

# Flexibilidade em serviços: análise das táticas utilizadas por entidades organizadoras de eventos

*Service flexibility: analysis of the tactics used by event organizing entities*

Jéssica Alessandra Santos Brito<sup>1</sup>

Noel Torres Júnior<sup>2</sup>

## Resumo

Apesar da relevância dos eventos para a economia brasileira, ainda são poucos os trabalhos que estudam a utilização de técnicas de gestão nestes serviços. Assim sendo, este trabalho objetivou comparar as táticas utilizadas pelos organizadores de eventos para lidar com os riscos presentes durante a entrega do serviço. Para tal fim, efetuou-se um estudo de múltiplos casos em seis entidades brasileiras organizadoras de eventos. Os dados analisados foram coletados por meio de entrevistas estruturadas e pesquisa documental. Sua análise mostrou que há inter-relação entre alguns dos riscos presentes durante a execução do evento. Também foi possível entender quais os tipos de flexibilidades são utilizados para tratá-los. Ao relacionar os riscos às flexibilidades, verificou-se que não havia na literatura pesquisada um tipo de flexibilidade ligado a alterações na infraestrutura interna para a prestação do serviço. Por conseguinte, foi proposta uma nova flexibilidade: a flexibilidade de infraestrutura interna.

**Palavras-chave:** Serviço. Flexibilidade. Eventos. Riscos.

## Abstract

Despite the relevance of events for the Brazilian economy, still only a few papers study the use of management techniques in this kind of service. Therefore, this study aims to compare the tactics used by event organizers to deal with the risks in the service delivery. For this, a multiple case study was carried out with six Brazilian event organizers entities. An explanatory research was carried out through structured interviews and documentary research. The analysis of the data showed that there is an interrelation between some of the risks presented during the event execution. As well, it was possible to understand which types of flexibilities are used to process them. By relating the risks to the flexibilities, it was understood that there was no type of flexibility in the researched literature related to changes in the internal infrastructure. Therefore, a new kind of flexibility was proposed: internal infrastructure flexibility.

**Keywords:** Service. Flexibility. Events. Risks.

1 Universidade Federal de Minas Gerais  
jessicab\_pro@yahoo.com.br

2 Universidade Federal de Minas Gerais  
noel@face.ufmg.br

## 1 Introdução

O setor de serviços tem, desde 2004, ganhado cada vez mais espaço no Produto Interno Bruto (PIB) e, de acordo com Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2016), é atualmente responsável por aproximadamente 72,8% do valor adicionado ao PIB nacional. Fato que demonstra a relevância deste para a economia brasileira.

Este crescimento do setor traz a necessidade de melhor gerenciamento de suas organizações. Porém, como apresentado por diversos autores, existem certas diferenças entre bens e serviços, como intangibilidade, precibilidade, participação do consumidor no processo, entre outras (Grönroos, 2008; Johnston & Clark, 2010; Morris & Frei, 2013; Sampson & Froehle, 2006). E, devido a tais características dos serviços, nem sempre as técnicas utilizadas para o gerenciamento de bens se aplicam à gestão dos serviços, sendo necessário o desenvolvimento de técnicas específicas (Bowen & Ford, 2002). No entanto, apesar da relevância do setor e da necessidade de diferenciação nas técnicas, a ciência de serviços ainda é uma área pouco consolidada (Calabria, Bernardes, Raupp, & Pinhanez, 2013).

De acordo com Shostack (1987), os serviços podem ser classificados, entre outras formas, a partir da sua complexidade e divergência, sendo que a complexidade está relacionada à quantidade de passos necessários para a execução do serviço, enquanto a divergência, à variação permitida no processo. Os eventos, serviços a serem estudados neste trabalho, possuem alto grau de divergência, advinda da variação permitida durante sua realização, e, devido a isso, necessitam de grande flexibilidade.

Essa variação advém da necessidade de lidar com fatores que não podem ser previstos. Como aborda Cardoso (2013), na organização de um evento podem acontecer atrasos por parte dos

fornecedores, atrasos nas montagens, problemas com os planos de segurança, o público ser muito maior ou muito menor do que o esperado, entre outras coisas. Carlsen, Andersson, Ali-Knight, Jaeger e Taylor (2010) também afirmam que os organizadores lidam com uma série de dificuldades, de caráter prático ou técnico, as quais podem se apresentar como oportunidades ou ameaças a viabilidade.

