



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Quais os fatores de sucesso de produção de um festival? Uma análise de caso do festival MIL – Lisbon International Music Network

Inês Marques Farinha Moura

Mestrado em Empreendedorismo e Estudos da Cultura

Orientadora:
Doutora Maria João Vaz, Professora Auxiliar
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2020

Departamento de História

Quais os fatores de sucesso de produção de um festival? Uma análise de caso do festival MIL – Lisbon International Music Network

Inês Marques Farinha Moura

Mestrado em Empreendedorismo e Estudos da Cultura

Orientadora:

Doutora Maria João Vaz, Professora Auxiliar
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2020

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer aos meus pais pela excelente educação que me proporcionaram e por acreditarem sempre em mim. Tenho o maior orgulho em ser vossa filha.

Agradeço à minha família, aos meus amigos e ao meu namorado por me darem força sempre que preciso e por me acompanharem em mais uma fase importante da minha vida, como esta.

Quero agradecer aos meus colegas de turma que me apoiaram ao longo desta jornada e à minha orientadora Maria João Vaz que é incansável comigo e que tanto me ajudou a tornar esta dissertação de mestrado possível. Agradeço ainda à professora Caterina Foa por me motivar e por me ter proporcionado o estágio curricular no festival MIL – Lisbon International Music Network, que assiste como caso de estudo neste trabalho e que tantas portas me abriu.

Por fim, mas não menos importante, um agradecimento especial ao Diretor Geral da Cultural Trend Lisbon, Gonçalo Riscado, e à Diretora de Produção do festival MIL, Daniela Leitão, por me permitirem elaborar este estudo.

Resumo

O ser humano encontra formas de assinalar eventos importantes na sua vida, como por exemplo os aniversários. Todos sentimos a necessidade de assinalar acontecimentos importantes para nós. Os eventos comemorativos são parte integrante da nossa cultura e proporcionam momentos de lazer, de convívio e partilha de ideias.

O setor cultural tem vindo a desenvolver-se, verificando-se um crescimento nas receitas que tem gerado. O número de festivais também tem vindo a aumentar e, de um modo geral, identifica-se uma rotina de trabalho/lazer cada vez mais presente na vida social da população, havendo uma adesão cada vez maior a eventos deste género. O governo apoia e promove eventos com o intuito estratégico de contribuir para o desenvolvimento económico e várias empresas veem os eventos como elementos-chave para as suas estratégias de *marketing* e promoção de imagem.

A presente Dissertação de Mestrado tem como objetivo compreender como organizar um evento como o MIL – Lisbon International Music Network, que é um festival e convenção com foco na divulgação e internacionalização da música e na abertura de novos mercados.

Assim, exploram-se todas as componentes necessárias para a organização de um evento – planeamento, recursos, avaliação, entre outras –, perceber, efetivamente, quais as principais funções do departamento da produção e qual a melhor forma de as desempenhar. Recorre-se ao MIL como caso de estudo desta investigação e verifica-se se o festival se rege pelos métodos apresentados. Para tal, é utilizada a metodologia qualitativa de recolha de análise de dados, assente na observação participante e na entrevista semiestruturada.

Palavras-chave: Eventos; Música; Cultura; Produtor; Festivais; MIL.

Abstract

The human being finds ways to mark important events in his life, such as birthdays. We all feel the need to point out important events for us. Commemorative events are an integral part of our culture and provide moments of leisure, socializing and sharing ideas.

The cultural sector has been developing, with an increase in the revenues it has generated. The number of festivals has also been increasing and, in general, identifying whether a work/leisure routine is increasingly present in the social life of the population, with an increasing adherence to events of this kind. The government supports and promotes events with the strategic aim of contributing to economic development and several companies see events as key elements for their marketing and image promotion strategies.

This Master's Thesis aims to understand how to organize an event like MIL – Lisbon International Music Network, which is a festival and convention focused on the dissemination and internationalization of music and the opening of new markets.

Thus, all the necessary components for the organization of an event are explored – planning, resources, evaluation, among others –, to understand, effectively, what are the main functions of the production department and how best to perform them. MIL is used as a case study of this investigation and it is verified whether the festival is governed by the methods presented. To this end, the qualitative methodology for collecting data analysis is used, based on participant observation and semi-structured interview.

Keywords: Events; Music; Culture; Producer; Festivals; MIL.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO.....	III
ABSTRACT	V
ÍNDICE.....	VII
INTRODUÇÃO.....	1
1. METODOLOGIA.....	5
1.1. Pesquisa qualitativa	5
1.2. Critérios de pesquisa.....	5
1.3. Metodologias qualitativas	6
1.4. Observação participante.....	6
1.5. Entrevista semi-estruturada	8
2. OS CONCEITOS.....	11
2.1. Evento	11
2.1.1. Classificação de eventos	12
2.1.1.1. Micro evento	12
2.1.1.2. Pequeno evento	13
2.1.1.3. Médio evento	13
2.1.1.4. Grande evento	13
2.1.1.5. Megaevento.....	14
2.1.2. Tipologia de eventos	14
2.1.2.1. Sociais.....	14
2.1.2.2. Culturais.....	14
2.1.2.3. Comerciais ou industriais	15
2.1.2.4. Turísticos e de lazer	16
2.1.2.5. Políticos	16
2.1.2.6. Religiosos	16
2.1.2.7. Desportivos	16
2.1.2.8. Técnico-científicos e educativos.....	17
2.1.2.9. Diversos	17
2.1.3. Fases de eventos	17

2.1.3.1. Conceção.....	17
2.1.3.2. Pré-evento	18
2.1.3.3. Evento	18
2.1.3.4. Pós-evento.....	18
2.2. Produtor	19
2.2.1. Competências.....	19
2.2.2. Adquirir conhecimento e experiência.....	20
2.2.3. Erros que devem ser evitados	21
2.2.4. Destaque no Mercado	22
3. PLANEAMENTO DE EVENTOS.....	23
3.1. Planeamento estratégico	23
3.1.1. Ideia e conceito	24
3.1.2. Estudo de viabilidade.....	25
3.1.3. Missão e visão.....	26
3.1.4. Metas e objetivos	26
3.1.5. Análise situacional.....	27
3.1.6. Opções estratégicas.....	29
3.1.7. Planos operacionais	30
3.1.8. Mecanismos de controlo	31
3.2. Planeamento específico	31
3.2.1. Produto.....	31
3.2.2. Tema e marca.....	31
3.2.3. Local	32
3.2.4. Data.....	32
3.2.5. Participantes.....	33
3.2.6. Estratégias de comunicação	33
3.2.7. Materiais e serviços	35
3.2.8. Programação	38
3.2.9. Controlo administrativo e financeiro	38
3.2.10. Encerramento	40
3.3. Gestão de recursos	40
3.3.1. Recursos humanos	40
3.3.2. Recursos logísticos e materiais	42

3.3.3. Recursos financeiros	44
3.3.3.1. Orçamento.....	44
3.3.3.2. Patrocínio	45
3.3.4. Recursos legais e de risco	47
3.3.5. Recursos temporais	48
3.4. Avaliação	49
3.4.1. Procedimentos de avaliação.....	51
3.4.2. Relatórios aos parceiros do evento	51
4. CASO DE ESTUDO MIL – LISBON INTERNATIONAL MUSIC NETWORK.....	53
4.1. A empresa	53
4.1.1. Identificação	54
4.1.2. Historial	55
4.1.3. Organização interna	55
4.1.4. Imagem	55
4.1.5. Contextualização empresarial	56
4.1.6. Objetivos.....	57
4.2. Metodologia de produção de eventos	57
4.2.1. Definição do evento (MIL)	57
4.2.2. Objetivo do evento.....	58
4.2.3. Local e data.....	59
4.2.4. Estratégias de promoção e comunicação	59
4.2.5. Programação	59
4.2.6. Equipamentos e estruturas	60
4.2.7. Segurança.....	60
4.2.8. Gestão de Recursos.....	61
4.2.8.1. Recursos humanos	61
4.2.8.2. Recursos logísticos e materiais	61
4.2.8.3. Recursos financeiros	61
4.2.8.4. Recursos legais e de risco	62
4.2.8.5. Recursos temporais	62
4.2.9. Avaliação	62
CONCLUSÃO.....	64

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ANEXOS	71
Anexo A.....	71
Anexo B.....	72
Anexo C.....	75
Anexo D.....	76
Anexo E.....	77
Anexo F.....	78
Anexo G.....	79
Anexo H.....	80
Anexo I.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: As cinco questões dos eventos.	25
Figura 2: Tipos de promoção de um evento.	35
Figura 3: Planeamento de recursos humanos.....	41
Figura 4: Gráfico de programação.....	43
Figura 5: Ciclo de um evento.....	50
Figura 6: Logotipo CTL.....	56
Figura 7: Logotipo MIL.....	58

INTRODUÇÃO

A presente dissertação é realizada no âmbito do Mestrado em Empreendedorismo e Estudos da Cultura, com ramo de especialização em Entretenimento e Indústrias Criativas, do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

A indústria de eventos, incluindo festivais, reuniões, conferências, exposições, desportos e outro tipo de acontecimentos tem vindo a desenvolver-se muito rapidamente e contribui de forma significativa para o turismo relacionado a negócios e lazer. Como tal, os produtores de eventos têm de saber identificar e responder perante um vasto conjunto de partes interessadas e equilibrar os seus objetivos e necessidades.

Com a presente dissertação pretende-se traçar o perfil do produtor de eventos e investigar todas as suas funções ao longo das demais etapas de realização do evento (estruturação, planeamento, divulgação, entre outros) e como desempenhá-las de forma eficiente. Tem como objeto de estudo o festival MIL – Lisbon International Music Network, que se destina ao seu público-alvo no geral, através dos concertos que promete na sua programação, mas também aos artistas que nele participam, através da sua vertente de convenção (numa *venue*¹ distinta do resto do festival), onde se realizam *talks* e *workshops* acerca de temas comuns a todos os artistas, onde estes podem aprender uns com os outros, criar laços e fazer contactos entre si. O estudo foca-se em perceber como organizar um festival desde o começo e recorre ao MIL como exemplo de verificação de todas as etapas necessárias para a sua realização bem-sucedida.

O meu interesse pela produção de eventos aumentou após a conclusão do estágio curricular que frequentei no festival em questão, no qual desempenhei funções de apoio na produção, comunicação e *follow up*. O estágio serviu de motivação para a realização da presente dissertação, juntamente com outros trabalhos de produção que desempenhei anteriormente. O tema escolhido vai de encontro ao ramo de especialização pelo qual optei neste Mestrado, na medida em que pretende investigar os melhores métodos de trabalho das demais Indústrias Criativas, mais especificamente os festivais de música.

A importância de formar pessoas em produção cultural verifica-se cada vez mais com o crescimento dos eventos na sociedade atual, e isso justifica a pesquisa realizada. A pertinência do tema prende-se, assim, com o destaque dos eventos culturais como fator de desenvolvimento, com a relevância do festival MIL, no contexto da oferta cultural nacional.

¹ Local do evento.

No seguimento, as questões de investigação que orientam o trabalho de pesquisa apresentado são:

- O que é necessário para produzir um festival?
- Que funções do departamento da produção são imprescindíveis para a realização do festival?
- Esses métodos de trabalho estão presentes na produção do festival MIL? Se não, porquê?

Além da consulta e análise da bibliografia disponível, para responder a essas questões, este estudo recorre à metodologia qualitativa, em que o método principal utilizado é a entrevista semiestruturada, colocada ao Diretor Geral da Cultural Trend Lisbon (empresa organizadora do evento), Gonçalo Riscado, e à Diretora de Produção do festival MIL – Lisbon International Music Network, Daniela Leitão. A análise documental e de conteúdo é também uma parte fundamental para a obtenção de respostas, pelo que foram analisados diversos conteúdos fornecidos pela CTL, nomeadamente relatórios, *masterclasses*, organigramas, entre outros.

A produção de eventos é uma área que, ao longo dos anos, tem vindo a ganhar algum destaque no mercado, pelo que tem sido um assunto abordado com cada vez mais frequência. Consecutivamente, a formação de profissionais na área também tem vindo a aumentar, assim como os trabalhos de investigação feitos acerca deste tema. Esta dissertação inicia com uma reflexão bibliográfica que explora os seus conceitos-chave e remete para um evento cultural (MIL) como seu caso de estudo, bem como o trabalho de 2009 de João David Oliveira Duarte, que verifica, precisamente, esta forte adesão à organização e gestão de eventos desde as últimas décadas para cá.

Início a presente dissertação com uma breve introdução à metodologia qualitativa pela qual optei para a desenvolver e, de seguida, prossigo para a conceitualização da palavra “evento”, onde são abordadas algumas das suas possíveis definições segundo diversos autores. Exploro as suas várias classificações, para que se possa facilmente identificar qualquer evento através da sua dimensão, e menciono a tipologia e as fases dos eventos, bem como os seus objetivos, de uma forma geral.

Posteriormente, apresento o perfil ideal do produtor de eventos, onde refiro as suas competências necessárias, os erros que deve evitar cometer ao longo do seu percurso, entre outros assuntos relevantes ao tema. Estes dois capítulos atuam como ponto de partida para o restante trabalho.

O capítulo seguinte discute as perspetivas dos vários autores acerca da organização e gestão dos eventos em si; realça o planeamento estratégico como alicerce de organização e coordenação do evento e o planeamento específico, por sua vez, como determinante para o seu desenvolvimento; faz referência à gestão de recursos intrínseca à realização do evento, bem como à avaliação do mesmo.

No quarto capítulo ocupo-me com o caso de estudo que explorei neste trabalho de investigação: o festival MIL – Lisbon International Music Network. Com o auxílio das respostas recolhidas na primeira entrevista, identifico a empresa que organiza o evento (CTL), bem como o seu historial, imagem, organização interna, contextualização empresarial e objetivos. Ainda neste capítulo e após a segunda entrevista, procuro dar resposta à última questão de investigação deste trabalho, onde analiso toda a metodologia de trabalho na produção do evento, assim como todos os documentos requisitados. O balanço final desta terceira edição do festival MIL é feito também através dos factos que pude presenciar no meu estágio curricular em 2019, na CTL.

Por fim, são apresentadas as conclusões relativamente aos dados obtidos acerca do caso de estudo em comparação com as reflexões exploradas no capítulo três. As entrevistas realizadas aos membros da organização foram elaboradas com base nas obras de investigação dos autores mencionados nesse mesmo capítulo metodológico.

1. METODOLOGIA

1.1. Pesquisa qualitativa

Com o passar do tempo tem-se vindo a notar um maior interesse em utilizar as metodologias qualitativas como forma de pesquisa em investigações científicas.

Cada autor defende a sua teoria e Flick (2009) menciona a metodologia de pesquisa qualitativa fundamentada na análise sistemática de dados, à qual nomeia de *Grounded Theory*. A sua teoria contrasta com os pressupostos teóricos, que não devem ser aplicados ao tema a ser investigado, dando prioridade aos dados e ao estudo no terreno. Assim, as opções são desenvolvidas posteriormente pelo observador, com o passar do tempo de observação.

Glazier et al. (1992) afirma que definir o oposto de pesquisa qualitativa é a forma mais fácil de compreender o seu significado: não se trata de um grupo de metodologias que depende de análise estatística ou de métodos quantitativos para a sua colheita de dados.

Na pesquisa qualitativa, é normal que o investigador interprete as ocorrências através das pessoas envolvidas no ambiente de estudo e que, a partir delas, retire as suas próprias conclusões. Uma vez que o investigador desenvolve ideias e teorias através dos padrões que observa, podemos concluir que esta se trata de uma pesquisa indutiva. É quase impossível o observador não desenvolver uma relação pessoal com o objeto de estudo, uma vez que a experiência da qual retira as suas conclusões é em primeira mão.

Em comparação com a metodologia quantitativa, podemos afirmar que a metodologia qualitativa é menos estruturada porque fornece informação mais abrangente, promovendo uma relação mais flexível entre o investigador e os observados.

Este tipo de pesquisa é mais utilizado quando se possui pouca informação ou se pretende conhecer e acompanhar o processo de perto.

A pesquisa qualitativa tem vindo a aumentar as áreas onde é utilizada. A situação onde é mais notório é a pesquisa em grupos sociais, onde os investigadores acabam por fazer parte de um grupo social, durante um determinado período de tempo.

A medicina também é uma área que tira partido da utilização deste tipo de pesquisa. Vários autores referem a observação participante e unidades de terapia intensiva. Em contrapartida, na área da gestão esta ainda é uma ferramenta pouco utilizada.

1.2. Critérios de pesquisa

Definir a formulação das questões de pesquisa é uma das fases mais importantes para uma pesquisa qualitativa bem-sucedida, que muitas vezes cai no esquecimento. A formulação destas questões deve ser orientada pelo objetivo de clarificar o que os contactos de terreno

demonstram. Segundo Flick (2009), quanto menos clara for a questão de pesquisa, maior será a probabilidade de os observadores serem ineficazes perante o conjunto de dados que lhes é apresentado.

A maior dificuldade de um método de investigação reside na implementação de uma relação sólida entre a recolha de dados e os objetivos da investigação.

De modo a obter uma relação de confiança e cooperação com os indivíduos durante a investigação, Erickson (1986) elabora quatro pontos-chave:

1. Neutralidade de juízos perante os indivíduos: é frequente ter de explicar várias vezes os objetivos da investigação aos inquiridos, uma vez que estes tendem a acreditar que a intenção é avaliá-los;
2. Confidencialidade: no decorrer do trabalho de terreno, o investigador não deve elaborar comentários face aos indivíduos que pertencem à amostra;
3. Envolvimento: o investigador deve tentar envolver os colaboradores na investigação de forma direta, de modo a que estes se sintam integrados na mesma;
4. Clareza: o investigador deve ter uma noção clara das principais questões que guiam a sua investigação e de como irá proceder à recolha de dados relativos a essas questões.

1.3. Metodologias qualitativas

Para escolher os instrumentos de pesquisa mais adequados à sua investigação, é necessário que o investigador esteja consciente dos diversos métodos qualitativos de recolha de dados.

Os autores Boutin et al. (2008) citam De Bruyne et al., uma vez que estes identificam três grupos de recolha de dados:

1. Inquérito: a entrevista (forma oral) ou o questionário (forma escrita);
2. Observação: por forma direta sistemática ou de forma participante;
3. Análise documental: técnica que complementa a investigação qualitativa.

Assim, é pertinente usufruir de várias técnicas de modo a alcançar objetivos, uma vez que as vantagens de um método podem compensar as limitações de outro.

1.4. Observação participante

Existe uma grande tendência para assumir que trabalho de campo e observação participante se trata do mesmo tema quando, na verdade, a diferença entre os dois é bastante simples. Segundo Raúl Iturra (2009), “a observação participante é o envolvimento direto que o investigador de campo tem em comum com um grupo social que estuda dentro dos parâmetros das próprias normas do grupo”, enquanto que “o trabalho de campo procura, no conjunto sobre a informação

sobre o presente e o passado, contextualizar as relações sociais que observa” (José Madureira Pinto et al., 1986).

A observação participante é o processo que permite ao investigador libertar-se do seu próprio conhecimento cultural e envolver-se no do grupo que investiga; o trabalho de campo permite explorar o conhecimento através de diversas práticas, nas quais se insere a observação participante.

Neste tipo de observação, o principal instrumento é o próprio investigador num contacto direto com os intervenientes do meio que observa. Assim, o investigador deve calcular quais as técnicas mais benéficas a utilizar para a sua investigação.

Segundo Boutin et al. (2008), o investigador consegue interpretar o mundo social do interior porque partilha a condição humana daqueles que observa. Referem também que esta interação observador-observado tem como objetivo recolher dados que um observador exterior não teria acesso. Trata-se, então, de uma técnica de investigação qualitativa que se adequa ao investigador que pretende compreender um meio social que lhe é desconhecido e o permite integrar-se nas atividades dos indivíduos que nele estão inseridos.

O processo da observação deve tornar-se cada vez mais concreto relativamente às questões essenciais de pesquisa. Flick (2009) faz referência à definição de Denzin (1989) quando defende que a observação participante é uma estratégia de campo que combina a análise de documentos, a entrevista de observados, a participação e observação diretas e a reflexão.

No entanto, Ezpeleta (1989) menciona a observação participante como uma prática recente e em construção, que apresenta problemas gerais, uma vez que para se realizar está condicionada pela modalidade participativa. Estes problemas podem levar a um conjunto de reflexões possíveis, que englobam a conceção do método, a utilização das técnicas e o uso da teoria, segundo o autor.

Para Boutin et al. (2008), a inserção do investigador no meio que lhe é desconhecido exige que este o observe, evitando as perturbações que possam surgir devido à sua presença. O investigador deve definir o seu papel, ou seja, perceber se irá apenas observar e até que ponto a sua participação deverá ser de carácter neutro.

O mesmo autor defende que a observação participante é associada à técnica da entrevista, geralmente com o intuito de triangular os dados, principalmente no que toca às opiniões que os inquiridos defendem acerca dos acontecimentos.

Podem surgir alguns problemas na condução do método da observação participante, e Flick (2009) organiza-os ao longo de nove dimensões:

1. Espaço: o local físico;

2. Ator: os indivíduos envolvidos;
3. Atividade: um grupo de atos relacionados e executados pelos indivíduos;
4. Objeto: as coisas físicas que estão presentes;
5. Ato: ações singulares realizadas pelos indivíduos;
6. Evento: um grupo de atividades relacionadas e executadas pelos indivíduos;
7. Tempo: o que ocorre ao longo do tempo;
8. Meta: o que as pessoas tentam alcançar;
9. Sentimento: as emoções sentidas e expressas.

