. Viabilidade: as estratégias devem ser viáveis e funcionar na prática, tendo em conta os recursos disponíveis e os factores de sucesso.
3. Aceitação: as estratégias devem ser escolhidas com o intuito de alcançar os objectivos do evento e devem focar-se naquilo que é importante e prioritário, valorizando os potenciais riscos que o plano possa acarretar.

#### **3.6.5 Desenvolvimento de Planos Operacionais e Sistemas de Controlo**

Os planos operacionais e os sistemas de controlo são necessários para a implementação da estratégia.

Estes planos são normalmente desenvolvidos em áreas como o sector financeiro, o *marketing*, a administração, os recursos humanos, as operações e pesquisas, a gestão do risco, o patrocínio, a gestão dos resíduos, a programação, o transporte, voluntários, entre outros. Cada área exigirá um conjunto de objectivos, a elaboração de planos de acção ou cronogramas com a indicação dos

responsáveis pela sua execução, sistemas de controlo, orçamento e alocação de recursos (financeiros, humanos e equipamentos/serviços de suporte).

Uma vez implementados os planos operacionais, são necessários mecanismos de controlo para assegurar que estes são cumpridos. Estes mecanismos são compostos por políticas, regras e procedimentos standardizados que servirão para reduzir o tempo em fases de tomadas de decisão e permitir que situações similares sejam determinadas de forma mais consistente. Nesta fase, reuniões e relatórios são igualmente fundamentais para o acompanhamento das operações de controlo.

### **3.6.6 Avaliação e *Feedback* do Evento**

Como em todos os processos, a avaliação e *feedback* das partes envolvidas ou interessadas é uma etapa fundamental, pois permite identificar problemas para assim realizar as acções correctivas e prevenir futuras repetições.

## **4. A Gestão Operacional de um Evento**

Na gestão operacional de um evento são utilizadas técnicas e ferramentas que visam um melhor controlo da sua execução.

Esta dissertação irá centrar-se nos aspectos operacionais ligados ao controlo orçamental, à gestão de risco e à logística de um evento.

### **4.1 O Controlo Financeiro de um Evento**

O processo de controlo financeiro de um evento ou o ciclo de controlo de um evento pode, por vezes, tornar-se um processo complexo. Segundo Burke (2003) este processo consiste em três etapas principais: o estabelecimento de critérios ou níveis de desempenho mensuráveis provenientes da própria indústria, a identificação de desvios pois uma vez mensuráveis podem ser medidos e comparados com os *standards* pré-estabelecidos e a correcção dos mesmos, pois qualquer desempenho que não se encontre de acordo com os critérios pré-estabelecidos deve ser corrigido.

Este ciclo possui uma frequência variada que depende do tipo, dimensão e complexidade do evento. Contudo, os eventos são geralmente caracterizados por dois tipos de controlo – o controlo operacional e o controlo organizacional. O controlo operacional é utilizado no decorrer do evento e o controlo organizacional está relacionado com os objectivos globais da organização do evento, tais como, cumprimento do *briefing* do cliente ou o grau de lucro atingido.

Existem ainda outras categorias de controlo financeiro sugeridas pelos autores Hicks e Gullet (1976) que definem o controlo financeiro de um evento pelo momento em que ele é aplicado, sendo que:

1. Controlo de Previsão: tem como objectivo antecipar os problemas antes da sua ocorrência. Procura prever-se possíveis situações de qualquer ordem que possam vir a pôr em causa a boa execução ou o devido pagamento de cada parte do evento. Como exemplo de medida preventiva note-se a necessidade de manter o(s) advogado(s) da empresa organizadora instruídos quanto às especificidades de cada evento para o caso de ser necessário a sua intervenção.

2. Controlo *Concurrent* (Concomitante): mede os desvios que possam ocorrer durante a execução de um evento. Por exemplo, o acompanhamento das instalações e do armazenamento de comidas e bebidas durante o evento é essencial para assegurar que os regulamentos de segurança alimentar são seguidos pelo fornecedor, pois um controlo de previsão sobre esta situação pode não ser suficiente.

3. Controlo Histórico: este apenas se executa no pós evento e inclui a análise dos maiores desvios do planeamento do evento de forma a minimizar erros para situações futuras. A pergunta “Como foram atingidos os objectivos?” define o propósito deste tipo de análise.

Estes mecanismos devem ser:

- Significativos e eficientes: aplicados e direccionados apenas em áreas que contribuam para o sucesso do evento. Estas áreas devem ser antecipadamente identificadas no plano do evento.
- Simples: os mecanismos de controlo não devem ser de difícil compreensão ou aplicação. O objectivo é serem práticos pois analisarão muitos e diferentes campos de acção dentro do evento.
- Relevantes: preparados para ir ao encontro de cada área da gestão do evento. A responsabilidade de aplicar estes mecanismos é atribuída à pessoa chave de cada área do evento.
- Delimitados no tempo e flexíveis: os desvios que possam surgir devem ser identificados o mais rápido possível e solucionados antes que se desenvolvam. O Controlo *Concurrent* deve ser célere a corrigir as falhas, mantendo-se flexível, pois os controlos poderão necessitar de se adaptar às revisões do plano do evento até ao último momento.
- Capazes de sugerir planos de acção: o mecanismo de controlo mais útil é aquele que fornece acções correctivas quando os membros da organização do evento identificam uma falha entre o plano e a realidade do evento.

Alguns dos métodos de controlo usados em eventos são bastante directos, outros podem ser bastante complexos e exigir um elevado nível de conhecimento financeiro. Contudo, todos têm o objectivo de sublinhar as áreas que se desviaram do plano do evento para que a gestão do evento tome as devidas medidas:

#### ❖ Relatórios e Reuniões

Os relatórios de avaliação do progresso de um evento é um dos métodos mais comuns de controlo. Estes relatórios são normalmente apresentados em reunião para que, em conjunto sejam tomadas decisões. A frequência destas reuniões aumenta com a proximidade da data do evento.

Neste sentido, um dos relatórios mais conhecidos na indústria dos eventos é o *Work in Progress Report* (WIP). Nele são reportadas todas as tarefas de cada área crítica e o nível de desenvolvimento das suas acções principais.

#### ❖ Delegação de Responsabilidades e Auto-Controlo

Uma vez que é impossível para o gestor do evento monitorizar todas as áreas, o método de delegar algumas actividades do evento a grupos específicos (equipas especializadas) é essencial. Cada responsável controla a sua própria área de especialização/acção. Contudo, será sempre necessário que o gestor do evento tenha em conta os problemas que possam ocorrer entre equipas, dado que todas as diferentes áreas são confluentes.

O papel do gestor do evento é criar um programa bem estruturado, explícito e com coordenadas claras, uma vez que todas as áreas se influenciam mutuamente.

#### ❖ Qualidade

Existem diversos sistemas para medir o controlo de qualidade de um evento e da empresa organizadora. Concretamente, o controlo de qualidade é confirmado pelo *feedback* do cliente que vem atestar a boa prestação de serviço da equipa responsável pelo evento.

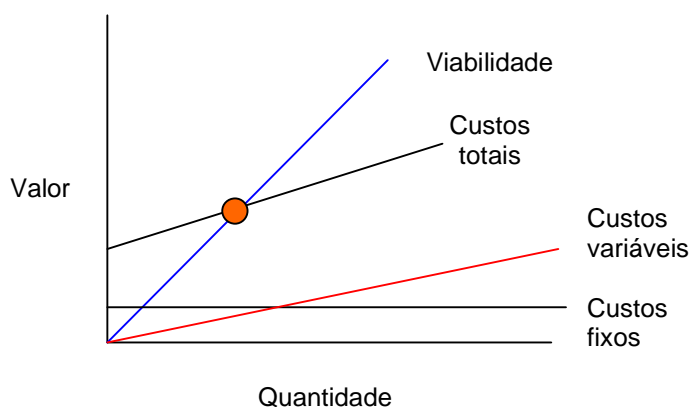
Designa-se de Gestão Total da Qualidade (TQM – *Total Quality Management*) a integração dos aspectos práticos de controlos de qualidade dentro da estratégia global de um evento. Assim consegue-se continuamente assegurar à empresa gestora de eventos o melhoramento da qualidade dos seus serviços. Uma das técnicas utilizadas pelas empresas para medir a TQM são os prémios de qualidade aos colaboradores do evento.

#### ❖ Viabilidade Económica – o gráfico *Break-even*

A viabilidade económica de um evento que dependa da venda dos seus bilhetes pode ser representado pelo gráfico da figura 6. O *Break-even* ou ponto crítico de vendas representa a quantidade de bens e serviços que uma empresa tem de vender de forma, a que o valor total dos proveitos obtidos com as vendas iguale o total de custos (incluindo os custos fixos e os custos variáveis) em que a empresa incorre para produzir e comercializar essa mesma quantidade.

Os custos fixos estão associados ao evento mas ocorrem independentemente do número de pessoas que participarão no evento.

Fig. 6 – Break-even



Fonte: Allen et al. (2006)

São exemplos deste tipo de custos, todos aqueles relacionados com o bom funcionamento da própria empresa, tanto a nível de recursos humanos quanto de equipamentos. O objectivo é reduzir os custos fixos sem afectar a qualidade do evento. Os custos variáveis são os directamente relacionados com o evento e encontram-se em maioria. Estes custos são, por vezes, designados de custos directos sendo que o objectivo da empresa organizadora do evento, é controlá-los.

Tendo em conta o referido, no ponto crítico de vendas, os lucros são nulos tornando-se positivo para quantidades superiores e negativos para quantidades inferiores.

#### ❖ Análise dos Rácios

Um outro método que serve como indicador de controlo financeiro de uma empresa é a análise de rácios de liquidez. Os rácios de liquidez – liquidez imediata e liquidez reduzida - são simples e visam determinar a capacidade de um determinado bem se transformar em dinheiro. A liquidez geral é calculada da seguinte forma:

$$\text{Liquidez Geral} = \text{Activo Circulante} / \text{Passivo Circulante.}$$

Se a liquidez geral for superior à unidade, então o Activo Circulante é superior às Dívidas a Curto Prazo conduzindo desta forma a um Fundo de Maneio positivo, ou seja, uma parte dos capitais permanentes estão a financiar o activo circulante. Esta situação, origina uma certa margem de segurança que tem o seu custo.

Se a liquidez geral for igual à unidade, conclui-se que o Activo Circulante é igual às Dívidas a Curto Prazo conduzindo desta forma a um Fundo de Maneio nulo. Esta situação é instável.

Se a liquidez geral for inferior à unidade, então conclui-se que o Activo Circulante é inferior às Dívidas a Curto Prazo conduzindo desta forma a um Fundo de Maneio negativo.

A liquidez imediata é calculada da seguinte forma: (Depósitos Bancários+Caixa+Títulos Negociáveis) / Passivo Circulante. Este rácio indica a força financeira de uma empresa. A liquidez

reduzida, é baseada na premissa que os *stocks*, a curto prazo não podem ser transformados em liquidez e como tal, devem ser eliminados. Este rácio pode ser determinado da seguinte forma: (Activo Circulante - Existências) / Passivo Circulante.

Contudo, o cálculo destes activos pode ser relativo, uma vez que os eventos pela sua natureza possuem poucos activos circulantes. Também não nos podemos esquecer que todo o activo de empresas que organizam e gerem eventos esporádicos é contratado apenas para aquele evento.

Outro importante e significativo rácio para os patrocinadores ou investidores de um evento que dependa exclusivamente de ganhos financeiros é o ROI (*Return on Investment*) ou o Retorno sobre o Investimento, pois avalia a rentabilidade de um evento em percentagem ou a margem do proveito de um evento. É expresso pela seguinte fórmula:

$$(\text{Proveito bruto}) / (\text{Capital}) \times 100 = X\%.$$

#### ❖ Gestão de Incentivo/Prémios de Produtividade à Equipa

Cada gestor tem o seu orçamento de evento definido e, em muitos casos, têm de seguir orçamentos bastante restritos. Um outro método de controlo financeiro será premiar a equipa operacional após sucesso de um evento, no intuito de controlar a motivação da equipa e a consequente produtividade. O gestor pode decidir premiar os seus colaboradores através de recompensas monetárias, fazendo-os sentir parte dos lucros da empresa.

### **4.1.1 O Orçamento de um Evento**

O orçamento é um plano expresso em números que inclui os custos e os proveitos estimados e a alocação de recursos financeiros necessários para um evento. É utilizado para comparar os custos e proveitos reais com os custos e proveitos projectados.

Um orçamento pode tomar diferentes formas, dependendo do tipo e dimensão do evento. Pode estar dividido por áreas (produção, logística, *merchandising* e recursos humanos) caso se trate de um evento complexo ou dividido por custos e proveitos totais do evento. De uma forma ou de outra, o orçamento bem como o *cash-flow*, devem estar muito bem estabelecidos e o mais próximo da realidade, pois são ferramentas que devem ser apresentadas às entidades que financiarão o evento ou ao cliente logo de início.

Na gestão de eventos existem dois tipos de orçamentos – o orçamento mestre, aquele que se foca em cada custo e proveito total do evento e o orçamento funcional, que é construído para um programa específico, centro de custo ou área.

Este último é muito eficiente e bastante utilizado em festivais que tendem a dividir os orçamentos por áreas ou estágios do evento, permitindo facilmente a comparação entre orçamentos.

O processo de preparação de um orçamento é , segundo Goldblatt (2005) normalmente definido pelos seguintes passos:

1. Estabelecimento do ambiente económico do evento: a situação económica de uma região ou país pode influenciar de uma forma significativa o orçamento do evento. Para determinar o ambiente económico, pode ser útil responder às seguintes questões: que eventos similares podem ser utilizados como referências? Será que as oscilações económicas locais ou nacionais irão afectar o orçamento? Se o evento envolver contratações internacionais (de artistas ou de equipamentos) será que haverá grandes diferenças cambiais?

2. Estabelecimento de linhas orientadoras do orçamento que se adequem aos objectivos do evento: estas linhas devem ser obtidas através do cliente, patrocinadores ou *committee* organizador e devem adequar-se aos objectivos globais do evento. Esta é uma fase tanto instrutiva, pois o gestor do evento é instruído pelo *committee* organizador ou cliente sobre as componentes do orçamento, quanto consultiva, uma vez que o gestor do evento irá consultar outros especialistas da área e subcontratados/fornecedores.

3. Identificação e estimativa dos custos e das fontes de proveito: esta é uma fase de identificação, categorização e estimativa dos custos e das fontes de proveito. As categorias tornar-se-ão nos itens do orçamento. Numa primeira fase ou nível, é feito um sumário de todos os itens de custo e proveito. Posteriormente os componentes que fazem parte destes mesmos itens vão sendo identificados. Exemplo: no item Administração os componentes a serem orçamentados são o aluguer de escritório, a fotocopiadora ou fax, os computadores, as impressoras, o telefone, a equipa de escritório, entre outras necessidades.

4. Preparação de um orçamento inicial para aprovação do cliente ou *committee* organizador do evento: após se ter alcançado a maioria dos possíveis valores de custos e proveitos, um orçamento inicial já pode ser elaborado e submetido a aprovação.

5. Avaliação do orçamento inicial e preparação de um orçamento final e rácios de controlo: este orçamento final e rácios servirão como ferramentas para controlar os possíveis futuros desvios que possam surgir.

É de extrema importância, especialmente em eventos como exposições, conferências e festivais, o controlo da entrada de dinheiro (*cash-flow*) e o estabelecimento dos termos e condições de pagamento. Este deve ser devidamente negociado, pois podem arruinar um evento se não forem devidamente clarificados.

Para obter a melhor negociação dos termos e condições de pagamento de um fornecedor, Goldblatt (2005) sugere o seguinte:

- Tomar um profundo conhecimento sobre o negócio dos fornecedores a contratar;
- Ter flexibilidade quanto ao que se possa receber por parte dos patrocinadores. Tentar negociar um contrato que vise um depósito inicial antes do evento e um pagamento total pós evento;
- Sugerir uma linha de crédito com o pagamento bem estabelecido no tempo;
- Ter o controlo absoluto sobre todas as compras;
- Ter a certeza que todas compras são feitas mediante uma aprovação e um número de ordem, de maneira a que se possa controlar o orçamento;
- Obter descrições completas sobre os produtos e serviços contratados, respectivas quantidades e preços por unidade;
- Calcular todas as taxas e custos extras;
- Determinar os termos de pagamento;
- Clarificar os detalhes da entrega (prazo, hora, local, responsável da entrega);
- Considerar penalidades e contrapartidas caso o produto ou serviço não corresponda ao que foi pedido.

Ainda em relação ao ponto 3 (identificação e estimativa dos custos e das fontes de proveito) de um orçamento, existem algumas áreas onde possíveis medidas podem ser tomadas para reduzir os custos ou determinar fontes de proveitos.

Quanto aos custos, estas áreas são:

- Publicidade: um evento inovador, de grande dimensão ou cujas receitas provêm da venda de bilhetes pode necessitar de um orçamento elevado para a área da publicidade. Para tal, e no caso de se tratar de festivais já existentes, a publicidade boca-a-boca dentro do público-alvo pode ser suficiente. Devido à sua reputação e do forte estabelecimento de parcerias, alguns eventos podem até atrair publicidade grátis;
- Equipamento: fornecedores de equipamentos ou produtos para eventos têm quebras de preços durante o ano, onde a sua contratação ou aluguer pode ser feito por um valor mais acessível;
- Brindes de cariz promocional: muitas empresas aceitam auxiliar eventos para adquirir vantagens promocionais. Isto é, fornecem gratuitamente um determinado produto (seja para venda ou exposição) e, ao menos tempo, a presença desse elemento é uma imagem promocional da sua marca;
- Custos de aluguer: os custos de aluguer de materiais ou infra-estruturas e a contratação de artistas, podem ser reduzidos ou amortizados através de eventos de longa duração. Ou seja, em casos de festivais ao longo do Verão que percorram o país, estes custos serão sempre necessários, daí que

uma forma de os amortizar ou reduzir, é oferecer e trabalhar sempre com os mesmos fornecedores para que se crie uma boa base de negociação;

- Hierarquizar os Centros de Custos: em eventos pode haver a necessidade de eliminar por completo alguns custos e para tal é necessário categorizar por prioridades os centros de custos. Em gestão este processo designa-se por Análise de Sensibilidade. Nesta pretende-se definir as consequências da extracção de um determinado centro de custo. A análise de sensibilidade permite, desta forma, traçar diversos cenários na análise da viabilidade do projecto e verificar até que ponto este não se desvirtua;

- Recursos Humanos: estes custos podem ser diminuídos através do uso de voluntários.

Os proveitos advêm, na sua maioria, da venda de bilhetes (comum em eventos de grande dimensão), patrocínio (comum em eventos culturais e desportivos), *merchandising* (uma importante e crescente fonte de proveitos para eventos desportivos), subsídios (fonte comum para eventos governamentais, artísticos e também desportivos) e a angariação de fundos (comum para eventos comunitários e a maior fonte de proveitos para eventos corporativos).

Existem algumas áreas onde é possível tomar medidas para aumentar os proveitos e estas são:

- Diferenciação de bilhetes: existem diversas técnicas para aumentar a venda de bilhetes e como tal o seu proveito. A técnica mais comum é a variação de preços consoante o tipo de lugar, número de bilhetes vendidos e o tempo de venda. Outro tipo de estratégia envolve a criação de categorias especiais que englobem serviços adicionais para os seus participantes. Isto é, a criação de categorias para mecenas, membros do clube, para pessoas que inspiraram o evento ou para pessoas que participaram em eventos semelhantes no passado;

- *Merchandising*: existem diversas oportunidades para usufruir de *merchandising* num evento. É necessário ter em conta, antes do início desta medida, saber se a venda de brindes vem aumentar e dar força ao tema ou conceito do evento e se não terá repercussões no *cash-flow* do evento;

- Direitos de difusão: esta é uma fonte particularmente forte principalmente para eventos desportivos;

- Patrocínio: poucas empresas querem ser as primeiras a patrocinar um evento esporádico. Contudo, e assim que o evento tem um patrocinador que o suporta, ganha-se credibilidade suficiente para permitir uma aproximação dos outros patrocinadores;

Para concluir, é preciso salientar que também nos orçamentos existe a necessidade de reportar e comunicar o progresso do planeamento de um evento. Um relatório claro e de fácil leitura sobre o mesmo deve ser fornecido ao *comitee* organizador ou ao cliente.