Dessa maneira, torna-se necessário haver flexibilidade para que, apesar dos riscos presentes e dos imprevistos que podem acontecer durante sua execução, o evento possa ocorrer da melhor maneira possível. Assim sendo, este trabalho tem como objetivo comparar táticas utilizadas pelos organizadores de eventos para, por meio da flexibilidade, lidar com os riscos existentes, durante a entrega do serviço em um evento e analisar as inter-relações entre os riscos presentes durante este processo.

A realização deste trabalho faz-se relevante, pois, como mostrado anteriormente, os eventos estão entre os tipos de serviço que demandam grande flexibilidade e, apesar disso, ainda há poucos estudos relacionados às estratégias de gestão em eventos ou à análise detalhada dos desafios relativos à gestão que eles enfrentam (Carlsen & Andersson, 2011).

Para ilustrar a existência de poucos trabalhos na área, pesquisou-se nas bases *Emerald Insight*, *Science Direct* e *Scielo* conjuntos de palavras-chaves relacionadas ao tema deste estudo, sendo consideradas apenas publicações no período de 2008 a 2018 e trabalhos publicados em periódicos, excluindo-se, assim, livros e artigos de revistas não científicas. As buscas foram realizadas no resumo e no título dos artigos. O primeiro termo pesquisado foi “*event flexibility*”, sendo encontrados 29 artigos. Porém, destes, nenhum se relacionava, de fato, com o tema em estudo. Em seguida, pesquisou-se “*event risk*”, obtendo-se como resultado

2027 trabalhos, dos quais apenas um abordava os riscos presentes durante a organização de eventos.

Nesse contexto, o presente estudo contribuirá para a literatura com a proposição de um modelo conceitual, elaborado a partir da junção do exposto por Corrêa e Gianesi (1994) e Silvers (2008), sobre como a flexibilidade pode ser analisada em resposta aos riscos existentes na operação de organização de eventos.

O trabalho está estruturado da seguinte maneira: o tópico 2 consiste no referencial teórico, o qual apresentará como a literatura trata os temas-chave utilizados neste estudo. Este é seguido pela metodologia utilizada no trabalho, a qual será abordada no tópico 3. No tópico 4 estarão a apresentação e a análise dos resultados obtidos. Por fim, no tópico 5, são apresentadas as conclusões obtidas a partir do referido estudo.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Serviços

O setor de serviços tem se tornado cada vez mais importante para a maioria dos países. Contudo, apesar da relevância do setor, um dos principais desafios ainda consiste em conceituar serviços, como afirmam Calabria *et al.* (2013) e Johnston e Clark (2010).

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

Lovelock, Wirtz, e Hemzo (2011), por sua vez, expõem que serviços são atividades econômicas entre duas partes, o que implica uma troca de valores entre vendedor e comprador. Eles também enfatizam que, nos serviços, o valor advém

do acesso a uma variedade de elementos geradores de valor em lugar da transferência de propriedade. Para os autores, no caso do serviço, os consumidores valorizam experiências e soluções desejadas e estão dispostos a pagar por elas. Eles utilizam o termo locação para denotar o pagamento efetuado pelo uso ou acesso a algo.

Entender o funcionamento das empresas de serviço começa por identificar em que estas são diferentes das empresas de manufaturas de acordo com Frei (2006). Para Cavalcanti, Aquino, e Mecchi (2013), estão entre as características dos serviços: serem de consumo simultâneo, inseparáveis e heterogêneos. Devido à sua intangibilidade, eles são abstratos, necessitando de uma abordagem diferenciada a cada execução. Por serem consumidos no momento em que são produzidos, não é possível estocá-los, como se faz com os bens. Além disso, são heterogêneos, devido à dificuldade em manter a sua qualidade constante (Cavalcanti *et al.*, 2013).

De acordo com Frei (2006) a principal diferença entre a produção de bens e de serviços está na participação dos clientes nas operações. Para ela, a participação dos clientes no processo de serviço torna quase impossível gerir a produção de maneira isolada a partir do consumo e, com isso, as empresas que aprendem a gerenciar a variabilidade introduzida pelos clientes entendem que eles são a chave para a vantagem competitiva.

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

Para lidar com as variações existentes nos processos de serviços, podem-se criar flexibilidades relacionadas a cada tipo de variabilidade presente. O tópico a seguir apresenta como a literatura tem tratado o tema flexibilidade.