Por fim, Yin (1994) apresenta um conjunto de vantagens e desvantagens gerais da observação participante:

Vantagens:

- Observação de eventos do mundo real à medida que acontecem;
- Cobre o contexto do evento;
- Boa visão das motivações e comportamentos interpessoais;
- Acesso a eventos ou grupos que seriam inacessíveis à pesquisa científica;
- Percepção da realidade do ponto de vista interno ao ambiente em análise;
- Capacidade de manipular eventos menores.

Desvantagens:

- Consome muito tempo;
- Cobertura limitada (seletividade);
- O evento pode ocorrer de forma diferente pelo facto de estar a ser observado;
- Erros cometidos por manipulação de eventos pela parte do investigador;
- Habilidade de trabalhar como observador externo reduzida, tendo que assumir posições opostas às boas práticas da pesquisa científica;
- Insuficiência de tempo para colocar questões acerca dos eventos sob diversas perspetivas, como um bom observador deve fazer.

1.5. Entrevista semi-estruturada

No contexto da pesquisa qualitativa, a entrevista possui características irrefutáveis com outras técnicas de recolha de dados, tal como a observação. A entrevista contribui para reduzir alguns erros frequentes no decorrer da observação participante, uma vez que o observador e o(s)

observado(s) podem pertencer a culturas diferentes, provocando uma distorção na recolha de dados referentes às suas opiniões.

Boutin et al. (2008) referem que a entrevista, para além de complementar a observação, é uma ferramenta necessária para a recolha de dados acerca das ideias e opiniões dos indivíduos observados. Deste modo, a entrevista deve surgir assim que o observador se sinta mais confiante e adaptado ao ambiente do caso de estudo.

A entrevista permite que o observador participante coloque em perspetiva a sua perceção dos acontecimentos com a dos sujeitos que observa.

A entrevista semi-estruturada, ao contrário da entrevista, apresenta questões abertas e respostas não padronizadas. Ela é importante porque permite que o entrevistado participe de forma espontânea, mostrando o seu ponto de vista baseado na sua própria experiência relativamente ao tema em questão. Parte de perguntas que, regra geral, geram novas perguntas e, conseqüentemente, mais respostas. No entanto, este fator também pode ser considerado como um problema, uma vez que, na condução da entrevista, esta liberdade de resposta por parte do entrevistado pode levar a entrevista por caminhos que o entrevistador poderá não desejar, ou não desejar naquele preciso momento.

A vantagem da utilização deste método reside num uso sistemático de um guia estruturado da entrevista, aumentando, assim, a capacidade de comparação de dados.

2. OS CONCEITOS

2.1. Evento

A palavra “evento” é entendida como uma celebração de um acontecimento especial, uma vez que, quando falamos em evento estamos a referir-nos a uma ocorrência organizada e planeada.

Contudo, também podemos estar a pensar numa festa de aniversário, num almoço de família ou até mesmo numa simples ida ao cinema, quando falamos em evento. Isto porque todos estes acontecimentos, tal como um festival de música ou uma feira medieval, são, no fundo, eventos.

Segundo o dicionário de língua portuguesa, evento é um “acontecimento”, “sucesso”, “êxito”. Na sua mais simples definição, “evento é um acontecimento planeado, que ocorre num dado tempo e lugar, que visa promover a relação entre a organização anfitriã e o público de interesse, com vista a alcançar determinados objetivos.” (Ana Santiago, 2005). Trata-se de um fenómeno temporal com um programa geralmente planeado ao detalhe, divulgado com antecedência e destinado a um ou mais locais específicos.

Investigando um pouco mais, confirmamos que o termo “eventos especiais” foi utilizado para descrever rituais, apresentações, performances ou celebrações específicas que são intencionalmente planeadas e criadas para marcar ocasiões especiais e/ou para atingir metas e objetivos sociais, culturais ou corporativos específicos. Pode incluir dias e celebrações nacionais, ocasiões cívicas importantes, performances culturais, jogos desportivos, funções corporativas, promoções comerciais e ainda lançamentos de produtos. Como pioneiro na literatura sobre eventos, Goldblatt (2005: 6) definiu eventos especiais como “um momento único no tempo, celebrado com cerimónia e ritual para satisfazer necessidades específicas”.

No seu trabalho inovador sobre a tipologia de eventos, Getz (2005: 16) sugere duas definições para eventos especiais: do ponto de vista do produtor, um evento é único ou ocorre com pouca frequência fora dos programas ou atividades normais do patrocinador ou organizador; para o consumidor ou cliente, um evento é uma oportunidade para uma experiência de lazer, social ou cultural fora do intervalo normal de opções ou para além da experiência do quotidiano.

Os significados que atribuímos aos eventos e a importância que eles têm, desde sempre, nas nossas vidas acabam por torná-los componentes fundamentais da cultura. Quando associamos uma determinada forma, configuração ou programação a eventos como “festival”, “convenção” ou “competição desportiva”, estamos, no fundo, a criar e a refletir construções sociais baseadas em tradições ou expectativas sociais comuns.

Por muito que tentemos, é literalmente impossível replicar um evento. Embora se possam fazer várias edições do mesmo festival de música, baseadas numa forma semelhante, vão sempre haver aspetos, pessoas e programações diferentes, o que garante que o evento seja experimentalmente diferente. Em adição, as expectativas, o humor e as atitudes do público participante serão sempre novos, tornando a sua experiência diferente, independentemente do programa e do ambiente.

Apelando à parte profissional da palavra, Matias (2001: 75), apoiando-se em vários autores, defende que evento significa um “conjunto de atividades profissionais desenvolvidas com o objetivo de alcançar o seu público-alvo pelo lançamento de produtos, apresentação de uma pessoa, empresa ou entidade, visando estabelecer o seu conceito ou recuperar a sua imagem”; “ação do profissional mediante pesquisa, planeamento, organização, coordenação, controle e implantação de um projeto, visando atingir o seu público-alvo com medidas concretas e resultados projetados”.

Apesar de todas as definições apresentadas anteriormente, é preciso reforçar que o evento, por si só, deve ser inovador, causar impacto ao ponto de ser relevante comunicá-lo, e apresentar um resultado positivo, de objetivos atingidos, de modo a deixar uma boa imagem após o seu término.

2.1.1. Classificação de eventos

Os eventos planeados são criados para alcançar determinados objetivos que, por norma, estão relacionados com economia, cultura, sociedade e/ou meio ambiente.

Existem diversas formas distintas de categorizar ou agrupar eventos, nomeadamente de acordo com o seu tamanho, forma e conteúdo.

Apesar de possuírem características únicas, os eventos também apresentam semelhanças entre si, uma vez que todos eles seguem os princípios básicos e as técnicas práticas gerais. Penso que seja mais pertinente classificá-los de acordo com a sua amplitude, tendo a generalidade de fatores intrínsecos à sua criação e organização como base. Deste modo, prosseguimos à classificação de eventos da forma que se segue.

2.1.1.1. Micro evento

Um micro evento é desenvolvido, por norma, para um número de pessoas relativamente pequeno (não ultrapassa os cem participantes), cujo público alvo é muito específico. Apesar de não exigir nenhum recurso financeiro significativo na maioria dos casos, o micro evento deve

estar presente nesta classificação porque não deixa de ser um evento. Almoços de família, festas privadas ou até mesmo um jantar de uma pequena empresa são exemplos que se aplicam a este tipo de evento.

2.1.1.2. Pequeno evento

Um congresso, um *workshop* ou um seminário que abrigue entre as cem e as quinhentas pessoas pode considerar-se um pequeno evento. Este tipo de evento pode incluir a participação de entidades ou promotores locais, uma vez que o público exterior ao domínio da organização já representa um número considerável. Aqui já é considerado a promoção de algo mais relevante para a organização ou o público aderente.

2.1.1.3. Médio evento

Sendo que o tema deste tipo de evento causa um interesse mais abrangente, também o número de participantes pode variar entre os quinhentos e os três mil. Estamos a falar de uma exposição num pavilhão de exposições ou de um concerto de artistas de bom nome e, como tal, verifica-se um maior empenho na sua divulgação (principalmente a nível regional, uma vez que não faz sentido apostar na divulgação em zonas distantes do local do evento) e ainda um maior investimento no setor logístico.

2.1.1.4. Grande evento

O grande evento é fácil de identificar através da sua dimensão, uma vez que implica uma organização logística mais complexa e, por consequência, uma equipa de trabalho maior, que chega a atingir centenas de pessoas. Um evento desta dimensão atinge entre os três mil e os oitenta mil participantes, perdendo, assim, a definição do seu público-alvo ao nível etário, geográfico e demográfico. Para divulgar um evento desta dimensão é necessário fazê-lo à escala nacional e, por vezes, até mesmo alcançar regiões que façam fronteira com o país (como é o exemplo do festival de música Vilar de Mouros). Em função de manter a sustentabilidade da organização, os patrocínios acabam por ser recursos permanentes e a associação com os media é grande parte da criação e manutenção da imagem de marca do evento.

No fundo, o grande evento caracteriza-se pelo imenso investimento financeiro na sua organização. Exemplos de grandes eventos são festivais como o Paredes de Coura, o Festival F e o Bons Sons.

2.1.1.5. Megaevento

"Mega" faz referência ao maior e mais significativo dos eventos. Segundo Marris (1987), os megaeventos devem exceder um milhão de visitantes e ser imperdíveis por natureza, enquanto que Vanhove e Witt (1987) acrescentam que devem gerar publicidade por todo o mundo. Devido à sua grande dimensão, o megaevento é aquele que exige um trabalho de preparação que dura, por norma, vários meses ou até mesmo anos; produz níveis de turismo extremamente altos, cobertura dos media, prestígio ou impacto económico para a comunidade, local ou organização anfitriã. Falar de megaeventos é falar de eventos à escala internacional ou mundial uma vez que eles envolvem a mobilização social do país (ou países) em causa, bem como a sua prestação económica e política. Este é um tipo de evento que muitas vezes obriga à criação de infraestruturas próprias para o seu efeito, deixando, conseqüentemente, grandes marcas na comunidade, quer sejam sociais, económicas ou mesmo culturais. Como megaeventos podemos considerar os Jogos Olímpicos, as Exposições Mundiais e o Campeonato do Mundo de Futebol, por exemplo.

2.1.2. Tipologia de eventos

Outro modo comum de classificar eventos é através da sua forma ou conteúdo. Como tal, é interessante admitir a diversidade de eventos existente e tratá-los consoante as suas especificidades. Assim, é possível agrupar os eventos como abaixo indica.

2.1.2.1. Sociais

Eventos sociais são os todos aqueles que possuem um carácter de socialização e confraternização, como por exemplo um baile de finalistas, um jantar de família, angariação de fundos ou até mesmo uma festa de aniversário.

2.1.2.2. Culturais

Eventos culturais são uma forma universal de eventos anteriores à indústria de eventos contemporâneos e existem na maioria dos tempos e na maioria das sociedades. Têm uma relação com as áreas da música, escultura, pintura, cinema, entre outros.

"Celebrações culturais" são eventos alegres que têm um significado cultural. Podem incluir muitos outros tipos de eventos planeados, mas estão separados do entretenimento pelos valores culturais expressos. Compostas por festivais, carnavais, comemorações de património, desfiles e rituais (religiosos ou não), as celebrações culturais baseiam-se fortemente na antropologia

cultural. Esta é uma das abordagens mais antigas e melhor estabelecidas para o estudo da produção de eventos, focada nos papéis e significados da festividade e celebração nas culturas e através delas.

Os festivais são uma expressão importante da atividade humana e contribuem muito para a nossa vida social e cultural. Estão cada vez mais ligados ao turismo para gerar atividade comercial e renda para as comunidades anfitriãs (Bowdin et al., 2006).

Os festivais de artes compartilham uma série de características, incluindo uma forte produção artística, e um programa específico para o horário, com um objetivo e direção claros (Rolfe, 1992).

2.1.2.3. Comerciais ou industriais

O principal objetivo dos eventos comerciais ou industriais é promover um produto ou empresa; comercializar ou entrar em contacto direto com o comércio, ou seja, atingir objetivos corporativos. Eventos comerciais incluem conferências, exposições, viagens de incentivo e eventos corporativos. Os mercados, feiras e exposições de agricultores (feiras comerciais e de consumo) são bons exemplos deste tipo de eventos (João David Duarte, 2009).

As feiras mundiais representam o *marketing* local e promovem o comércio internacional e o turismo. As reuniões e convenções estão relacionadas principalmente com assuntos de associações e corporações e podem envolver várias aprendizagens, construção de moral e elaboração de políticas. As empresas produzem ou patrocinam muitos tipos de eventos para fins internos (por exemplo, formação) e com orientação externa (por exemplo, grandes inaugurações, exposições e vendas em festivais).

Muitos eventos comerciais estão associados a hotéis, resorts, centros de convenções e exposições e, como tal, são elementos importantes nas indústrias de turismo e hotelaria. Quando os eventos são desenvolvidos e comercializados como atrações turísticas ou criadores de imagens de destino, entram no domínio do local comercializado.

As exposições são uma parte considerável e crescente dos eventos comerciais. Podem ser definidas como, "...uma apresentação de produtos ou serviços a um público convidado com o objetivo de induzir uma venda ou informar o visitante. É uma forma de publicidade tridimensional em que, em muitos casos, o produto pode ser visto, manuseado, avaliado por demonstração e, em alguns casos, até cheirado e provado" (Exhibition Liaison Council, 1995), ou de forma sucinta definida como "um evento que permite que compradores e vendedores se reúnam numa situação de mercado" (Exhibition Audience Audits Ltd., 2005).

2.1.2.4. Turísticos e de lazer

Todos os eventos que podem proporcionar momentos de lazer e descanso, como o nome indica, encontram-se neste grupo. Excursões turísticas, feiras medievais e acampar são exemplos de eventos deste tipo.

2.1.2.5. Políticos

Qualquer evento produzido ao redor de um tema político e que envolve a discussão de assuntos desta mesma natureza, enquadra-se nesta categoria. Possuem uma grande influência na sociedade e, por isso, estão a ganhar cada vez mais importância no mundo da produção de eventos. Exemplos deste tipo de eventos são inaugurações, debates, cimeiras, casamentos reais, visitas do Papa e festivais religiosos relacionados, convenções de partidos políticos, congressos partidários, tomadas de posse, etc.

2.1.2.6. Religiosos

São todos os eventos organizados em torno de uma temática religiosa, tais como encontros evangélicos e procissões.

Festivais e outras celebrações incluem geralmente cerimónias religiosas, mas são principalmente os eventos religiosos que incorporam rituais e são considerados sagrados no contexto de algumas religiões específicas. A Festa dos Mortos, no México, por exemplo, tornou-se feriado nacional, ou seja, um dia sagrado.

A peregrinação é uma jornada para fins religiosos ou espirituais; trata-se de uma busca que para muitas pessoas é um dever, que reforça valores religiosos e culturais coletivos que geralmente se concentra em lugares e eventos importantes. Shackley (2001: 102) denominou-os de “eventos lineares” nos quais a jornada pode ser tão importante quanto o destino em termos de motivações e experiências dos visitantes.

2.1.2.7. Desportivos

Eventos desportivos são uma parte importante e crescente da indústria de eventos. Têm uma grande capacidade de atrair turistas e gerar cobertura dos media e impactos económicos que os coloca à frente da maioria das estratégias de eventos do governo e programas de *marketing*. Os eventos desportivos não só trazem benefícios ao governo e a organizações desportivas, como também beneficiam participantes como jogadores, treinadores, árbitros e espetadores, que os consomem como forma de entretenimento e diversão (Bowdin et al., 2006).

Eventos desportivos tradicionais, como por exemplo os Jogos Olímpicos, incluem sempre cerimónias e festivais, pelo que se tornou comum criar um programa de eventos especiais à volta do mesmo.

2.1.2.8. Técnico-científicos e educativos

Este tipo de eventos abrange temas relacionados com áreas técnicas e específicas, como por exemplo medicina, engenharia, jornalismo, entre outras.

Os principais componentes desta categoria são congressos académicos e profissionais e conferências sobre temas singulares, embora também sejam realizadas inúmeras reuniões pequenas e privadas para atingir esses fins.

A educação, incluindo estilos participativos e de formação demonstrativa, é a experiência mais marcante deste tipo de eventos.

2.1.2.9. Diversos

Aqui encontram-se todos os eventos que, devido às suas características, não se podem incluir com precisão em nenhuma das outras apresentadas anteriormente. Neste grupo estão inseridos eventos com temáticas tão variadas quanto o seu público-alvo, como por exemplo *meetings*, *follow ups*, concursos, entre outros (João David Duarte, 2009).

2.1.3. Fases de eventos

Os eventos planeados são criados por organizações com vários *stakeholders*² e com objetivos específicos em mente.

Como os eventos são meios para atingir um fim (por exemplo, lucro, comemoração, marca, benefícios políticos, *marketing* de local), devemos sempre avaliar cuidadosamente as metas e adotar uma abordagem de várias partes interessadas para responder à pergunta "porquê?". Deste modo, qualquer evento que se ambicione organizar deve seguir uma estratégia geral predefinida, de forma a alcançar os objetivos e sucesso pretendidos (João David Duarte, 2009).

2.1.3.1. Conceção

Nesta primeira fase o objetivo principal é passar da ideia ao conceito bem definido e perceber qual será o ponto de partida para arrancar com o processo organizacional.

² Todas as pessoas singulares ou coletivas interessadas no evento.

Também aqui é fundamental deixar bem explícitos os objetivos que se pretendem alcançar e que público-alvo se pretende atingir. Tendo em conta vários critérios, determina-se a viabilidade e a sustentabilidade da realização do evento.

2.1.3.2. Pré-evento

Esta fase anterior ao evento em si é fundamental para qualquer organização, uma vez que consiste no planeamento do mesmo a nível organizacional, estrutural, estratégico e administrativo. Aqui é discutido tudo aquilo que é necessário para começar a preparar o evento, tal como as suas opções estratégicas, o controlo financeiro, técnico, social e administrativo. Pode ainda criar-se sistemas de coordenação e implementação estratégica do evento, se assim for necessário.

2.1.3.3. Evento

Nesta fase do processo, coloca-se em ação toda a preparação feita previamente e põe-se em vigor o planeamento que ficou definido na fase de pré-produção do evento. É fundamental ter uma *check-list* de todo o processo, por vezes feita em Excel, para que se verifique a execução das tarefas implementadas.

Nesta altura convém estar muito atento a todos os imprevistos que possam surgir e responder de forma rápida e eficaz de acordo com o plano B, desenvolvido também na fase anterior, se assim for necessário.

Seja qual for o evento em questão, irá sempre existir fatores ponderáveis e imponderáveis; os primeiros compreendem todas as situações que não deviam ocorrer durante o evento, mas para as quais a equipa organizacional pensou antecipadamente em soluções para elas; os fatores imponderáveis, como o próprio nome sugere, fazem referência a situações imprevistas e que, por isso mesmo, são difíceis de controlar, obrigando muitas vezes a recorrer ao imprevisto.

2.1.3.4. Pós-evento

Com o evento terminado dá-se a fase de desmontagem, avaliação, divulgação de resultados e encerramento. Esta é uma fase de extrema importância na organização visto que grande parte dela determina o sucesso ou fracasso do evento. Podemos esperar uma avaliação administrativa, técnica e ainda uma avaliação feita pelos participantes, que é a mais importante de todas elas. É através desta estratégia que é possível analisar os resultados obtidos e confrontá-los com os objetivos estipulados. São esses resultados que vão permitir uma recolha de dados que

possibilite uma estruturação e planeamento melhores para eventos futuros, tal como a retificação de possíveis falhas.

2.2. Produtor

Com o aumento da regulamentação e o crescente envolvimento do governo e das empresas em eventos, o ambiente tornou-se muito mais complexo. Como tal, notou-se um crescimento significativo da oferta académica para atender às necessidades de eventos e indústrias relacionadas e às organizações que os compõem (Getz, 2007). Os cursos concentram-se na formação para futuros profissionais de eventos e abrangem áreas como o planeamento e produção de eventos, *marketing* e gestão de recursos humanos.

No seguimento, o produtor de eventos é quem organiza, planeia e realiza os eventos. Para produzir eventos de qualidade é necessária muita dedicação, entender o conceito do evento, contratar fornecedores, saber lidar com pessoas e trabalhar sob pressão.

De acordo com a empresa Sympla, com carácter acessível a todos, algumas competências são imprescindíveis para este cargo e para que todos os fornecedores e equipas trabalhem simultaneamente, em prol de um evento bem-sucedido³.

2.2.1. Competências

Organização

A organização trata-se de uma habilidade fundamental para a produção de qualquer evento. Por norma, o produtor tem de lidar com vários acontecimentos em simultâneo, como tal, é necessário ser bastante organizado e dominar bem os instrumentos de planeamento. *Check-lists* com prazos definidos para cada passo que deve ser cumprido são uma boa forma de suceder neste aspeto.

Comunicação

A comunicação é uma habilidade interpessoal que deve ser constantemente trabalhada, visto que o cargo de produtor requer o contacto sistemático com várias pessoas diferentes. Para além de comunicar de forma clara, o produtor também deve ser capaz de ouvir e perceber as necessidades dos seus clientes, fornecedores e colaboradores.

³ O Guia Rápido Para Produção de Shows e Eventos Musicais [consult. 19 Ago 2020]. Disponível em: <http://www.sympla.com.br/> O documento é fornecido via e-mail após a subscrição no site.