## 4.2 Gestão do Risco em Eventos

Uma avaliação global do risco não pode ser realizada sem compreender o contexto do evento: o tipo e dimensão do evento, o seu programa e a identificação dos prejudicados com o impacto do evento e de que forma, a estrutura de gestão da empresa organizadora e a análise e requisitos dos *stakeholders*.

Para proceder à identificação dos riscos associados a um evento, em muitas empresas organizadoras de eventos já existe uma pessoa ou uma equipa responsável e especializada na avaliação dos riscos dos eventos. Caso esta equipa não exista, e como o gestor do evento não pode ser perito em todos os campos, o melhor é reunir a experiência de todos os envolvidos e convocar reuniões para se identificar e avaliar os maiores riscos.

A reunião é também uma oportunidade para a equipa que irá executar o evento ser formada nesse sentido, motivada e sensibilizada para minimizar e controlar os riscos associados. Em eventos grandes ou complexos um consultor especializado em gestão do risco deve ser contratado.

São exemplos de algumas técnicas para se identificar os riscos de um evento:

- “Quebrar” a estrutura organizacional em partes: de forma a criar uma imagem clara do evento, onde todas as partes se encontrem isoladas e onde facilmente se possam identificar os riscos ou problemas de cada área. Embora este seja um exercício necessário e útil na identificação dos riscos, pode não revelar os problemas que resultam da combinação de riscos.
- Eventos-teste: são frequentes especialmente em grandes eventos desportivos onde se executam pequenos eventos para testar as instalações, os equipamentos e outros recursos. Um *cocktail* pré-conferência, por exemplo, é igualmente usado para testar alguns aspectos da conferência. Estes eventos-teste servem igualmente para identificar novos riscos e confirmar os que foram previamente identificados.
- Riscos Internos e Externos: para auxiliar na análise dos riscos será útil utilizar um sistema de classificação de acordo com a origem do risco. Riscos internos surgem na fase de planeamento e implementação de um evento. Riscos externos decorrem fora da organização do evento e podem necessitar de diferentes estratégias de controle. Uma das técnicas centra-se na atenuação do impacto do risco. Por este motivo, a análise *SWOT* é a técnica de identificação de riscos mais comum. Os pontos fortes e fracos são análises que correspondem aos riscos internos e a identificação das oportunidades e ameaças correspondem aos riscos externos.
- Diagrama das falhas: os riscos também podem ser identificados através da observação do seu impacto e da análise do que foi feito para trás para identificar a causa possível. Este método designa-se de resultado-causa. O diagrama de falhas é o método que irá enumerar os diversos aspectos do

evento que causaram o risco e postular a sua causa. A lista de causas é então utilizada para gerir o risco.

- Relatórios sobre incidentes: este documento deve ser incluído no manual do evento e deve ser preenchido pela equipa operacional ao longo do evento sempre que o incidente ocorre. A informação que este contém irá servir posteriormente para criar o perfil de riscos do evento.
- Planos de contingência: o resultado da análise de um risco pode ser uma alternativa viável para se tornar num plano de acções integradas. Um plano de contingência contém a resposta ao impacto do risco e envolve um processo de decisão, cadeia de comandos e um conjunto de acções pré-definidas.
- Desenvolvimento de cenários: várias perguntas e cenários devem ser colocados e todos os envolvidos no evento (equipa operacional e *stakeholders*) deverão contribuir com as suas respostas. Este pode ser um bom exercício para identificar possíveis riscos de um evento.
- Consulta aos fornecedores: para ajudar na identificação de riscos de um evento, a equipa organizadora do evento deverá consultar os diversos fornecedores sobre os seus planos de segurança para o evento. Esta consulta não deverá implicar apenas fazer perguntas, o gestor do evento deve fornecer informações relevantes para que o fornecedor possa dar um parecer ponderado. Estas opiniões e informações devem ser tidas em conta aquando do planeamento do evento e na gestão do risco.

Após a sua identificação, a equipa responsável deve ter um método de organizar os riscos para que eles possam ser geridos metodicamente. Quando os riscos são descritos com precisão, eles devem ser mapeados de acordo com: a probabilidade de acontecerem (utilizando uma escala de cinco pontos, em que a escala pode ir de raro a altamente provável) e as consequências do seu acontecimento (utilizando uma escala de cinco pontos, em que a escala pode ir de consequências insignificantes a catastróficas).

Uma vez avaliados os riscos, devem criar-se mecanismos para controlar qualquer problema que possa surgir. Este é um ponto importante pois um risco nunca é completamente eliminado excepto quando o evento é cancelado. Quando um risco é identificado e uma solução planeada, a sua probabilidade de ocorrência e as suas consequências são reduzidas.

No manual sobre a gestão do risco de Berlonghi (1990) são sugeridas as seguintes estratégias para controlo de um risco:

- Cancelar e evitar o risco: existem algumas componentes/actividades do programa de um evento que devem ser canceladas ou modificadas se existir a probabilidade de um risco maior acontecer.

- Minimizar o risco: os riscos que não podem ser evitados devem ser minimizados. Uma possível estratégia para minimizar os riscos de segurança em eventos de grande escala pode ser a instalação de detectores de metal ou a alocação de seguranças em posições mais visíveis.
- Reduzir a gravidade dos riscos que realmente acontecem: uma parte importante aquando da realização do plano de segurança de um evento está na preparação de respostas rápidas e eficientes para os problemas previsíveis. A formação em primeiros socorros da equipa operacional, por exemplo, pode reduzir a gravidade de um acidente. O gestor do evento não pode eliminar as catástrofes naturais, mas pode preparar um plano para conter os seus efeitos.
- Conceber alternativas: para eventos de grande escala e para riscos classificados como altamente prováveis e com consequências catastróficas, deverão estar sempre planeadas alternativas para os mesmos. Por exemplo, o caso de falha de energia, é um risco que pode acontecer e caso um plano alternativo como o *back-up* de geradores não estiver estabelecido, as consequências podem ser catastróficas.
- Distribuição de riscos: se um risco puder ser repartido por várias áreas, o seu impacto poderá ser reduzido. Por exemplo, criar vários pontos de venda de bilhetes para um concerto pode não ameaçar o rendimento completo do evento se ocorrer um assalto a uma das bilheteiras. Esta solução não elimina o risco, transfere-o para uma área onde este pode ser gerido – a segurança e a fiscalização do evento. Ter uma variedade de patrocinadores é outra forma de distribuição de um risco. Se um patrocinador desistir da participação no evento, os outros patrocinadores poderão ser abordados de forma a aumentar a sua participação, não comprometendo o evento.
- Transferência do risco: alguns riscos podem e devem ser transferidos para outros grupos responsáveis pelo evento. Subcontratantes ou fornecedores podem ser obrigados a partilhar a responsabilidade de um acontecimento e como tal, nem todos os riscos e suas acções preventivas ou planos alternativos devem estar sob responsabilidade da empresa organizadora do evento. Os seus contratos geralmente contêm uma cláusula segundo a qual eles são responsáveis pela segurança dos seus equipamentos e acções dos seus colaboradores durante o evento.

Para concluir, todo este processo deve ser registado, reportado e revisto. Os registos sobre os acontecimentos deverão ser adequados e suficientes para demonstrar, se necessário, que a avaliação do risco foi feita, que as pessoas afectadas foram identificadas, que os riscos mais significativos foram tratados, que as precauções foram tomadas e que os restantes riscos foram minimizados.

Documentar com precisão todo este processo num evento complexo pode ser útil para o gestor de evento no acompanhamento destes riscos e pode ter que servir como prova, caso este documento

seja exigido aquando de uma reclamação ou alegação. Avaliar os sucessos e os fracassos da estratégia de controlo de risco é central para o planeamento de eventos futuros. A empresa de eventos deverá ser uma "organização sempre em aprendizagem".

### **4.3. Logística**

Para finalizar este capítulo dedicado à Gestão Operacional de um Evento debruçamo-nos agora sobre a Logística de um evento. Este plano encontra-se incluído no seu planeamento global.

A gestão de um evento encontra-se organizada num sistema que pode ser, segundo Allen et al. (2006) dividido em: Fornecimento (ao comprador, do produto e de infra-estruturas), Montagem e Logística *On-site*, bem como o processo de Fecho do evento. Estas três fases críticas possuem elementos logísticos que as caracterizam e que analisaremos de seguida.

#### **4.3.1 O Fornecimento ao Comprador**

O comprador de um evento são todos aqueles que o pagam. Pode ser a plateia para concertos ou festivais, os espectadores em caso de eventos desportivos, visitantes de exposições, delegados em conferências e os patrocinadores ou clientes de eventos corporativos. Estes possuem expectativas que têm de ser cumpridas e o sucesso do evento inclui aspectos logísticos que irão ao encontro dessas expectativas.

- *Marketing* e promoção: estão intimamente relacionados com a logística do mesmo, pois a sua forma de actuação influenciará o plano de logísticas a diferentes níveis - o número previsto de participantes, a sua dispersão geográfica, o seu transporte e as suas expectativas;

- Venda de bilhetes: é importante para eventos cuja receita principal advém do valor da sua entrada. A forma como a distribuição de bilhetes ao público-alvo irá ser realizada é considerada a primeira grande decisão logística. As primeiras considerações a ter em conta são os níveis de segurança da venda de bilhetes à entrada do *venue*, pois pode dar origem a problemas de recolha, contabilização e depósitos de fundos. Existe, a esse nível, a necessidade de formar os vendedores para lidar com o público, saber controlar eficientemente o mesmo e garantir que o acesso é controlado. Em grandes *venues*, um plano de prevenção de perdas ou roubos pode ser considerado.

Outro meio utilizado na distribuição de bilhetes é a venda através de retalhistas. Neste caso, métodos de controlo tais como o uso de inventários (para controlos de caixa e de numeração dos bilhetes) e os acordos (nos quais devem constar os números de série do bilhete, o tipo de bilhete e método de pagamento) estabelecidos com cada retalhista devem ser considerados.

Um outro método inovador na venda de bilhetes é o uso de cores como código que indica o tipo de bilhete – diário, semanal ou especial para um grupo restrito. A utilização destes códigos introduz um método visual de controle durante grandes eventos.

A Internet é cada vez mais utilizada para a distribuição de bilhetes para grandes eventos, concertos e conferências. A introdução de dados permite o aumento da privacidade e de segurança quanto aos métodos de pagamento e venda de bilhetes a partir de um *site*. Um outro desenvolvimento da tecnologia a este nível é o uso de telemóveis. Em forma de lotaria e onde um número limitado de bilhetes se encontra disponível, uma mensagem de texto é enviada em massa e, por exemplo para as primeiras 100 respostas são oferecidos dois bilhetes para o evento. O mesmo acontece com as estações de rádio.

Dependendo do tamanho do evento, a venda de bilhetes é crucial para o seu sucesso. É necessário certificar que o bilhete contém as seguintes informações:

- Número do bilhete
- Nome do evento
- Data e horário do evento
- Preço e tipo de bilhete
- Lugar ou área designada
- Renúncia (da responsabilidade do promotor)
- Informações sobre o evento tais como o mapa, avisos e aquilo que se pode ou não trazer
- Contactos
- Considerações de segurança
- Quando aplicável: código de barras para controlo de entradas

Aquando da impressão do bilhetes:

- Quando é que os bilhetes vão estar prontos?
- Os bilhetes serão entregues aos retalhistas ou terão que ser levantados pelos mesmos num local específico?
- Se ocorrer um erro ou uma procura por mais bilhetes, será que existe tempo suficiente para a impressão de mais bilhetes?

Na distribuição:

- Quais os meios a serem utilizados?

- Existem acordos assinados com todos os retalhistas ou meios de comunicação?
- Qual será a forma e calendários de pagamento?
- Existem cronogramas de comunicação que indiquem o progresso da venda de bilhetes? E se forem necessários mais bilhetes?

Na recolha de bilhetes:

- Como é que os bilhetes serão recolhidos dos pontos de venda e como serão transferidos?
- Quão experientes são os colectores e quantos serão? Qual o horário de recolha e partida dos mesmos?
- Que medidas de segurança estão previstas?
- Como serão os bilhetes eliminados?

Reconciliação do número de bilhetes com as receitas recebidas:

- Que método de reconciliação será utilizado? Está a ser utilizado um contador?
- A reconciliação será feita com a conclusão do evento ou no final do mês?
- Será que o sistema é viável para permitir uma auditoria independente?
- Foi criada uma conta à parte para auxiliar a contabilidade?

- Gestão de filas: normalmente as filas para as bilheteiras ou para o parque de estacionamento são as primeiras experiências do público. Uma vez dentro do evento, estes são confrontados com filas para a zona de comidas e bebidas, casas de banho ou para os lugares. Um aspecto importante na gestão de filas para um organizador de eventos é a teoria da percepção do tempo de espera. Este é o tempo subjectivo que cada pessoa sente ter esperado. Existem algumas formas para a reduzir. Na indústria da restauração, as filas para as zonas de comidas e bebidas pode afectar toda a experiência. Uma regra informal que é frequentemente aplicada é contabilizar setenta e cinco a uma centena de pessoas para cada fila de comidas e bebidas.

Uma outra forma de o fazer na entrada de uma exposição, evento desportivo ou concerto é o uso de animações para entreter as pessoas. As filas de saída após o evento não deixam de fazer parte de um aspecto negativo na avaliação da experiência de um evento e como tal é necessário aplicar o mesmo rigor para a combater. Seguem algumas considerações que podem ajudar nesta gestão:

- Quantas filas e eventuais estrangulamentos haverá?

- Existe o número suficiente de pessoal, incluindo hospedeiras, controladores da multidão e de segurança, vendedores de bilhetes?
- A sinalética está adequada e no local correcto?
- Quando é que as filas se vão formar? Formam-se todas de uma só vez ou em períodos de tempo diferentes?
- Como é possível diminuir a percepção do tempo de espera?
- Que primeiros socorros, acessos e procedimentos de emergência estão previstos?
- Serão as protecções para a chuva e sol adequadas?

- Transporte de pessoas: o método e os *timings* de chegada de pessoas por via de transportes públicos, privados ou transportes organizados pela organização do evento é importante para o plano global de logística. Diferentes estratégias logísticas serão aplicadas para eventos onde o público chegará quase todo ao mesmo tempo ou para períodos longos de chegadas e partidas. Para os clientes esta é a face mais visível da logística. Estes frequentemente sublinham que a chegada e a partida são parte preponderante da hospitalidade do evento.

A selecção do *venue* deve ter em conta a disponibilidade e o custo do transporte de e para o local do evento. Para grandes eventos, podem considerar-se autorizações de encerramentos de estradas. Outro requisito essencial para facilitar o transporte de pessoas ou equipamentos para o evento é a sua sinalética para garantir que estes chegam rapidamente e com um mínimo de perturbação para a trânsito local. Resolver problemas logísticos desta natureza são essenciais para os organizadores e farão parte dos requisitos aquando de pedidos de licenças para o evento. Segue abaixo uma possível *checklist* no tratamento do transporte de pessoas e materiais:

- As autoridades competentes foram contactadas para informações e autorizações?
- Foram colocadas sinaléticas adequadas para os motoristas?
- Que transportes públicos estão disponíveis?
- Existe um *backup* de transportes (no caso do transporte original falhar)?
- O serviço de táxi é adequado e foi informado do evento?
- Que qualidade tem o acesso ao evento? Existem restrições quanto aos acessos?
- Existe o fornecimento adequado e suficiente de autocarros? A área para a sua circulação, manobras e estacionamento é suficiente?
- Existe uma área de estacionamento que irá ser controlada por pessoal treinado?
- Estão disponíveis serviços de reboque e de emergência, se for necessário?

- Existe um serviço *shuttle* organizado de e para o ponto de encontro (por exemplo, a partir do parque de estacionamento para o local entrada e de regresso para o parque de estacionamento)?
- Em que momentos e com que frequência está estimada a chegada de clientes?
- Existem acesso e transporte adequados para clientes com deficiências?

#### 4.3.2 O Fornecimento do Produto

Qualquer evento pode ser visto como a apresentação de um produto. A maioria dos eventos possui uma variedade de produtos e serviços – o *portfolio* do produto – tudo o que irá criar ao cliente a experiência do evento.

Para um grande festival, o *portfolio* do produto pode incluir 200 grupos que farão parte do entretenimento. Para uma pequena conferência, o produto pode ser um orador ou o material da conferência. Para uma exposição, o produto pode incluir não só os *stands* focados no tema da exposição mas também um seminário educacional.

Deve ser lembrado que o produto pode também incluir as instalações e recursos do *venue*. É por isso que o termo "experiência do evento" é utilizado para cobrir todos os aspectos da vivência do cliente.

- Transporte do produto: podendo ser equipamentos de som para um espectáculo, grandes equipamentos desportivos, ficheiros ou CDs e DVDs para a conferência ou o transporte de pessoas (grupos de artistas, oradores ou concorrentes) seguem alguns requisitos que também se prendem com a logística de um evento. O director artístico irá transmitir ao gestor de logística antes do evento os requisitos de transporte dos artistas e seus equipamentos. O mesmo acontece com o material de conferências, congressos, exposições ou eventos desportivos. Este aspecto da logística ilustra a ligação das diversas áreas funcionais de um grande evento. Se o *portfolio* do produto inclui produtos provenientes do exterior, as questões de logística podem prender-se com o desalfandegamento desse material.

No caso de transporte de um grupo específico de pessoas, o *meet and greet* no aeroporto (local onde o guia intérprete ou operacional reúne o grupo) e a viagem para o *venue* pode ser aproveitado pelo gerente de logística, através dos guias intérpretes contratados, para transmitir as principais informações relacionadas com o evento.

- Alojamento: os requisitos de alojamento destes grupos devem ser tratados separadamente da acomodação do público em geral. O objectivo do gestor do evento é rentabilizar e potenciar os resultados do "produto". No caso dos animadores, o alojamento deve ser tratado como uma forma

de reduzir o valor dos elevados investimentos em entretenimento. Quanto aos oradores ou atletas estes normalmente necessitam de estar perto de *venue* onde o evento terá lugar.

Estas exigências devem ser antecipadas pelo gerente de logística pois, por vezes, não são tidas em conta.

- Necessidades *on-site*: o gestor de logística tem ainda que observar necessidades relacionadas com o transporte para o local do evento, acessos, o armazenamento e movimentação de equipamentos, palco, som e luzes, comidas e bebidas e outras instalações.

#### **4.3.3 O Fornecimento de Infra-Estruturas**

Este deve ser analisado aquando da escolha do local da realização do evento. Para um evento pequeno, a maioria das infra-estruturas serão fornecidas pelo próprio *venue*. Eventos maiores e mais inovadores, que ocorram em espaços públicos ou em *outdoors* concebidos para eventos, exigem um fornecimento externo de variados equipamentos. Estes deverão ser medidos e ponderados no orçamento e na viabilidade do evento. O *catering* e o armazenamento de comidas e bebidas, equipamentos e sua manutenção, as instalações sanitárias, a electricidade, a água são recursos que se tornam particularmente significantes pois devem seguir alguns regulamentos anteriormente mencionados.

#### **4.3.4 A Logística *On-site***

As considerações logísticas *on-site* tornam-se mais complexas com o tamanho do evento. O transporte e depósito de materiais, o fluxo de pessoas, as redes de comunicação, o armazenamento e a distribuição de comidas e bebidas, os procedimentos de emergência, a limpeza do espaço e suas facilidades durante e pós evento e a gestão dos resíduos sólidos são as principais preocupações a nível de logística. Também, os requisitos dos *VIP* e dos *media* são considerações logísticas importantes. Analisaremos cada uma delas em seguida.

- Fluxo

Em eventos, o fluxo ou o movimento do público, dos voluntários, dos artistas e equipamentos podem ser a grande preocupação do gestor de logística. Controlar e contornar certos picos de movimentações pode resultar num esforço maior do que aquele exercido na concretização do evento, especialmente quando os números de audiência são grandes e em locais fisicamente mais complexos.