## 2.2 Flexibilidade

É cada vez maior a importância dada à flexibilidade, a qual, muitas vezes, está presente no objetivo estratégico das empresas. Apesar disto, ainda não há um consenso sobre o real significado da flexibilidade, nem sobre suas dimensões, sendo difícil encontrar uma empresa que meça seu nível de flexibilização (Tanoue, 2008).

Gerwin (1987) afirma que a flexibilidade está relacionada a responder de maneira eficaz a novas circunstâncias. Dessa forma, é necessário examinar a incerteza enfrentada pelos gestores, a fim de compreender a flexibilidade que é construída como uma resposta a ela (Gerwin, 1987).

Slack, Chambers & Johnston (2009), por sua vez, expõem a flexibilidade como um dos cinco objetivos de desempenho da produção, possuindo quatro dimensões: flexibilidade de produto, flexibilidade de composto (*mix*), flexibilidade de volume e flexibilidade de entrega.

Para Oliveira, Marins & Dalcol (2006), a flexibilidade na manufatura tem ganhado destaque e, assim, torna-se relevante a elaboração de estudos para o seu melhor entendimento e geração de vantagem competitiva ao lidar com as incertezas presentes no processo.

A elaboração de uma operação flexível pode ocasionar diversos benefícios, como agilizar a resposta a novas situações, economizar tempo e manter a confiabilidade (Slack *et al.*, 2009). Além disso, pode, também, auxiliar na execução de objetivos estratégicos da organização, através do atendimento às necessidades ocasionadas pela incerteza e variabilidade (Sushil, 2015).

Porém, muitas vezes, as empresas realizam altos investimentos em busca de flexibilidade, sem saber de fato onde necessitam desta. Assim, torna-se necessário, antes da realização de investimentos, identificar onde a organização necessita ser flexível e, a partir daí, desdobrar essa flexibilidade

para a forma como os processos são concebidos e gerenciados (Pereira, Dal Forno & Tubino, 2008).

Uma vez que os serviços possuem características que os diferem da indústria, como, por exemplo, a participação ativa do cliente, torna-se interessante analisar de que maneira a flexibilidade atua neste tipo de processo (Riley & Lockwood, 1997; Schmidt, 2006; Verdú-Jover, Lloréns-Montes, & García-Morales, 2004). Isto ocorre, não pelo fato de os estudos sobre flexibilidade em manufatura não contemplarem o estudo desta em serviços, mas sim, pelos benefícios que advêm da diferenciação das técnicas e foco nas especificidades deste tipo de processo.

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

Corrêa e Gianesi (1994) afirmam que é possível utilizar duas estratégias para lidar com as variações existentes em operações em serviços: controle das variações que podem vir a ocorrer ou utilização da flexibilidade para lidar com as variações no momento em que elas acontecerem. A partir da definição da estratégia, pode-se escolher quais as táticas a serem utilizadas, ou seja, como se pretende atingir o objetivo almejado.

Em relação à flexibilidade, Corrêa e Gianesi (1994) a dividem em sete tipos:

- Flexibilidade de projeto: capacidade de introduzir novos serviços ou alterar os serviços existentes;

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

Conforme apresentado, Tanoue (2008) expõe que existe certa divergência nas visões dos autores em relação aos tipos de flexibilidade existentes em processos de manufatura, o que também ocorre para a flexibilidade em serviços.

De acordo com Johnston e Clark (2010), existem quatro formas básicas de flexibilidade operacional em serviços: flexibilidade do novo produto, flexibilidade do composto de produto, flexibilidade de entrega e flexibilidade de volume. Para Idris, Hassan e Rahman (2010), a flexibilidade

de em operações de serviço pode ser dividida em robustez interna e flexibilidade externa. Harvey, Lefebvre e Lefebvre (1997), por sua vez, apresentam cinco dimensões para a flexibilidade: volume, tempo, lugar, projeto e pacote.

Devido à grande variedade nos tipos de flexibilidade, elaborou-se o quadro 1 para resumir os tipos abordados pelos autores apresentados e, assim, facilitar a compreensão.

Como pode ser percebido, o trabalho de Corrêa e Giansesi (1994) é o mais abrangente em relação aos tipos de flexibilidades aplicadas ao serviço. Em consequência disto, este foi utilizado como base para as análises efetuadas neste estudo.

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

### 2.3 Organização de eventos

Os eventos são de grande importância para a economia brasileira. No ano de 2013 foram realizados 590.000 eventos no país, os quais geraram uma receita de aproximadamente 209 bilhões de reais, o que equivale a 4,32% do PIB brasileiro desse ano. Essa receita foi 460% superior à alcançada no último levantamento, ocorrido em 2001.