Flexibilidade

Hoje, mais que nunca, ser flexível é muito importante, uma vez que o mercado está constantemente a mudar, criando soluções e tecnologias inovadoras. O produtor precisa de saber adaptar-se rapidamente à mudança, e estar preparado para qualquer tipo de eventualidade que possa surgir. Não se pode reger por um determinado modelo de evento apenas porque funcionou uma vez. É necessário pensar e agir de forma rápida e eficaz, e corresponder às expectativas dos clientes.

Liderança

Esta é uma característica indispensável sendo que o produtor coordena uma série de equipas, todas elas importantes para o desenvolvimento do evento. Impulsionar a equipa na direção certa, motivá-la e trabalhar com ela são algumas das funções mais importantes do produtor. Em adição, é necessário ser capaz de integrar todas as equipas, fazendo com que elas percebam todo o conceito do evento. A partir daí, espera-se que todos cooperem e façam o seu papel.

Energia

A rotina de quem trabalha com eventos pode ser extremamente cansativa, exigente e até mesmo stressante. É necessária muita energia, entusiasmo e dedicação para se ser bem-sucedido nesta área. Também é importante ter em conta que, em produção de eventos, trabalhar muitas horas por dia é mais frequente do que se possa imaginar.

2.2.2. Adquirir conhecimento e experiência

A produção de eventos como profissão está a ganhar reconhecimento global de forma muito rápida e está bem estabelecida em vários programas académicos. O surgimento desta nova profissão e disciplina reflete uma necessidade fundamental em todas as sociedades para a gestão profissional de eventos nos setores privado, público e sem fins lucrativos (Donald Getz, 2007: 2). Os eventos são demasiado importantes para confiar em pessoas sem formação e experiência, e cada vez mais esses profissionais exigem uma boa formação e um bom currículo. Uma carreira de sucesso em eventos depende da identificação que os candidatos fazem das suas próprias habilidades e interesses e, em seguida, da combinação com as necessidades dos possíveis empregadores. Os trabalhadores costumam procurar uma mistura de qualificações e experiência e os candidatos a emprego podem ter de considerar posições de nível de entrada para dar o primeiro passo importante em direção a uma carreira gratificante.

Para se ser bem-sucedido na área é necessário ter experiência de trabalho e nada melhor que o fazer de forma voluntária numa fase inicial. Trabalhar para organizações sem fins lucrativos ou até mesmo para fornecedores de eventos são boas opções de partida.

Numa segunda fase, é interessante procurar um estágio profissional ou trabalho remunerado numa empresa de produção de eventos e aproveitar para aprender como fazer tudo o que engloba o planeamento do evento, mas sobretudo aprender que erros evitar cometer. Este é um período de aprendizagem fundamental, em que é importante aprofundar os conhecimentos teóricos e ler muito, de modo a desenvolver capacidades de comunicação, organização, gestão de tempo, negociação e até mesmo de *marketing*.

É importante estabelecer contactos, conhecer fornecedores, colaboradores e até mesmo possíveis clientes, de forma a criar um relacionamento com essas mesmas pessoas. Criar um portefólio de trabalhos pode ser uma boa estratégia para no futuro convencer os clientes de que se é capaz de assumir responsabilidade perante um evento e fazer dele um sucesso.

2.2.3. Erros que devem ser evitados

O sucesso dos eventos é imprescindível para que um produtor seja bem-sucedido e, para isso, é necessário estar atento e evitar alguns erros que podem comprometer a qualidade do evento. Costuma dizer-se que quando se perde um cliente se perdem muitos outros devido ao *marketing* negativo (Hoyle, 2002); entregar o melhor para os clientes deve ser sempre uma prioridade.

Um bom planeamento do evento irá garantir que tudo corra conforme planeado pois é na pré-produção que a maior parte dos erros podem e devem ser evitados (Donald Getz, 2007). É preciso dar atenção aos detalhes e verificar tudo mais que uma vez, perceber se o evento está adequado ao seu público, confirmar todos os pagamentos e fornecedores e não sair do orçamento.

Um bom produtor deve coordenar o evento de perto, mas isso não significa que deva fazer tudo sozinho. É bom ser perfeccionista, mas é preciso ser coerente e não ficar obcecado por controlo. Delegar funções acabará por ser mais eficiente e menos cansativo.

O local é também um fator muito importante na parte de planeamento do evento, como tal, é importante escolhê-lo de acordo com o número de participantes, de modo a que seja seguro e que não fique vazio. Com isto, vem a responsabilidade de ter todos os documentos que os espaços requerem para que possam receber eventos.

Outro erro comum é achar que a divulgação de um evento que é aberto ao público pode apenas ser feita através de redes sociais. A verdade é que existem muitos outros meios eficientes

neste tipo de comunicação e, ao desenhar a estratégia de *marketing* do evento, é importante pensar no seu público-alvo e em como será mais fácil de o atingir.

Perceber se os objetivos do evento foram atingidos é crucial e nada melhor do que perguntar ao público se saiu satisfeito do mesmo e se voltaria para uma próxima edição. A melhor forma de o fazer é através de aplicações próprias de que os participantes podem fazer *download* e compartilhar as suas experiências em tempo real e ainda através de e-mail após o evento. Este tipo de informação é importante para avaliar o desempenho do evento e identificar o que precisa de ser melhorado.

2.2.4. Destaque no Mercado

Como em qualquer profissão, para obter cada vez mais sucesso é preciso destaque e, para isso, é necessário produzir eventos cada vez melhores. Mesmo que o *feedback* do último evento tenha sido positivo, é preciso estar em constante evolução e reconhecer que existe sempre algo a ser melhorado.

A observação também é uma excelente ferramenta de aprendizagem, como tal, é importante conhecer o trabalho de outras pessoas, nomeadamente outros eventos, e perceber como foram tomadas as decisões por trás do mesmo⁴. Esta pode ser também uma boa forma de desligar da rotina e ainda de ampliar a rede de contactos.

Descanso é extremamente necessário e uma boa noite não deve ser desvalorizada. Ninguém consegue produzir se não recuperar as suas energias.

Gostar do que se faz vai facilitar todo o processo. Uma pessoa motivada e entusiasmada desenvolve sempre um trabalho mais otimizado e é notado pelos outros.

⁴ O Guia Rápido Para Produção de Shows e Eventos Musicais [consult. 19 Ago 2020]. Disponível em: <http://www.sympla.com.br/> O documento é fornecido via e-mail após a subscrição no site.

3. PLANEAMENTO DE EVENTOS

O processo de planeamento consiste na perceção da posição em que uma organização se encontra, onde é aconselhada ou deseja ir no futuro e as táticas ou estratégias necessárias para atingir essa posição, ou seja, o processo de planeamento está relacionado com os resultados finais e com os meios para alcançá-los (Allen et al. 2003).

Para estabelecer esse percurso, é necessário ter em conta que fatores internos, como os recursos disponíveis, e externos, como as condições económicas atuais, vão condicionar a tomada de decisões. O planeamento estratégico permite também identificar e resolver problemas, gerar uma variedade de possíveis estratégias alternativas a serem consideradas, faz com que os funcionários entendam melhor as estratégias da organização e se comprometam mais com isso, esclareçam papéis e responsabilidades e reduzam a incerteza sobre o futuro, o que pode reduzir a resistência à mudança (Hannagan, 2005).

Para se ser produtivo no processo de planeamento, um produtor de eventos tem de ter em mente uma série de questões, como a necessidade de monitorar e avaliar o progresso, coordenar decisões em todas as áreas para que os objetivos do evento sejam alcançados e comunicar, inspirar e motivar os responsáveis pela execução das várias fases do plano.

Os produtores de eventos também têm de estar cientes de que os planos, como observam Hannagan (2005) e Thompson com Martin (2005), têm de se adaptar às novas circunstâncias. Além disso, os produtores precisam de estar conscientes e não:

- Planear demais e ficar obcecados com detalhes, em oposição a considerações estratégicas gerais;
- Encarar os planos como exercícios pontuais, em vez de documentos ativos para serem consultados e adaptados com regularidade;
- Ver os planos de natureza conclusiva e não direcional (Johnson, Scholes e Whittington, 2005).

3.1. Planeamento estratégico

O planeamento necessário para cada evento varia consoante a sua dimensão, importância e grau de complexidade, contudo, é fundamental estabelecer uma política de organização de um plano estratégico efetivo para a realização bem-sucedida do evento.

3.1.1. Ideia e conceito

O ponto de partida para a planificação de qualquer evento será então a ideia inicial que, de seguida, se tornará num conceito concreto e bem definido. Para suceder nesta passagem de ideia a conceito, é necessário que a organização consiga responder às cinco questões fundamentais que Goldblatt (Goldblatt citado por Hoyle Jr., 2002: 53) nomeia como auxiliares neste processo.

Um bom começo será responder à questão do “porquê” que o evento deverá acontecer; quais são as motivações para realizar o evento? Esta questão é fundamental para que o conceito fique muito bem definido, e que faça sentido para todas as partes interessadas e envolvidas no evento.

De seguida, coloca-se a questão “para quem” devemos direccionar o nosso evento? É necessário identificar o público-alvo e quais as suas expectativas, de modo a comunicar de forma mais direccionada e objetiva. Certamente que o evento conta com mais parceiros essenciais à sua organização, tais como técnicos, patrocinadores, parceiros de divulgação, entre outros, pelo que também é importante tê-los em consideração nesta fase do processo.

Outra questão fundamental para a realização bem-sucedida do evento é “quando” é que ele se irá realizar. Condições climatéricas, sazonalidade, horários, feriados ou até mesmo datas de outros eventos podem ser fatores determinantes para o sucesso ou fracasso de um evento.

De mãos dadas com o momento está o local, que também ele é de extrema importância na definição do conceito do evento. Com o intuito de responder à questão “onde”, é essencial encontrar um local que concilie as necessidades organizacionais do evento, do custo, do público e das acessibilidades.

Finalmente, responde-se à questão “o quê”. Define-se o que deve ser efetivamente organizado e, considerando sempre a natureza do evento, percebe-se o que se pretende realizar em concreto.

Contudo, Watt (2004: 19) defende que a conceção do evento em si depende da resposta a mais duas perguntas essenciais. A primeira trata-se, então, de como é que vamos produzir o evento. Que recursos (humanos, materiais, temporais e financeiros) precisamos para fazer acontecer o evento? A segunda e última questão trata de saber quais são os custos referentes à execução do evento. O começo de qualquer produção de evento deve fazer-se acompanhar de um orçamento o mais detalhado possível, que cubra todos os fatores inerentes ao mesmo e que apresente uma estimativa das suas despesas e receitas.

Uma vez que todas estas questões sejam respondidas pela organização e que o conceito do evento seja bem definido, pode proceder-se a análises mais detalhadas.

1. Porquê?	Enfatize os benefícios Descreva as razões mais importantes para os eventos Utilize abordagem pessoal Apele para as necessidades
2. Quem?	Audiência nacional, regional, estadual, local Disciplinas e interesses da audiência Conscientização da audiência sobre a natureza do evento Nível de experiência (de novato a especialista)
3. Quando?	Programações/padrões do mercado Horário do dia Dia(s) da semana Época do ano (sazonalidade)
4. Onde?	Exclusividade do programa Conveniência Acessibilidade de viagem Disponibilidade de apoio local
5. O quê?	Explique o propósito do evento Determine e crie expectativas Priorize e identifique as características do programa Analisar os princípios de "quem?"

Figura 1: As cinco questões dos eventos. Fonte: Hoyle Jr. (2003, p. 54)

3.1.2. Estudo de viabilidade

Antes de se comprometer com a realização de um evento, os seus produtores têm de constatar a sua viabilidade, uma vez que existem muitos fatores a ser considerados em qualquer estudo desta natureza.

Segundo Cristina Giácomo (1993: 55), é necessário “(...) diagnosticar se o evento é realmente o meio mais eficaz para se atingir determinado objetivo”, “(...) verificar se a oportunidade é ideal” e ainda “(...) verificar se os recursos disponíveis são suficientes para que o evento tenha o nível de qualidade necessário”.

Conforme o evento que se pretende concretizar, realizar um estudo de viabilidade pode incluir requisitos de orçamento, de infraestrutura, de habilidades de produção, impactos na comunidade anfitriã e no local do evento, disponibilidade de apoio financeiro do setor público ou privado, nível de apoio político ao evento e ainda disponibilidade de voluntários, patrocinadores e fornecedores.

A avaliação de todos estes parâmetros vai determinar de que modo o evento irá ser planeado e, posteriormente, realizado.

3.1.3. Missão e visão

A missão e a visão acabam por ser a base de qualquer evento e, por isso, devem ficar bem definidas. Contudo, estão sempre condicionadas pelas necessidades dos *stakeholders* do evento, tais como clientes, comunidade local, governo, participantes, patrocinadores e voluntários.

Estas duas definições podem estar separadas ou ser combinadas entre si. Por norma, a definição de visão descreve o que o evento procura alcançar a longo prazo, é breve, precisa e motivacional (Thompson com Martin, 2005). Deve notar-se que esta definição não precisa necessariamente de estar escrita (embora seja útil), desde que seja bem compreendida por todas as pessoas envolvidas no evento.

Uma boa definição de missão deve descrever, de uma forma mais abrangente, as tarefas que a organização do evento definiu para si (Allen et al., 2003). Se a visão do evento também foi estabelecida, a missão tem de ser vista em termos de cumprimento dessa visão. “As declarações mais completas objetivam definir o propósito de um evento, identificar os maiores beneficiários e grupos de clientes, indicar a natureza mais ampla do evento e afirmar a filosofia global da organização que o está a realizar... (...)” (Allen et al., 2003: 57).

Uma definição coerente da visão e missão do evento faz com que os funcionários (pagos ou voluntários) compreendam o que a organização está, efetivamente, a tentar alcançar e promove a união entre membros de equipa.

3.1.4. Metas e objetivos

Assim que a missão do evento é definida, o produtor deve então avançar e estabelecer as metas e objetivos do evento. Metas são afirmações mais abrangentes que orientam os envolvidos na organização do evento, enquanto que os objetivos são traçados para quantificar o progresso em direção a essas metas e estabelecer parâmetros de desempenho que permitam às organizações avaliar quais os aspetos do seu planeamento foram bem ou malsucedidos.

O estabelecimento de metas é útil quando o evento é de natureza complexa e envolve vários grupos de *stakeholders* que desempenham um papel útil na construção da missão do evento para fornecer orientação e foco às atividades da organização do evento.

Os objetivos devem ser simples e muito bem estabelecidos, de modo a que todos os membros envolvidos na organização do evento os compreendam de forma clara e se comprometam com as funções que lhes sejam atribuídas, gerando um esforço coordenado e uma união de propósitos.

Segundo Watt (2004), os critérios úteis que podem ser aplicados ao estabelecimento de objetivos são resumidos pela sigla SMART (inteligente), que se refere ao facto de que os objetivos devem ser:

- *Specific* (específicos): focados em alcançar uma meta de evento (ou, se nenhuma meta tiver sido desenvolvida, a sua finalidade);
- *Measurable* (mensuráveis): expressos de uma forma quantificável;
- *Achievable* (concordáveis): acordados ou viáveis para todos os envolvidos;
- *Realistic* (realistas): realistas em relação aos recursos humanos, financeiros e físicos disponíveis para alcançá-los;
- *Timed* (cronometrados): bem programados relativamente ao cronograma.

Certamente que cada evento varia de acordo com os objetivos que estabelece. Wendroff (2004: 2) destaca sete objetivos para eventos sem fins lucrativos: angariar dinheiro, atualizar a definição de missão para educar a comunidade, motivar membros e apoiantes do conselho, recrutar voluntários e futuros membros do conselho, expandir a rede da organização, comercializar a organização e solicitar apoios.

3.1.5. Análise situacional

“Da mesma forma que no domínio militar um oficial do estado-maior deve, antes de elaborar um plano de batalha, estudar cuidadosamente o terreno em que se vai travar o combate e analisar as suas forças e fraquezas em relação aos seus adversários, também a formulação de uma estratégia de *marketing* deve ser precedida de uma análise aprofundada da situação.” (Lendrevie et al., 1998: 441).

De modo a obter uma compreensão mais detalhada acerca do ambiente interno e externo de um evento, é útil recorrer a uma análise situacional dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (análise SWOT – *strenghts, weaknesses, opportunities, threats*). Este processo pode passar por referir diversas informações, tais como dados recolhidos anteriormente sobre o evento e relatórios gerais sobre assuntos relevantes, como por exemplo tendências no comportamento de lazer. Em adição, pode ser preciso refazer novos estudos que preencham informação desconhecida, errada ou que atualize a organização sobre determinados assuntos.

O ambiente externo consiste em todos os fatores que estão ao redor do evento e que podem ter um impacto (positivo ou negativo) no seu sucesso. Todos os fatores que fazem parte do

ambiente externo auxiliam o produtor na sua tomada de decisões acerca de questões como programação, preço dos ingressos, público-alvo e quando realizar o evento.

Ameaças como o surgimento de novos eventos concorrentes ou até mesmo mudanças propostas na legislação sobre o consumo de álcool no exterior, por exemplo, não só podem como devem ser identificadas por este processo.

Por norma, o ambiente externo é avaliado em primeiro lugar e consiste em fatores:

- Político-legais: leis ou regulamentações governamentais que sejam capazes de influenciar a sociedade;
- Económicos: nível de desemprego, taxa de inflação, taxas de juro, níveis de salários, etc.;
- Socioculturais: alterações éticas ou religiosas numa população, ou nos comportamentos de lazer;
- Tecnológicos: mudanças em equipamentos e máquinas que influenciam a realização de determinadas tarefas e a própria organização, como por exemplo o uso atual da internet na promoção de eventos;
- Demográficos: composição da sociedade em termos de idade, sexo, educação e profissão;
- Ambientais: crescente preocupação com questões relacionadas com a preservação do ambiente;
- Competitivos: atentar na existência de outros eventos que possam ter o mesmo público-alvo.

Após a conclusão da análise do ambiente externo, deve proceder-se à realização de uma análise interna dos recursos financeiros, físicos, humanos e informativos da organização do evento, com o intuito de estabelecer os seus pontos fortes e fracos. As áreas de força ou fraqueza associadas a um evento podem incluir o nível de produção ou conhecimento criativo a qual ele pode recorrer, a qualidade dos seus relacionamentos com fornecedores, a propriedade ou o acesso a locais e instalações apropriados (por exemplo, palcos e sistemas de som), a qualidade dos elementos do programa do evento, acesso à tecnologia apropriada, como sistemas de bilhética, nível de sofisticação dos sistemas de software de produção de eventos em uso, acesso aos recursos financeiros, reputação do evento, tamanho da base de voluntários e força dos vínculos com potenciais patrocinadores (Bowdin et al., 2006: 131).

3.1.6. Opções estratégicas

O processo de verificação ambiental mencionado anteriormente reúne informações cruciais que podem ser usadas pelo produtor de eventos na seleção de estratégias para alcançar a visão, missão ou objetivo do evento. As estratégias devem, portanto, usar pontos fortes, minimizar pontos fracos, evitar ameaças e aproveitar as oportunidades que foram identificadas. Uma análise SWOT é um esforço em vão caso o material recolhido por esse processo analítico não seja usado na formulação da estratégia.

Segundo Bowdin et al. (2006: 131), existem três tipos de estratégia que a organização pode optar por seguir, conforme a situação.

Estratégia de crescimento

Vários produtores de eventos focam-se no tamanho dos seus eventos e, como tal, tentam torná-los maiores do que os que produziram anteriormente ou maiores em relação a eventos semelhantes aos seus. O crescimento pode ser expresso por mais receita, mais componentes de eventos, mais participantes ou uma participação maior no mercado de eventos.

O erro de pensar que maior significa melhor ainda está muito presente, apesar de vários produtores terem chegado à conclusão que tal não é verdade. É importante reconhecer que um evento não tem de aumentar de tamanho para que os seus participantes o considerem melhor que outros; tal é possível de alcançar ao dedicar atenção a atividades de qualidade e a um posicionamento e planeamento cuidadosos.

Estratégia de contenção

Perante um cenário económico desfavorável ou a uma quebra de investimento por parte de patrocinadores habituais, uma estratégia apropriada ao evento poderá ser reduzir a sua escala, mas acrescentar valor aos componentes existentes. Esta é uma estratégia que pode não agradar à opinião pública, mas que pode livrar o evento de fracassar face a uma grande mudança no ambiente sociocultural. Um festival comunitário, por exemplo, pode decidir excluir os elementos que foram mal frequentados e concentrar-se apenas naqueles que provaram ser populares com o seu público-alvo.

Estratégia de combinação

Como o nome indica, uma estratégia de combinação inclui elementos de ambas as estratégias mencionadas anteriormente. Um produtor pode querer valorizar o seu evento ao reduzir, ou

mesmo excluir, alguns aspetos negativos que já não atraem o seu público-alvo, enquanto amplia simultaneamente outros aspetos relevantes.

Segundo escritores de administração, tais como Thompson e Martin (2005) e Johnson, Scholes e Whittington (2005), a escolha das estratégias pode ser feita com base em três critérios:

- Adequação – as estratégias selecionadas devem complementar-se e ser consistentes com o ambiente, recursos e valores da organização do evento;
- Viabilidade – a estratégia proposta deve funcionar na prática, considerando os recursos disponíveis (financeiros, humanos, temporais e materiais) e atender aos principais fatores de sucesso;
- Aceitação – as estratégias devem ser capazes de alcançar os objetivos do evento, focando-se na importância atribuída pela análise da situação, não subestimando riscos potenciais que o plano possa apresentar.