Durante as montagens do evento, os fornecedores podem cuidar de muitos dos elementos de logística, pois a montagem do seu equipamento é da sua responsabilidade. No entanto, uma vez instalados no local, o seu posicionamento, a circulação e a operação serão da responsabilidade do gestor de logística.

A logística deve ter em conta o potencial de fluxo de material e de pessoas durante uma emergência. As vias de acesso do evento devem acomodar: o transporte dos artistas e seus equipamentos (incluindo a manutenção e remoção do palco), a eliminação de resíduos; os serviços de emergência, de incêndio, de primeiros socorros e segurança; fornecimentos de comidas e bebidas.

Por motivos operacionais e de segurança, o sistema de acreditação é necessário para garantir que apenas as pessoas devidamente autorizadas possam ter acesso a algumas áreas do *venue* do evento.

- Comunicação da equipa operacional

A escolha do tipo de comunicação a ser feita *on-site* deve ser dimensionada de acordo com o tipo e a dimensão do evento, podendo partir da simples lista de nomes, cargos e contactos móveis, chegando ao elenco completo de dados, tais como o número de fax, extensão de rádio, localizações *on-site* com a ilustração da estrutura ou organograma da organização.

Na comunicação *on-site* com os fornecedores principais, tais como a segurança, o *catering* e a produção, deve privilegiar-se o uso de rádios, garantindo que uma mesma mensagem é ouvida por todos em simultâneo com a mesma clareza. Podem ser ainda incluídos como meios e métodos de comunicação em eventos, o uso de sinalética, de estafetas, informações diárias dispostas em papel, painéis de mensagens, bandeiras, estímulos visuais e de áudio, circuitos televisivos fechados e câmaras, *Wi-fi* e *Bluetooth*<sup>11</sup>.

A logística de um evento requer um sistema eficaz de comunicação. Como tal, os eventos normalmente possuem mais do que um tipo de comunicação pois podem sempre surgir imprevistos e falhas a nível de sistemas (redes de telemóveis, baterias, entre outras).

- Comidas e bebidas

Os aspectos logísticos de comidas e bebidas num espaço multi-facetado dizem respeito principalmente à sua armazenagem e distribuição.

Os requisitos e controlo ao nível do *catering* podem estar sob a gestão de um gerente especializado, assegurando o cumprimento das regras específicas deste campo. Providenciar infra-estruturas e

---

<sup>11</sup>*Bluetooth* é uma especificação de redes pessoais sem fio (*Wireless personal area networks* - PANs). O *Bluetooth* proporciona uma maneira de conectar e trocar informações entre dispositivos como telemóveis, *notebooks*, computadores, impressoras, câmaras digitais e consolas através de uma frequência de rádio de curto alcance.

condições para servir as especificidades necessárias ao serviço de *catering*, (transporte, copa, abastecimento de gás, electricidade e canalização) é da responsabilidade do gestor de logística.

O *catering* dos patrocinadores e dos *VIPs* geralmente requer um plano distinto e, na maioria dos casos, esta área encontra-se separada da área da restauração em geral. Por último, mas não menos importante, encontra-se a venda de bebidas alcoólicas e o seu controlo que podem apresentar à logística questões específicas de segurança. Este tipo de decisões são previamente definidas e calculadas com o cliente ou patrocinador do evento. Contudo, estes são normalmente os principais elementos logísticos da área de comidas e bebidas de um evento:

- Existe uma licença concebida para a venda de bebidas alcoólicas?
- Que critérios serão utilizados e pedidos para a instalação de comidas e bebidas para este evento?
- Que infra-estruturas serão necessárias?
- Será que o contrato inclui disposições em matéria de saúde e regulamentos de segurança, gás, seguros e pagamento aos trabalhadores?
- Que posições ocupará o gerente do *catering*?
- Todos os *timings* de chegada, montagem, desmontagem e partida estão bem definidos e comunicados a quem compete?
- Que medidas e planos de limpeza foram organizadas? E como foram agendados?
- Todos os *caterers* estão informados da possibilidade de inspeções?
- Há alguma necessidade de segurança que deve ser cumprida?
- Como e quando é que o pagamento ao *catering* deve ser feito?
- O mesmo *catering* geral irá providenciar o *catering* para os media, *VIP* e artistas?

- Procedimentos de emergência

Num evento, os procedimentos de emergência vão desde a formação em primeiros socorros da equipa operacional à utilização de paramédicos e ambulância até à elaboração de um abrangente plano de catástrofe ou incidentes graves.

A localização dos primeiros socorros deve estar indicada no mapa do local do evento e todos os funcionários devem estar informados acerca deste serviço. O número de paramédicos e ambulâncias à disposição dependerá da natureza e dimensão do evento. Um rácio de 2:1000 poderá ser o apropriado, nunca se contemplando menos que dois paramédicos *on-site*.

Grandes eventos exigem um acesso rodoviário de emergência desobstruído. Estas questões são tão importantes que a fiscalização poderá imediatamente encerrar um evento que não cumpra os regulamentos que dizem respeito a emergências.

Os procedimentos de emergência são um exemplo das duas funções de gestão de um evento – o risco e a logística - a trabalhar em conjunto para formular um plano. Em geral, eles estão sob o plano do projecto e são agora obrigatórias para muitos eventos.

- *Amenities* e gestão dos resíduos sólidos

Para grandes eventos como festivais ou exposições, a indicação da localização dos *amenities* no mapa do *venue* estão sempre presentes.

Os horários para a manutenção e limpeza dos *amenities* são parte do plano de logísticas. Para eventos menores, essas áreas podem ser da exclusiva responsabilidade da gestão do *venue* e parte da contratação. A responsabilidade pela limpeza do local e o seus devidos reparos pós evento é de particular importância para um gestor de eventos, principalmente quando se trata de *venues* improvisados, como por exemplo, espaços públicos ou parques naturais.

Os princípios a considerar aquando do planeamento deste tipo de eventos podem fazer parte dos requisitos para o pedido de licenças, e podem incluir as seguintes condições:

1. Medidas de controlo de tráfego (planeamento eficaz para minimizar tráfego nas vias estreitas e ruelas, aldeias ou cidades);
2. Gestão do estacionamento (planos em casos de veículos presos no tráfego, congestionamento do tráfego);
3. Gestão dos resíduos (recolha e minimização de resíduos dentro e fora do local);
4. Considerações sobre a drenagem do local (incluindo planos eficazes para o acesso dos veículos);
5. Segurança
6. Controlo do ruído

- Os *VIPs* e os requisitos dos *Media*

O movimento dos *media* e suas exigências podem ser uma distração para o gestor de logísticas *on-site* e precisam ser avaliados antes do início do evento.

A forma de trabalho dos meios de comunicação podem por vezes perturbar o tão bem-planeado evento. No entanto, as recompensas em termos de promoção e financiamento são, na sua maioria vantajosas. Por este motivo, as logísticas associadas a este grupo são de enorme exigência técnica e têm as suas sensibilidades próprias.

O mesmo acontece para os *VIPs* que podem exigir requisitos especiais. Mais uma vez, é uma questão de ponderar quais os benefícios da presença de *VIPs*, tendo em conta os seus pedidos adicionais. Esta não é, contudo, uma tarefa do gestor de logística, o gestor do evento ou *committee*

organizador é que deve lidar com estas questões. Uma vez convidados, as suas necessidades têm que ter precedência sobre o restante público em geral.

Por todas estas razões, o gestor de logística pode decidir alocar membros da sua equipa em exclusivo para estes grupos numericamente inferior mas cuja opinião é decisiva para o sucesso de um evento.

#### **4.4 O Fecho do Evento**

A dedicação e tempo gastos no encerramento de um evento estão em proporção directa com a sua dimensão e singularidade. Ou seja, em casos de eventos repetidos, o plano de encerramento é conhecido por todos e constantemente melhorado ao longo do tempo, possibilitando uma execução mais rápida. Em casos de eventos pequenos o plano de encerramento pode significar apenas uma fiscalização da limpeza e o fecho das luzes.

A maior parte das dificuldades do plano de encerramento de um evento surgem em eventos inaugurais, grandes eventos e em *venues* multi-facetados ou complexos. Nestes casos, a logística pode ser tão importante no pós evento como em qualquer outra fase.

Na terminologia de gestão de projectos, esta fase designa-se de entrega (*handover*) e encerramento do evento. O plano deve incluir um diagrama com as tarefas bem definidas e repartidas por todos, uma lista de responsabilidades e um calendário com os seus respectivos prazos que será objecto de análise de risco. A programação do *handover* faz parte do plano global do evento.

Quanto às questões de encerramento do evento *on-site*, estas prendem-se de início com a gestão da multidão. Seja em eventos desportivos, conferências ou concertos, poucos são os trabalhos que podem ser feitos antes desta abandonar o local. Contudo, algumas tarefas podem ser iniciadas enquanto a atenção da multidão está virada para pequenas animações, cujo objectivo é a distração e o controlo do público, tais como a arrumação do palco, condicionamento dos materiais ou a limpeza dos pontos de comidas e bebidas, entre outras. Esta gestão é vital uma vez que a organização do evento é responsável pela segurança das pessoas enquanto estas abandonam o espaço do evento e regressam a casa.

Quando o público abandona do local do evento, iniciam-se as tarefas de encerramento. O equipamento tem de ser recolhido, reparado e armazenado ou imediatamente devolvido aos seus proprietários; pequenos equipamentos como rádios de mão são facilmente perdidos daí que em grandes eventos exista um controlo de entradas e saídas para esses materiais. Com grandes multidões é praticamente garantido que haverá uma variedade de bens perdidos, de forma que um último *check* ao espaço deva ser sempre feito por uma equipa ou pessoal responsável por esta tarefa.

O encerramento do evento é um dos principais momentos de segurança. A combinação de veículos que surge à porta do *venue*, a circulação de equipamentos e a sensação geral de relaxamento da equipa operacional proporcionam uma oportunidade para roubo ou outras situações desta natureza.

O *handover* no escritório geralmente leva algumas semanas até estar concluído. Isto incluirá o cumprimento de todos os contratos, o pagamento das facturas e a recolha de todos os registos sobre o evento proveniente dos meios de comunicação ou de qualquer relatório de gestão. Embora o próximo passo possa não fazer parte das responsabilidades do gestor de logística, este desempenha, contudo, um papel importante.

O evento não está terminado sem uma avaliação da sua gestão. A logística é parte do plano global do projecto, portanto deve ser avaliada pela sua eficácia. No caso de eventos repetidos, será difícil, senão impossível sugerir melhorias para o próximo evento sem os relatórios de avaliação da logística. A organização do evento produz não só o evento, mas também uma maneira de o gerir. As *checklists* são um bom exemplo de um sistema de gestão de logística. Representam a micro-gestão do evento. Estas listas foram muitas vezes postas de parte no pós evento, mas as listas de verificação são uma ferramenta moldável, facilmente adaptáveis. Estas devem ser avaliadas após o evento juntamente com o resto do sistema de gestão. Aquando do encerramento do evento, existem alguns elementos *onsite* e no escritório que devem ser tidos em conta, como:

### **Dispersão da multidão**

1. Saídas/Transporte
2. Segurança
3. Saídas intervaladas por programações paralelas
4. Entretenimento intervalado

### **Equipamento**

1. Calendário das saídas incluindo as portas das cargas e descargas
2. Encerramento dos equipamentos indicando os especialistas
3. Limpeza e reparos
4. Armazenamento – número de caixas e conteúdos
5. Venda ou leilão do equipamento
6. Calendário das desmontagens

### **Entretenimento**

1. Partidas
2. Pagamento
3. Cartas de agradecimento/prémios/recomendações

## **Recursos Humanos**

- 1.O Agradecimento
- 2.Pagamentos finais
- 3.*Debrief*<sup>12</sup>e *feedback*
- 4.Relatórios
- 5.Festa de celebração

## **Provas**

- 1.Registos de boa manutenção
- 2.Descrições do estado dos materias e *venue* no momento do *handover*
- 3.Fotografias ou vídeos comprovantes

## **Onsite**

- 1.Limpeza
- 2.Desmontagens e colocação dos equipamentos ou infra-estruturas nos seus respectivos depósitos
- 3.Avaliação ambiental
- 4.Perdidos e achados
- 5.Último verificação dos espaços
- 6.Entrega do *venue*

## **Fornecedores**

- 1.Cessação de contrato
- 2.Agradecimentos
- 3.*Debrief* e *feedback* do fornecedor para a equipa operacional e do cliente para o fornecedor

## **Parte Financeira**

- 1.Pagamento de facturas
- 2.Auditoria e fecho de contas
- 3.Agradecimentos aos patrocinadores ou mecenas

## **Marketing e Promoção**

- 1.Recolha de notícias e comentários ou opiniões sobre o evento
- 2.Pesquisa do mercado – reacções do público

## **Patrocinadores e Subsídios**

- 1.Cessação de contratos e relatórios imediatos
- 2.Reunião com os patrocinadores e consolidação para futuras oportunidades
- 3.Relatórios às entidades governamentais

---

<sup>12</sup>Reunião interna com todos os envolvidos no evento e posteriormente com o cliente que visa avaliar a execução do evento.

4. Agradecimento a todos os serviços envolvidos

#### **Cliente**

1. Relatórios complexos de gestão
2. Fotografias e vídeos comprovantes
3. *Feedback* e sugestões para outras oportunidades

### **5. Reflexões Gerais do Capítulo**

Os eventos estão organizados em categorias e tipologias cuja caracterização pode ser feita segundo alguns critérios. Foram identificados os seguintes: a finalidade (institucionais ou promocionais), a periodicidade (esporádicos, periódicos ou de oportunidade), a área de abrangência (locais, regionais, nacionais ou internacionais), a zona de acção (internos ou externos à empresa) e o público-alvo (corporativos ou para o consumidor).

Os eventos podem, ainda, ser agrupados em escala de impactos, ou seja, podem ser eventos locais, eventos de marca, grandes eventos ou mega eventos.

Os eventos locais são, na sua maioria, eventos que apresentam uma série de benefícios que geram por vezes orgulho na comunidade e sentimento de pertença local. Por esta razão são fortemente apoiados pelos governos locais.

Os grandes eventos, pela sua escala e mediatização, são capazes de atrair um número significativo de patrocinadores e visitantes o que implica inerentes benefícios económicos.

Os eventos de marca são desenvolvidos como forma de recurso para sensibilizar e rentabilizar um destino turístico a curto ou longo prazo, de tal forma, que se tornam na imagem de uma cidade ou região.

Os mega eventos, são de enorme dimensão, afectam economias, têm repercussão global nos *media*, atingem extraordinários níveis de turismo e prestígio.

Quanto à forma ou conteúdo os eventos podem pertencer a três grandes grupos: os culturais, os desportivos e os de negócio.

O planeamento de qualquer um destes tipos de evento, inicia-se com a compreensão do seu meio ambiente, na análise e na identificação dos seus principais intervenientes, sejam participantes ou espectadores, comunidade de acolhimento, organização anfitriã, colaboradores, *media* ou patrocinadores.

Após a identificação dos principais intervenientes, inicia-se o processo de planeamento de um evento. Numa fase inicial, e após *brainstorming* sobre o conceito do evento, este é desenvolvido por

forma a que o evento tome um tipo/forma, assuma uma duração, localização/*venue*, programa e elementos singulares que o tornarão único e memorável.

Nesta fase e caso não se trate de um novo evento mas de um evento candidato a *bid*, é necessário fazer o levantamento e análise das capacidades do corpo organizador do evento e do destino de acolhimento nas suas diversas componentes tais como: requisitos orçamentais, capacidades práticas e intelectuais do *staff*, capacidades dos *venues* pretendidos e infra-estruturas necessárias, comunidade local ou de acolhimento e impactos inerentes, disponibilidade de voluntários, patrocinadores e serviços de apoio, estimativa e previsão da audiência, disponibilidade de apoio financeiro, nível de apoio político e análise dos seus possíveis lucros.

Baseado neste estudo, segue-se a preparação da proposta formal que deve ser elaborada de acordo com as instruções e requisitos fornecidos – *briefing* ou RFP (*Request for Proposal*).

No caso de novos eventos, as conclusões que surgem da análise da viabilidade do evento irão determinar se o evento se processará e quando. No caso de eventos que envolvam um *bid* esta decisão irá depender da aceitação ou recusa da proposta.

Após a decisão de se prosseguir com um novo evento ou após a aceitação da proposta de *bid*, é necessário estabelecer uma estrutura organizacional que o irá executar. Concretizada esta etapa segue-se o processo estratégico do planeamento. Aqui é estabelecida a missão/visão do evento e os seus objectivos, é feita a avaliação da situação (ambiente externo e interno), são identificadas e escolhidas as opções estratégicas, são desenvolvidos os planos operacionais e os sistemas de controlo e por fim são efectuadas as avaliações e *feedback* do evento.

Após o processo de planeamento de um evento passa-se à sua gestão operacional. A este nível, os campos que requerem maior atenção são: o controlo financeiro de um evento e seu orçamento, a análise da gestão do risco e a preparação do plano logístico do mesmo.

O controlo financeiro de um evento pode ser gerido através de alguns métodos bastante directos ou por outros bastante complexos. Contudo, todos têm o objectivo de identificar as áreas que se desviaram do plano financeiro para que se possa tomar as devidas medidas. Tais métodos incluem: os relatórios e reuniões de avaliação do progresso de um evento, a delegação de responsabilidades, a medição da qualidade dos serviços prestados através do *feedback* do cliente ou da utilização de técnicas para medir a TQM (*Total Quality Management*), a viabilidade económica (quando se trata de eventos que dependam da venda de bilhetes), a análise de rácios e a gestão de incentivo e prémios de produtividade à equipa.

A análise do risco de um evento inicia-se com a compreensão do seu contexto, ou seja, o seu tipo e dimensão, o seu programa, impactos e possíveis prejudicados, a estrutura de gestão da empresa

organizadora e a análise dos requisitos dos *stakeholders*. Compreendido este contexto, são exemplos de algumas técnicas para se identificarem os riscos de um evento: “quebrar” a estrutura organizacional em partes de forma a facilitar a identificação de todas as áreas do evento e respectivos riscos, fazer eventos-teste onde se poderão avaliar as instalações, os equipamentos e outros recursos, classificar os riscos de riscos externos e internos através do auxílio da análise *SWOT* feita no planeamento do evento, construir um diagrama de falhas que enumere os diversos aspectos do evento que causaram o risco e sua causa, elaborar relatórios sobre os incidentes, elaborar um plano de contingências, desenvolver cenários possíveis e consultar os fornecedores envolvidos para que os seus *inputs* sejam também considerados.

As preocupações logísticas de um evento variam consoante o seu tipo e dimensão, mas estão presentes desde o fornecimento ao comprador, do produto, das infra-estruturas, da logística *on-site* e fecho do evento. Para todas elas se sugerem *checklists* como um dos métodos mais eficazes para a sua gestão e controlo. São ferramentas que devem ser avaliadas após o evento juntamente com outros métodos do sistema de gestão.

## Capítulo III - *Case Study*: Lançamento de um Modelo Automóvel em Lisboa

### 1. Apresentação da *DMC*

A TLC – Events in Portugal foi a *DMC* seleccionada para a gestão logística deste evento. É uma agência de eventos internacionais sediada em Lisboa que planeia e executa eventos de negócios em Portugal Continental e Arquipélagos.

Fundada em 2003, a TLC apresenta-se hoje com uma equipa profissional e dinâmica com vasta experiência na área de organização de eventos.

A sua Missão é criar, planear e executar eventos que sejam: memoráveis, de custo efectivo, sustentáveis e arquitectados com o mínimo risco.

Os seus principais Valores como organização são a Confiança, a Qualidade, a Inovação, a Parceira e a Paixão pelo negócio, objectivando ultrapassar as expectativas dos clientes.