Tipos de flexibilidade	Corrêa e Giansesi (1994)	Harvey et al. (1997)	Idris et al. (2010)	Johnston e Clark (2010)
Flexibilidade de local de entrega	✓	✓		✓
Flexibilidade de projeto	✓	✓		✓
Flexibilidade de recuperação de clientes	✓			
Flexibilidade de robustez do sistema	✓		✓	
Flexibilidade de tempo de entrega	✓	✓		✓
Flexibilidade de volume	✓	✓		✓
Flexibilidade do pacote	✓	✓		✓
Flexibilidade externa			✓	

**Quadro 1: Tipos de flexibilidade em serviços**

Fonte – Elaborado pelos autores.

Além disso, os eventos realizados em 2013 geraram, direta ou indiretamente, 7,5 milhões de empregos (SEBRAE, 2014).

Devido à grande variedade de eventos existentes, torna-se conveniente classificá-los ou agrupá-los, de forma a facilitar o seu entendimento e planejamento. Getz (2005) apresenta uma tipologia das principais categorias de eventos planejados, a qual é exibida na figura 1. Como é possível notar, o autor expõe oito tipos de eventos, os quais são diferenciados de acordo com sua forma, ou seja, pelas diferenças em seu propósito e programa.

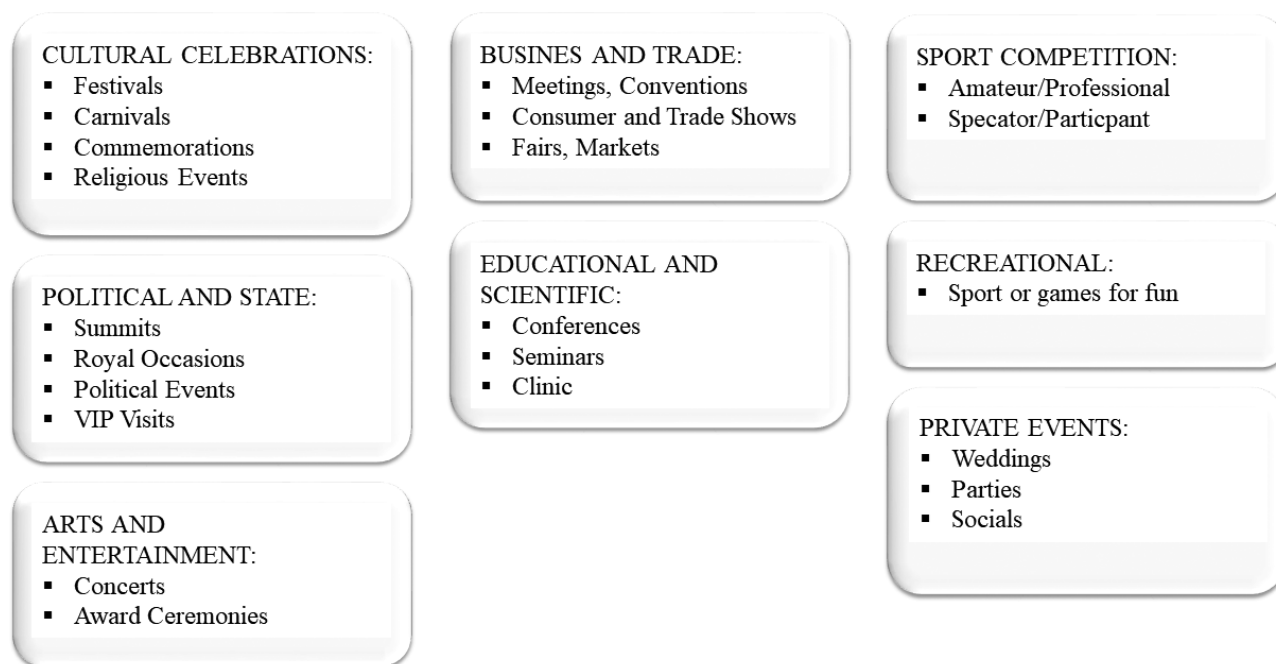
Um consenso entre os estudiosos e os profissionais envolvidos na organização de eventos é que são inúmeras as variáveis que interferem neles (Giácomo, 2007). Com isso, para obter sucesso, torna-se necessário analisar os riscos existentes e ter flexibilidade para lidar com as situações inesperadas. Silvers (2008) apresenta que os riscos associados à organização de eventos podem ser agrupados em dezesseis grupos: atividades, audiência, comunicação, conformidade, plano de emergên-

cia, meio ambiente, planejamento do evento, tipo de evento e proposta, finanças, recursos humanos, infraestrutura, operações, organização, local, fornecedores e tempo. De acordo com a autora, nem todos os riscos apresentados ocorrerão em todos os tipos de eventos e a severidade destes será distinta em diferentes contextos e gêneros.