3.1.7. Planos operacionais

Uma vez acordado o impulso estratégico do evento, a implementação do plano poderá começar.

Para o cumprimento dos objetivos do evento, serão necessários planos operacionais para todas as áreas centrais e a implementação da sua estratégia. As áreas de planeamento operacional provavelmente variam conforme os eventos, no entanto, o comum é planear o orçamento, *marketing*, administração, estadia, pesquisa e avaliação, gestão de riscos, patrocínio, gestão de resíduos ambientais, programação, transporte, *merchandising* e pessoal (remunerado e voluntário).

Cada uma destas áreas desenvolve planos operacionais que exigem um conjunto de objetivos que progridem na estratégia geral do evento, tais como cronogramas de ação, mapa de contactos, sistemas de monitoramento (orçamento incluído) e uma alocação de recursos (equipamentos e serviços financeiros, humanos e de apoio).

Uma vez que muitos festivais, exposições e eventos não são pontuais, ocorrendo em intervalos regulares – anualmente, bienalmente ou, no caso de alguns grandes eventos desportivos, a cada quatro anos – podem ser utilizados planos permanentes em várias áreas operacionais. Os planos permanentes são compostos de políticas, regras e procedimentos padrão e servem para reduzir o tempo de tomada de decisão, garantindo que situações semelhantes sejam tratadas de maneira predeterminada e consistente.

3.1.8. Mecanismos de controle

Uma vez implementados os planos operacionais, são necessários mecanismos de controle que garantam o cumprimento dos planos. Esses mecanismos assumem a forma de sistemas que permitem que o desempenho seja constantemente comparado com os objetivos definidos nos planos operacionais. As marcas de referência de desempenho (como por exemplo, a venda de ingressos num determinado período de tempo) são particularmente úteis nesse sentido. A constante realização de reuniões de equipa e a elaboração de relatórios escritos de todas as tomadas de decisão são tão importantes quanto orçamentos que permitam comparar os custos e despesas reais com os projetados para as várias áreas operacionais.

3.2. Planeamento específico

Existem vários tipos de eventos planeados com muitos propósitos, mas em todos os casos há a intenção de criar, ou pelo menos de moldar as experiências individuais e coletivas dos participantes.

Segundo vários autores referidos de seguida, no que toca às diferentes etapas de planeamento de um evento, podemos considerar dez etapas específicas dentro da sua organização que têm como objetivo notar as diversas tarefas a serem realizadas.

3.2.1. Produto

O produto reflete o que o evento será na sua íntegra – de que tipo (?), que dimensão (?), para quem se dirige (?) e que objetivos tenciona atingir no mercado (?). Como tal, nesta fase determinam-se todas essas características.

3.2.2. Tema e marca

A escolha do tema do evento surge com o intuito de fornecer uma ideia geral do mesmo ao seu público-alvo e, em simultâneo, de despertar o seu interesse. Assim, a temática do evento deve sumarizar todas as finalidades a que este se propõe, excluindo equívocos e interpretações incertas.

O tema do evento irá não só distinguir o evento de todos os outros, como também irá conduzir, de forma adequada, os vários elementos inerentes ao evento (local, artistas, decoração, luzes e som) à sua organização (Allen et al., 2003: 290).

“O uso inteligente da marca ajuda o produtor de eventos a tornar um fenómeno intangível um pouco mais tangível para o consumidor.” Allen et al. (2003: 129). Nos eventos de grande

dimensão, pode existir uma maior necessidade de criar uma marca ou de estabelecer uma ligação direta com uma marca comercial quando esta é um patrocinador oficial do evento, como acontece nos festivais de música “NOS Alive” e “Super Bock, Super Rock”, por exemplo. É necessariamente a sua dimensão que faz com que a entidade organizadora do evento se associe a marcas facilmente identificáveis pelo público, permitindo o seu reconhecimento imediato e assegurando as expectativas que o público criou relativamente ao mesmo.

3.2.3. Local

Após definir o produto e o tema, define-se o local que irá responder às necessidades estruturais do evento. A escolha do espaço está relacionada com o público-alvo e deve ter em consideração não só o tipo e quantidade de público esperado, mas também a sua localização geográfica, visto que agrega uma série de condições a averiguar, tais como acessibilidade, preço, infraestruturas, entre outros. O sistema de venda de bilhetes *online* é vantajoso no sentido em que permite perceber a quantidade de pessoas que irá comparecer no evento.

No que toca ao espaço físico do evento, é imprescindível conhecer as condições que o local fornece aos convidados e aos participantes, também com o intuito de perceber que outros serviços externos irão ser necessários contratar, como por exemplo, equipa de limpeza, equipa técnica e *staff*. Uma adaptação apropriada do tipo de evento ao seu espaço de realização é o desafio nesta fase do processo.

3.2.4. Data

Crucial para o sucesso do evento, o estabelecimento da data tem uma grande influência no seu sucesso e deve seguir alguns critérios fundamentais, tais como não coincidir com outros eventos do mesmo carácter, não coincidir com datas próximas de eventos semelhantes ou que possam fazer competição ao evento em questão, ter em atenção feriados e datas comemorativas, adaptar o evento à sua própria época (sazonalidade), e ainda atender a horários que permitam reunir uma fatia maior de público.

No que diz respeito aos dias a escolher para a realização de eventos de carácter lúdico e de lazer, é aconselhável manter o ritmo habitual de vivência social. Orientar a realização deste tipo de eventos para os fins de semana, bem como no início dos meses, irá facilitar uma maior participação por parte do público.

3.2.5. Participantes

Aqui é importante notar tanto o público-alvo como os restantes intervenientes do evento, visto que também eles serão parte integrante do mesmo. Para além do seu público, um evento pode contar com fornecedores, convidados especiais, comunicação social, autoridades, entre outros (João David Duarte, 2009: 33).

Com o intuito de assegurar o sucesso do evento, é pertinente segmentar o seu público-alvo em termos geográficos, demográficos, ou mesmo por estilos de vida.

Ao segmentar geograficamente iremos incidir sob um tipo de público de uma determinada região, como acontece com as feiras e festas locais que acabam por atrair maioritariamente público dessa área geográfica.

Por sua vez, a segmentação demográfica reflete em características como idade, sexo, profissão e rendimento.

Numa segmentação por estilos de vida é possível estipular o tipo de público através do seu interesse num determinado tipo de evento. Por exemplo, a realização dos Caminhos de Fátima irá reunir o seu tipo de público em pessoas crentes.

Igualmente importante é ter conhecimento dos intervenientes que farão parte do evento, sejam eles convidados, jornalistas, voluntários, patrocinadores, colaboradores ou técnicos, uma vez que, na organização e planeamento do evento, a participação destas pessoas deve estar prevista, bem como as suas particularidades.

Deste modo, ao considerar os diversos intervenientes num evento, devemos também ter em conta as suas necessidades, expectativas e características.

3.2.6. Estratégias de comunicação

Tendo em conta o público-alvo, a estratégia competitiva e o posicionamento do evento, é necessário definir uma estratégia de comunicação e os meios a utilizar para esse propósito.

Uma boa comunicação atrai o público certo para o evento, pelo que se deve investir num tipo de *marketing* direcionado ao público pretendido (João David Duarte, 2009: 34). Também é importante considerar os diversos meios de comunicação e tirar o máximo partido deles: rádio, televisão, publicidade impressa, *e-mail marketing*, redes sociais, entre outros. Investir num site *online* também pode ser uma boa opção porque se trata de uma maneira rápida e prática de consultar tudo o que esteja relacionado com o evento, tornando a divulgação do mesmo mais imediata. Neste caso, o site deve ser apelativo e funcional, possibilitando a integração com várias redes sociais, o que permite a interatividade com o público e, claro, a compra de ingressos *online*.

A comunicação bem direcionada e financeiramente viável é crucial e deve ser feita tendo em consideração os objetivos do evento. Deve optar-se por meios de comunicação que reflitam o evento e que criem impacto no público-alvo, tendo em conta que o custo desses mesmos meios é uma condição determinante. Para um evento de massas como o MEO Sudoeste, tirar partido de meios promocionais como a rádio, televisão e imprensa à escala nacional faz sentido, mas para um evento de cariz comunitário, uma promoção através de cartazes e anúncios em rádios locais é suficiente.

Getz (Allen et al., 2003: 138) afirma que é importante definir um mix promocional para o evento através das suas necessidades e características, caso a finalidade do mix promocional seja:

- Criar ou ampliar a perceção do evento;
- Criar ou aperfeiçoar uma imagem positiva;
- Posicionar o evento em relação aos seus concorrentes;
- Informar o público-alvo dos detalhes pertinentes do evento;
- Gerar procura para o evento;
- Lembrar o público-alvo dos detalhes do evento.

A comunicação ou promoção de um evento não tem de ter necessariamente custos elevados, visto que o mesmo se consegue realizar através de várias alternativas e do uso de elementos imaginativos adaptados ao evento. No entender de Hoyle Jr. (2003: 69), a publicidade pouco comum para chamar a atenção, as promoções menores e individualizadas (propaganda dirigida e transmissões ao vivo em emissoras de rádio e televisão locais) e a entrega de prémios são, cada vez mais, técnicas populares para a divulgação de eventos mais generalizados.

TIPO DE PROMOÇÃO	VEÍCULO	VANTAGENS	DESVANTAGENS	FINALIDADE
Anúncios	Televisão	Largo alcance, emprestam animação e cor, podem conferir credibilidade	De produção e transmissão cara	Eventos grandes, com mercado de massa
	Rádio	Podem ser direcionados pela preferência musical, rápidos de produzir e mais baratos	Difíceis de se destacar de outros anúncios de rádio e programas	Eventos musicais
	Jornais	Largo alcance, rápida produção; os jornais de subúrbios atingem especificamente a comunidade-alvo	Podem ser caros; jornais de ampla distribuição podem não atingir muito bem o público-alvo	Festivais comunitários
	Revistas	Atingem bem o alvo	Requerem antecedência para os eventos	Eventos de interesse especial
	Pósteres/cartazes	Baratos, podem ser mostrados onde o mercado-alvo se reúne	Podem descaracterizar edifícios, podem ser rasgados	Comunidade jovem, evento de interesse especial
	Impressos	Baratos, eficazes e, se bem projetados, com alcance preciso	Precisam de voluntários para a sua distribuição	Eventos para jovens, de interesse especial
Promoção de vendas	Descontos para tipos de consumidores	Geram renda	Podem diluir a renda se os grupos não forem escolhidos com cuidado	Eventos grandes, com mercado de massas
	Promoção cruzada com um patrocinador	Gera renda para o patrocinador, pode resultar em vendas adicionais	A imagem do patrocinador pode encobrir a do evento	Maioria dos eventos
Publicidade	Televisão	Empresta credibilidade, grande número de espectadores	Precisa de ter um ângulo televisivo	Todos os eventos
	Imprensa	Confere credibilidade; público pode ser grande ou concentrado	Precisa de ser do interesse do leitor em geral	Todos os eventos
	Revistas ou jornais especializados	Bom alcance do público-alvo	Requer prazo longo de antecedência	Eventos de interesse especial
Direta ao mercado-alvo	Correio, telefone ou e-mail	Pequena perda, pode ser bastante eficiente em custos	Resultados dependem da qualidade da lista de correio	Eventos de interesse especial
	Internet	Barata de produzir, de fácil modificação das mensagens, pode ser usada para venda direta dos ingressos	Penetração ainda muito restrita atualmente, e muitas pessoas preocupam-se com o fornecimento de dados do seu cartão de crédito pela Internet	Mercado-alvo que seja tecnologicamente avançado

Figura 2: Tipos de promoção de um evento. Fonte: Allen et al. (2003, p. 138)

3.2.7. Materiais e serviços

Para que a imagem do evento seja corretamente transmitida e para que o evento decorra como planejado, é fundamental realizar uma contratação minuciosa de serviços profissionais, considerando sempre as suas condições.

No planeamento têm de constar todas as necessidades previstas e imprevistas e é imprescindível atentar as empresas ou serviços contratados para esses tais imprevistos que possam surgir na eventualidade, uma vez que eles podem alterar radicalmente o rumo do evento. Convém que tudo fique bem explícito no contrato entre ambas as partes. De acordo com “o guia rápido para produção de shows e eventos musicais” da Sympla, esses serviços podem incluir:

Segurança

A segurança é uma das partes mais importantes do evento e antes de contratar este tipo de serviço é necessário saber a dimensão do espaço onde o evento irá decorrer e a quantidade de pessoas que frequentarão o mesmo. Aqui faz-se referência à contratação de empresas de segurança e ao cumprimento legal (em determinados eventos) da afetação de equipas médicas, de bombeiros e polícias. Não menos importante são espaços para que estas unidades possam atuar em segurança, com os devidos equipamentos apropriados. Extintores e saídas de emergência também devem existir e estar bem sinalizados.

Catering

Ter este serviço incluído no local da realização do evento representa uma grande ajuda, visto que os empregados já estão adaptados ao local de trabalho e o serviço em si é desenvolvido com uma maior facilidade. Em adição, o preço é menor (regra geral) e poupa mais uma contratação à equipa de produção.

Caso seja necessário contratar uma empresa externa que faça este tipo de serviço, deve considerar-se a quantidade e o tipo de refeições a serem servidas ao longo do(s) dia(s) do evento e em que horário devem ser servidas. Todas estas especificidades devem ser programadas e constar no cronograma de controlo por parte da empresa de *catering*, em função de um serviço otimizado.

Equipamentos

Aqui incluímos uma série de elementos intrínsecos a grande parte dos eventos. O essencial será, então, a existência de fontes elétricas no local, o que irá permitir a utilização de iluminação, que também ela poderá exigir a contratação de uma equipa de audiovisuais. Por norma, empresas que fornecem este tipo de serviço também incluem a luz e o som, que são referências importantes para criar o ambiente certo em qualquer evento. Testar o som (*soundcheck*) e verificar o material sonoro é obrigatório em qualquer plano e equipa técnica de qualidade.

Computadores, interruptores, projetores, tomadas, extensões, cabos ou qualquer outro tipo de material audiovisual que seja necessário, deve ser verificado e testado previamente, com o intuito de detetar qualquer falha e ainda conhecer o próprio equipamento a utilizar.

Receção e bastidores

A receção de qualquer evento deve ser sempre planeada com alento, visto que é o primeiro contacto que o público tem com o mesmo. Uma vez que a primeira impressão é muito importante, a receção do público deve ser feita de forma correta e simpática, de modo a causar um impacto positivo.

Tão ou mais importantes, são os bastidores. Aqui estão presentes todos aqueles que colaboram na organização do desenrolar do evento. Estes colaboradores têm de estar a par de todo o processo de desenvolvimento do evento e dos seus integrantes, bem como do seu conforto e necessidades. Este deve ser um espaço isolado do público com casas de banho, serviço de alimentação e, se possível, um espaço *lounge* que agrade a equipa.

Registo audiovisual

Este não é um componente obrigatório, mas é, com certeza, do interesse da produção obter um registo do seu evento em formato de vídeo e/ou fotografia. Não há ferramenta mais útil que este tipo de registo para futuras apresentações aos meios de comunicação, para além de que é significativo existir um registo audiovisual tanto para lembrança do próprio evento como para o efeito de apresentação a potenciais patrocinadores.

Pode ser feito de forma simples por parte de um colaborador da organização ou, caso exista possibilidade de um maior orçamento, por parte de uma empresa contratada e especializada neste tipo de trabalho.

Transportes

Uma vez que o evento ocupe lugar num local afastado de acessibilidades confortáveis, pode ser benéfico pensar em meios de transporte para várias pessoas (autocarros) ou individuais (ubers) para os participantes ou convidados. No festival de música Vodafone Paredes de Coura, por exemplo, são disponibilizados *shuttles* de meia em meia hora que se encarregam de transportar os participantes até ao parque de campismo do recinto do evento, devido à sua longa distância.

Se esta for uma realidade para a organização do evento, existe sempre a opção de realizar um aluguer de transportes que cubra as suas urgências ou até mesmo chegar a um acordo de apoio ou patrocínio com uma certa marca de veículos que possibilite este serviço.

3.2.8. Programação

A parte de elaborar a programação irá depender sempre de evento para evento. Contudo, caso este implique programações distintas, é importante considerar a temática do evento, uma vez que se trata do tópico principal sobre o qual o evento deve ser programado.

O que define o público-alvo do evento é o seu tema e tipo de programação, como tal, direciona-se a sua realização nesse mesmo sentido. Porém, pode ser vantajoso criar uma programação paralela ao programa principal onde estejam presentes atividades extra de lazer, com o intuito de gerar um ambiente social maior entre quem participa no evento (João David Duarte, 2009: 40). Este tipo de atividades assume papéis relevantes em grande parte dos eventos e deve sempre atentar as especificidades dos participantes para que seja possível agradar a maioria do público.

Se estivermos a falar de um congresso de empresários que dure três dias num auditório, por exemplo, será benéfica a criação deste tipo de atividades sociais paralelas ao programa principal que permita a descontração dos participantes, fazendo com que os seus níveis de concentração aumentem consecutivamente.

Uma vez que se decida avançar com esta programação paralela, deve evitar-se que as atividades de ambos os programas sejam coincidentes entre si e, para evitar que os participantes se cansem, não se deve programar um grande número de atividades.

3.2.9. Controlo administrativo e financeiro

Os planos de controlo administrativo e financeiro terão uma aplicação direta no desenrolar do evento, pelo que é necessário que estes sejam estabelecidos previamente, com o intuito de verificar se os objetivos são cumpridos dentro dos *timings* definidos no cronograma.

Slack, Chambers e Johnston (2010) definem controlo como “o processo de monitorar a atividade das operações e lidar com quaisquer desvios do plano; geralmente envolve elementos de replaneamento”. É o processo de lidar com as mudanças que afetam os planos definidos.

Para Allen et al. (2003: 189), a presença do produtor do evento no local, o acompanhamento dos progressos diários ao lado da sua equipa bem como a implementação e monitorização de um plano minucioso de orçamentos, relatórios e responsabilidades, são fatores abrangidos por esta etapa de controlo do evento. Na verdade, o orçamento definido para o evento deve ser o meio de controlo mais considerável de utilizar. Uma vez que o planeamento realizado apenas é eficaz caso a sua execução seja feita através de mecanismos de controlo adequados, é pertinente estabelecê-los. Esses mecanismos de controlo podem consistir em três etapas principais:

- Estabelecer parâmetros de desempenho através de diretrizes estabelecidas pelas exigências do cliente ou dos patrocinadores, pela organização do evento ou pelas expectativas do público-alvo;
- Identificar lapsos nos parâmetros de desempenho, medindo o desempenho atual e comparando-o com os parâmetros estabelecidos;
- Corrigir os desvios assim que se conclui que qualquer desempenho não está de acordo com os parâmetros.

Com o objetivo de acompanhar este processo de controlo, é pertinente estabelecer mecanismos que sejam:

- Eficazes, direcionados apenas para as áreas previamente identificadas, que contribuam para o sucesso do evento;
- Simples, cuja finalidade seja prática e os controlos sejam comunicados para os vários níveis do evento;
- Relevantes, onde os mecanismos de controlo estão preparados para corresponder a cada área do evento e ser distribuídos para quem tem a responsabilidade de os executar;
- Oportunos, no sentido em que os desvios do plano sejam identificados atempadamente e encaminhados à organização antes que fiquem incontroláveis;
- Flexíveis, permitindo responder a revisões rápidas e de última hora no plano do evento;
- Capazes de preaver quando os elementos da equipa de produção encontram uma discrepância entre a realidade e o plano.

Assim, os mecanismos de controlo têm como objetivo realçar as áreas que demonstram lapsos relativamente ao planeamento de forma que a organização seja capaz de agir atempadamente do modo mais correto possível. De acordo com João David Duarte (2009: 43), a utilização destes mecanismos em eventos pode ser complexa, consoante o evento em questão, mas é possível enumerar alguns dos mais comuns, como por exemplo a delegação de tarefas, uma vez que é impossível para o produtor do evento controlar todas as áreas sozinho; a realização de reuniões com bastante frequência para que se possa acompanhar o processo do evento ao detalhe, com o auxílio de relatórios de avaliação do progresso do evento; efetuar

controles de qualidade através do *feedback* dos participantes e ainda a elaboração de um gráfico financeiro que apresente as receitas e despesas do evento.

3.2.10. Encerramento

O encerramento está ligado de forma direta com a desmontagem do evento, incluindo desde pequenos pormenores até às estruturas físicas do mesmo (João David Duarte, 2009: 44). Para esta fase do planeamento também é necessário um cronograma realístico de acordo com os horários e dias de desmontagem tanto para os fornecedores como para os participantes do evento.

A fase de encerramento engloba todos os processos de conclusão do evento, sendo eles a finalização de *check-lists*, avaliações administrativas e técnicas, liquidação de valores pendentes, divulgação de resultados e ainda decretação do final encerramento. Analisam-se os resultados das avaliações realizadas, com o intuito de perceber se os objetivos traçados previamente foram alcançados com sucesso e compara-se o planeamento desenvolvido para o evento com a sua gestão e seguimento. Este tipo de avaliações permite à organização evoluir nas suas estratégias de planeamento para eventos futuros.

3.3. Gestão de recursos

Implementar o planeamento de forma correta e fazer uma boa gestão dos diversos recursos necessários é imprescindível para alcançar o sucesso do evento. Como tal, é crucial garantir que o evento é adequadamente equipado com um conjunto de decisões baseado no cumprimento dos seus objetivos. Pessoas competentes e processos eficazes facilitam a gestão requerida.