### 2. O Pré-Evento

Há dois anos uma Empresa Estrangeira de Organização de Eventos ligada à área de Produção e Criatividade foi contactada pelo cliente - Marca Internacional de Automóveis - para a realização de um evento que consistia em apresentar um novo modelo automóvel aos seus concessionários. O *briefing* inicial apresentava os seguintes requisitos gerais para a cidade de acolhimento:

- Acessos: tratando-se de um evento internacional, a cidade de acolhimento teria que apresentar fácil acesso aéreo e burocrático para os convidados;
- Infra-estruturas: acomodar em exclusivo um evento de média dimensão (o número de convidados diário não excederia as 400 pessoas) durante um extenso período; estas infra-estruturas incluíam, ainda, o alojamento, *venues* para a conferência e encontro social, estradas que possibilitassem uma boa experiência no *test-drive*;
- Evento de Negócio: teria que incluir uma conferência mundial onde se realizaria a apresentação do automóvel acompanhada de espectáculo musical e posterior apresentação dos resultados da empresa e análise da concorrência;
- Componente promocional/social: encontro informal em ambiente especialmente recriado com a imagem do evento e com possibilidade de contacto e exposição dos carros;
- *Test-drive*: possibilidade de criar uma experiência automobilística que apresentasse um circuito que fosse ao encontro do tipo de carro;

O representante da Empresa de Produção contactou e apresentou este *briefing* a oito *Events Management Companies* do seu país de origem, que por não serem especializadas num único destino, tiveram que formular propostas de outras três cidades. Simultaneamente, e uma vez que Lisboa aparecia na lista das potenciais cidades, três *Destination Management Companies* locais foram igualmente contactadas.

Nesta fase de planeamento, e no seguimento destes contactos e ideias iniciais, surgiu uma primeira visita de inspecção a Lisboa cujo objectivo era o *brainstorming* com as *DMCs* contactadas, ou seja, conhecer o destino e os seus produtos, conceptualizar o evento, ainda que sem ideias pré-concebidas sobre os *venues* e o conceito.

Posteriormente, estas passaram a ter informação mais detalhada quanto à missão do evento, objectivos, conceito/programa e orçamento mestre. Cabia-lhes apresentar as propostas mais inovadoras e competitivas a nível de preços, não esquecendo as pretensões dos clientes.

A TLC – Events in Portugal, por preencher todos os requisitos acima mencionados, confirmou com o cliente, nova visita de inspecção a 31 de Julho de 2007. Nesta visita, a TLC foi uma das *DMC* preferidas para a execução do evento, pois foi a agência que apresentou mais profissionalismo nas propostas, qualidade na comunicação e dedicação no projecto.

Nesta visita foi proposto ao cliente todo o programa do evento: a forma como se iria executar a operação no Aeroporto de Lisboa e *transfers* de clientes, a apresentação do hotel de 5 estrelas disponível para o número de convidados e datas do evento, o Coliseu de Lisboa como *venue* para a conferência, a Rua Garret como o local para o jantar informal e as possíveis rotas para o *test-drive*.

Note-se que Rua Garrett, que pelas suas características e envolvente, foi um factor determinante e uma verdadeira mais valia no momento da decisão para que se optasse pela cidade de Lisboa.

O evento foi confirmado para Lisboa a 7 de Setembro de 2007.

Infelizmente, e após ter sido confirmado o evento, o projecto da Rua Garret acabou por ser chumbado pela Presidência da Câmara de Lisboa. Esta entidade não autorizou o uso exclusivo de uma das ruas mais emblemáticas da cidade que durante 16 dias consecutivos iria realizar um evento privado. Como tal, foi necessário encontrar alternativas à altura e elaborar um novo conceito.

O requisito a ser cumprido era apresentar espaços públicos, a fim de respeitar a ideia inicial: apresentar o carro no seu *habitat* natural – a rua.

As novas opções foram: o miradouro São Pedro de Alcântara, o Largo Duque do Cadaval - Estação do Rossio e o Largo Vitorino Damásio em Santos.

Como forma de evitar situações similares à anterior, e antes mesmo de apresentar qualquer proposta formal ao cliente, todas análises da possível utilização destes locais começaram a ser estudadas

paralelamente com a Câmara Municipal de Lisboa (CML), ou seja, análise da real disponibilidade dos espaços e seus requisitos legais.

Devido a esta situação, uma nova visita de inspecção teve de ser realizada. Durante a mesma, surge uma quarta hipótese: a Praça das Flores – que de imediato encantou o cliente, uma vez que reunia todas as condições projectadas para o espaço do “Evening Event”.

Como consequência inicia-se o processo com a CML, no qual a Praça das Flores surge agora em primeiro lugar. O Presidente da CML autorizou verbalmente o uso deste espaço e o evento foi novamente desenhado e proposto com o respectivo orçamento ao cliente.

A partir desde momento, já não haviam dúvidas acerca do programa do evento, *venues* e suas disponibilidades. Os desafios que posteriormente tiveram de ser ultrapassados neste espaço serão analisados no ponto 4. – A Praça das Flores.

Mas antes, será apresentado em detalhe todo o programa global do evento, seus objectivos, conceito e programa.

### 3. O *Overall* do Evento

**Evento:** Lançamento do novo modelo Automóvel de uma Marca Internacional de Automóveis

**Datas das Montagens/Desmontagens:** 24 de Maio a 3 de Junho / 20 de Junho a 24 de Junho

**Datas da Execução:** 4 a 20 de Junho

**Cliente:** Marca Internacional de Automóveis

**Público-alvo:** Concessionários de 93 países (entre os 25 e os 55 anos)

**Número de Participantes:** cerca de 350 ao dia; total perto de 5600 pessoas

**Localização:** Lisboa - Portugal

#### 3.1 Objectivos do Evento

O evento de um lançamento de automóvel junto dos seus concessionários normalmente integra as seguintes etapas principais: conferência com apresentação e revelação técnica do automóvel, evento social e *test-drive*.

A conferência tinha como objectivo principal a apresentação e revelação oficial do carro (parte técnica e *design*) em conjunto com um espectáculo de som, luz e música envolvente e impressionante. O evento social uma vez decorrido num bairro típico de Lisboa - a Praça das Flores - tinha como objectivo principal o primeiro contacto directo dos concessionários com o automóvel numa vivência lisboeta e natural do automóvel.

O objectivo principal do *test-drive* foi proporcionar uma experiência única de condução que incluiu estradas nacionais, auto-estradas, estrada de montanha e condução na cidade, ou seja uma experiência automobilística completa aos concessionários da marca.

### **3.2 Conceito e Ambientes do Evento**

O conceito e concepção gráfica do evento tinham como objectivo reforçar a imagem da marca em geral e em específico da gama do carro a lançar.

Foi concebida toda uma linha gráfica (fonte própria, tons relacionados com as cores dos carros, linhas de *design* genéricas e aspectos gráficos transversais) que abrangeu todos os elementos visuais relacionados com o evento, desde sinalética, fardas, *badges*, cenários e decoração, espectáculos e até mesmo as cores dos *cocktails* se basearam no conceito.

Após a revelação formal do carro, no Coliseu dos Recreios, quis proporcionar-se aos concessionários convidados o contacto directo com o automóvel no seu habitat natural, ou seja, na rua e em espaço urbano, daí a escolha da Praça das Flores como *venue* para o jantar social. Neste local foi possível exibir o modelo lançado em plena rua e cada convidado podia entrar no carro e ver de perto todas as suas características inovadoras, onde o conceito e decoração se inspirou nos arraiais que envolvem a cidade no mês de Junho, embora o grau de sofisticação fosse claramente superior. Todo o conceito de *catering* respeitava estas opções, apresentando a melhor selecção da gastronomia portuguesa.

Para que se conseguisse recriar este ambiente genuíno de proximidade com carro o cliente concebeu toda esta experiência urbana na Praça das Flores, espaço esse utilizado em exclusivo para o jantar/festa, onde condições de segurança, serviços de emergência à disposição e policiamento. não faltaram.

No dia seguinte, no espaço da Cordoaria Nacional dava-se a partida para o *test drive* que preenchia a parte da manhã. Ao regressar, o almoço realizava-se neste espaço já dentro de um conceito mais actual, moderno, linhas simples sempre de acordo com a paleta de cor e grafismo associados ao automóvel. Aqui a oferta de *catering* recaía sobre a cozinha internacional, em contraste com o ambiente do jantar da véspera.

### **3.3 O Programa Global do Evento**

O evento tinha início no Aeroporto Internacional de Lisboa onde, diariamente cerca de 350 pessoas chegavam de diversos países. A equipa que geria as chegadas dos participantes encaminhava-os para os autocarros que os transportavam para o Hotel de 5 estrelas escolhido para o evento.

Após *check-in* seguia-se um *cocktail* de boas-vindas no hotel, após o qual eram levados para o *Business Meeting* no Coliseu de Lisboa. Neste local tinha lugar a apresentação formal do carro (duração de cerca de 2 horas, entre as 17h00 às 19h00). Paralelamente à revelação do automóvel fazia ainda parte da agenda, a apresentação dos resultados financeiros da Marca Internacional de Automóveis.

Pelas 19h00 os participantes seguiam para a Praça das Flores. O jantar era semi-volante com espaços de esplanada disponíveis com vários recantos acolhedores na Praça. A intercalar a experiência gastronómica apresentaram-se diversos momentos musicais e de entretenimento para animar a noite.

A partir das 22h30 havia autocarros em *stand-by* disponíveis para transportar os convidados de volta ao hotel. Às 00h00 era o fecho oficial do jantar.

No segundo dia do evento, a manhã iniciava-se com os *transfers* para a Cordoaria Nacional, onde cerca de 90 veículos se encontravam alinhados para sair para o *test drive*. O percurso abrangia Belém, Auto-estrada 5, Sintra (*coffee break* e troca de condutores na Adega de Colares, para que todos os convidados pudessem experienciar a condução), Cascais (paragem no Guincho e nova troca de condutores) e regresso a Lisboa.

Retornados à Cordoaria Nacional seguia-se o almoço com *buffet* internacional e todos os *transfers out* para o Aeroporto.

Simultaneamente dava-se a chegada de um novo grupo (cerca de 350 pessoas diariamente) ao Aeroporto de Lisboa e todo o programa se repetia. Foi assim durante 16 dias consecutivos.

## 4. A Praça das Flores

### 4.1 O *Venue* e a Criação dos Ambientes

A Praça das Flores é uma área urbana com cerca de 1000 m<sup>2</sup> localizada em Lisboa, na Freguesia das Mercês, delimitada pelas ruas Marcos Portugal e Nova da Trindade (em anexo, n<sup>o</sup>1, a Imagem Panorâmica da Praça das Flores).

Para concretizar o ambiente que se pretendia recriar no jantar informal dos concessionários, a Praça das Flores transformou-se num recinto privado com espaço para a apresentação e contacto com o novo modelo automóvel, área para *cocktail* volante, 4 estações de *buffet*, bar, palco para concertos, esplanadas, *lounge*, pista de dança e zonas de apoio (em anexo, n<sup>o</sup>2, Conceito do Evento – Praça das Flores).

Todos estes espaços físicos já existiam, contudo a forma como se apresentavam durante o evento foi trabalho conceptual e de decoração da equipa do evento (ILC e Empresa de Produção). Diariamente era feita a montagem da Praça enquanto *venue* para o jantar, o que implicava:

- a decoração das mesas de esplanada e *cocktail* com manjericos;

- iluminação colorida com ambiente de arraial;
- fardas dos empregados nos tons do carro adaptados ao ambiente da Praça;
- o quiosque (inactivo durante o dia) era aberto, iluminado e decorado com jornais, serviço de bebidas e esplanada em torno;
- num canto do jardim era montada uma área *lounge* com sofás baixos e lanternas de vela;
- os restaurantes trabalhavam em exclusividade para o evento, contribuindo com as suas principais iguarias para uma experiência de gastronomia portuguesa muito completa;
- as esplanadas fixas dos restaurantes da Praça cresciam para além dos seus limites normais para receber os convidados da marca;
- vários momentos musicais e de dança animavam a Praça;
- as estações de *buffet*, ao contrário do normal, apresentavam uma oferta verdadeiramente tradicional de comida portuguesa na grelha. Os grelhados eram feitos no momento, produzindo os cheiros que ajudavam na criação de um ambiente de arraial de Junho.

No fim da festa todos estes elementos eram arrumados para no dia seguinte pelas 17h00 voltarem a ser montados.

#### **4.2 Os Requisitos do *Venue* – Utilização de Espaço Público**

Tratando-se de um espaço público, ajardinado num bairro habitacional da cidade, muito houve a trabalhar e ajustar até se puder conceber usá-lo como *venue* para um evento. Para tal, a primeira comunicação com um órgão público sobre o evento deu-se com a Câmara Municipal de Lisboa (CML) com o Departamento de Turismo.

Uma vez que este evento implicava ocupação de espaço público, o departamento indicado para inciar o processo era a Direcção Municipal de Ambiente Urbano, responsável pela gestão do espaço público e de ambiente e espaços verdes.

Ao Departamento de Gestão do Espaço Público (DGEP) foram apresentados os seguintes pontos:

- Identificação da agência e organizadores principais;
- Descrição do evento;
- Programa do evento com a indicação das datas de montagens, ensaios técnicos, ensaios gerais e desmontagens.
- Esboço do ambiente a criar na Praça das Flores (com o mapa do *venue* delimitado com a área que se pretendia utilizar);

- Conceito alargado do evento no qual se incluiu a descrição da parte do entretenimento envolvido e imagem da Praça das Flores (com apresentação da estrutura de *back-up* em caso de chuva);
  - Plano de recuperação dos equipamentos e dos jardins da Praça das Flores (posteriormente acompanhado pela Direcção Municipal de Ambiente Urbano - Departamento de Ambiente e Espaços Verdes);
  - Planta de implantação dos diferentes equipamentos, tais como tenda de apoio ao *catering*, o palco, o bar, as esplanadas, as estações de *buffet* e área para a exposição dos carros;
  - Segurança, policiamento, reserva dos 24 lugares de estacionamento existentes na Praça e encerramento de alguns acessos com apresentação de alternativas para a comunidade local;
  - Percursos dos autocarros a serem utilizadas para as deslocações dos participantes, *staff*, artistas, *catering* entre outros fornecedores;
  - Requisitos de utilização de alguns equipamentos pertencentes à Praça das Flores, tais como *WC* pública, quiosque, cabine telefónica, fonte, pontos de abastecimento de água (Departamento de Ambiente e Espaços Verdes), potência eléctrica (Direcção Municipal de Projectos e Obras - Departamento de Construção e Conservação de Instalações Eléctricas e Mecânicas);
  - Recolha de lixo da Praça das Flores;
  - Sinalética, publicidade e apresentação de marca;
  - A participação dos comerciantes que se localizam no perímetro da Praça das Flores: Restaurante Pastelaria Pão de Canela, Restaurante Flor de Sal, Restaurante Porco Preto e Restaurante Conventual;
  - Apresentação do comunicado aos residentes e comerciantes da Praça e respectiva declaração de não oposição;
  - Carta com o pedido formal entregue ao responsável pelo DGEP;
  - Seguros e licenças que serão posteriormente mencionadas no tópico Licenças e Seguros.
- No Departamento de Ambiente e Espaços Verdes - Divisão de Jardins foram apresentados e tratados os seguintes pontos:
- Obra no jardim da Praça das Flores: autorização e definição de responsabilidades relativamente às obras e aos trabalhos na Praça;
  - O fornecimento de água para irrigação dos espaços verdes e limpezas;
  - A montagem dos equipamentos técnicos sem danificação dos espaços verdes.

Na Direcção Municipal de Actividades Económicas (DMAE) foram apresentados e tratados os seguintes pontos:

- Pedido de licença de funcionamento de recinto improvisado ou itinerante de espectáculos e divertimento públicos o que implicou abordar questões ligadas aos produtos alimentares - manipulação e confecção dos mesmos;
- Apresentação de uma descrição dos equipamentos e das instalações no apartamento que serviu de área de regeneração para o *catering*;
- Para licenciar os concertos diários na Praça (também ao cargo da DMAE), contactou-se ainda a Sociedade Portuguesa de Autores para validar o repertório musical da banda convidada.

Por indicação do DGEP iniciou-se contacto com a Junta de Freguesia das Mercês (JFM), dado que dela dependeria uma parecer favorável ao projecto. A JFM encontra-se mais próxima dos moradores e comerciantes, das suas necessidades e sensibilidades. Foi um órgão sempre presente em todas as questões relacionadas com o contacto humano no âmbito do evento, ao mesmo tempo que ajudou a definir quais as necessidades na recuperação da Praça.

A esta entidade foram apresentados os seguintes documentos:

- A proposta de carta para os moradores na primeira abordagem e posterior carta/convite para a participação dos moradores da Praça das Flores na primeira noite do evento;
- A planta de recuperação do jardim nas duas fases: pré-evento cerca de 75% da área e pós-evento os restantes 25%;
- Imagem da área exclusiva do evento (área a ser utilizada em exclusivo durante os dias 4 de Junho a 19 de Junho de 2008 das 17h00 às 01h00);
- Questões de segurança da comunidade local e comerciantes;
- Oferta de lugares no parque de estacionamento de São Bento aos moradores da Praça das Flores durante o período do evento;
- Pedido de inclusão de informação acerca do evento no boletim de Abril da Junta de Freguesia.

No seguimento destas actividades surgem conseqüentemente as comunicações com a comunidade local e os contratos com os fornecedores para a execução dos trabalhos na Praça.

Tendo em conta o tempo e desenvolvimento de todas as correspondências e decisões, segue abaixo por ordem cronológica, as decisões logísticas para a execução de um evento de qualidade, o processo de comunicação com órgãos públicos, fornecedores, comunidade local e comerciantes da Praça.

**Janeiro/Fevereiro 2008:** comunicação sobre o evento com CML e JFM;

**Março/Abril:** início do pedido de licenças, definição da recuperação do jardim e respectiva publicidade a pedido do Departamento de Ambiente e Espaços Verdes, familiarização, envolvimento e sensibilização porta-a-porta com os comerciantes e moradores da Praça, circular via CTT para os moradores do perímetro da Praça das Flores e arredores com informação alargada sobre o evento incluindo menção sobre a exclusividade a partir das 17h00 dos restaurantes da Praça e parques de estacionamento autorizados, análise das questões logísticas relacionadas com o *catering* do evento, fornecimento de água e energia eléctrica, aluguer de apartamentos para o camarim dos artistas e equipamentos e soluções para as refeições do *staff*;

**Maió/Junho:** execução da recuperação dos jardins, pintura do quiosque, muretes, corrimões e bancos da Praça, calcetamento de ruas, limpeza da fonte, muros e limpeza em geral, substituição das escadas falhadas e pedras partidas. Este trabalho foi sempre acompanhado por fiscais da CML. Entrega de cartões de estacionamento e carta convite para os moradores da Praça (para a primeira e última noite do evento).

**Julho:** no pós evento, houve a entrega “oficial” da Praça à DGEP e Divisão de Jardins o que implicou um arranjo final dos espaços verdes e alguns retoques nos equipamentos. Procedeu-se aos devidos agradecimentos (CML, PSP, JFM, fornecedores e equipa), oferecendo um vinho especialmente rotulado com o *logo* do evento.

#### **4.2.1. Autorizações, Licenças e Seguros**

A obtenção correcta de todas as autorizações, licenças e seguros para um evento é estratégia central para minimização de responsabilidades. Existem longas listagens de regulamentos que precisam de ser cumpridos na execução do mesmo. A regra principal é realizar uma investigação cuidadosa que inclua um estudo de eventos semelhantes e o aconselhamento sobre autorizações e licenças que são necessárias para permitir que este possa ser realizado. Estas irão depender do local onde o evento terá lugar e do seu tipo e complexidade. Será sempre da responsabilidade da empresa organizadora informar-se e respeitar todas as normas, regulamentos e exigências de licenciamento de um espaço bem como sobre as regras de segurança no trabalho.

Visto que estas não são fixas e focado neste estudo caso, fornece-se as seguintes sugestões nesta matéria:

- Licenças: para facilitar este processo é importante que a organização do evento disponha de um projecto detalhado do evento aquando do pedido e tratamento de licenças com a Câmara, pois desta forma, esta entidade facilmente identificará o tipo de licenças a serem emitidas pelos seus departamentos;

- Seguros: certificar que o seguro contém as definições correctas da sua actividade empresarial e cobertura geográfica. Deve constantemente informar a sua seguradora de novas, adicionais ou incomuns actividades que possam realizar-se durante o evento; a menos que haja um limite definido no contrato, a empresa organizadora do evento deverá assumir o pior e possuir o máximo de seguros possíveis dentro das suas capacidades financeiras. Pode não parecer uma boa política mas a sua responsabilidade pode alargar-se ao edifício, bem como a todas as pessoas no seu interior e até mesmo a instalações adjacentes;
- Seguros dos subcontratantes: os seus limites de responsabilidade e suas formulações. Certificar que estes contém uma cláusula que o indemnizarão pela suas negligências;
- Existem vários tipos de seguros e a escolha particular de um seguro é ditada pela estratégia de gestão de risco desenvolvido pela gestão do evento com base em requisitos legais.