Considerando as várias necessidades que compõem um evento, podemos agrupá-las em cinco áreas: humanos, logísticos e materiais, financeiros, legais e de risco e temporais.

3.3.1. Recursos humanos

Grande parte do sucesso de um evento é determinado por quem o faz acontecer: a sua equipa de recursos humanos. Como tal, é essencial fazer uma seleção cautelosa das pessoas que irão ingressar nesta equipa, considerando sempre que a organização terá de se responsabilizar pela sua formação e motivação, em prol de alcançar as metas definidas para o seu evento.

Desde o começo que a visão e a missão do evento devem ser muito bem explícitas a todos os participantes, bem como os objetivos e estratégias definidos.

Para que exista um bom funcionamento dentro da equipa, é necessário que ela siga um planeamento de trabalho que determine quais serão as suas funções. Caso se dê um aumento de colaboradores, como por exemplo de voluntários, esse planeamento evita quebras de produtividade e de desempenho ou ainda sobrecarga de trabalho, o que prejudica a estratégia e a imagem do evento.

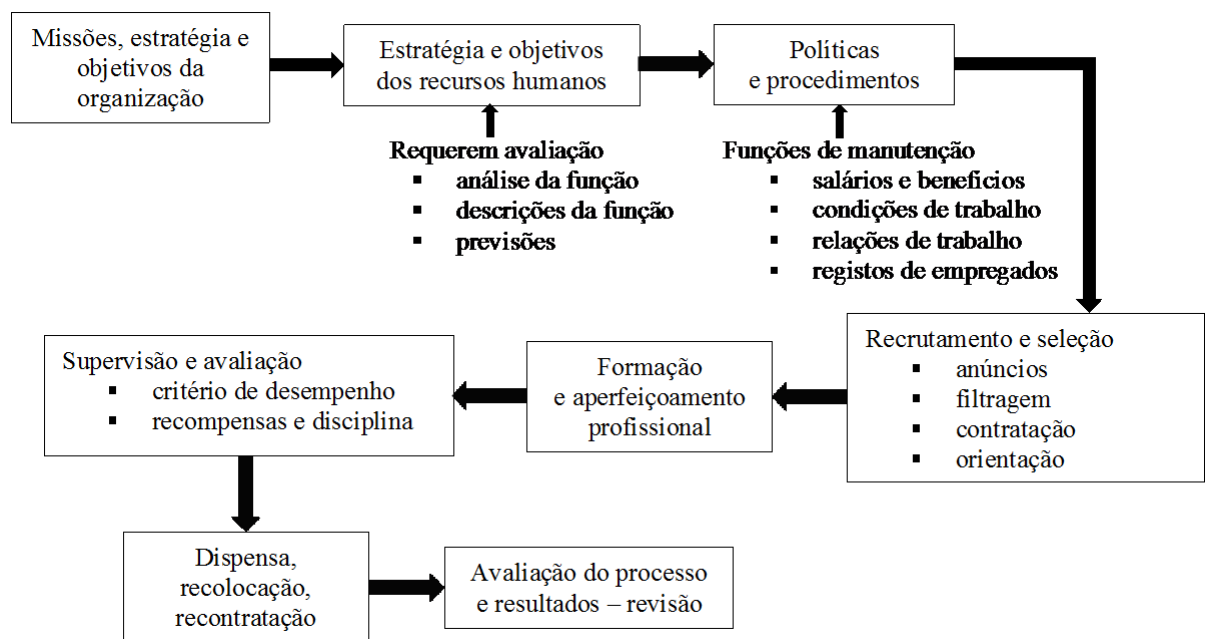


Figura 3: Planeamento de recursos humanos. Fonte: Allen et al. (2003, p. 76)

É importante sublinhar que os recursos humanos do evento devem ser planeados apenas depois da estrutura organizacional e as suas funções, responsabilidades e metas estarem definidas. Cada área do evento deve ter um responsável principal pela sua equipa e hierarquias de poder na tomada de decisão bem explícitas para evitar conflitos entre trabalhadores.

Relativamente ao planeamento estratégico que a organização deve implementar para com os recursos humanos, existem fatores que merecem uma atenção especial, tal como a quantidade de trabalhadores necessária para responder às exigências do evento, a atribuição de encargos, qualificações requeridas e ainda em que quantidade e em que áreas irão os colaboradores atuar.

A organização deve também elaborar planos de contingência que possibilitem a intervenção imediata no caso de eventuais falhas.

Tendo em consideração o plano, a organização deve definir responsabilidades, circunstâncias de intervenção de cada tarefa e a que equipa se referem, bem como qual a relação que têm com outras equipas, em que área se encontram e a quem se vinculam.

O voluntariado é utilizado por grande parte das organizações de eventos na formação de equipas de trabalho, uma vez que é uma alternativa eficiente e económica. O Open House Lisboa, por exemplo, é um evento onde o voluntariado está muito presente e ocorre através de inscrições *online* por parte dos participantes. Este método facilita a escolha e seleção dos candidatos por parte da Trienal de Arquitetura de Lisboa (entidade organizadora do evento) porque permite uma breve visão das suas qualificações e preferências.

Com o intuito de obter uma máxima eficiência, a organização deve encarregar-se de promover a delegação de funções para uma gestão otimizada de recursos humanos que cumpra o planeamento do evento.

As vias de comunicação entre equipas devem permanecer abertas, sobretudo com os seus líderes, de modo a acompanhar e monitorizar o decorrer do evento.

3.3.2. Recursos logísticos e materiais

Os recursos logísticos e materiais fazem referência ao funcionamento e organização do evento e consideram todos os detalhes importantes que residem no sucesso do mesmo.

Uma boa gestão logística e material do que será necessário para o bom funcionamento do evento cobre áreas como a sua planificação, execução e encerramento, pelo que se torna fundamental fazer com que as necessidades dos participantes do evento (técnicos, público, fornecedores, etc.) sejam asseguradas por essa mesma gestão.

A venda de ingressos, por exemplo, pode agregar um conjunto de condições logísticas pertinentes. Muitos festivais utilizam como bilhete pulseiras de cores distintas com as respetivas permissões de diferenciação e controlo dos vários participantes. Esta logística tem de abranger ainda os meios de comunicação social e os convidados VIP, que exigem meios de intervenção e recursos distintos do resto do público, uma vez que promovem um valor adicional ao evento. A gestão de acesso a áreas específicas do recinto e creditações de entrada também devem ser previamente pensadas pela organização.

O surgimento de dificuldades logísticas relacionadas com a acomodação e transporte dos artistas pode acontecer, bem como com informações acerca de localizações, entradas em palco, horários de ensaios e *soundchecks*, pelo que é benéfico a organização delegar colaboradores responsáveis pelo artista.

Serviços de higiene, palcos, armazenamento de bens alimentares, vários equipamentos e outros, podem ser necessários em eventos que se realizem ao ar livre.

Se a acumulação de pessoas no recinto do evento (de grande dimensão) se verificar um problema em áreas de alimentação e entrada de público, a organização pode ter de agir e

disponibilizar mais recursos (aumentar os colaboradores nestas zonas) para solucionar problemas desta natureza que, consecutivamente, danificam a imagem do evento.

As casas de banho públicas devem existir em quantidade suficiente e ser limpas de acordo com o plano de limpeza estipulado pelos profissionais com formação apropriada. Estruturas de apoio adicionais como gás, transporte e eletricidade devem ser pensadas também nesta fase.

Uma planta geral do palco deve fazer-se acompanhar do mesmo para que seja possível refazer plantas adicionais que possam ser necessárias para outros técnicos de iluminação, som e estruturas, para uma melhor execução do seu trabalho.

O uso de aparelhos de comunicação entre colaboradores (*walkie talkies*, por exemplo) permite a resolução de problemas de uma forma direta, pelo que a gestão de materiais e logística deve ter esse fator em consideração. Sinalética colocada estrategicamente nos vários locais do evento irá permitir um acesso mais fácil ao público e evitar a colocação de questões repetidas aos colaboradores. Neste sentido, deve existir também um mapa do recinto bem como uma planta e plano de evacuação a adotar em caso de emergência.

No fim do evento também é necessário ter planeada a data e hora de desmontagem de estruturas e retirada dos equipamentos do recinto, bem como as várias tarefas referentes ao encerramento do evento.

Tarefas	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D
Limpar e preparar o local													●	
Chegada dos geradores														
Iluminar o local														
Chegada das tendas														
Chegada e montagem dos palcos														
Segurança do local														
Chegada do sistema de som														

□ Início do festival

Figura 4: Gráfico de programação. Fonte: Allen et al. (2003, p. 279)

Para que seja possível obter uma boa gestão de todos os recursos logísticos e materiais inerentes a um evento é pertinente imaginar e pensar no seu desenvolvimento de forma a prever eventuais erros no planeamento, bem como lapsos de funcionamento e ausência de material necessário.

3.3.3. Recursos financeiros

Para obter um evento bem-sucedido é necessário encontrar um balanço entre despesas e receitas; estes são os principais elementos financeiros inerentes a qualquer evento.

Contudo, o foco central será o orçamento e o patrocínio do evento como instrumentos de avaliação e controlo financeiro e de angariação de receitas, respetivamente.

3.3.3.1. Orçamento

O orçamento é uma estimativa dos custos e receitas de um evento, ou seja, é o plano explícito em termos numéricos que permite comparar as receitas e os custos reais com os projetados (Bowdin et al., 2006: 302). O processo de orçamentar o evento tem por objetivo controlá-lo de uma forma geral e inclui o custo e a estimativa de receita e ainda a alocação de recursos financeiros.

Para cada área operacional do evento (logística, recursos humanos, *merchandising*, etc.) é estimado um gasto máximo muito importante de cumprir, visto que a grande parte destes aspetos carece de pagamento antes da receita ser obtida. O fluxo de caixa necessita de uma atenção especial, dado que a maioria dos órgãos de financiamento ou patrocínio precisa do orçamento do evento antes de comprometer os seus recursos.

No orçamento constam os custos referentes às várias áreas do evento, tais como comunicação, estadias, transportes, publicidade, seguros, entre outros.

Para reduzir o efeito da diferença entre o orçamento de previsão e o orçamento real do evento, aconselha-se sempre que o primeiro seja sobre-orçamentado, no sentido de haver uma maior disponibilidade de verbas caso as despesas sejam menores do que consta no orçamento estimativo.

Neste sentido, é mais aconselhável sub-orçamentar uma estimativa das receitas para que exista uma margem de atuação mais sólida.

As fontes de lucro devem estar devidamente identificadas e disponíveis consoante a sua estimativa orçamental. A entidade organizacional deve ter conhecimento das fontes de financiamento que pode ter e ainda como obtê-las. *Merchandising*, venda de ingressos, apoios ou parcerias, subsídios públicos, contribuições particulares, doações de organizações privadas, patrocínios e ainda direitos de transmissão, são alguns exemplos deste tipo de fontes financeiras.

Na construção do orçamento é também importante incluir apoios ou parcerias que permitam reduzir as despesas com as várias alíneas inerentes ao evento. Deste modo, as receitas podem traduzir-se ou não em dinheiro.

Ainda como ferramenta de controlo, podemos definir *timings* de pagamentos que permitam a construção de um cronograma que controle as demais movimentações no orçamento (João David Duarte, 2009: 47). Este método vai permitir uma melhor planificação geral do evento em si e, consecutivamente, um melhor acompanhamento do mesmo.

3.3.3.2. Patrocínio

O patrocínio, em formato monetário ou em produtos ou serviços, é essencial para a receita e para os recursos do evento. Por norma, os produtores de eventos e *marketing managers* estão envolvidos em trabalhos de identificação de possíveis patrocinadores e de preparação de propostas de patrocínio, uma vez que, para muitos deles, o patrocínio é a principal fonte de financiamento do seu evento.

No entender de Villafañe (1998: 311), o patrocínio serve um duplo propósito que, por um lado é o rendimento comercial e, por outro, a imagem.

Para Caetano e Rasquilha (2005: 60), as organizações tiram partido do patrocínio de eventos como meio de comunicação, enquanto reforçam a sua imagem perante o seu público-alvo.

O certo é que o patrocínio se tornou um elemento crítico no *marketing mix* de comunicação de muitas empresas do setor público e privado. Hoje em dia, entre os diversos tipos de comunicação de *marketing* (publicidade, relações públicas, promoções de vendas, vendas pessoais, *marketing* direto), o patrocínio é considerado um dos meios mais fortes utilizados para comunicar e formar relacionamentos com as demais partes interessadas e mercados (Gray e Skildum-Reid, 2003).

Embora o patrocínio possa ser associado a causas sociais e meios de transmissão, como programas de televisão e eventos especiais (De Pelsmacker, Geuens e Van den Bergh, 2010), praticamente todos os eventos públicos são patrocinados de alguma forma (Kover, 2001). O patrocínio de eventos e festivais pode ser uma boa forma para os profissionais de *marketing* criarem uma interação da marca com as partes interessadas e os consumidores. Em suma, patrocínio é a compra de direitos exploráveis e benefícios de *marketing* (tangíveis e intangíveis) que surgem do envolvimento direto com uma pessoa, programa, evento especial, agência ou clube.

É importante sublinhar que o patrocínio é um investimento estratégico em *marketing*, não uma doação. Como tal, eventos e festivais devem sempre ter em consideração que os patrocínios são parcerias comerciais. A maioria dos patrocinadores são investidores que esperam obter um impacto direto no valor da sua marca, além do aumento de vendas e lucros.

Embora os patrocinadores de longo prazo sejam muito procurados por eventos e festivais (como por exemplo, o patrocínio de longo prazo da Coca-Cola para os Jogos Olímpicos), pode ser crucial para vários festivais uma mistura de dinheiro do setor privado e patrocínio através de produtos ou serviços, para além de doações.

Deste modo, criar um evento de sucesso ou obter patrocínio do festival ou evento significa estabelecer um relacionamento recíproco entre a organização que fornece o patrocínio e o evento.

Para obter patrocínios, a organização deve fazer uma proposta adequada às potenciais empresas interessadas no evento em questão. O interesse das empresas no evento pode variar, nomeadamente, entre o público-alvo a que ele se destina, ao nível da sua imagem, ao nível de presença dos serviços ou produtos do seu patrocinador, ao tipo de projeção mediática que irá atingir. Os festivais de música, por exemplo, direcionam bastante a sua procura para empresas de telecomunicações uma vez que estas se interessam pela promoção dos seus serviços e imagem perante o target deste tipo de festivais.

Quando o evento tem um impacto e interesse económico, social e político para uma certa localidade, é mais comum que o seu patrocínio seja feito por entidades oficiais e autarquias. Aqui, um bom patrocínio pode ser, por exemplo, a cedência de infraestruturas que tenham um forte impacto orçamental que beneficie a redução de custos da organização do evento.

Assim, a proposta deve ser adequada ao mercado, de modo a conciliar os patrocínios pretendidos com o evento a produzir. Não obstante, a organização deve ser flexível, de forma a que a sua proposta de patrocínio seja adequada aos demais interesses dos patrocinadores que abordar.

Para João David Duarte (2009: 48), a proposta deve ser apresentada aos potenciais patrocinadores de forma realista, viável e atraente, dispondo dos seguintes fatores:

- Análise de evento: missão/objetivos; data e localização; historial; programa; patrocinadores atuais e anteriores; equipas de trabalho, contactos e organizações; nível de cobertura mediática passado e previsto; perfil e nível de público passado e previsto;
- Patrocínio proposto e seus custos (com o preço ajustado à oferta);
- Conformidade estratégica entre as necessidades da organização e a proposta: é pertinente existir um ajuste entre o que a organização pretende do patrocinador e o que pode oferecer;
- Estratégias de publicidade e promoção do evento.

Assim que é aprovada uma proposta de patrocínio e, consecutivamente, obtido um patrocinador, é importante perceber como o manter, de forma a garantir o seu agrado em termos benéficos que o evento fornece à empresa, bem como nas relações estabelecidas entre a pessoa responsável pela empresa e a organização do evento. Sem dúvida que requer uma atenção e trabalho adicional, mas irá, sem dúvida, compensar em futuros eventos.

3.3.4. Recursos legais e de risco

Com o intuito de evitar problemas, surge a gestão de recursos legais e de risco. Por vezes surgem situações que podem prejudicar gravemente a entidade organizadora do evento, pelo que é necessário elaborar um plano de prevenção.

Deste modo, a organização deve fazer seguros que evitem contingências, como por exemplo acidentes pessoais, cancelamentos e eventuais perdas de produtividade. Os fornecedores que estão a trabalhar com a organização do evento em questão também devem possuir os seguros exigidos por lei para que as suas responsabilidades lhes sejam atribuídas.

Igualmente importante são as licenças requeridas para a realização do evento, tanto para espaços públicos (alvará) como para direitos de autor, licenças de representação ou até mesmo direitos de imagem. Os documentos exigidos variam de acordo com a legislação estadual e municipal, por isso é importante que os produtores estejam informados sobre as peculiaridades do local do evento. Uma vez que o período de liberação da autorização também varia, recomenda-se requerer qualquer tipo de licenças cerca de três a quatro semanas antes da realização do evento. Ainda relacionado com legislação obrigatória a cumprir, também a saúde, segurança e higiene no trabalho tem de ser a mais correta, sobretudo nos eventos que englobam o manuseamento de alimentos ou bebidas (especial atenção para os eventos de carácter gastronómico).

Em suma, os produtores de eventos devem ter conhecimento das burocracias necessárias aos acordos contratuais, visto que estes são os documentos que oficializam todos os processos ao longo do evento entre todos os participantes (fornecedores, artistas, patrocinadores, entre outros).

Os contratos devem ser feitos formalmente, sempre que seja possível, para que os interesses de ambas as partes sejam protegidos face a quebras contratuais. Aqui estão incluídos contratos entre intervenientes onde a troca de verbas e serviços esteja envolvida.

Igualmente importante é fazer uma gestão de risco que avalie as potenciais ameaças ao evento e que defina como atuar em situações problemáticas que possam ocorrer. Essencialmente, fazer uma análise de risco consiste em criar um plano que determine sistemas

de controlo (segurança, multidões, transportes, saúde e outros) e que designe métodos de resolução.

Algumas formas de controlar os riscos de um evento são:

- Cancelar ou evitar o risco (se o risco for grande, pode ser necessário cancelar o evento ou parte dele);
- Diminuir o risco, caso este não possa ser eliminado;
- Distribuir o risco por várias áreas do evento para diluir o seu impacto;
- Preparar alternativas (no caso de cancelamento de algum participante a organização deve planear alternativas);
- Reduzir a gravidade de eventuais riscos (não é possível evitar um desastre natural, mas preparar um plano para contenção dos seus efeitos é uma opção);
- Transferir o risco para outros participantes do evento (empresas de serviços contratadas).

3.3.5. Recursos temporais

O fator “tempo” é, provavelmente, o mais importante na produção de eventos e muitas vezes não é tido em consideração.

O tempo não é um conceito simples e, segundo Donald Getz (2007: 19), pode ser conceitualizado de várias formas, como por exemplo "cíclico", como no calendário anual. As mudanças sazonais são importantes em termos de clima, produção de alimentos e os próprios ritmos da vida social, o que ajuda a explicar a evolução de muitos festivais.

O tempo também pode ser interpretado no sentido "mecânico", no sentido de chegar a horas aos locais ou compromissos do dia-a-dia. Isto faz com que tenhamos consciência de que o tempo pode ser facilmente desperdiçado e, consecutivamente, atribuímos mais valor a experiências de lazer como os eventos que fornecem escapatórias temporárias.

O amadurecimento do corpo e da mente de uma pessoa marca passagens de vida, pelo que o tempo também pode ser interpretado de forma “biológica”.

O tempo é muito significativo na nossa sociedade, pelo que podemos afirmar que se tornou um “produto” de alto valor. Descobrimos prazer em passar tempo de qualidade com os nossos amigos e família, o que por norma envolve experiências de lazer em eventos; sacrificamos mais dinheiro para ter mais tempo livre. Detestamos perder tempo em filas de espera e sabemos que não podemos ganhar tempo, mas certamente podemos perder tempo. Todas estas atitudes e valores são moldados pela nossa cultura.

Considerando estes conceitos atribuídos ao tempo, é fácil de perceber que este é um fator muito importante para qualquer entidade organizadora. Os eventos são fenômenos temporais, com início e fim, mas a sua experiência começa antes do seu acontecimento e, por vezes, nem sequer termina.

O valor do tempo varia muito entre pessoas (fases de vida) e entre culturas. A expressão "tempo é dinheiro" explica claramente que as pessoas exigem um retorno de valor pelo seu investimento de tempo, e também isso está relacionado com a produção de eventos. Por um lado, uma experiência curta e intensa em eventos pode ser exatamente o que é necessário, mas também existem pessoas que estão dispostas a gastar grandes períodos de tempo para viajar até determinados eventos. Talvez seja possível medir o valor dos eventos (ou parte dele) por referência ao tempo que as pessoas investem neles. As pessoas valorizam o tempo de maneira diferente e, por isso mesmo, a experiência de eventos idênticos pode ser muito mais satisfatória para algumas pessoas do que para outras.

3.4. Avaliação

Para otimizar a organização de um evento é fundamental desenvolver um processo de avaliação que permita obter a informação necessária ao seu futuro aperfeiçoamento.

No decorrer das várias fases de gestão e desenvolvimento do evento, os trabalhos para ele desenvolvidos são avaliados com frequência. Tal pode ser feito através da utilização de sistemas de controlo dos planos operacionais (no planeamento estratégico) ou a partir de mecanismos de controlo administrativo e financeiro (no planeamento específico).

Contudo, o tipo de avaliação que abordamos agora é a avaliação final do evento na sua íntegra, não esquecendo as avaliações realizadas ao longo do evento. Esta avaliação baseia-se na implementação de uma metodologia de mensuração, acompanhamento e observação minuciosa, que tem como objetivo avaliar os efeitos de forma rigorosa. Recorrendo às suas mais simples particularidades, este tipo de avaliação permite traçar um perfil do evento, bem como dados estatísticos pertinentes relativamente ao mesmo (Pedro et al., 2005: 95).

Da mesma forma que a avaliação apresenta uma grande importância na gestão do evento através do uso de um mecanismo de análise e aprimoramento, também vai permitir a comunicação de um *feedback* aos parceiros nele envolvidos.

A análise de dados de um evento irá possibilitar uma melhoria na tomada de decisões e, por consequência, um planeamento mais efetivo em eventos próximos.



Figura 5: Ciclo de um evento. Fonte: Allen et al. (2003, p. 315)

A avaliação, incidindo maioritariamente na última parte do evento (pós-evento), é um processo de finalização que passa tanto pela etapa do planeamento (pré-evento) como pela fase da produção do evento em si (evento). Assim, efetuamos três tipos de avaliação em três momentos relevantes:

Avaliação pré-evento

O que possibilita a realização de qualquer evento são os aspetos que se dão na etapa do planeamento. Esta etapa pode crer-se como a do estudo de viabilidade, visto que determina os recursos que o evento necessita, indicando ainda se a entidade organizadora deve ou não proceder com a sua produção.

Este processo acaba por comparar o evento em questão com vários outros que lhe são idênticos, levando à formação de objetivos ou parâmetros relativamente aos que mais sucesso apresentam.

Monitorização do evento

A partir das várias fases que constituem o processo de implementação da monitorização do progresso do evento é possível regular os demais aspetos que o determinam. A venda de bilhetes, por exemplo, pode ir diminuindo no decorrer dos dias do evento, fazendo com que um maior empenho publicitário seja necessário de ocorrer.

A análise do desenrolar do evento é imprescindível de se fazer em tempo real, visto que pode estipular que se reencaminhem verbas para outros setores ou se diminuam custos através de controlos orçamentais.

Fazer esta análise permite ainda que eventuais mudanças sejam feitas em prol da melhoria do evento em questão.

Avaliação pós-evento

A avaliação pós-evento combina a análise de informações e dados estatísticos sobre o mesmo relativamente à sua missão e objetivos. Em adição, discutir os pontos fortes e fracos em várias reuniões com os parceiros e colaboradores integrantes das equipas do evento dá ênfase à recolha de informações bastante pertinentes para esta etapa.

Este tipo de avaliação também pode tirar partido da realização de questionários ou estudos que sondem a opinião dos participantes relativamente à sua experiência e grau de contentamento com o evento.

A intenção de produzir o evento, bem como o seu público-alvo são os fatores principais que determinam a essência desta avaliação.

3.4.1. Procedimentos de avaliação

Para proceder à avaliação do evento, pode recorrer-se a um conjunto de técnicas, tais como a observação do evento pelos seus colaboradores, o que permite reunir dados acerca do *feedback* da plateia, qualidade de atuação, instalações sanitárias, serviços de alimentação adequados ou ainda fluência de pessoas; recolha de dados por parte dos colaboradores através de reuniões; seleção de informações a partir do preenchimento de formulários por parte dos participantes com o intuito de obter dados como género, idade, nacionalidade, entre outros; levantamento de estudos e questionários que quantifiquem dados sobre modelos utilizados pelos participantes do evento.

A avaliação exata do evento deve ser planeada com antecedência e executada desde o começo do seu processo de gestão, sendo que todos os seus colaboradores estão consciencializados dos seus mecanismos de atuação e objetivos.

3.4.2. Relatórios aos parceiros do evento

Os parceiros da entidade organizadora do evento valorizam muito os relatórios obtidos através da sua avaliação por diversas razões; primeiramente, a organização quer certificar-se que o seu

evento cumpriu com os prazos e orçamento estabelecidos, quer saber que quantidade de público aderiu ao evento e se as suas expectativas foram superadas; eventualmente, as instituições financeiras podem exigir uma auditoria financeira relativa às despesas e às receitas do evento; os patrocinadores do evento podem querer obter outros dados como o nível de percepção do seu serviço ou produto (se aumentou ou não), qual a cobertura dada pelos meios de comunicação social; os órgãos de turismo podem ter interesse no número de visitantes que o evento atraiu e qual o rendimento obtido por aqueles com a estadia, viagem e outros gastos; entidades públicas como o governo ou autarquias podem querer saber quais as repercussões do evento no setor económico de uma determinada coletividade.

Quando todos os dados importantes se reúnem é necessário apurar para quem se destinam os vários tipos de informação e elaborar um relatório de avaliação final do evento; o relatório que aborda o desempenho final do evento não será igual para um dos seus patrocinadores nem para uma determinada autarquia.

A organização poderá ainda criar eventuais dossiers de futuros patrocínios, bem como recolher as informações necessárias à produção de *press releases*.

De todos estes mecanismos combinados entre si resultam os fatores que indicam se o desfecho final do evento foi positivo e se todos os esforços, estratégias e políticas empregues foram as mais acertadas. Acima de tudo, estas conclusões irão permitir um melhoramento geral no planeamento de quaisquer eventos futuros.

4. CASO DE ESTUDO MIL – LISBON INTERNATIONAL MUSIC NETWORK

O caso de estudo apresentado neste trabalho de dissertação de mestrado é o festival MIL – Lisbon International Music Network, produzido e organizado pela Cultural Trend Lisbon (CTL). Este estudo visa averiguar a aplicação de técnicas e métodos de gestão e organização explicitados nos capítulos anteriores deste documento e ainda detetar a utilização de estratégias próprias da organização em questão, se assim for o caso.

Há cerca de uma década atrás, a produção de eventos em Portugal ainda se desenvolvia de uma forma elementar, apoiada numa estratégia bastante direcionada ao cumprimento do objetivo final do evento, deixando de parte o planeamento e definição de metas e objetivos, e ainda a definição de planos operacionais e de contingência. (João David Duarte, 2009).

No entanto, ao longo dos últimos anos podemos assistir ao boom de festivais de música que ocorrem maioritariamente na altura do verão e com eles veio uma maior atenção e necessidade de investir no setor da produção de eventos, a vários níveis.

Contudo, é importante sublinhar que no leque dos eventos não estão presentes apenas os festivais de verão e as empresas de maior dimensão. Micro, pequenas e médias empresas e trabalhadores por conta própria também investem o seu tempo na produção de eventos de vários tipos, bem como empresas de comunicação com poucos ou nenhuns recursos humanos, experiência ou formação apropriada.

O objetivo deste capítulo é perceber de que modo é que uma pequena empresa como a CTL opera na área da produção de eventos. Assim, selecionei o MIL – Lisbon International Music Network, onde tive a excelente oportunidade de participar, em regime de estágio curricular do segundo semestre do primeiro ano do mestrado que frequentei no ISCTE-IUL, para a terceira edição do festival, que se realizou nos dias 27, 28 e 29 de março de 2019.

Deste modo, estudei a empresa e a organização do evento cultural em questão e realizei ainda entrevistas semiestruturadas ao Diretor Geral da CTL, Gonçalo Riscado, e à Diretora de Produção do festival MIL, Daniela Leitão. As entrevistas possibilitaram o levantamento de dados relativos à identificação da empresa e seu historial, organização interna, contextualização empresarial e principais objetivos. Relativamente ao evento em si, a recolha de informações que realizei revela quais os mecanismos de produção utilizados nas diversas áreas e fases do MIL. Muita informação presente neste capítulo foi-me cedida pela empresa.

4.1. A empresa

Como referido anteriormente, realizei uma entrevista semiestruturada ao Diretor Geral da CTL, Gonçalo Riscado, no dia 16 de setembro de 2020. A entrevista decorreu nos escritórios da CTL,

em Lisboa, e foi fundamental para a minha melhor compreensão da empresa organizadora do festival MIL, que serve de caso de estudo da presente dissertação.

Gonçalo Riscado é o co-fundador e administrador da Cultural Trend Lisbon. Com mais de quinze anos de experiência como diretor e produtor cultural, garante a direção executiva da CTL, onde assume o controlo de todos os aspetos de administração de empresas, gestão de projetos, produção de eventos e desenvolvimento criativo⁵.

4.1.1. Identificação

A CTL – Cultural Trend Lisbon é uma empresa de criação, produção e gestão que atua nas áreas da Cultura e Entretenimento. Com a sua sede no Cais do Sodré, em Lisboa, é responsável pelos espaços Musicbox Lisboa, sala que programa anualmente cerca de 400 concertos e 1200 DJs, e Povo, restaurante onde decorrem sessões de poesia semanalmente desde 2012. A CTL desenvolve ainda outras atividades, tais como o Festival Silêncio, que se designa como um festival transdisciplinar e participativo que celebra a palavra como veículo de conhecimento e unidade de criação, e o MIL – Lisbon International Music Network, que completou em março deste ano a sua terceira e bem-sucedida edição.

A CTL é uma empresa composta por pessoas que têm gosto em trabalhar na área da Cultura e que o fazem de forma independente. Trata-se de uma empresa que consegue ter uma estrutura que não depende de apoios públicos ou de subsídios (muitas vezes pontuais ou de curta duração) para poder ter uma estrutura de funcionamento. Isto permite que a empresa esteja disponível e presente para desenvolver atividades que têm fins lucrativos, que são sustentáveis e permite, ainda, manter a equipa e fazer com que ela possa desenvolver vários projetos e candidatar-se a outras atividades. Por vezes, essas atividades são pontuais e podem até ter apoios públicos, no entanto, caso elas não se realizem, a empresa não desaparece. O Musicbox Lisboa, por exemplo, é autossustentável, através de patrocínios, venda de bilhetes, venda de álcool, entre outros e permite que a CTL exista. Falamos de atividades regulares diárias com fins lucrativos que permitem a manutenção da estrutura da CTL, contudo, só por si, não exigiam uma estrutura tão complexa em termos de empresa. A CTL reforça que essa estrutura exista para poder desenvolver outros projetos, como é o caso do Festival Silêncio. O MIL surge da mesma forma: com o auxílio de financiamento público que é aplicado nos artistas e na sua produção e não na parte estrutural da empresa.

⁵ A equipa CTL [consult. 12 Set 2020]. Disponível em: <http://www.ctlisbon.com/the-team/>

4.1.2. Historial

A CTL – Cultural Trend Lisbon foi criada em abril de 2006, com o seu primeiro projeto, a sala de espetáculos Musicbox Lisboa, no Cais do Sodré, na cidade de Lisboa. Quando foi criada, a empresa já tinha como objetivo ser uma estrutura que pudesse desenvolver várias atividades e dedicar-se a mais do que um projeto.

O seu primeiro escritório ocupou lugar no Largo de Santo Antoninho e nos dias de hoje está sediada na Rua da Ribeira Nova, sempre em Lisboa. A sua estrutura de trabalho era constituída por quatro sócios: Gonçalo Riscado, João Riscado, Alex Cortez e João Torres. Atualmente conta com apenas dois, Gonçalo e João Riscado, que exploram e realizam as atividades da mesma.

4.1.3. Organização interna

Na equipa da CTL nenhum departamento de atividade opera de forma estritamente isolada. No entanto, a empresa está organizada por equipas: Direção e Coordenação, que define as estratégias a nível de conteúdos e de apostas da empresa; equipa Financeira, que define orçamentos globais ou de projetos da empresa e lida com a área de recursos humanos e contabilidade; equipa de Produção, Programação e Comunicação dos seus demais conteúdos.

A empresa conta com uma equipa fixa para a sua base de trabalho e à medida que se desenvolvem mais projetos e atividades temporárias são contratados novos colaboradores (por vezes, também em regime de estágio). A estrutura base vai crescendo à medida que a empresa consegue manter vários projetos a funcionar; sente essa necessidade visto desenvolver vários projetos implica mais trabalho durante o ano inteiro. A equipa foi recentemente reforçada na área da Produção – atualmente opera com duas pessoas durante o ano inteiro, Daniela Leitão e Débora Marques.

4.1.4. Imagem

Relativamente à imagem da CTL, o foco principal sempre foi evidenciar as marcas dos projetos que a empresa desenvolve e não a empresa em si, pelo que o seu logotipo, criado pelos Estúdios Buran, é muito simples e nunca sofreu alterações ao longo do tempo.



Figura 6: Logotipo CTL. Fonte: Cultural Trend Lisbon

4.1.5. Contextualização empresarial

A CTL surge para ser uma plataforma onde é possível fazer programação e projetos culturais. Sempre teve uma atividade crescente em termos de volume de negócio e os seus resultados financeiros sofreram algumas oscilações, sendo que só apresentaram prejuízo financeiro um único ano.

Para produzir o seu trabalho enquanto empresa de criação, produção e gestão de Cultura e Entretenimento, a CTL defende que é necessário existir um enquadramento que justifique o desenvolvimento do projeto. A pertinência e a utilidade da iniciativa do ponto vista cultural e de programação, juntamente com a viabilidade da iniciativa, servem de alavanca para todas as suas produções.

O trabalho que a empresa produz é baseado nas necessidades do mercado, contudo, Gonçalo Riscado afirma que “no setor da cultura, não se pode apenas responder ao mercado, é necessário formá-lo. É importante responder às necessidades das massas mas, em simultâneo, atender às novas ideias, tendências e experiências e trabalhar com elas para permitir a formação de novos públicos.”⁶ Uma empresa com as características da CTL é, normalmente, pioneira nas atividades que desenvolve e, por isso, desbrava caminho e cria mercado, em vez de apenas lhe dar resposta.

Para conseguir criar uma maior concordância e envolvimento dos seus clientes para os seus diversos projetos, a CTL tenta alimentar as suas relações institucionais, no sentido de estar bem posicionada a nível nacional e europeu para poder fazer parcerias e concorrer a vários apoios.

⁶ Gonçalo Riscado em entrevista realizada por Inês Moura, a 16 de Setembro de 2020, nos escritórios da CTL na Rua da Ribeira Nova, Lisboa.

4.1.6. Objetivos

A CTL é uma empresa que se enquadra no setor da Cultura, que desenvolve a componente de Entretenimento e que está, conseqüentemente, ligada ao lazer noturno. Os seus objetivos permanecem os mesmos desde a sua criação:

- Manter uma equipa base sólida enquanto estrutura para comunicar, programar e produzir;
- Ter uma atividade regular de programação (de preferência pluridisciplinar);
- Fazer uma programação mais abrangente em termos de público e áreas artísticas: ter um espaço de trabalho regular aberto ao público que possa trabalhar a sua programação e os seus públicos.

4.2. Metodologia de produção de eventos

Tão ou mais importante do que entrevistar o Diretor da empresa agregadora do festival foi entrevistar a Diretora de Produção do mesmo, Daniela Leitão. A Daniela está envolvida em todos os aspetos da produção, garantindo a boa execução de todos os eventos e projetos que a CTL apresenta. É a responsável por cuidar da organização do escritório, ao mesmo tempo que mantém os cronogramas gerais de produção e avalia todos os elementos técnicos da execução de todas as produções diárias da empresa⁷. Ambas as entrevistas decorreram no mesmo dia e no mesmo local, e a realização deste trabalho de investigação não teria sido possível sem a realização das mesmas.

4.2.1. Definição do evento (MIL)

O MIL – Lisbon International Music Network é um festival e convenção com foco na divulgação e internacionalização da música e na abertura de novos mercados.

Enquanto plataforma de intercâmbio, o MIL promove um programa artístico que envolve a cidade e estabelece debates, *masterclasses* e encontros profissionais entre os agentes das indústrias da música globais, revelando, deste modo, um grande leque de artistas e projetos emergentes nacionais e internacionais. O festival concentra-se essencialmente na produção musical atual dos países de língua portuguesa e visa otimizar o contacto entre os mercados da música europeu, africano e sul-americano.

⁷ A equipa CTL [consult. 12 Set 2020]. Disponível em: <http://www.ctlisbon.com/the-team/>

Este festival é composto por dois programas distintos: o Programa Pro, destinado a profissionais de todos os setores industriais da música nacional e internacional, e o Programa Artístico, que é aberto ao grande público.

Num formato de dinâmica de *network*, o Programa Pro proporciona a apresentação do trabalho de vários agentes, artistas, promotores ou jornalistas e permite a troca de ideias e contactos. O Programa Artístico afirma a componente ao vivo do festival através da grande variedade de *showcases* que apresenta, reunindo projetos alternativos em desenvolvimento tanto de artistas portugueses como dos seus homólogos internacionais.

A terceira edição do MIL realizou-se nos dias 27, 28 e 29 de março de 2019 e contou com a participação de 265 artistas, 78 espetáculos e 10 salas. Representou 29 países, e 920 delegados e profissionais marcaram a sua presença. 3973 foi o número equivalente aos espetadores nos três dias de espetáculos que complementaram a lotação esgotada do MIL, ao adquirir os bilhetes apenas para concertos. Todos estes números cresceram relativamente aos dois anos anteriores, fazendo assim um balanço bastante positivo.

Foi nesta mesma edição que tive a excelente oportunidade de realizar o meu estágio curricular mencionado anteriormente, sobre a qual me debruço neste trabalho de investigação.



Figura 7: Logotipo MIL. Fonte: Cultural Trend Lisbon

4.2.2. Objetivo do evento

O MIL – Lisbon International Music Network foi criado em 2017 e já nesse ano tinha os seus objetivos principais delineados, sendo eles a criação de novos mercados, a criação de pontes de ligação entre esses mercados e, tal como o nome indica, ser uma rede de *networking* para os agentes que participam no festival. É a partir da criação desta rede que se estabelecem negócios e os grupos de discussão dos tópicos que se propõe para os dias de festival.

Corre o mito de que o festival se chama MIL devido ao seu principal objetivo inicial de contar apenas com mil participantes, ou seja, ser de pequena dimensão, mas com muita qualidade. O objetivo não era avançar para a exploração do mercado de uma forma grandiosa, mas sim manter os *stakeholders* (artistas, agentes da indústria musical e cultural, público, entre outros.) interessados com um nível de qualidade.

4.2.3. Local e data

Fazia sentido que o MIL ocupasse lugar em Lisboa uma vez que o escritório da CTL está situado em Lisboa e que a meteorologia é favorável na capital na altura em que se dá o festival. Dinamizar o bairro do Cais do Sodré, bem como desconstruir a ideia preconceituosa que existe acerca das suas salas e abrir as portas a outro tipo de programação diferente da habitual também eram objetivos a ser cumpridos. Este tipo de recinto “não-delimitado” permite criar o circuito pela cidade e uma dinâmica de descoberta dos espaços.

A data do evento tem muito que ver com a agenda dos profissionais internacionais disponível. O MIL acontece sempre em dias úteis de trabalho, e não ao fim de semana, porque os profissionais trabalham sempre de segunda a sexta feira. O MIL é encarado como um momento de agenda de trabalho de um profissional do setor que vem ao festival para trabalhar. Como o público (não-profissional) é de carácter secundário, a prioridade de horários é do público profissional, da parte da convenção.

4.2.4. Estratégias de promoção e comunicação

A promoção do MIL pretende destacar o perfil dos convidados profissionais e os conteúdos programados, dando sempre prioridade ao fator inovador do festival: o seu cartaz de artistas.

Relativamente à estratégia de comunicação, possuem uma parceria com a Antena 3, uma rede de contactos a nível de newsletters e profissionais bastante extensa e contam ainda com as redes sociais Facebook, Instagram, Twitter.

No desenvolvimento da imagem gráfica do festival, as palavras-chave que auxiliaram no processo são as seguintes: retro; forte; colorido; dinâmico; jovem; descontraído; fresco; sério.

4.2.5. Programação

A organização deste evento concentra-se tanto na parte da música como na da convenção. A sua programação é feita através de uma pesquisa extensa ao longo de todo o ano de trabalho e através de open calls para artistas, que estão abertas durante três meses e cuja avaliação é feita,

posteriormente, pelo programador Pedro Azevedo e parceiros de programação (comité de seleção não oficial).

A programação e a sua curadoria é o que garante ao MIL que há interesse da parte da sua lista de contactos em participar no evento.

4.2.6. Equipamentos e estruturas

As salas para a realização do evento são conseguidas através de parcerias com as próprias salas, sendo que a sala da convenção (Palacete dos Marquês de Pombal) é uma parceria não financeira com a Câmara Municipal de Lisboa, onde se dá uma cedência do espaço. Em adição, a Câmara cede ainda a ocupação do espaço público e a “casinha” de venda de bilhetes no Largo de São Paulo, bem como a sua licença, lugares de estacionamento para a carrinha de exterior da Antena 3 (também situada no Largo de São Paulo). Este tipo de apoios não financeiros não deixam de ser apoios logísticos muito significativos devido ao seu reflexo a nível orçamental.

Não existe uma delimitação do espaço porque se trata de um espaço aberto e público – o bairro. Contudo, existe sinalética pelo espaço e à porta de cada *venue*.

As montagens mais pesadas são as do Palacete, na parte da convenção, onde são contratadas empresas transportadoras individuais.

Relativamente ao som, as equipas, por norma, fazem também a carga e descarga do equipamento e no Cais do Sodré o mesmo se verifica. As salas que precisam de ser reforçadas têm esse tipo de serviço assegurado por essas mesmas empresas.