Para a Praça das Flores foram precisos os seguintes documentos:

#### 1. Departamento de Gestão do Espaço Público:

- Licença de Ocupação Temporária do Espaço Público;
- Pedido para instalação de dispositivos publicitários na Praça das Flores;
- Termos de Responsabilidade para os equipamentos de som;
- Seguro de Responsabilidade Civil.

#### 2. Departamento de Ambiente e Espaços Verdes

- Licença Especial de Ruído;
- Autorização do Plano de Recuperação dos Espaços Verdes (escolha das espécies plantas, aprovação da aplicação de placas de relva e execução dos trabalhos em duas fases – pré e pós evento).

#### 3. Direcção Municipal de Actividades Económicas

- Licença de funcionamento de recinto improvisado ou itinerante de espectáculos e divertimento públicos.

#### **4.2.2. Contratos - Principais Fornecedores**

Tratando-se de um espaço público, não se pode dizer que houve um contrato entre o *venue* Praça das Flores e a empresa organizadora do evento, mas sim acordos, licenças e autorizações tratadas e emitidas por órgãos públicos. No entanto, e sempre que se celebram ou se emitam tais documentos,

existem alguns cuidados que devem ser prestados como: verificar se se está a assumir quaisquer responsabilidades para além das previstas nos regulamentos/lei; verificar se se está a assumir a responsabilidade da negligência de terceiros; se o contrato principal o responsabiliza pelas acções dos seus subcontratantes, certifique que o seu contrato com os mesmos os obriga a indemnizá-lo nos mesmos moldes.

Seguem abaixo os principais fornecedores contratados para a Praça das Flores:

- Mestre de obras para recuperação dos equipamentos da Praça;
- Empresa de Construção e Manutenção de Jardins responsável pela execução dos trabalhos nos espaços verdes;
- Polícia (PSP) para regular o trânsito, vigilância dos lugares de estacionamento reservados e batedores para a noite do dia 12 de Junho;
- *Catering*;
- Segurança;
- Limpeza (Praça e apartamentos);
- Serviços de lavandaria;
- Restaurantes envolvidos em exclusividade;
- Hospedeiras;
- Guias Intérpretes
- Autocarros para o transporte de clientes e *staff*.

### 4.2.3 Logística *Onsite*

Antes do Jantar	Durante o Jantar	Depois do Jantar
Fecho da Praça ao trânsito e aos não residentes; Entrada dos carros para zona de exposição; Colocação das vedações; Limpeza da Praça e <i>amenities</i> ; Montagens do cenário; Entrada do <i>staff</i> ; Definição do jantar do <i>staff</i> ; Ensaios dos artistas e banda; Testes de luz e som; Preparações de <i>catering</i> ; Segurança extra à entrada; Chegada de paramédicos; Distribuição de rádios; Verificar os apartamentos alugados; <i>Briefing</i> à equipa operacional; Gestão do trânsito e chegada dos autocarros;	Gestão da multidão e chegada dos participantes; Gestão de filas nas estações de <i>buffet</i> e encaminhamento dos clientes às mesas ou esplanadas; Limpeza das infra-estruturas; Controlo e supervisão do <i>catering</i> ; Manutenção da segurança do <i>venue</i> e pessoas; Cumprimento de licenças e respectivos horários autorizados;	Saída dos autocarros de forma organizada; Desmontagens e limpeza do espaço - o cuidado com os lixos; Camião de carga para carregamento dos materiais de produção e cenários; Fecho da Praça: remoção das vedações e assegurar que os equipamentos técnicos fixos não corriam riscos (segurança 24h); Última verificação do bom estado do espaço para garantir o normal funcionamento da Praça no dia seguinte até às 17h00;

### 4.2.4. A Força Humana e Responsabilidades

Como na maioria das empresas especializadas em organização de eventos, A TLC também apresenta um número reduzido de membros. Portanto, optou-se por uma estrutura organizacional em rede ou multi-organizacional, pois diversos fornecedores estavam envolvidos e onde, devido à natureza do evento, foram introduzidas novas estruturas ou funções, que no pós evento se diluíram. Para melhor divisão e comunicação das responsabilidades, cada equipa tinha em posse o manual/programa do evento. Neste documento encontravam-se todas as informações (contactos gerais e principais responsáveis, *timings* e actividades) sobre o evento e sobre cada área de actuação: Aeroporto, Hotel, Coliseu, Praça das Flores e Cordoaria Nacional.

Concretamente na praça, a equipa operacional directamente envolvida era composta por: uma *venue manager*, duas *overall assistants* e dois *transportation managers*. As responsabilidades desta equipa centravam-se na articulação harmoniosa entre os fornecedores contratados, a Empresa de Produção e o Cliente Final (Marca Internacional de Automóveis). A supervisão da logística apresentada no ponto anterior foi da responsabilidade desta mesma equipa.

Todas as licenças da CML estavam em nome da TLC e, por essa razão, cabia-lhes também garantir o escrupuloso cumprimento de todas as suas premissas.

Dadas as características do espaço físico no qual o evento teve lugar, coube ainda à TLC fazer a gestão dos comentários dos moradores da Praça e ruas adjacentes. Neste sentido foi imperativo o contacto constante com a JFM e a CML.

Da parte da Empresa de Produção houve um conjunto de três *managers* – logística, produção técnica e direcção técnica de artistas – que trabalharam em estreita ligação com a equipa da TLC.

Do Cliente Final existia uma equipa apenas afecta ao *catering* composta por três pessoas – um *manager* e dois *assistants*. Por este motivo, e à excepção do *catering* (empresa portuguesa directamente contratada pela Marca Automóvel), todos os outros fornecedores envolvidos no evento da Praça eram geridos pela TLC.

### **4.3 Desafios e Resolução de Problemas**

Pela natureza, dimensão e exigência deste evento, numa fase em que a *DMC* portuguesa se encontrava a concorrer com vários destinos e agências, o primeiríssimo desafio, como explicado no ponto 2 (o Pré-Evento), foi a conquista do evento para a cidade de Lisboa. Esta vitória só foi possível através do profissionalismo empregue nas propostas e contrapropostas apresentadas.

A Praça das Flores, por se tratar de uma área urbana, as primeiras resoluções de problemas prendiam-se com o ajuste entre os objectivos do cliente e o que era permitido pela Câmara. Esta comunicação deveria ser franca, clara e constante com este órgão e a Junta de Freguesia das Mercês. Esta foi considerada a melhor estratégia a este nível. Era imperativo adaptar as necessidades à realidade local, analisando a fundo cada questão - a exclusividade do espaço durante 16 dias, os limites horários, o ruído, o congestionamento do tráfego, bem como a urgente recuperação do espaço e as medidas de segurança a serem tidas em conta.

O contacto centralizador foi o DGEP que forneceu toda a informação que lhe era possível, mas foi um processo muito moroso e acabou por envolver vários outros departamentos dentro da CML. Cada licença teve que ser tratada individualmente com cada departamento, o que implicou uma comunicação por vezes dispersa que culminou na aceitação de todos os objectivos para o evento, com a atribuição das respectivas licenças atempadamente, mas já muito perto das datas das

montagens. Por este motivo, não foi sempre fácil explicar ao cliente estrangeiro o ritmo a que alguns aspectos decisivos se tratavam sendo que o desafio era manter o cliente calmo e confiante no trabalho da *DMC* e em Lisboa como destino acertado para o evento. Coube à agência portuguesa tentar fazer ver que mesmo sem licenças era possível ter certezas.

Acima destas questões, encontravam-se ainda os aspectos que faziam parte da recriação do espaço para o jantar, sendo que a escolha e selecção meticulosa dos fornecedores foi muito importante para que o rigor fosse cumprido ao pormenor.

Uma outra questão que gerou grande tensão foi a espera pela definição quanto à potência eléctrica disponibilizada pela CML ao evento. Já as obras decorriam quando se iniciou a comunicação com o Departamento de Construção e Conservação de Instalações Eléctricas e Mecânicas (parte da Direcção Municipal de Projectos e Obras). Enquanto esta comunicação se desenrolava, a nível logístico, era preciso informar rapidamente à Empresa de Produção Estrangeira quanto a potência das caixas de electricidade da Praça, dado que era urgente que estes soubessem se era necessário trazer do seu país, geradores para *back up* ou se era necessário alterar equipamentos técnicos para o espectáculo.

A forma mais rápida que surgiu no momento para atender a este pedido do cliente, foi a deslocação à Praça de uma pessoa contactada pela TLC mas com competências a este nível para conferir esta potência. Só após esta confirmação e mediante a apresentação de diversos termos de responsabilidade por parte das equipas técnicas é que a CML assumiu que iria patrocinar a electricidade para o evento.

A Praça das Flores, como espaço público, apresentou todas estas legalidades necessárias e como área urbana possuiu uma forte componente humana que sem dúvida alguma foi dos maiores desafios.

De um lado tem-se um espaço que é público mas que é necessário a permissão e o licenciamento de um órgão superior para que algo possa acontecer nele e do outro lado encontra-se a satisfação e o envolvimento da comunidade residente. No fundo, a *DMC* que como agência quer satisfazer um cliente, ao mesmo tempo que quer deixar um legado num espaço da cidade e promover o destino, encontra-se no meio destes dois polos.

Portanto, lidar diariamente com a gestão das expectativas dos moradores e suas questões, queixas ou pedidos, gerir com diplomacia e permitir excepções, reconhecendo tratar-se de uma situação delicada, que exige fortes capacidades de comunicação com o público, foi com certeza o ponto mais crítico deste *venue*.

Em espaços concebidos para eventos, mesmo que estes estejam inseridos em áreas urbanas, esta questão raramente é preocupante, mas neste caso, algumas estratégias tiveram que ser tomadas:

1. Comunicação e informação completa sobre o evento – programa, autorizações e licenças;
2. Apresentação das contrapropostas: recuperação e limpeza da Praça e a atribuição de cartões de parque de estacionamento de validade de um mês para os moradores que possuem carro próprio como forma de contrapartida pela ocupação dos lugares de estacionamento durante os 16 dias;
3. Boa manutenção dos espaços públicos durante os 16 dias do evento e o cumprimento da renovação do jardim no pós evento;
4. Cumprimento rigoroso das restrições horárias e de ruído estabelecidas pelas licenças;
5. Política de boa vizinhança – disponibilidade para conversar acerca de quaisquer problemas, convidá-los para primeira e última noite por meio de carta formal.

Para além desta componente social, a nível político este evento também teve algumas repercussões que só vieram dividir ainda mais as opiniões da comunidade local. Todos aqueles que se haviam manifestado positivamente à implementação do evento (desde a Junta de Freguesia à Câmara Municipal) tiveram que, de igual modo, ser confrontados com alguns opositores.

Nos jornais, em *blogs* na internet ou em folhetos políticos passados de mão em mão, o desagrado e o aproveitamento político do caso foi-se manifestando. Títulos como “Evento divide Praça das Flores” ou “Até as nossas ruas e praças” e “O verde de Sá Fernandes” preencheram os dias iniciais do evento. Em anexo nºs 3 ao 11, encontram-se alguns dos principais artigos que foram proferidos sobre o evento, dos quais se podem retirar os vários pontos de vista que dividiram as opiniões públicas. A polémica levantada alimentou-se do aproveitamento político das decisões tomadas pela CML aquando do evento na Praça das Flores.

A abordagem dos meios de comunicação, a forma como a informação fluía gerou algumas tensões que obviamente afectaram a equipa operacional no envolvimento com a comunidade local.

Acredita-se, no entanto, que o aproveitamento mediático deste casos, valorizando as opiniões negativas, podem ter o efeito perverso de desmotivar (comunidades locais ou empresas) neste tipo de acções que trazem mais-valias objectivas a todos: visibilidade divulgação da cidade, investimento na cidade (capital estrangeiro), acções de mecenato, entre outras.

#### **4.5 O Pós-Evento: O Retorno e Avaliações das Entidades Envolvidas**

O grande retorno deste evento foi constatar que um bairro típico de Lisboa, com todas as suas características, pode ser um atractivo que vem acrescentar valor a um evento de forte cariz técnico como o lançamento de um carro.

O mais gratificante foi, sem dúvida, o restauro da própria Praça: jardins, equipamentos, pavimentos e quiosque. Encontram-se em anexo, nº 12, algumas fotografias do antes e depois das obras de recuperação da Praça das Flores. Este foi o legado deixado na cidade de Lisboa que se quis

presentear à comunidade local – uma praça mais limpa, mais florida e mais segura para que todos a pudessem viver com mais prazer.

Para além deste retorno físico, procurou-se fazer a avaliação do evento e desta intervenção junto dos comerciantes da praça: pessoas que vivem neste local enquanto vendedores, mas também enquanto moradores. Neste sentido, e por meio de questionários, ver anexo nº 13, foram consultados os comerciantes existentes no perímetro, dos quais 60% aceitaram demonstrar por escrito a sua avaliação. Deste universo, 40% esteve directamente envolvido no evento e 20% não esteve envolvido. Os objectivos desta avaliação foram:

1. Aferir a opinião dos comerciantes antes e pós evento;
2. Saber se a comunicação sobre o evento foi desde o início bem transmitida;
3. Saber quais os benefícios mais marcantes do evento;
4. Saber que impactos negativos sofreu o comércio e a comunidade local;
5. Para futuro, saber se a comunidade aceitaria outro tipo de iniciativas na praça.

Partindo destes objectivos, seguem-se as seguintes conclusões:

- Os comerciantes da Praça tinham uma opinião inicial positiva sobre o evento, sendo que 50% respondeu positiva e 10% hesitante; estes valores mantiveram-se no pós-evento;
- Para 40% dos comerciantes a informação geral sobre o evento foi transmitida satisfatoriamente, para 10% foi muito mal transmitida e para os outros 10% foi muito bem transmitida;
- Dos benefícios do evento, aqueles que a maioria dos comerciantes assinalaram como sendo os mais marcantes foram: o Restauro da Praça e a Projecção de Lisboa como destino turístico (40%);
- Dos aspectos menos positivos do evento: 20% assinalou acessibilidade dos clientes habituais da praça e falta de informação; 30% assinalou pouco envolvimento e participação da comunidade local e 10% assinalou a menor procura do comércio da praça;
- Na opinião dos comerciantes, a Praça das Flores estaria disposta a um novo evento desta dimensão (40%) uma vez que consideram que a divulgação foi notória e que o evento trouxe distração e participação à comunidade local; para 20% dos comerciantes o local não foi apropriado para o evento uma vez que estes espaços públicos são fortemente utilizados para efeitos políticos muito negativos;

Pode-se concluir que, em geral, o que as comunidades locais e seus comerciantes esperam da organização de um evento, é uma explicação e informação detalhada sobre o mesmo – seus participantes, requisitos, necessidades e duração exacta – contrapropostas, animação e participação no evento, divulgação da sua área urbana ou cidade e segurança. Enquanto benefícios estes assinalaram o restauro da praça e a projecção de Lisboa como destino turístico.

Paralelamente a estes questionários, pediu-se às entidades envolvidas, nomeadamente à Junta de Freguesia das Mercês, à Câmara Municipal de Lisboa e à TLC- Events in Portugal, que fizessem a sua avaliação do evento.

A JMF pronunciou-se através de uma carta, em anexo nº14, na qual sublinhou a importância da presença constante do responsável do evento desta dimensão no local para dar resposta e apoio à comunidade local. É de notar que nesta comunicação a Dra. Eunice Gonçalves valoriza a boa comunicação enquanto a melhor base para a execução de um evento deste cariz.

A CML, carta em anexo nº15, avalia este evento de forma positiva, reforçando que o seu papel é o licenciamento de ocupações temporárias por forma a estabelecer directrizes minimizando ao máximo os possíveis impactos. Considerou igualmente o papel destes projectos enquanto forma de promoção da cidade de Lisboa.

A TLC, enquanto DMC organizadora do evento, no seu *feedback*, em anexo nº16, apresenta todo o processo de construção do evento. Põe tónica no facto de o licenciamento ter sido um processo moroso e densamente burocrático que exigiu forte empenho da sua equipa interna.

Para esta empresa, foi muito gratificante poder recuperar a praça enquanto espaço de convívio e lazer, potenciando as suas características físicas que se encontravam fortemente debilitadas, ao mesmo tempo que se orgulha de ter conseguido uma excelente coabitação entre o comércio local e moradores da praça. Menciona por fim, que o *feedback* dos concessionários e cliente foi muito positivo e que suscitou neles a vontade de voltar a Portugal.

## Capítulo IV – Conclusões Finais

Esta dissertação tinha como enfoque o estudo de caso do lançamento de um modelo automóvel em Lisboa, mais concretamente a organização e gestão do “Evening Event” na Praça das Flores.

Pretendeu-se definir o planeamento estratégico e operacional de um evento desta natureza, inventariar a logística do evento em espaço público, elencar as questões legais implícitas, estudar as vantagens e desvantagens da utilização do espaço público para as comunidades locais e propor um processo de comunicação com as comunidades locais, demonstrativo dos benefícios associados a este tipo de eventos.

Quanto à metodologia escolhida para a elaboração deste trabalho, pode dizer-se que na fase de enquadramento teórico, onde o objectivo era a consulta de literatura a nível de planeamento e gestão de eventos, foi relativamente acessível encontrar publicações sobre esta matéria. Contudo, a maioria dos exemplos ou estudos de casos disponíveis estão centralizados em eventos musicais, culturais e desportivos. Existem muito poucos estudos de casos de eventos empresariais ou da *MI*.

Posteriormente, reuniu-se e organizou-se todo o material disponível relacionado com a realização do evento propriamente dito (pré-evento, propostas, planeamento e plano operacional, comunicação com os órgãos públicos e comunidade local e a colecta de artigos publicados na internet e nos jornais sobre o evento).

Nesta fase, também se recorreu a entrevistas com a TLC-Events in Portugal, Câmara, Junta de Freguesia das Mercês e questionários aos comerciantes e comunidade da praça. Os objectivos destas avaliações foram atingidos, uma vez que se conseguiu apresentar o *feedback* de cada um dos envolvidos e aferir as suas opiniões sobre o evento. Infelizmente, a colaboração por escrito dos comerciantes e comunidade local não foi exactamente a desejada (apenas 60% disponibilizou-se para responder), tendo sido necessário complementar a investigação com conversas informais.

Por fim, apresenta-se assim, o guião para a realização de eventos empresariais em espaço público em Lisboa.

Como foi dito anteriormente, a Indústria dos Eventos encontra-se organizada num sistema que se divide por tipos e dimensão, pois cada evento surge da mistura variável da gestão de um programa, da sua configuração e objectivos e do seu público-alvo. Possui os seus próprios actores e impactos e são hoje explorados pelo Turismo de um destino como estratégia para aumentar o seu crescimento turístico. O processo de concretização de um evento contempla três grandes momentos: a fase do planeamento, o plano operacional e sua execução e o encerramento do evento *on-site* e pós-evento (*handover*). Para cada um destes momentos existem directrizes que se seguidas podem contribuir para o seu sucesso.

Partindo do estudo de caso apresentado nesta dissertação, irei de seguida concluir e resumir as principais etapas da fase do seu planeamento. Este evento deu início com a apresentação de um *briefing* proveniente do cliente, onde estava feito a contextualização geral do evento com o seu tipo, dimensão, conceito e principais objectivos. Este documento foi apresentado a várias agências locais e estrangeiras que, após *brainstorming* com o cliente e visitas de inspecção, se propuseram a um *pitch* competitivo, apresentando as mais interessantes propostas e respectivos orçamentos.

Depois de todas as propostas analisadas e avaliadas, foi feita a divulgação da cidade de acolhimento vencedora e respectiva agência local. A partir deste momento, o cliente e a empresa de produção de eventos estrangeira trabalhavam em conjunto com a *DMC* local no desenvolvimento do conceito do evento: definição dos *venues*, envolvimento dos órgãos públicos, contacto e comunicação com a comunidade local e comerciantes da Praça das Flores, contratação dos principais fornecedores, criação de ambientes, cenários e escolha dos menus e elaboração do programa geral do evento.