A equipa da convenção trabalha e reúne-se no local da convenção; a equipa do festival, juntamente com a equipa de fotografia e vídeo, reúne-se no escritório da CTL.

Para além da estrutura da equipa de Produção e Comunicação, as únicas contratações que realizam são a Lourisom, como equipa de som, em que todas as salas têm um elemento da equipa contratada, e a Roadies, para stagehands (pessoas que montam o backline). Para além disso, contam com alunos da ETIC na sua equipa de vídeo (estagiários) e voluntários.

4.2.7. Segurança

Existe segurança à porta de cada *venue* no decorrer das atuações porque se trata de espaços noturnos e o mesmo se verifica à porta do Palácio, na convenção, devido à quantidade de material que lá é guardada. A Polícia Municipal também está ocorrente do evento, tendo em consideração que é a Câmara Municipal de Lisboa que transmite essa informação.

O controlo de entradas é feito por voluntários e estagiários que fazem a picagem da pulseira (bilhete) à entrada das *venues* e a respetiva segurança realiza uma contagem das pessoas, sendo que cada *venue* impõe o seu limite legal de participantes.

4.2.8. Gestão de Recursos

4.2.8.1. Recursos humanos

Relativamente aos recursos humanos, o MIL conta com a sua equipa base, mencionada anteriormente, e, através da desconstrução de necessidades, percebe em que áreas de funcionamento irá ser preciso um reforço e, de seguida, procede à contratação de pessoal.

Recorrer ao voluntariado é pertinente porque se trata de cargos necessários que existem para preencher lacunas naturais na equipa que não são de uma grande responsabilidade, mas que são muito importantes.

Após o fecho da open call, a equipa do MIL recebe as pessoas que cumprem os requisitos básicos (saber falar inglês, ter disponibilidade e interesse) e procede com as entrevistas.

Para além dos voluntários, recebem também alunos da ETIC (Escola de Tecnologias Inovação e Criação) que dão apoio durante o festival em registo de experiência curricular e ainda alunos da FLUL (Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa) em regime de estágio curricular, a pedido da própria instituição.

4.2.8.2. Recursos logísticos e materiais

Cada sala de concertos tem as suas necessidades específicas. Como tal, é feita uma visita técnica e um levantamento do material que é necessário e, em seguida, o coordenador do festival atende a todas as questões técnicas e faz a ligação entre as necessidades dos artistas que tocam em determinada sala, o material que a sala possui e o que é necessário levar para colmatar as falhas existentes. Nas datas das atuações existe um produtor presente em cada uma das salas que comunica as eventuais falhas a esse mesmo coordenador do festival.

4.2.8.3. Recursos financeiros

O orçamento do MIL é na sua totalidade construído através de parcerias e apoios institucionais e não institucionais e também por outras empresas. No entanto, estes apoios não pressupõem que exista uma produção que está a cargo dessas entidades, ou seja, a produção está completamente do lado da CTL. Existe um envolvimento da Câmara Municipal de Lisboa no

festival que fornece um apoio logístico de produção e que corresponde às necessidades que a produção do evento identifica.

4.2.8.4. Recursos legais e de risco

Não é possível realizar o evento sem o Seguro de Responsabilidade Civil, em que os locais de risco devem estar devidamente identificados (no caso do MIL, estes são as salas de concertos e espaço de convenção onde o festival acontece). É também necessário o Seguro de acidentes de trabalho dos voluntários e da equipa e ainda todas as licenças da Sociedade Portuguesa de Autores (SPA) e Inspeção-Geral das Actividades Culturais (IGAC), tendo em conta que todas as salas têm as suas licenças obrigatórias.

Uma vez que a SPA tem forma de comunicar com as outras Sociedades Internacionais, os requisitos para obtenção das licenças necessárias são apenas enviar o calendário de programação de artistas e, posteriormente, reunir para debater a lotação do festival e proceder a um ajuste de valores a pagar e, por fim, fazer a licença.

O IGAC, por sua vez, requer uma licença para o festival no seu todo. Para tal, é necessário apresentar o Seguro de Responsabilidade Civil do festival e de todas as salas. Relativamente ao posto da venda dos ingressos situado no Largo de São Paulo, é obrigatório ter livro de reclamações uma vez que se opera num espaço em que existe comercialização.

O risco inerente ao evento é impossível de prever, pelo que é necessário ter um Plano B, uma alternativa, para qualquer eventualidade. Leis relativas à presença de Bombeiros ou até mesmo do INEM no local do evento não se aplicam ao MIL, uma vez que este se trata de um festival de pequena escala.

4.2.8.5. Recursos temporais

Do ponto de vista de programação de conteúdos, o MIL é um festival que requer um trabalho anual constante. Do ponto de vista de produção, o evento é trabalhado desde o início de setembro e termina em fins de abril.

4.2.9. Avaliação

A forma de trabalho do MIL baseia-se muito numa boa comunicação com todos os elementos da sua equipa e isso reflete-se nas suas avaliações finais, onde o número de participantes tem aumentado gradualmente edição após edição.

Assim, a avaliação da edição do MIL de 2019 passou pela realização de inquéritos online aos seus participantes profissionais e ainda por uma reunião com a equipa base, na qual se fez um balanço do evento através do qual se realizou um relatório final do mesmo. Também nesta reunião são discutidos os aspetos menos positivos do evento para que se possa encontrar soluções para futuras edições. Nesta edição, a meteorologia e a *venue* da parte da convenção foram considerados os fatores de maior sucesso do festival, sendo que o processo de creditações e controlo de acessos foram os pontos menos positivos.

Durante e depois do evento, a Daniela, enquanto produtora do evento, mantém consigo um caderno onde vai apontando todos os aspetos que necessitam de ser melhorados e as possíveis formas de o fazer. Este é um método que confessa ser bastante útil, uma vez que se trata de um registo que é feito no momento em que se identifica um determinado problema e que, por isso, facilita no processo de procura das suas possíveis soluções. Outros sistemas de controlo a que a CTL recorre de modo a garantir o cumprimento dos objetivos definidos para o MIL são reuniões de equipa, relatórios (informais) e ainda *check-lists*.

No caso da avaliação da terceira edição do MIL – Lisbon International Music Network, a organização concluiu que os objetivos foram superados com sucesso.

CONCLUSÃO

A Cultural Trend Lisbon, enquanto empresa agregadora de projetos, opera na área da programação e gestão cultural e é o chapéu para grandes projetos e atividades, como o MIL.

Podemos concluir que a CTL é uma das principais empresas que atua no setor dos eventos culturais e musicais em Portugal, mesmo sendo de pequena dimensão. Conquistou parte da sua independência através do seu primeiro espaço cultural, o Musicbox Lisboa, e desenvolveu os seus próprios métodos de organização e produção para os seus eventos, atestados pelo sucesso dos mesmos.

Através do presente caso de estudo, o festival MIL, é seguro afirmar que a sua produção considera que, havendo um bom planeamento e estratégia do festival, é possível prever e garantir possíveis imprevistos. O sucesso do evento é sempre o fator mais importante a considerar, pelo que os planos definidos previamente podem sofrer eventuais alterações no decorrer do festival.

A metodologia de organização e de produção de eventos da CTL varia consoante as suas necessidades, tendo em conta que os seus pontos gerais e mais abrangentes são partilhados por todas as equipas de produção, como por exemplo a divisão de equipas, elaboração de cronogramas, entre outros.

Deste modo, podemos verificar que a CTL recorre não só ao planeamento estratégico, mas também ao planeamento específico para a realização do MIL, bem como para todas as iniciativas a que se propõe participar. Ambos os planeamentos atuam em conformidade e são ambos imprescindíveis à produção de qualquer evento cultural musical em que esta organização atua.

No seguimento da definição do evento vem a temática a adotar. Neste caso, o MIL foca-se na criação de novos mercados e de ligações entre eles, originando redes de *networking* para os agentes participativos do festival.

O planeamento ao nível de escolha do local e data, estratégia de promoção e comunicação, seleção de programação, entre outros, é feito com base numa desconstrução de necessidades do evento em si. O mesmo se verifica na gestão de recursos, visto que os mesmos são planeados de uma forma bastante realista e cautelosa.

Por fim, relativamente ao planeamento específico, a avaliação do evento é feita no final bem como no seu decorrer, de forma a dinamizar as soluções perante problemas que possam surgir.

A CTL possui, então, uma metodologia de organização própria, que se adapta à sua forma de formação de mercados e à sua estrutura, bem como aos seus recursos humanos, logísticos e financeiros.

Contudo, respondendo à diversidade de métodos de trabalho existentes, a metodologia de organização de eventos varia de profissional para profissional e de empresa para empresa. Podemos afirmar que é consensual entre os vários autores mencionados neste documento a existência de improvisação na gestão de eventos e ainda a utilização de métodos próprios na produção de eventos.

A sociedade que temos vindo a construir até aos dias de hoje não existe separada dos demais eventos que definimos no segundo capítulo deste estudo, uma vez que eles são parte integrante das nossas vidas.

As várias etapas de pré-produção, produção e pós-produção dos eventos têm um grande impacto não só nas empresas que os organizam, mas também nos mercados económicos e culturais onde atuam, uma vez que envolvem sempre um grande número de recursos.

As tendências atuais do mercado fazem com que a grande maioria das empresas organize eventos consoante o seu conhecimento, experiência e recursos. Este acaba por ser o tipo de práticas adotadas pelas empresas com iniciativa e possibilidade de executar eventos, mas que por diversos motivos possuem menos experiência e têm em falta um planeamento bem estruturado. Esta carência de profissionalismo que por vezes se verifica, contrasta com estratégias de planeamento bem estruturadas e desprovidas de lacunas elaboradas por entidades de facto experientes na organização de eventos. Assim, a produção de eventos deve ser levada cada vez mais a sério por parte de profissionais que atuam no setor e que contribuem para a formação de novos participantes na área, sendo para isso necessário desenvolver uma regulamentação base de estruturação objetiva.

Deste modo, considero que este trabalho de investigação atua como meio de consolidação de conhecimentos capazes de responder às necessidades básicas imprescindíveis à organização e produção de um evento cultural. Sintetizo, aqui, vários métodos de trabalho relativos a este tópico e contraponho opiniões de vários autores entendidos na matéria que penso que sejam fundamentais para desenvolver a consciência crítica do leitor.

Não obstante, sublinho que o foco principal de qualquer evento deve centrar-se no planeamento do mesmo, pelo que o separei em duas componentes: o planeamento estratégico, fundamental para a definição de uma linha de trabalho organizativa e produção do evento e o planeamento específico, indispensável para uma boa gestão do evento.

Menciono, de forma abrangente, a metodologia de organização de eventos, visto que a sua aplicação é feita de acordo com a finalidade do evento e da entidade organizativa do mesmo, como se comprovou através do caso de estudo deste trabalho. Da mesma forma que recorrer a técnicas e métodos de trabalho distintos dos apresentados é igualmente válido e dependente da forma e de quem as aplica.

Em conclusão, verifica-se a possível conciliação da definição, tipologia e objetivos de um determinado evento juntamente com a aplicação dos métodos e técnicas apresentados no capítulo de planeamento de eventos deste documento, bem como com os recursos, estratégia e identidade da empresa por trás do evento.

Organizar, planear e gerir um evento, principalmente de cariz cultural ou artístico, acaba sempre por representar parte da personalidade de quem o faz. É impossível produzir eventos sem ter gosto genuíno em trabalhar nesta área profissional e um forte sentido de compromisso. No sentido cultural, superar desafios propostos pela indústria bem como a formação de públicos apenas é possível com sacrifícios pessoais e muitas horas de trabalho árduo e, acima de tudo, com a confiança absoluta no sucesso da iniciativa que se pretende realizar, uma vez que o evento em si deve corresponder ao sucesso do seu propósito, seja ele constante ou efémero.

Fazer parte de uma equipa de produção de eventos permite desenvolver capacidades profissionais e pessoais que trabalhar individualmente talvez nunca permitisse que fossem descobertas.

Mesmo na eventualidade da sua repetição, um evento é uma experiência única, que possibilita quem o organiza a dar o melhor de si a algo marcante para quem o vive. Essa é a grande vivência de produzir iniciativas culturais em equipa – realizar algo de forma prazerosa para o seu público, juiz máximo do evento, que espera um acontecimento feito para si onde possa desfrutar e criar memórias que mais tarde possa recordar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLEN, Johnny, et al. *Organização e Gestão de Eventos*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003. ISBN: 9788535211092.
- ALTSCHUL, Stephen F., et al. *Optimal Sequence Alignment Using Affine Gap Costs* [Em linha]. 1986, *Bulletin of Mathematical Biology*, 48(5-6), 603-616. [consult. 2020-09-10]. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/19580571_Optimal_sequence_alignment_using_affine_gap_costs>
- BOWDIN, Glenn, et al. *Events Management*. Londres: Routledge, 2006. ISBN-10: 0 7506 6533 5.
- CAETANO, Joaquim e Luís RASQUILHA. *Gestão da Comunicação*. Lisboa: Quimera Editores, 2005. ISBN: 9789725891469.
- CRUZ, Ana Laura Pinheiro. *Impactos das Políticas Culturais em Tempos de Crise: um olhar sobre o Festival Alkantara*. Lisboa: ISCTE, 2015. Dissertação de Mestrado.
- DENZIN, Norman K. *Interpretive Biography*. Califórnia: Sage, 1989. ISBN: 0-8039-3358-4.
- DE PELSMACKER, Patrick, Maggie GEUENS, e Joeri VAN DEN BERGH. *Marketing Communications – A European Perspective*. 4ª edição. Harlow: Financial Times, Prentice Hall, 2010. ISBN: 0273721380.
- Dicionário da Língua Portuguesa, Porto Editora.
- DUARTE, João David Oliveira. *Organização e gestão de eventos: estudo de caso: DICE EVENTOS - Métodos e técnicas e a sua aplicação na actividade das empresas de eventos*. Porto: Universidade Fernando Pessoa, 2009. Dissertação de Licenciatura.
- ERICKSON, Frederick. *Qualitative Methods in Research on Teaching* [Em linha]. 1986, Michigan State University, 119-161. [consult. 2020-09-10]. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/31640397_Qualitative_methods_in_research_on_teaching>
- FERNANDES, Daniel Índias. *Plano de Negócio de uma Produtora de Eventos: Evento “It’s Happening”*. Lisboa: ISCTE, 2017. Dissertação de Mestrado.
- FLICK, Uwe. *Desenho da Pesquisa Qualitativa – Coleção Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009. ISBN: 978-85-363-2052-6.
- GETZ, Donald. *Event studies: Theory, research and policy for planned events*. Londres: Routledge, 2007. ISBN 10: 0-7506-6959-4.
- GETZ, Donald. *Event Management & Event Tourism Cornell University*. Cognizant Communication Corporation, 2005. ISBN: 1882345460, 9781882345465.
- GIÁCOMO, Cristina. *Tudo Acaba em Festa. Evento, Líder de Opinião, Motivação e Público*. São Paulo: Editora Página Aberta, 1993

- GLAZIER, Jack D. e Ronald R. POWELL. *Qualitative Research in Information Management*. Libraries Unlimited, 1992. ISBN: 0872878066.
- GOLDBLATT, Joe. *Special Events: Event Leadership for a New World*. Wiley, 2005. ISBN: 0471450375, 9780471450375.
- GREY, Anne-Marie e Kim SKILDUM-REID. *The Sponsorship Seeker's Toolkit*. 2ª edição. Sydney: McGraw-Hill, 2002. ISBN: 0074712217.
- HANNAGAN, Tim. *Management Concepts and Practices*. London: Financial Times, Prentice Hall, 2005. ISBN-10: 0273711180.
- HOYLE, Leonard H. *Event Marketing – How To Successfully Promote Events, Festivals, Conventions, and Expositions*. John Wiley & Sons, Inc, 2002. ISBN: 0-471-40179-X.
- HYDE, Kenneth F. *Recognising Deductive Processes in Qualitative Research* [Em linha]. 2000, Qualitative Market Research: An International Journal, 3(2), 82-90. [consult. 2020-09-10]. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/235260463_Recognising_deductive_process_in_qualitative_research>
- ITURRA, Raul. *O Processo Educativo: Ensino ou Aprendizagem*. 2009.
- JOHNSON, Gerry, Kevan SHOLES e Richard WHITTINGTON. *Exploring Corporate Strategy*. 7ª edição. Harlow: Financial Times, Prentice Hall, 2005. ISBN: 978-0-273-71191-9.
- KOVER, A. J. *The Sponsorship Issue*. Journal of Advertising Research, 2001.
- KRONOS. *The Economic Impact of Sports Events Staged in Sheffield 1990–1997*. 1997.
- LENDREVIE, Jacques, et al. *Mercator: Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998.
- MARRIS, Tyrrell. *The Role and Impact of Mega-events and Attractions on Regional and National Tourism Development Resolutions*. The tourist review, 1987.
- MATIAS, Marlene. *Organização de eventos: procedimentos e técnicas*. São Paulo: Editora Manole, 2001. ISBN: 9788520435816.
- PEDRO, Filipe, et al. *Gestão de eventos*. Lisboa: Quimera Editores, 2005. ISBN: 9789725891483.
- PINTO, José Madureira e Augusto Santos SILVA. *Metodologia das Ciências Sociais*. Afrontamento, 1986. ISBN: 9789723605037.
- POUPART, Jean, et al. *A Pesquisa Qualitativa. Enfoques Epistemológicos e Metodológicos*. São Paulo: Editora Vozes, 2008. ISBN: 978-85-326-3681-2.

- ROCKWELL, Elsie e Justa EZPELETA. *Pesquisa Participante*. São Paulo: Cortez, 1989.
- ROLFE, Heather, et al. *Arts Festivals in the UK*. Londres: Policy Studies Institute, 1992.
- SANTIAGO, Ana. *Organização e Gestão de eventos – Manual de formação*. Porto: ANJE, 2005.
- SHACKLEY, Myra. *Managing Sacred Sites: Service Provision and Visitor Experience*. London: Continuum, 2001. ISBN: 1-84480-107-1.
- SLACK, Nigel, Stuart CHAMBERS, e Robert JOHNSTON. *Operations Management*. 6ª edição. Harlow: Financial Times, Prentice Hall, 2010. ISBN: ISBN: 978-0-273-73046-0.
- THOMPSON, John e Frank MARTIN. *Strategic Management: Awareness and Change*. 5ª edição. Londres: Thomson Learning, 2005. ISBN: 978-1-84480-083-4.
- VILLAFANE, Justo. *Imagem Positiva – Gestão Estratégica da Imagem das Empresas*. Lisboa: Edições Sílabo, 1998.
- WATT, David C. *Gestão de Eventos em Lazer e Turismo*. Bookman, 2004. ISBN: 9788536303062
- WENDROFF, Alan L. *Special Events: Proven Strategies for Nonprofit Fundraising*. Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons Inc, 2004. ISBN: 0471462357 9780471462354.

ANEXOS

Anexo A

Guião de entrevista ao Diretor Geral da Cultural Trend Lisbon, Gonçalo Riscado.

GUIÃO DE ENTREVISTA – GONÇALO RISCADO, DIRETOR GERAL DA CTL

1. Identificação da empresa

- Quando foi criada a CTL?
- Porque é que surgiu a necessidade de criar a CTL? Em que contexto?
- A CTL é considerada uma micro, pequena, média ou grande empresa?
- Que áreas de atividade abrange a CTL? Produção de eventos apenas?
- Como se organiza a empresa em termos de departamentos de atividade?
- Em que setor se enquadra da CTL? Apenas no Cultural?

2. Historial da empresa

- Quando foi constituída formalmente a empresa?
- Onde foi o primeiro escritório?
- Que estrutura de trabalho constituía a atividade da CTL?
- Como tem ocorrido a entrada de novos colaboradores? Em que áreas? Quando? Porquê?
- Foi na sequência de alguma produção de evento bem-sucedida que a empresa se constituiu?

3. Imagem da empresa

- Quem desenvolveu o logotipo/imagem gráfica da CTL?
- Existe alguma explicação para o logotipo/imagem gráfica?
- Caso o logotipo/imagem gráfica tenha sofrido alterações ao longo do tempo, que razões levaram a essas alterações e porquê?
- Existe alguma justificação para formas ou cores do logotipo/imagem gráfica?

4. Organização interna

- A empresa está organizada de acordo com as suas áreas de trabalho? Se não, como é que está organizada?

5. Contextualização empresarial

- Em que contexto (social) nasceu a CTL? Numa altura de crescimento significativo dos eventos em Portugal?
- Houve algum aumento ou queda de atividade na CTL? Em que altura e porquê?
- Existe algum marco para a CTL que lhe tenha trazido repercussões boas ou más?
- Em que critérios se baseia a CTL para produzir o seu trabalho enquanto empresa de criação, produção e gestão de cultura e entretenimento?
- O trabalho que a CTL produz é baseado nas necessidades do mercado? Se não, em que se baseia?
- Existe alguma estratégia desenvolvida pela CTL para conseguir criar uma maior concordância e envolvimento dos seus clientes para os seus diversos projetos?

6. Objetivos da empresa

- Quais são os objetivos da CTL enquanto empresa de criação, produção e gestão de cultura e entretenimento em Portugal?

Anexo B

Guião de entrevista à Diretora de Produção do MIL – Lisbon International Music Network.

GUIÃO DE ENTREVISTA – DANIELA LEITÃO, DIRETORA DE PRODUÇÃO DO MIL

1. Definição do evento (MIL)

- Quem é a entidade organizadora do evento?
- A produção é inteiramente da CTL?
- O MIL foi idealizado tal como se concretizou ou partiu de ideias diferentes?
- Quais são as motivações para realizar o evento?
- Para quem é direcionado o evento?
- Qual consideras ser a maior responsabilidade do MIL?
- O que faz o MIL destacar-se dos outros festivais?
- Como surgiu o nome?
- Em que setor se enquadra o MIL? Apenas no Cultural?

2. Objetivo do evento

- Qual é o principal objetivo do MIL?
- Quais são os objetivos secundários do MIL?
- Qual foi a meta principal da edição de 2019 do festival face aos seus objetivos gerais?
- Como são definidos os objetivos?
- Quais são os principais *stakeholders* do evento?

3. Local e data

- Quais os critérios para definir o local do evento?
- Quais os critérios para definir a data do evento?
- Existe algum formulário *standard* para perceber se as várias venues onde o evento ocorre possuem as condições que ele necessita?

4. Estratégias de promoção e comunicação

- A promoção do MIL pretende destacar o quê? Quais são as prioridades/objetivos na fase da promoção do evento?
- Que estratégias e canais foram adotados para conseguir alcançar esses objetivos?
- Desenvolvimento da estratégia de comunicação: contratação de designer para a imagem do festival. Como ocorreu este processo?
- Que elementos foram criados a pensar nesta estratégia?
- O MIL tem análise SWOT?

5. Programação

- Em que é que se concentra a organização deste evento? Música? Convenção?
- Existem *open calls*? Com que finalidade?
- Como é feita a programação do evento? Quais são os critérios de escolha de temas de discussão/artistas?
- A programação visa cumprir algum objetivo?

6. Equipamentos e estruturas

- Que equipamentos são necessários à realização do evento? Como se obtêm esses equipamentos?

- Montagem de palcos, delimitação da área do evento (ainda que seja feita através de sinalética), transporte e montagem de estruturas: quem faz tudo isto? Como se processa?
- O centro logístico do evento e o centro de coordenação de equipas estão localizados na cede da CTL? Porquê?
- A Câmara Municipal de Lisboa (ou outra entidade qualquer do género) cede algum equipamento/espço importante à realização do evento? Nesta área, contam com o auxílio de que entidades?
- De que modo é que isso afeta o planeamento logístico do evento?
- Sistemas de som e luz: foi preciso fazer alguma contratação para esta área específica? E para outra área?

7. Segurança

- Em que tipo de segurança apostaram? Que entidades requisitaram?
- Existe alguma lei que tenha guiado a CTL para esta parte do processo?
- Presença de paramédicos nos locais do evento? Guiaram-se por alguma lei em relação a este tópico?
- Como é feito o controlo de entradas no recinto do evento?
- Como são assegurados os outros parâmetros de segurança?

8. Gestão de Recursos

8.1. Recursos financeiros

- Que custos prevê este orçamento? Trata-se de custos iniciais ou específicos? Gerais ou por áreas de atividades/áreas do evento (transportes, alimentação, recursos humanos, materiais, logísticos, etc.)?

8.2. Recursos humanos

- Como é pensada e realizada a contratação de recursos humanos para a realização do evento?
- Recorre a pessoas externas à CTL? Em que áreas e porquê?
- Porque se achou pertinente recorrer ao voluntariado? Como decorre todo este processo?
- Que parcerias tem a CTL com as escolas com que colabora?

8.3. Recursos logísticos

- Uma vez que a CTL trabalha com várias venues diferentes, como é feita a coordenação logística e a gestão dos recursos dos vários espaços em que atua o festival? Varia consoante a venue e seu promotor?
- Existe algum plano geral definido pela CTL que deva ser seguido por toda a equipa em todos os espaços, de modo a seguir uma linha de atuação que responda e cumpra todas as necessidades logísticas?

8.4. Recursos legais e de risco

- De que autorizações precisou a CTL para a realização do MIL'19?
- Que licenças são necessárias de obter e como se processam?
- No seguimento das autorizações, como se prevê o risco inerente ao evento?

- Ao que obriga essa prevenção? Bombeiros? INEM? Existem leis que tenham de ser seguidas relativamente a este tipo de prevenções? Se sim, quais?
- Os intervenientes no evento têm de assinar um Termo de Responsabilidade que isente a CTL de culpas relativamente a acidentes alheios?

8.5. Recursos temporais

- Com quanto tempo de antecedência é planeado o MIL?

9. Avaliação e relatórios

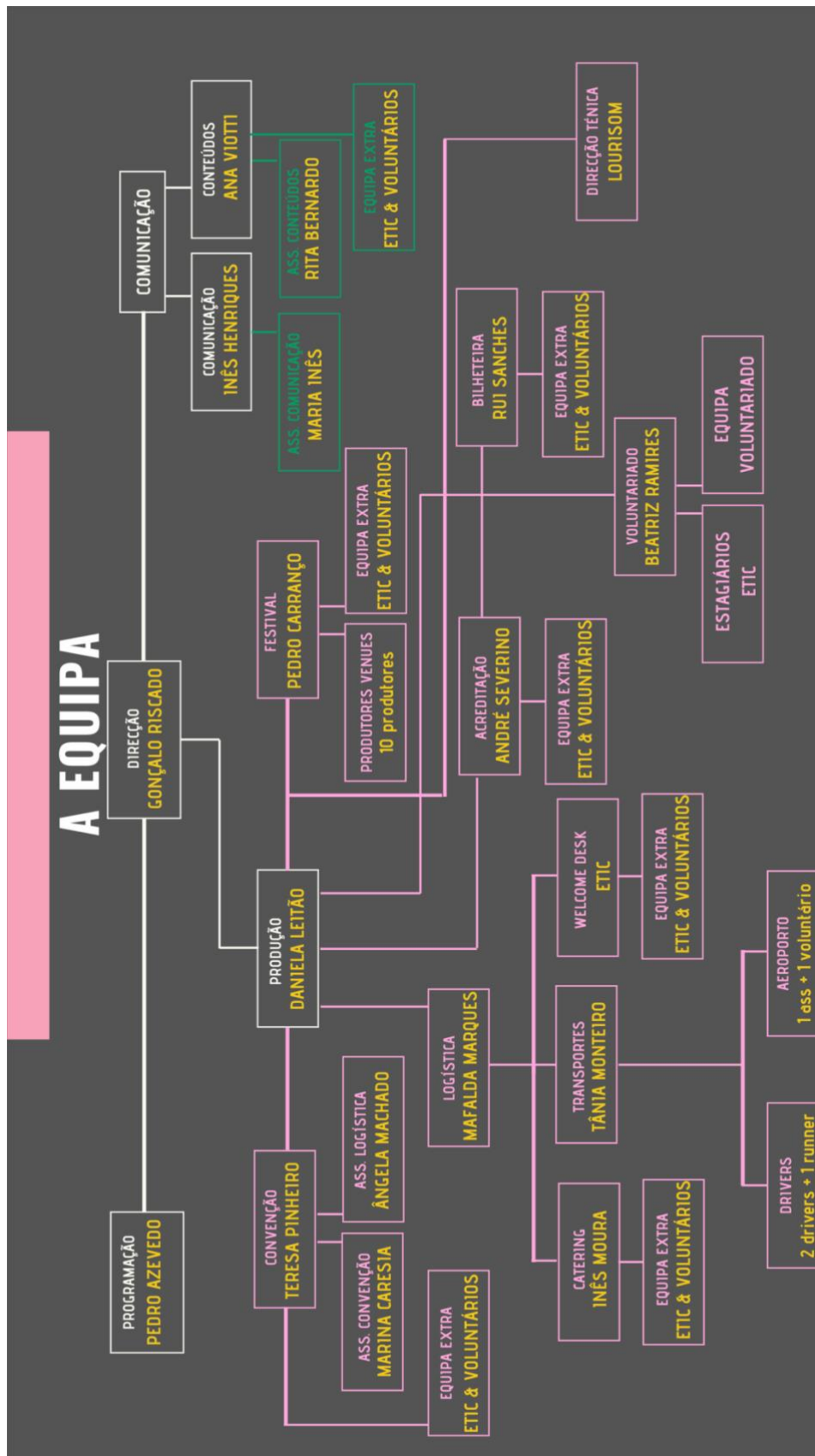
- Qual a conclusão mais importante a retirar dos relatórios finais do evento?
- Como foi feita a avaliação final do MIL'19?
- Quais os componentes de maior e menor sucesso dessa edição? Foram apresentadas soluções para futuras edições? Se sim, quais?
- Existe alguma metodologia que facilite a avaliação final do evento?
- A avaliação é feita ao longo do evento ou apenas no fim?
- São aplicados questionários ao público do evento, com o intuito de o avaliar? Em que momento do evento?
- Existem sistemas de controlo que garantem o cumprimento dos planos definidos para o evento?
- Os objetivos para a edição de 2019 foram superados?

10. Conclusões

- Podemos considerar que a CTL desenvolveu a sua própria metodologia de organização e produção de eventos?
- De uma forma geral, o planeamento do evento em si é feito consoante as suas necessidades?
- É mais importante o sucesso do evento de um modo geral ou que os planos definidos sejam aplicados corretamente?
- A metodologia de organização e de produção de eventos da CTL é a mesma para todos os seus eventos? Ou varia consoante as suas necessidades?
- A metodologia utilizada na organização do MIL é a mesma que é usada na organização de outros eventos noutras empresas do setor?
- A forma de organização implementada pela CTL segue um caminho em que é imprescindível a existência de um planeamento estratégico concreto? E planeamento específico? Qual o planeamento mais importante e porquê?

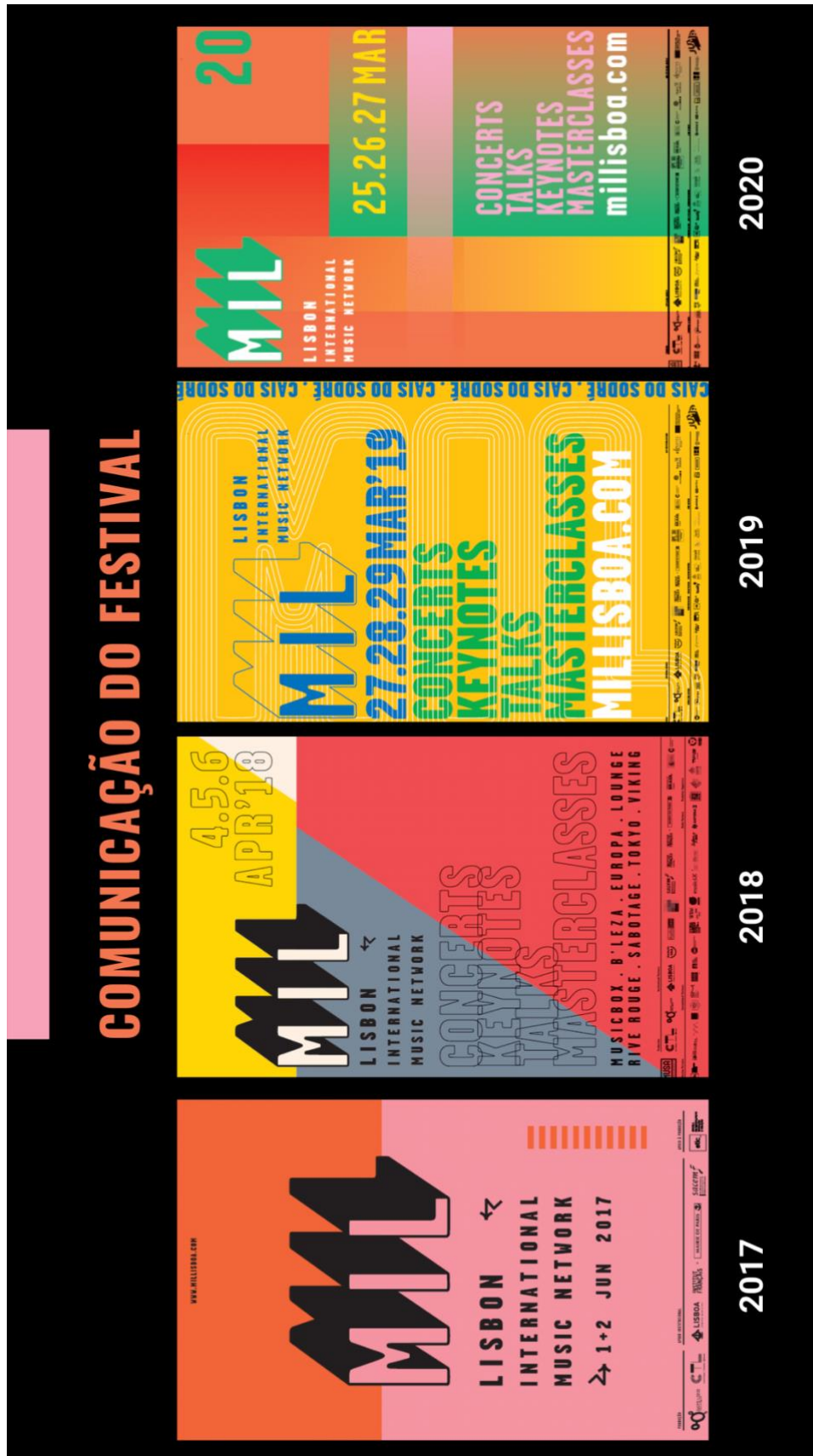
Anexo C

Organograma da equipa do MIL – Lisbon International Music Network.



Anexo D

Cartazes de comunicação do MIL – Lisbon International Music Network.



Anexo E

Imagem gráfica do MIL – Lisbon International Music Network 2019 (cartaz e programa).

MIL LISBON INTERNATIONAL MUSIC NETWORK

27 Opening Show
LULA PENA ^{FR} LETROX ^{FR} NOITE DACANEZA ^{FR}

28 **MAR'19**

ZDEL ^{ES} A NEGRA ^{FR} ANNIE SAMA ^{FR} DIKE ^{FR} BLAYA ^{FR} BLU SAMU ^{FR}
BRUNO BELLISSIMO ^{FR} FIEJA ^{FR} GHOST RUNT ^{FR} ITALIA 90 ^{FR}
JALOO ^{FR} KOMPROMAT ^{FR} LA YEGROS ^{FR} MC BUSETA ^{FR} MOCIII ^{FR}
MOON GOGO ^{FR} MYSS KETA ^{FR} NEEV ^{FR} NOUVEAUX CLIMATS ^{FR} PAUS ^{FR}
PEDRO MAFAMA ^{FR} PONGO ^{FR} REIS DA REPÚBLICA ^{FR} RUBEL ^{FR}
RUMBO TUMBA ^{FR} SEN ^{FR} SOLAR CORONA ^{FR} STURLE DAGSLAND ^{FR}
THE HOMESICK ^{FR} TOTY SA MED ^{FR} TRIBADE ^{FR} VERGA VENGA ^{FR}

29

BOBALAZ ^{FR} BATEU MATOU ^{FR} BEATRIZ PESSOA ^{FR} BEAUTIFY JUNKYARDS ^{FR}
BLUISH ^{FR} BOBBIE JOHNSON ^{FR} CAVE STORY ^{FR} CHARLIE & THE LESBIANS ^{FR}
CONAN OSIRIS ^{FR} CON JUNTO CORONA ^{FR} DITCH DAYS ^{FR} DOPE SAINT JUDE ^{FR}
EDGAR ^{FR} ESC ^{FR} FILHO DA MÃE ^{FR} FOGO FOGO ^{FR} GHOST OF CHRISTMAS ^{FR}
GUISSE GUISSE DO BESS ^{FR} HYS ^{FR} IBAAN ^{FR} INTANA ^{FR} JOÃO PAIS FILIPE ^{FR}
MARC MELIA ^{FR} MELQUIADES ^{FR} MIDOCA PARIS ^{FR} MONOLITHE NOIR ^{FR}
MORUS ^{FR} NIDIA ^{FR} OCTA PUSH ^{FR} OHAR JA ^{FR} OTROTORTO ^{FR} RAMONZIN ^{FR}
RYMZ ^{FR} SCORR FITCHARD ^{FR} SOMEONE WHO ISN'T ME ^{FR} WEEKEND AFFAIR ^{FR}

MILLISBOA.COM

MUSICBOX, TITANIC SUR MEER, LISBOA RIO, SABBOTAGE, LOUNGE, ESTUDIO TIME DOT, TOKYO VIKING, ROTTERDAM & BEZZA

CONCERTS

27 **MIL**

28

29

30 MIL CLOSING PARTY **HUSA CAIS DO SODRÉ**

MIL LISBON INTERNATIONAL MUSIC NETWORK

27.28.29 MAR'19

CONCERTS
TALKS
KEYNOTES
MASTERCLASSES
MILLISBOA.COM

MIL

TICKET OFFICE
PALACEY AND MADNESS DO POMBAL
100-1000 TICKETS PER DAY
100-1000 TICKETS PER DAY
100-1000 TICKETS PER DAY

27 MAR

28 MAR

29 MAR

30 MAR

MAR'19

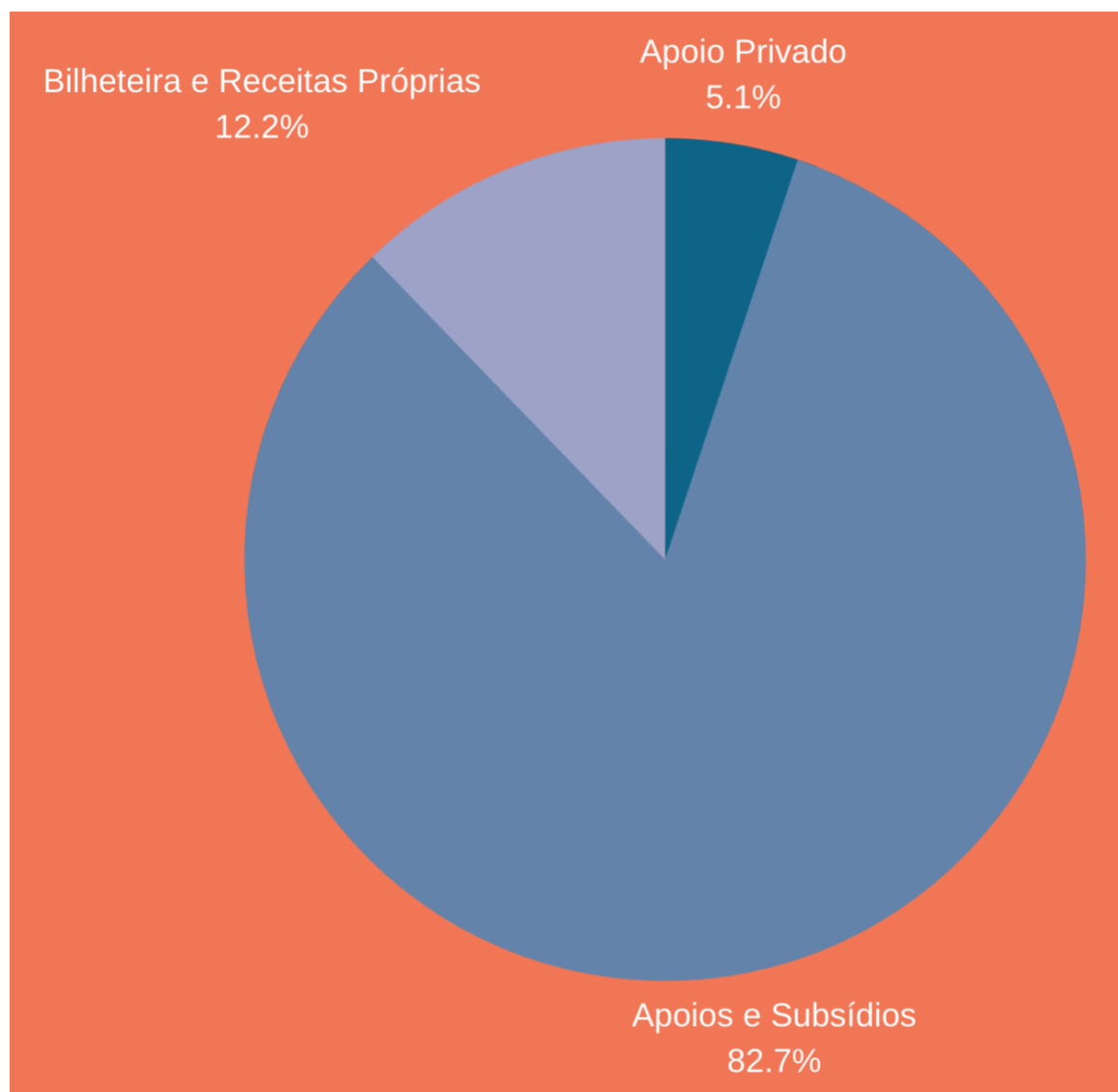
Anexo F

Programação do MIL – Lisbon International Music Network 2019.



Anexo G

Montagem financeira do MIL – Lisbon International Music Network 2019.



Anexo H

Apoios ao MIL – Lisbon International Music Network 2019.

PRODUÇÃO



PARCEIROS INSTITUCIONAIS



PROJECTO ASSOCIADO FINANCIADO POR



FESTIVAIS PARCEIROS



PARCEIROS INTERNACIONAIS



PARCEIROS PRODUÇÃO



APOIOS PRODUÇÃO



PARCEIRO MOBILIDADE



PARCEIROS MEDIA



SPONSOR



SALAS PARCEIRAS

Musicbox, B'Leza, Sabotage, Lisboa Rio, Titanic Sur Mer, Lounge, Estúdio Time Out, Tokyo, Roterdão, Viking, Palacete dos Marquês de Pombal