Após o desenvolvimento do conceito, passa-se ao estabelecimento da estrutura organizacional e definição de equipas *on-site* para a execução do evento.

No plano operacional da Praça das Flores, as questões fundamentais prendiam-se com o ajuste da melhor relação possível entre o orçamento e objectivos do cliente e o que a CML permitia e exigia para que o evento tivesse lugar naquele espaço, nomeadamente taxas de licenciamento, seguros e as obras de recuperação da praça. Neste plano também se contempla a gestão dos riscos de um evento em espaço público e os inerentes impactos sociais (comunidade local) e políticos (polémica que se alimentava do aproveitamento político das decisões tomadas pela CML aquando do evento na Praça das Flores).

Na fase da gestão logística *on-site* antes da chegada dos clientes, importava cumprir com os seguintes pontos da *checklist*: limpeza da praça e seus equipamentos, encerramento da praça a partir das 17h00 e controlo do fluxo do movimento do público (clientes habituais do comércio da praça e moradores), do *staff*, dos artistas e equipamentos técnicos, início das montagens e ensaios gerais, controlo do trânsito local e levantamento dos estacionamento indevidos para a entrada dos carros em exposição, certificação da chegadas dos serviços de emergência, de incêndio e segurança e controlo do fornecimento de comidas e bebidas.

Durante o jantar, era necessário cumprir rigorosamente os *timings* do programa e conseqüente licença de autorização de ruído, gerir as filas nas estações de *buffet*, controlar a limpeza dos *amenities* e manter a segurança sob alerta.

Aquando do encerramento do jantar, a equipa operacional controlava a dispersão dos convidados e a entrada e partida dos autocarros, o encerramento dos equipamentos e armazenamento dos materiais do cenário, verificava possíveis perdidos e achados e garantia a limpeza da praça para o dia seguinte.

O encerramento pós-evento ou *handover* foi feito com todas as partes envolvidas, ou seja, com os fornecedores fez-se a cessação dos contratos, os agradecimentos e um *debrief* para avaliar o que correu bem e o que correu menos bem. Quanto aos recursos humanos, o agradecimento consiste numa festa de celebração de *staff*, o *debrief* contempla uma avaliação de comportamento, seguindo-se os pagamentos finais. Com o departamento financeiro, é necessário fazer o pagamento de facturas e a auditoria de contas com a apresentação do balancete de cada área do evento. Quanto ao cliente e empresa estrangeira de produção de eventos, os devidos agradecimentos pelo evento e confiança, aquando da avaliação do evento, foi pedido sugestões para outras oportunidades similares e o envio e pagamento da factura final ao cliente.

Indo ao encontro das reflexões levantadas na introdução geral desta dissertação, gostava agora de sistematizar as principais ideias que se pretendiam ver respondidas ou analisadas.

Um critério sempre importante a ter em conta nesta indústria é a escolha das pessoas envolvidas na preparação e execução de um evento, escolhendo-as pelas suas competências e adequando-as às funções. A equipa operacional deve primar pela segurança, pulso firme, forte capacidade de liderança e diplomacia, mas ao mesmo tempo com boa resistência física, pois o trabalho é árduo e de longas horas. É um trabalho verdadeiramente gratificante, mas é imperativo que haja real interesse e paixão. Neste sentido, deverá haver uma selecção acertada de *staff* e de fornecedores, sendo que estes deverão estar profundamente envolvidos, ser instruídos, informados e formados sobre o evento.

Como dito anteriormente, não importa a dimensão do evento, a equipa contribui para o seu sucesso ou o seu fracasso.

No caso apresentado no que toca à gestão logística, para além dos pontos mencionados, o mais importante para este tipo de evento foi adaptar e conceptualizar o produto (lançamento de um carro) ao espaço físico em que este se deveria encontrar.

Como tal, em termos de guião para um bom evento em espaço público, bem ponderado e estudado, sugerimos que se verifique antes de uma primeira visita de inspecção do cliente, a real exequibilidade, disponibilidade e infra-estruturas dos espaços, na medida em que se tratam de *venues* com sérias e determinantes especificidades.

Num evento em espaço público as questões chave para o seu sucesso são: o planeamento atempado do evento, a comunicação com os órgãos competentes, a comunicação constante com as comunidades locais, a apresentação de contrapartidas ou legado ao espaço da cidade onde o evento

se dê, apelar à compreensão dos residentes tendo em conta que haverá sempre incómodos, tentando minimizá-los, apresentando alternativas e soluções para os seus problemas tais como acessibilidades, cortes de ruas, ruído ou acumulação de lixo.

Contudo, e apesar do retorno que um evento em espaço público pode apresentar, também se poderiam aproveitar outros espaços da cidade menos habitados mas que possam igualmente ir ao encontro do conceito do evento (no caso de Lisboa, a zona ribeirinha) onde se pode deixar igualmente algum legado, sem estar tão próximo das zonas habitacionais. No caso de haver moradores perto do local do evento, é preciso que se faça tudo para conhecer as pessoas e as suas rotinas, os hábitos das comunidades, devendo ter-se em conta, o seu tipo de quotidiano; para tal, é necessário ouvir e compreender as populações locais. Estas deverão sentir confiança na organização e acreditar no evento e no seu legado. Acima destas questões encontra-se ainda a segurança dos moradores, das pessoas convidadas, do *staff* e transeuntes para além de ter que se manter a segurança dos equipamentos técnicos e infra-estruturas que façam parte do cenário.

Um outro impacto, foi a polémica que se alimentava do aproveitamento político da CML face a este evento. Infelizmente e do ponto de vista dos profissionais de eventos, estas questões só vêm desmotivar as empresas que neste tipo de acções precisam do apoio político e dos meios de comunicação para trazer mais-valias objectivas a todos: visibilidade, divulgação da cidade, investimento na cidade (capital estrangeiro), acções de mecenato, entre outras.

A legislação existente que regula as questões associadas à ocupação do espaço público, está pouco adequada à esfera dos eventos *corporate* e mais indicada para feiras, mercados, bancas de vendas e actividades comerciais em zonas públicas. Dentro do possível, alguns requisitos tiveram que ser adaptados a este evento, partindo do bom senso colectivo.

Todo e qualquer evento em espaço público tem que ser avaliado pelo Departamento de Gestão do Espaço Público e quando existem montagens de infra-estruturas de apoio ao evento deve considerar-se um pedido de licença de recinto improvisado (Departamento de Actividades Económicas). Neste caso, tratando-se de uma zona verde, a Divisão de Jardins também terá que dar o seu parecer. Toda e qualquer “peça” do espaço público corresponde a um diferente departamento dentro das autarquias.

Em suma, acreditamos que as empresas de organização de eventos têm de conhecer profundamente a orgânica das autarquias que lhes sejam mais próximas. Conseguindo-o, informa-se melhor o cliente e dimensiona-se de forma mais acertada a equipa e o orçamento. Para tal, acreditamos que a comunicação é “O” elemento chave para o bom funcionamento de um evento. Esta, seja verbal ou escrita, deve ser clara, honesta, completa e objectiva, seja com o cliente, equipa operacional,

fornecedores, comunidade local ou órgãos públicos. Estes últimos, sublinho que a comunicação, para ultrapassar aspectos demasiados burocráticos e morosos, deve ser feita atempadamente, ou seja, assim que a agência possuir um *briefing* de um cliente que preveja utilização de espaços públicos.

Esperamos com este trabalho ter contribuído para esclarecer o processo do planeamento de um evento de média dimensão em espaço público em Lisboa.

Consideramos importante estudar casos da dimensão do apresentado para ajudar a desmistificar a aparente facilidade com que se ergue um evento. Nem sempre basta contactar os fornecedores certos e acreditar que a mensagem foi passada. Uma *DMC* consciente das suas funções tem que acompanhar e liderar constantemente cada fase do processo.

Esperamos ter conseguido demonstrar que Lisboa oferece espaços que necessitam deste tipo de intervenção e que acreditamos que a iniciativa privada pode fazer toda a diferença para a recuperação de alguns espaços públicos.

## Bibliografia

- Allen, J.; Bowdin, G.; Harris, R.; McDonnell, I.; O'Toole, W. (2006), *Events Management*, Great Britain, Elsevier Butterworth Heinemann
- Anon (2000), *Rugby World Cup 1999 Economic Impact Evaluation: Summary Report*, Edinburgh, Segal Quince Wicksteed Limited and System Three
- BDS Sponsorship Ltd. (2005), The Definition of Sponsorship, (Online), disponível em [http://www.sponsorship.co.uk/in\\_sponsorship/in\\_sponsorship.htm](http://www.sponsorship.co.uk/in_sponsorship/in_sponsorship.htm), (consultado a 10 de Maio de 2009)
- Berlonghi, A. (1990), *Special Event Risk Management Manual*, Mansfield, Ohio, Bookmasters
- Blessa, R. (2006), *Merchandising no Ponto-de-Venda*, São Paulo, Atlas
- Burke, R. (2003), *Project Management: Planning and Control Techniques*, Chichester, John Wiley & Sons
- Cunha, L. (2001), *Introdução ao Turismo*, Lisboa, Verbo
- Faulkner, B. (1993), *Evaluating the Tourism Impact of Hallmark Events*, Canberra, Bureau of Tourism Research
- Getz, D. (2005), *Event Management & Event Tourism*, New York, Cognizant Communication Corporation
- Giddens, A. (1990), *The Consequences of Modernity*, Cambridge, Polity Press
- Goldblatt, J. (1997), *Special Events: Best Practices in Modern Event Management*, New York, John Wiley & Sons
- Goldblatt, J. (2000), "A future for event management the analysis of major trends impacting the emerging profession", in *Events beyond 2000 – Setting the Agenda. Proceedings of the Conference on Evaluation, Research and Education*, Sidney, Australian Centre for Event Management
- Goldblatt, J. (2005), *Special Events: Event Leadership for a New World*, Hoboken, John Wiley & Sons
- Hemmerling, M. (1997) "What makes an event a success for a host city, sponsors and others?" Paper delivered to The Big Event New South Wales Tourism Conference, 5-7 November, Wollongong, Australia
- Hicks, H. e Gullet, C. (1976), *The Management of Organisations*, Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha Ltd.
- Jago, L. e Shaw, R. (1998), A conceptual and differential framework. *Festival Management and Event Tourism*, 21-32
- Muthaly et al. (2000), "An event based entrepreneurship case study of futuristic strategies for Sydney 2000 Olympics" in *Events beyond 2000 – Setting the Agenda. Proceedings of the Conference on Evaluation, Research and Education*, Sidney, Australian Centre for Event Management, University of Technology

O'Toole, W. e Mikolaitis, P. (2002), *Corporate Event Project Management*, New York, John Wiley & Sons

Pedro, L.; Caetano, J.; Christiani, K.; Raquilha, L. (2007), *Gestão de Eventos*, Lisboa, Quimera

Shone, A. e Parry, B. (2004), *Successful Event Management*, London, Thomson Learning

Silvers, J. (2004), *Professional Event Coordination*, New Jersey, John Wiley & Sons Inc.

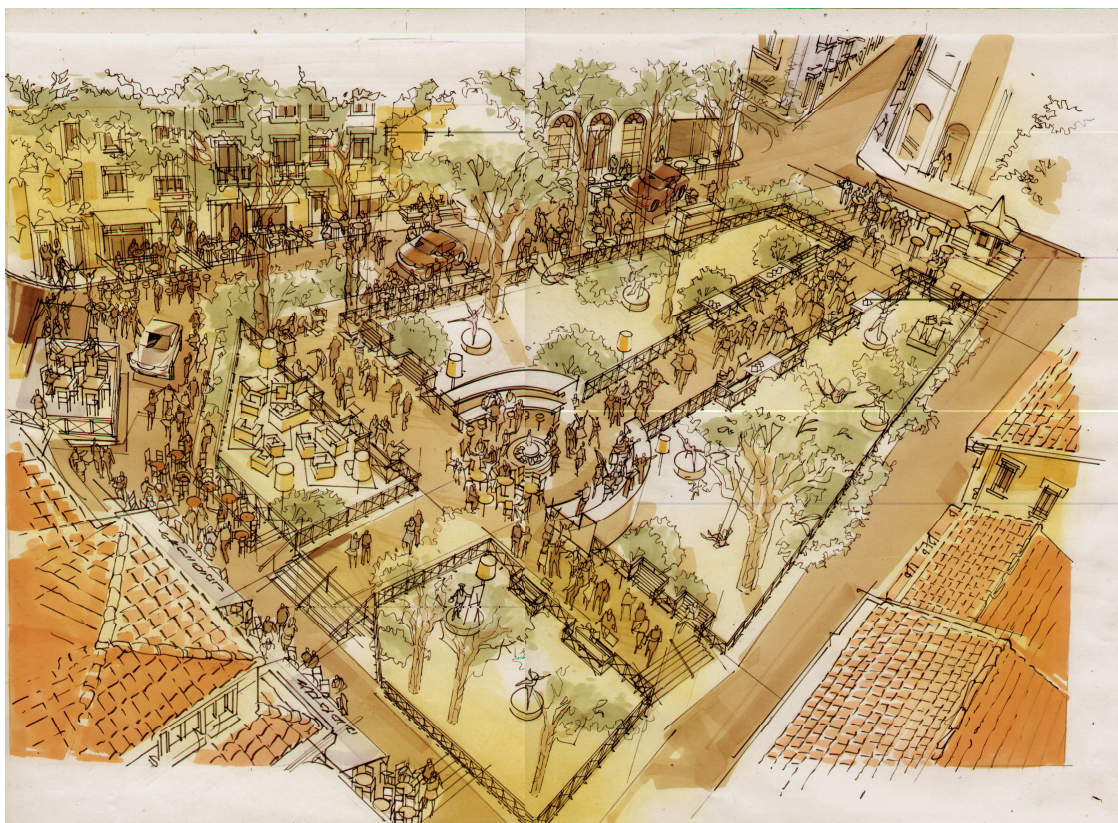
SEXI - Sustainable Exhibition Industry Report - (2002), (online), disponível em [http://www.aeo.org.uk/files/sexi\\_report.pdf](http://www.aeo.org.uk/files/sexi_report.pdf), (consultado a 18 de Julho de 2009)

Thomson, J. e Martin, F. (2005), *Strategic Management: Awareness and Change*, London, Thomson Learning

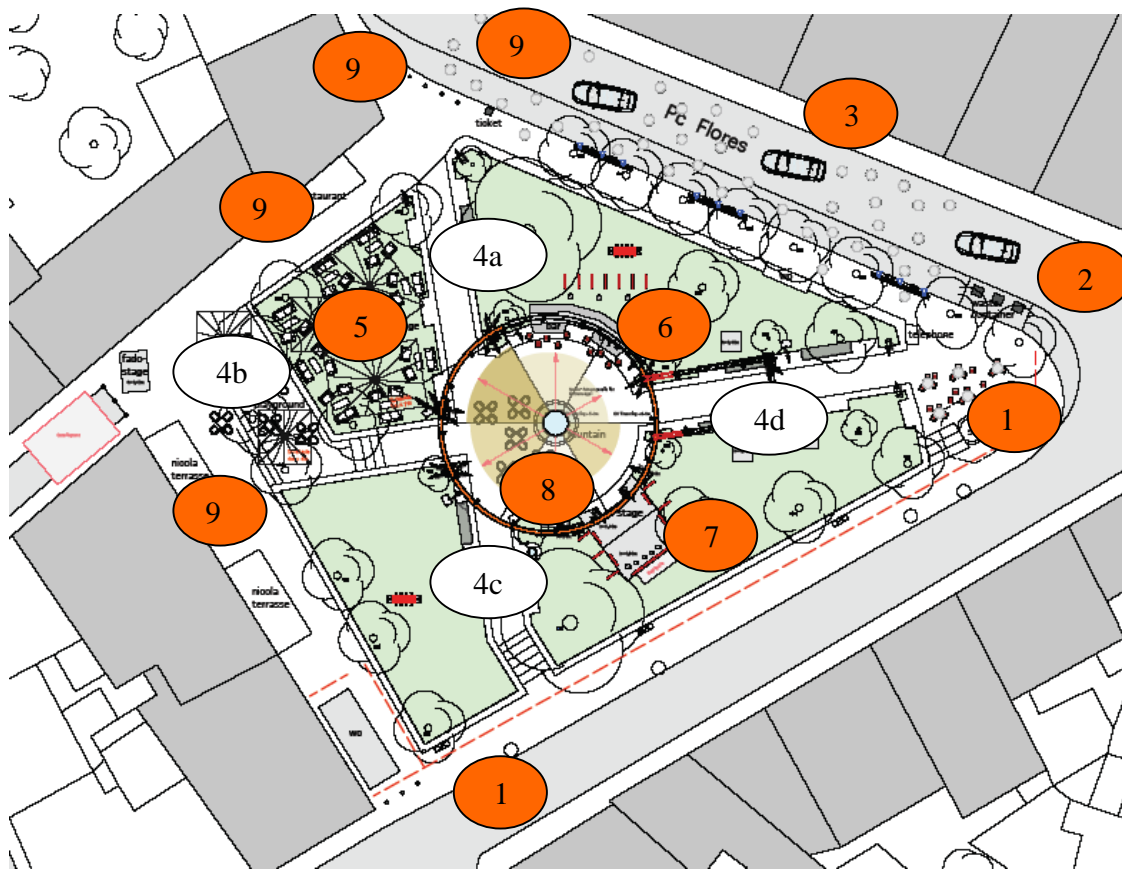
Xerox Corporation (1998), *Guide to Waste Reduction and Recycling at Special Events*, New York, Xerox Corporation.

## Anexos

### Anexo nº 1 – Imagem Panorâmica da Praça das Flores (simulação do evento)



## Anexo nº 2 – Conceito do Evento - Praça das Flores



### **Legenda:**

1 – Rua Nova da Trindade- chegada de autocarros de clientes

2 – Entrada de clientes

3 - Carros em exposição e zona superior para *cocktail* de boas-vindas

4a, 4b, 4c, 4d – Estações de *Buffet*

5 - Jardim: zona *lounge*

6 – Bar principal

7 – Palco

8 – Fonte e pista de dança

9a, 9b, 9c e 9d – Restaurantes: Conventual, Porco Preto, Flor de Sal, Pão de Canela I e II: incorporados no evento

10 - O quiosque: café e esplanada; acesso para a saída de clientes.

Lisboa. Evento internacional transtorna vida de moradores

## Apresentação de carro paralisa Praça das Flores durante 15 dias

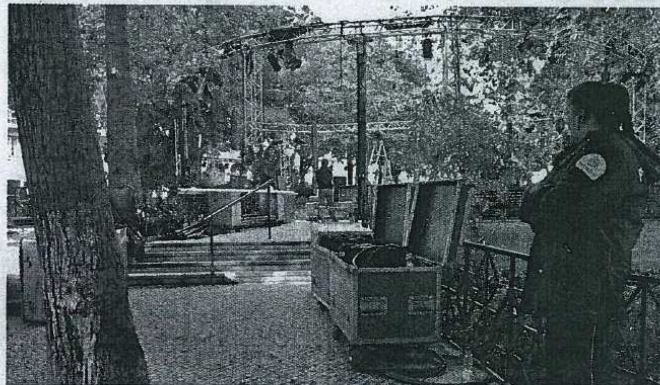
lança novo veículo e trás a Lisboa milhares de pessoas e confusão

ISALTINA PADRÃO

A indignação é geral. Moradores, comerciantes e transeantes não entendem como é que a apresentação de um carro pode servir de pretexto para vedar o acesso à Praça das Flores, em Lisboa, entre os dias 4 e 20 de Junho. A informação, veiculada pela Junta de Freguesia, chegou às caixas de correio (não a todas), dando conta do encerramento da praça pela (vai lançar um novo modelo). Para compensar o transtorno, será refeito o jardim local. Argumentos que não convencem ninguém.

As movimentações para a organização do espaço começaram há oito dias. Mas foi ontem que, perante o olhar inquisidor das pessoas, os técnicos revolucionaram totalmente a praça que até dia 4 terá de estar preparada para receber este evento que contará, diariamente, com cerca de 300 pessoas de 90 países, entre as 17.00 e as 01.00. A iniciativa terá concertos diários, cuja barulheira prevista já faz tremer a vizinhança.

"Gostaria muito de saber quem é que teve esta brilhante ideia de realizar um evento internacional desta



Praça das Flores vai ser palco, entre 4 e 20 de Junho, de apresentação de automóvel e de concertos

envergadura num espaço tão exiguo", comenta ao DN Vitor Aragonês, dono de uma loja de óptica, na rua de S. Marçal, que faz esquina com a Praça das Flores. "Como não pertença à praça o acesso também me será vedado. E quem quiser vir à minha loja terá de ser escoltado por um segurança", revela Vitor Aragonês, enquanto observa os trabalhos.

João Piçarra Mendonça, responsável pela farmácia local, diz que estas movimentações já se estão a reflectir nas vendas. "Lamento que não tenham sido asseguradas as condições para que as pessoas tenham acesso a medicamentos". Além de ter tido conhecimento desta iniciativa através de um colaborador seu, Manuel Pessoa queixou-se da atitude da

Junta de freguesia e da câmara de Lisboa "que não estão a ter em conta as implicações que a vedação vai ter no comércio". O DN tentou contactar com o presidente da Junta das Mercês, mas até à hora de fecho desta edição não foi possível.

Já o vereador José Sá Fernandes, responsável pelo pelouro dos Espaços Verdes da autarquia, garante que

este foi um óptimo negócio em que todos lucram. "A organização do evento vai pagar as taxas de ocupação bem como a requalificação do jardim. Isto representa milhares de euros", garante ao DN o vereador, adiantando que nestes dias "o comércio vai ter ainda mais clientes e que o mais importante é que a Praça das Flores vai ser renovada". ■

### MORADORES E COMERCIANTES DESCONTENTES

Vitor Aragonês  
Comerciante e morador

“ Já entregámos um abaixo-assinado com cerca de 160 assinaturas na câmara, mas até agora não recebemos qualquer resposta sobre o que se está a passar na Praça das Flores

João Piçarra Mendonça  
Farmacêutico local

“ Essa história de ir renovar o jardim não passa de conversa. Existe algo por detrás deste evento que não nos está a ser dito. Alguém está a lucrar com isto que está a acontecer

José Sá Fernandes  
Vereador Espaços Verdes

“ Vamos deixar de ter uma praça imunda para passar a existir um jardim totalmente requalificado. E sem que a câmara tenha de gastar um único tostão neste investimento necessário

## Câmara de Lisboa não fecha Praça das Flores e arrecada mais de 50 mil euros em taxas

Catarina Prelhaz

Todos os comerciantes poderão abrir portas durante o evento automóvel que arranca quarta-feira no Príncipe Real, garante vereador Sá Fernandes

● A Praça das Flores, em Lisboa, permanecerá aberta aos municípios a partir de quarta-feira, dia em que arranca naquele local um evento internacional de apresentação de um novo automóvel que se prolonga até 20 de Junho. A garantia é do vereador dos Espaços Verdes da autarquia, José Sá Fernandes, que qualifica de "infundados" os receios dos comerciantes locais de não poderem laborar durante os 17 dias em que a praça será ocupada pela marca [REDACTED].

"Não sei por que motivo é que as pessoas estão tão mal-informadas. Ninguém tem de fechar portas nem sequer a praça vai ser vedada, até porque só será cortado um pequeno troço da Rua Marcos Portugal", afirma José Sá Fernandes, acrescentando que a autarquia até já arranhou alternativa para as pessoas que ali têm lugar de estacionamento.

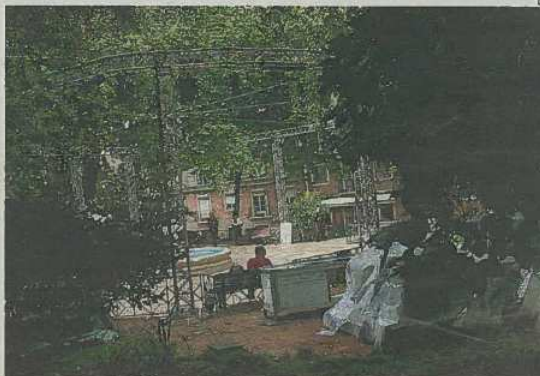
Por outro lado, sublinha o autarca eleito pelo Bloco de Esquerda, tanto os moradores como Lisboa saem a ganhar com o evento que animará diariamente a Praça das Flores das 17h00 à 1h00 e que trará a Lisboa 5100 representantes da marca de automóveis, oriundos de 90 países. "Os

residentes ganharam a reabilitação da praça, que está praticamente concluída e que só vai precisar de alguns retoques finais após a conclusão da iniciativa. A esses milhares de euros poupados, acrescente-se que a câmara vai ganhar com taxas de ocupação e de publicidade para cima de 50 mil euros, já para não falar da projecção internacional que a própria cidade pode alcançar", assegura.

### Música calma

Os moradores dividem-se quanto à bondade da iniciativa, mas o jardim renovado agrada a quase todos. "Preocupa-me o barulho, mas a praça estava toda estragada e agora ficou impecável. Já valeu a pena", explica José Fragoso, morador da zona desde 1927. Maria Vieira, 74 anos, natural da Praça das Flores, é da mesma opinião. "Limparam tudo, colocaram flores, puseram relva e bancos, recuperaram o quiosque. Estou muito satisfeita e sempre dá para animar a zona. Antes não havia limpeza, o lago estava feio e sujo e agora tem outro aspecto." Já para o residente António Jacinto, 50 anos, a câmara deveria ir mais longe. "Os moradores pagam os seus impostos para ter o jardim limpo e bem arrumado e o resto é conversa. O que a praça precisava era das árvores podadas, porque as ramadas já roçam as casas", censura.

Confrontado com as reclamações dos moradores, Sá Fernandes assegura que o ruído não será problema. "Haverá uma banda em permanência a tocar música calma, mas às 22h30



Moradores temem ruído, mas aplaudem recuperação da praça

### Restaurantes lucram

300

representantes da marca de automóveis [REDACTED] vão jantar diariamente nos restaurantes da Praça das Flores, que encerrarão de propósito para o evento. Feitas as contas, o jardim acolherá nos 17 dias da iniciativa 5100 pessoas provenientes de 90 países. No fim, a organização rematará a reabilitação da praça

acaba o som amplificado e à meia-noite termina o concerto." Quanto à poda, a autarquia vai lançar um programa geral de intervenção nas árvores da cidade a executar até 2009.

A parceria com privados é, de resto, uma solução que agrada ao autarca do Bloco de Esquerda, que pretende propor a recuperação do jardim do Príncipe Real segundo os mesmos moldes. "A câmara não tem dinheiro nenhum e há coisas para fazer, logo estas iniciativas são uma mais-valia. É mecenato." Os moradores, em geral, concordam. "Com certeza que acho bem, como não há dinheiro os privados também podem ajudar", lança Manuel Leitão, 57 anos, residente nas imediações da Praça das Flores.

## **Comerciantes da Freguesia das Mercês contestam evento privado na Praça das Flores**

04 de Junho de 2008, 23:54

Lisboa, 04 Jun (Lusa) - Comerciantes da Freguesia das Mercês dizem-se prejudicados com o lançamento de um novo automóvel na Praça das Flores, em Lisboa, queixas que não se justificam segundo José Sá Fernandes, vereador dos Espaços Verdes na Câmara da capital portuguesa.

A demonstração do novo veículo da [redacted], que teve início hoje e decorrerá até 20 de Junho, em restrito para os representantes de concessionários dos cem países em que a marca é comercializada, está "a limitar o estacionamento" e a provocar "muito barulho".

A União de Associações do Comércio e Serviços manifestou, num comunicado de imprensa, "profundo repúdio" pelo encerramento da Praça sem aviso prévio, afirmando que a situação "irá causar profundos prejuízos para os comerciantes da área envolvida".

Manuel Pessoa, gerente da Charcutaria Francesa disse à agência Lusa que está "preocupado com os salários dos funcionários e a renda do espaço", já que prevê 80 por cento de redução nos lucros do restaurante, cálculo que exemplifica com os apenas "três jantares" que serviu terça-feira, contrastantes com a "média de 25 refeições" que serve por dia.

"Os nossos clientes procuram calma e sossego e vão passar a evitar o local", já que este verá o seu horário de serviço afectado pelo som dos concertos programados para o evento, explicou o gerente. Luís Gonçalves, dono de um talho na rua Marcos Portugal, disse que se verificou uma "grande quebra de vendas" desde que começou a preparação do evento (20 de Maio), principalmente pelo acesso condicionado à zona e a consequente falta de estacionamento.

"Aos moradores da Praça arranjaram um lugar especial para estacionarem mas os que mais paravam aqui, que não são moradores da zona mas clientes que nos interessam, não têm lugar" contestou o dono do talho, acrescentando que tem inclusive dificuldade em carregar e descarregar carne do carro que a vem entregar.

Embora concordem com o evento por "promover a cidade" e "trazer dinheiro à Câmara de Lisboa", os dois comerciantes tecem desconfianças sobre os interesses em jogo com o evento.

"Porque é que um evento destes vem parar à Praça das Flores?", especula Manuel Pessoa, ressaltando a pequenez do espaço para justificar a inadequação do mesmo com a operação da [redacted].

Diogo Assis, director geral da TLC - agência responsável pela logística do evento em Portugal - respondeu à Lusa: "A Praça das Flores foi escolhida porque se conjuga com as 300 pessoas que esperamos por dia e com o conceito do carro", que se pretendia apresentado num "ambiente natural de rua".

O director da TLC acrescenta que o evento, que vai ser visitado "por seis mil pessoas de todo o mundo", terá "um impacto directo de cinco milhões de euros na cidade de Lisboa".

José Sá Fernandes, vereador dos Espaços Verdes na Câmara de Lisboa, afirma que foi feito há um mês o contacto directo com os comerciantes situados precisamente na Praça das Flores: quatro restaurantes acordaram não abrir no período em que o evento vai decorrer, com a contrapartida de a Câmara lhes pagar "as taxas devidas".

"Os restantes comerciantes da Freguesia foram avisados pela empresa [TLC], como ficou acordado com a Câmara e com a Junta de freguesia".

Sobre o caso da Charcutaria Francesa, o vereador diz que foi proposto, pela TLC, a cedência de 15 clientes diários pelo custo de 10 euros cada refeição, proposta recusada pelo gerente do restaurante.

Sobre a consulta prévia reivindicada pelos comerciantes, Sá Fernandes respondeu que, "por vezes, a Câmara tem de tomar decisões" e que a autarquia "não podia descurar os 150 mil euros de taxas" mais os "30 mil euros" aplicados no arranjo do jardim, ganhos com o projecto.

AZR.

Lusa/fim.

---

## PSD questiona fecho de Praça das Flores

**Lisboa.** Socialistas querem ouvir Sá Fernandes sobre o evento que vedou a praça. Este diz que é bom para todos

O PSD quer esclarecimentos da Câmara de Lisboa sobre a ocupação da Praça das Flores com um evento publicitário – apresentação de um carro da [redacted] –, exigindo a presença “urgente” do vereador dos Espaços Verdes, Sá Fernandes, na Assembleia Municipal de Lisboa (AML). O líder da bancada social-democrata, Saldanha Serra (*na foto*), afirmou ontem à Lusa que “o PSD admite que o espaço público possa ser usado de várias formas, mas não aceita que seja vedado o acesso aos cidadãos. Não há dinheiro que pague o impedimento de utilizar o espaço público”. “Não se compreende como é que se veda o espaço público durante 17 dias, com prejuízo para moradores e comerciantes”, adiantou. Ao DN, Sá Fernandes disse que comerciantes e moradores só têm a lucra. “Vai haver 300 pessoas diariamente naque-

le recinto que certamente vão recorrer ao comércio da zona. Quanto aos moradores, vão ter um jardim requalificado, pois a verba resultante deste evento será para esse fim”. ■



## Local

Boneco de Barack Obama à venda on-line P2

# Bloco desmente ruptura política com vereador José Sá Fernandes em Lisboa

Dirigentes do BE admitem “discordâncias” com o autarca da Câmara de Lisboa. Cedência da Praça das Flores à [redacted] continua a gerar polémica

● O vereador independente na autarquia lisboeta eleito pelo Bloco de Esquerda, José Sá Fernandes, dramatizou a saída do seu gabinete do dirigente bloquista Pedro Soares e afirmou que o líder da bancada parlamentar, Luís Fazenda, passará a ser o seu interlocutor no partido.

Tanto Sá Fernandes como Pedro Soares afirmaram que a saída do número dois na lista à câmara se deveu ao trabalho como coordenador autárquico do Bloco e que não foi motivada por uma ruptura política.

O semanário *Expresso* avançou no sábado que Pedro Soares abandonou o gabinete de Sá Fernandes na autarquia depois do vereador ter participado numa reunião da concelhia de



Participação em reunião do PS não foi discutida no Bloco

Lisboa do PS sem informar a direcção do Bloco. “A minha saída teve a ver com o trabalho da coordenação das autarquias. Há divergências de opinião, mas isso não foi o que motivou a minha saída”, garantiu Pedro Soares. Posição idêntica foi transmitida por José Sá Fernandes, que afirmou, contudo, ter informado antecipadamente o Bloco de Esquerda da sua participação na reunião da concelhia de Lisboa do PS. “O PS convidou-me para ir lá

dar contas do meu pelouro e eu tinha mais que o dever de fazer isso. Faz parte da democracia”, defendeu.

Pedro Soares mantém, por outro lado, que “os órgãos nacionais do Bloco não foram chamados a pronunciar-se” sobre a presença do vereador da Câmara de Lisboa na reunião socialista. O dirigente bloquista não renunciou, todavia, ao lugar de número dois na lista à câmara e poderá, eventualmente, continuar a substituir

Sá Fernandes, em reuniões do executivo camarário e noutras ocasiões em que tal seja necessário.

Já o líder da bancada do Bloco de Esquerda na Assembleia Municipal de Lisboa, Heitor de Sousa, qualificou a saída de Pedro Soares como o “desenlace final inevitável” depois de “várias situações de não concordância” com Sá Fernandes. A isenção de taxas municipais ao festival de música Rock in Rio (que José Sá Fernandes apoiou) e o recente episódio da Praça das Flores, vedada ao público durante 17 dias para um evento de uma marca de automóveis [redacted] são exemplos da divergência de posições.

Para Heitor de Sousa, “a situação da Praça das Flores é mais um episódio que confirma esta ideia de achar que as contrapartidas financeiras são suficientes”. Ainda assim, o deputado municipal considera “premature” avaliar o desempenho de José Sá Fernandes em Lisboa, remetendo essa apreciação para a convenção do movimento no início do próximo ano. **Lusa**

## LISBOA

### Assembleia Municipal aprova moção de censura a Sá Fernandes

■ A Assembleia Municipal de Lisboa aprovou ontem a moção de censura do PSD contra José Sá Fernandes, pedindo ao presidente António Costa que retire o pelouro dos Espaços Verdes ao vereador do BE. A moção foi aprovada pela maioria absoluta de PSD e CDS, com as abstenções do PCP e PEV. A causa da censura do PSD está no encerramento do jardim da Praça das Flores, por 17 dias, para uma iniciativa comercial de uma marca de automóveis que tem como contrapartida a reabilitação daquele espaço. A moção não tem efeitos práticos directos.

## Fabricantes de carros rendem mais de dez milhões de euros a Lisboa

LISBOA TEM SIDO CIDADE ESCOLHIDA para a realização de eventos internacionais para apresentar novos modelos de carros. Nissan, Skoda e Volkswagen investem milhões nestes programas.

Sara Piteira Mota  
smota@economicasps.com

Depois de a japonesa Nissan ter escolhido Portugal para organizar um mega-evento em Maio, onde reuniu mais de 600 jornalistas e deu a conhecer 60 carros, desta vez é o final do mês a Volkswagen para apresentar o Scirocco. O que significa que, em cerca de dois meses, Lisboa encaixa algo como dez a quinze milhões de euros. Como são feitas as contas? Segundo João Oliveira, responsável da Leading, empresa de organização de congressos e eventos, "um evento para quatro mil pessoas gera receitas de dez milhões de euros na cidade onde está instalado". E estes eventos trazem perto de seis mil pessoas à capital.

*Um evento para quatro mil pessoas gera receitas na cidade onde decorre de cerca de dez milhões de euros.*

Só a [redacted] traz a Lisboa 5.300 administradores dos concessionários de todo o mundo, para testarem o novo carro familiar [redacted]. O evento começou a 4 de Junho e termina a 20 deste mês, incluindo reuniões, test drives [redacted] um programa social. Os mais de 300 participantes diários - todos instalados em hotéis de cinco estrelas - vão poder experimentar os 15 [redacted] disponíveis num percurso previamente definido.

[redacted] organizadora do evento, não revela o investimento total, mas a Siva, que colabora com a marca, confirma que "com um programa de actividades para 15 dias, envolvendo mais de 300 convidados por dia, o investimento é muito signifi-

cativo." A campanha de publicidade arrancou esta semana e conta com um investimento publicitário que ultrapassa os 300 mil euros, [redacted] está a crescer quase 30% (acumulado Janeiro/Maio 2008), depois de uma evolução positiva da ordem dos 5% em 2007", acrescenta fonte da Siva. O [redacted], que começa ser comercializado em Setembro em Portugal, é visto como o regresso da marca ao segmento D (grandes veículos de luxo). Em termos de vendas, a Siva está "muito otimista", já que o [redacted] foi bem recebido no Salão Internacional do Automóvel. ■ Com M.C.

Preço: a partir de 27 mil euros



### Scirocco em destaque

■ Ainda no mês de Junho, a Siva, representante da Volkswagen em Portugal, vai realizar outro grande evento internacional. A marca alemã escolheu a cidade de Lisboa para apresentar oficialmente o seu desportivo do luxo, o Scirocco. Este modelo começou a ser fabricado em Maio, na fábrica de Palmela. A Autoeuropa estima produzir este ano cerca de 20 mil Sciroccos, valor que deverá subir para 40 mil já no próximo ano. As perspectivas são de que o Scirocco represente 20% da produção da unidade no final de 2008.

## Assembleia Municipal de Lisboa aprova moção de censura e pede retirada de pelouro a Sá Fernandes

● A Assembleia Municipal de Lisboa (AML) aprovou ontem uma moção de censura do PSD ao vereador dos Espaços Verdes na Câmara Municipal de Lisboa, José Sá Fernandes, exortando o presidente do executivo camarário, António Costa (PS), a retirar-lhe o pelouro.

Em causa está a iniciativa comercial que tem decorrido na Praça das Flores, com o encerramento do espa-

ço ao público a determinadas horas, e que terá como contrapartida a reabilitação do jardim daquele local.

A moção, subscrita pelo deputado municipal social-democrata Vítor Gonçalves, foi aprovada com os votos favoráveis do PSD, em maioria absoluta AML, e do CDS-PP, as abstenções do PCP e PEV e os votos contra do PS e Bloco de Esquerda. A aprovação desta moção não tem

consequências práticas, já que a AML não tem poderes executivos.

Na moção, Vítor Gonçalves acusou o vereador eleito pelo Bloco de Esquerda de "alugar os jardins públicos mais emblemáticos da cidade de Lisboa, privando os cidadãos do seu usufruto".

O deputado municipal do PSD contestou a cedência da Praça das Flores durante 17 dias, "guardada com

grande aparato policial, a uma marca de automóvel [redacted] para esta realizar apresentações do seu novo modelo e várias festas nocturnas, vendendo-a a transeuntes, população do bairro, turistas, prejudicando o comércio e incomodando todos os moradores com o barulho das festas, o que provocou um sentimento de revolta pela privatização do espaço público". Lusa

**CONTESTAÇÃO** PSD apresentou mesmo moção de censura, pedindo a António Costa que retire o pelouro a Sá Fernandes

## Evento na Praça das Flores divide opiniões



Ontem de manhã a Praça das Flores estava ocupada por vários seguranças

O evento que ocupa a Praça das Flores tem causado polémica.

**Os moradores dizem que há motivos, mas organização discorda.**

**INÊS SANTINHOS GONÇALVES**  
destak@destak.pt

☉ A Praça das Flores, em Lisboa, é um dos poucos espaços da cidade que proporciona sombras agradáveis, neste tempo quente de Verão. No pequeno jardim juntam-se senhores a ler o jornal e senhoras a conversar. Mas não por muito tempo. Na relva acumulam-se cadeiras e mesas de verga modernas que destoam com o ambiente tradicional.

Na pequena praça há pelo menos cinco seguranças da Prosegur. O aparato espera os cerca de 300 convidados que a Praça das Flores tem recebido diariamente, durante 17 dias, das 17h à meia-noite, para a apresentação do novo modelo automóvel da Škoda.

O evento já suscitou contestação, mas ainda assim mantém-se. Comerciantes, seguranças e moradores explicaram ao **Destak** que assim que tudo começa, a praça fecha a qualquer circulação, a pé ou de carro. Os únicos autorizados a entrar são moradores, mas apenas para sua casa. As forças de segurança têm uma lista com os nomes, que consultam quando alguém quer entrar. Aqueles que ficam mais incomodados em estar sempre a identificar-se, pas-

sam na mesma, «e depois são controlados de outra maneira», explica um segurança. Diogo Assis, organizador do evento tem uma versão diferente: explicou ao **Destak** que todos os moradores são bem-vindos durante a festa e que estão «todos, sem exceção, super contentes». Em Maio a organização falou «porta aberta com todos os moradores e eles reagiram lindamente» explica. Um abaixo-assinado «com falsos testemunhos» e a contestação partem de um grupo restrito que se move por interesse, garante o organizador. «Conheço perfeitamente quem diz estar descontente».

Para o café Pão de Canela, o evento não tem sido prejudicial. Têm que encerrar às 17h, mas fornecem Vinho do Porto aos convidados. A gerente diz mesmo verificar que quem mais se queixa são pessoas que nunca usufruíam da praça. Na esplanada, um morador que ouvia a conversa, insurge-se no entanto. Critica a falta de informação prévia aos moradores e a clara «privatização de um espaço público». «E se eu quiser sacudir um tapete? Com certeza vão chamar-me a atenção!». Acredita que muitos moradores e comerciantes estão a ser pagos para não reclamarem. Aliás, este morador da Praça das Flores não quis, de algum modo, ser identificado. Assim como o segurança que falou ao **Destak**: «Não ponha aí o meu nome, ouviu?».

Ontem, a Assembleia Municipal aprovou uma moção de censura do PSD ao vereador dos Espaços Verdes, Sá Fernandes, exortando o presidente António Costa, a retirar-lhe o pelouro devido a este caso.●

## **Anexo nº 12 - O Retorno – O Antes e o Depois da Praça das Flores e Jardins**

### **PREPARAÇÃO DO TERRENO (cerca de 1000m<sup>2</sup>)**

- Limpeza de vegetação existente;
- Fornecimento, colocação e espalhamento de terra vegetal;
- Adubação do terreno;
- Execução de sementeira de relvado;
- Plantações;
- Manutenção durante o evento;
- Manutenção até a relva crescer (45 dias antes do evento);
- Arranjo final após o evento.

### **MATERIAIS:**

- 60m<sup>3</sup> de terra vegetal;
- Adubo;
- 40 Kg de semente de relva;
- Fornecimento de 3.600 herbáceas
- 300 arbustos;
- 50 arbustos de colecção.

### **ÁREAS:**

- Área de canteiros: 600m<sup>2</sup>
- Área de relva der sombra: 400m<sup>2</sup>

Este trabalho inclui mão-de-obra especializada, equipamentos, maquinaria, transportes, deslocações e supervisão técnica.

### **RECUPERAÇÃO DA PRAÇA DAS FLORES**

#### **Escadas:**

- Retirar as escadas e outras pedras que se encontrem partidas;
- Colocação de novas pedras;
- Reparação dos degraus “falhados”;

**Pedras:**

- Lavagem de todas as pedras que se encontram em redor do jardim;

**Bancos do jardim:**

- Reposição das régua partidas ou danificadas;
- Lixar os bancos e aplicar bondex acetinado;

**Muretes:**

- Renovação da pintura do murete (na mesma cor que estiver antes).

**Quiosque:**

- Pintura e renovação.

**A PRAÇA DAS FLORES**

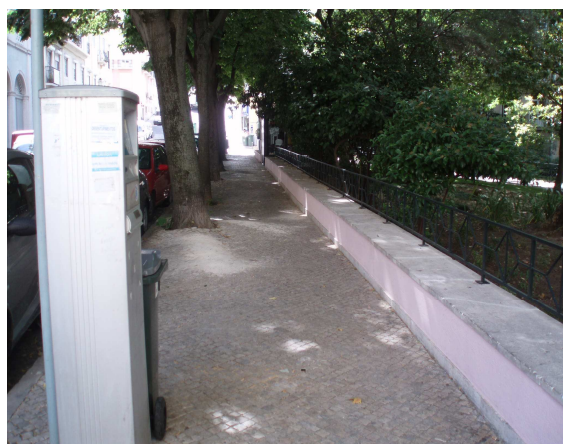
O quiosque



A fonte



Os muretes



As escadas



As pedras



Os Jardins



## Anexo nº 13 – Questionário aos Comerciantes da Praça das Flores

**Obrigada** por responder ao questionário de *feedback* sobre o evento – Lançamento do novo modelo Automóvel de Marca Internacional que teve lugar na Praça das Flores em Junho de 2008.

**Objectivo:** Como aluna do Mestrado em Turismo – Especialização em Gestão Estratégica de Eventos na Escola Superior de Turismo e Hotelaria do Estoril - este questionário serve para fins académicos e visa analisar o impacto do evento sobre os comerciantes e comunidade local da Praça das Flores.

**Universo:** este questionário destina-se apenas aos comerciantes que se encontram dentro do perímetro da Praça das Flores e para os quais os impactos do evento foram evidentes.

Antes de iniciar o questionário:

O seu estabelecimento comercial estava envolvido directamente na execução do evento?

Sim  Não

Nome comercial (opcional):

---

Por favor indique o seu nível de satisfação no âmbito de cada pergunta:

1. Qual foi a sua opinião inicial sobre o evento?

Positiva  Negativa  Hesitante  Indiferente

2. Qual foi a sua opinião inicial sobre a organização do evento?

Positiva  Negativa  Hesitante  Indiferente

3. Como considera que foi feita a comunicação geral sobre o evento?

Muito bem transmitida  Bem transmitida  Satisfatória  Má  Muito má

4. Como comerciante, teve o cuidado e o tempo suficiente para transmitir e dar as devidas informações aos seus clientes habituais sobre o evento para evitar futuros constrangimentos?

Sim tive o cuidado de informar e tive tempo suficiente para o fazer

Sim tive o cuidado de informar, mas não tive muito tempo para o fazer

Não tive o cuidado de informar mesmo tendo tido tempo para o fazer

Não tive o cuidado de informar porque não tive tempo para o fazer

5. Destes benefícios, assinale aquele(s) que para si foram os mais marcantes deste evento?

Restauro da Praça das Flores (quiosque, fonte, calçada, jardins, muretes, etc)

Envolvimento da comunidade local e comerciantes no evento

A imagem pós evento da Praça das Flores

Maior procura no comércio da Praça das Flores

O potencial de Lisboa (profissionais e infra-estruturas) para acolher estas iniciativas

A projecção de Lisboa como destino turístico

Outros \_\_\_\_\_

6. Destes aspectos menos positivos, assinale aquele(s) que para o comércio da Praça das Flores foram os mais evidentes deste evento?

Falta de informação

Pouco envolvimento e participação da comunidade local

Acessibilidade dos clientes habituais à Praça das Flores

Menor procura no comércio da Praça das Flores

Outros \_\_\_\_\_

7. Na sua opinião, acha que a Praça das Flores (comunidade e comércio) estaria disposta a um novo evento desta dimensão?

Sim  Não

Porquê? \_\_\_\_\_

8. Qual foi a sua opinião pós evento?

Igual à inicial  Mudou para melhor  Mudou para pior

**Muito obrigada pela sua colaboração,**

**Leila Manuel**

## Anexo nº 14 – Feedback Junta de Freguesia das Mercês



TLC-360°Events in Portugal

DR. Diogo Assis

C/C: Dra. Teresa Faria; Dra.  
Leila Manuel; Dr. Miguel Assis

Exmos. Srs.

Aproveito desde já para apresentar as minhas desculpas por só agora estar a escrever esta carta de avaliação/agradecimento pela forma como a empresa TLC organizou o evento de lançamento mundial de uma automóvel da marca SKODA, em Junho de 2008 na Praça das Flores (área da Freguesia das Mercês)

Como elemento do Executivo desta Junta de Freguesia, destacado para acompanhar todo o processo de preparação, realização e conclusão do evento, agradeço e congratulo todos os elementos da TLC envolvidos nos trabalhos, não deixando de salientar a prestação de Dra. Teresa Faria que durante todos os dias da semana e a qualquer hora se encontrava disponível para resolver e dialogar com a população, comerciantes e Junta de Freguesia. Nas visitas domiciliárias de apresentação do evento, com os comerciantes, mantendo uma estreita relação com moradores.

Com vista à promoção da freguesia e da própria Praça das Flores a Junta de Freguesia deu o seu parecer positivo a esta iniciativa, aquando solicitado pela CML. Foram muitos os manifestos durante o evento contra o Executivo da Junta por parte da população, comerciantes, partidos políticos, facto este que levou à realização de uma Assembleia de Freguesia extraordinária.

Apesar destes contratemplos, os representantes da Empresa TLC, nomeadamente na pessoa do Dr. Diogo Assis, estiveram sempre ao lado da Junta tentando ajudar, mantendo-nos informados de todas as movimentações que existiram na praça para que juntos encontrassem respostas para as necessidades apresentadas pela população.

Mais uma vez devo referir que a empresa TLC, ou seja, todos os elementos que compoem a equipa que esteve na Praça das Flores, estiveram com bastante profissionalismo, simpatia e muito boa apresentação.

Agradeço mais uma vez, todo o empenho e sentido de responsabilidade com que estiveram na nossa freguesia e condenaram esta iniciativa de tão grande envergadura.

Tendo sido reeleita a mesma equipa, posso afirmar com nos encontramos disponíveis para tudo o que a empresa ou os seus colaboradores julgarem necessário.

Mais uma desculpo-me pela demora desta carta

Os meus sinceros e respeitosos cumprimentos, e até me pessoal



A Secretária

---

## Anexo nº 15 – Feedback Câmara Municipal de Lisboa

Exm<sup>a</sup>. Senhora Leila Manuel

Tal como solicitado, para efeito de dissertação de Mestrado, e na condição de Chefe de Divisão de Qualificação do Espaço Público - Departamento de Gestão do Espaço Público, em nome destes Serviços, pronuncio-me acerca do evento que decorreu na cidade de Lisboa, mais concretamente na Praça das Flores, no âmbito do lançamento de um Modelo Automóvel a nível internacional.

Tratou-se de um evento que decorreu no espaço público, com características peculiares, no que se refere ao período de tempo em que este decorreu (1 mês, incluindo montagem, desmontagens), bem como às exigências/implicações que teve no espaço público, tornando-o num evento distinto para a cidade.

Não obstante Lisboa ser uma cidade muito solicitada e palco de inúmeros eventos de outro género, salienta-se que o evento em questão decorreu num espaço de forte componente urbana e ao longo de vários dias.

Estes Serviços têm como principal objectivo o licenciamento de ocupações temporárias, tendo como base um Regulamento Municipal, por forma a estabelecer directrizes que regulam a gestão do espaço público, minimizando os impactos causados neste: a nível de circulação pedonal e de tráfego, visual, social, salvaguarda dos equilíbrios ambiental e estético dos locais e os legítimos interesses de terceiros, com a finalidade de compatibilizar a ocupação do espaço público com as necessidades sociais e as características da envolvente.

Na condição de Serviço licenciador das ocupações no espaço público e tal como procedimento habitual neste tipo de licenciamento, após a recepção do pedido da TLC – Events in Portugal, procedeu-se à sua análise e encaminhamento do mesmo para as diversas entidades envolvidas na gestão do espaço público, designadamente: Divisão de Formação e Segurança Rodoviária (DFSR), Divisão de Jardins (DJ), Junta de Freguesia, Divisão de Controle Ambiental (DCA), Direcção Municipal de Actividades Económicas (DMAE), Divisão de Iluminação Pública (DIP), entre outras.

Reunidos todos os pareceres solicitados, esta Divisão procedeu ao respectivo licenciamento, estabelecendo condições e, posteriormente, cobrança das respectivas taxas.

Considerou-se de especial relevância a projecção da cidade de Lisboa e do local em particular, pelo que se entendeu de avaliar a contraproposta apresentada pela empresa promotora, que consistiu no restauro da Praça e arranjo urbanístico da mesma.

Relativamente ao retorno originado por este evento e de um modo geral, poder-se-á considerar positivo.

Em suma, salienta-se que para qualquer informação necessária para o licenciamento de ocupação temporária no espaço público, poderão consultar o *site* da CML online ([www.cm-lisboa.pt](http://www.cm-lisboa.pt)).


Os nossos melhores cumprimentos,

Lisboa, 15 de Outubro de 2009.

A Chefe de Divisão

Rosália Rodrigues Moreira

## Anexo nº 16 – Feedback TLC – Events in Portugal



Events in Portugal

Lisboa 10 de Novembro de 2009

A 19 de Abril de 2006 a TLC recebeu um *briefing* inicial de uma agência alemã para uma apresentação mundial de automóvel para os seus concessionários. Este pedido inicial era muito genérico com objectivo de perceber se Lisboa podia ser Cidade concorrente para receber este evento, primeira pesquisa de hotéis, espaço para a apresentação formal do carro, local para jantar diário e sugestões de road-book.

Sendo um pedido de grandes dimensões a TLC convidou os clientes a se deslocarem a Portugal para uma reunião de trabalho, visitas de prospecção a potenciais locais e *brainstorming* de ideias para o conceito da proposta.

O cliente passadas duas semanas estava em Lisboa, houve uma química muito grande a trabalhar em conjunto com a nossa equipa e facilmente se chegou a uma ideia forte para a proposta: o primeiro contacto dos concessionários com o carro teria que ser no habitat natural de um carro: a Rua.

E assim começou o trabalho da TLC neste projecto. Precisávamos de um único hotel para 350 pessoas durante 16 dias consecutivos, espaço para apresentação formal do carro e conferência, jantar, road-book e local para o almoço antes da partida. É de referir que este projecto era composto por 16 rotações de 24 horas cada com 350 pessoas por rotação.

O local para receber o jantar ao ar livre, onde os convidados pudessem ter contacto com o novo carro, tornou-se o aspecto mais relevante e diferenciador da nossa proposta e a área que tomou mais tempo da equipa em pesquisa e discussões internas até se encontrar o local perfeito.

A Rua Garret e a Praça das Flores foram os locais seleccionados, dado se adequarem totalmente ao conceito que queríamos apresentar: carro em exposição e parte integrante do jantar, interacção com a população residente, comércio e restauração de qualidade para integrar a própria experiência do evento. A ideia seria fazer o jantar na rua num ambiente festivo com sabores e aromas típicos da época " uma experiência gourmet da cidade de Lisboa".

Iniciamos reuniões com a Câmara Municipal de Lisboa, Departamentos de Gestão do Espaço Público e Departamento de Turismo, a fim de perceber qual a viabilidade de se utilizar em exclusivo e fechar parcialmente um destes locais para apresentação mundial automóvel com forte impacto nas receitas de turismo e visibilidade internacional (mais de 90 países envolvidos).

Pela unicidade do projecto e a dimensão do mesmo rapidamente chegou ao Vice-Presidente da Câmara Municipal de Lisboa, vereador para o espaço público, para a sua aprovação.

A TLC foi chamada a apresentar o projecto ao Presidente e ao Vice-Presidente da CML. Foi uma reunião com sucesso já que recebemos imediatamente autorização sujeita a licenciamento para executar o evento na Praça das Flores com a contrapartida da reabilitação do Jardim e de todos os seus equipamentos, para além do pagamento das devidas licenças de ocupação do espaço público.

---

GO BIZ, VIAGENS E TURISMO, LDA, trading as TLC – Events in Portugal  
Rua 1º Dezembro, 80 – 4º, 1200-360 Lisboa T: +351 213 213060 F: +351 213 230061  
Alvará 1151/2002 – VAT / N.I.P.C. PT 506 300 072 – C.S. 105 000 euros – R.C.L. 12889  
info@tlic.pt www.tlic.pt

No final de Maio de 2006 a TLC apresentou a primeira proposta que incluía uma selecção de vários hotéis de 5 estrelas na cidade com capacidade e qualidade de serviço enquadrados nos valores do evento, vários espaços para reunião e a Praça das Flores para o jantar. Foram também apresentadas várias soluções de road-book.

Houve várias reuniões e visitas de inspecção consequentes até que o formato do evento ficou definido com o seguinte programa:

Os clientes chegavam ao aeroporto internacional da Portela por volta da hora de almoço, hospedeiras e guias oficiais no aeroporto a receber os clientes encaminhavam-nos para a zona dos autocarros de turismo e eram transportados para o Hotel Corinthia. Durante a tarde tinham uma série de actividades para conhecer culturalmente a cidade de Lisboa e voltavam ao Hotel pelas 16h30 - 17h15 para um *cocktail* de boas vindas. Do Hotel em autocarros de turismo partiam para o Coliseu onde teve lugar a apresentação formal do novo carro. Esta reunião durava entre as 18h00 às 19h30 altura em que todos partiam para o jantar na Praça das Flores. Aqui os concessionários experimentavam uma selecção requintada dos melhores sabores portugueses, acompanhada por uma noite cheia de actuações e momentos musicais que se enquadravam no espírito de um espaço aberto na cidade de Lisboa em pleno mês de Junho. Depois do jantar os convidados regressam ao Hotel.

No dia seguinte eram transportados às 09h00 para a Cordoaria Nacional onde havia uma exposição sobre o novo carro, de onde partiam para o "test drive". Os 90 carros encontravam-se alinhados ao longo da fachada da Cordoaria. A partir daí os convidados partiam para o percurso do "test drive" em grupos de 3/4 convidados por carro para testar este novo automóvel durante 3h30 passando por Sintra/ Guincho/ Cascais/ Estoril/ Oeiras/ Lisboa. Regressavam à Cordoaria para almoço de grupo e partiam para o aeroporto.

A equipa da TLC responsável pelo licenciamento, planeamento e execução dos 16 jantares na Praça das Flores foi constituída pela Teresa Faria como *Project Manager* e pela Leila Manuel como *Project Assistant*.

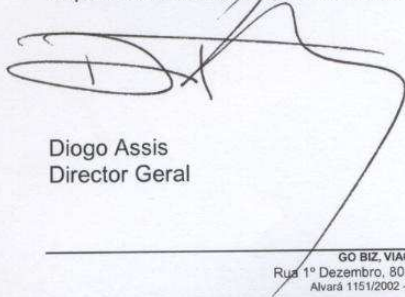
Coube-lhes ainda fazer toda a selecção e definição das opções de catering, elaboração e estudo dos menus, escolha e adaptação da decoração ao espaço envolvente, sempre dentro dos tons do próprio evento, ou seja do lançamento do próprio carro.

O licenciamento foi um processo extremamente burocrático e moroso com algumas barreiras ultrapassadas com persistência. Iniciamos a recuperação do jardim em Maio de 2008 com objectivo de no pós-evento deixar um legado na cidade e um espaço renovado para os moradores.

Antes do evento o Jardim encontrava-se muito degradado e no fim do evento estava um espaço limpo, colorido, florido e agradável para adultos e crianças aproveitarem a bela praça que ressurgira.

O conceito do jantar foi bem executado, com uma excelente coabitação entre comércio local, moradores e convidados num ambiente de festa. O *feed-back* dos participantes foi muito positivo.

Foi um evento gratificante que nos deixou o sentimento de termos criado uma experiência inesquecível a todos presentes, mostrando o melhor da região, suscitando a vontade de voltar a quem cá esteve tão pouco tempo.



Diogo Assis  
Director Geral