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

De acordo com Silvers (2008), o grupo de riscos relacionado às atividades engloba atividades e atrações perigosas, adversidades relacionadas à segurança alimentar e ao fornecimento de álcool e alterações na programação.

Já os riscos relacionados à audiência são apresentados pela autora como fatores típicos as características desta, como demográficas ou históricas,



**Figura 1: Tipologia de eventos planejados**

Fonte – Adaptada de Getz (2005)



o tamanho e a densidade do público. Também, cita-se o comportamento da multidão como uma possível fonte de problemas.

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

O risco de meio ambiente, por sua vez, está relacionado com a dependência das condições atmosféricas, condições do terreno, da fauna, da flora e da vizinhança (Silvers, 2008). E os riscos relativos aos recursos humanos correspondem, de acordo com Silvers (2008), à quantidade insuficiente de pessoas na organização, a funcionários inexperientes ou ao desenvolvimento inadequado da equipe.

De acordo com a autora, os riscos de infraestrutura correspondem aos riscos relacionados à estrutura do local do evento, como energia elétrica, iluminação, palcos e estacionamentos e à gestão de resíduos.

Os riscos de operações, por sua vez, incluem problemas relacionados à saúde e segurança organizacional; à logística de instalação, operação e encerramento; e aos equipamentos, decoração e efeitos especiais (Silvers, 2008). Dessa maneira, eles englobam as adversidades enfrentadas com transporte, hospedagem, alimentação, segurança e controle de luz e som, entre outros.

Conforme exposto por Silvers (2008), os riscos relacionados à organização correspondem à estrutura de autoridade pouco clara, autonomia não aprovada para a tomada de decisões e pessoal de segurança insuficiente ou incorreto.

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

blemas relacionados a esse grupo a dificuldade de acesso e a necessidade de alteração do local.

Os riscos relativos aos fornecedores englobam os problemas de qualidade ou de conformidade com os itens fornecidos, de comunicação, não cumprimento do acordo firmado entre as partes, entre outros.

Por fim os riscos referentes ao tempo, de acordo com Silvers (2008), englobam planejamento e tempo de decisão inadequados e problemas no início, no término, na entrada e na saída do evento.

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

### 3 Metodologia

Este trabalho teve como objetivo comparar as táticas utilizadas pelos organizadores de eventos para, por meio da flexibilidade, lidar com os riscos existentes durante a entrega do serviço em um evento. Para isso, realizou-se um estudo de múltiplos casos.

Teve-se como unidade de análise as entidades organizadoras de eventos brasileiras, sejam elas empresas dedicadas à organização de eventos ou setores dedicados a esse fim dentro de sua instituição de origem. Foram escolhidas seis entidades organizadoras de eventos para a execução deste trabalho, a partir da facilidade de acesso, de forma a conseguir abranger a maior quantidade possível de tipos de eventos. As entidades escolhidas possuem tradição na organização de eventos, sendo referência em suas respectivas áreas de atuação. O trabalho teve como unidade de observação os profissionais das entidades esco-

lhidas que trabalham na coordenação durante a execução dos eventos.

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

Para a triangulação dos dados, realizou-se a pesquisa documental, em paralelo às entrevistas. Esta foi executada a partir dos relatórios finais de eventos organizados pelas entidades estudadas, os quais foram enviados por e-mail aos pesquisadores para a realização da análise.

O quadro 2 apresenta uma síntese sobre as entidades organizadoras de eventos analisadas e

especificações relacionadas à coleta de dados realizada. Para se manter o sigilo, cinco das entidades serão denominadas como E1, E2, E3, E4 e E5. A sexta entidade trata do setor responsável pela organização de eventos presente na 17ª Cia da Polícia Militar no Estado de Minas Gerais. No quadro 2 também é apresentada uma descrição breve sobre cada uma das entidades, os tipos de eventos organizados por elas e a pessoa entrevistada.

A análise dos dados obtidos foi realizada por meio da análise de conteúdo. Para tal, as informações obtidas foram tratadas por meio da categorização de dados, utilizando como base as categorias de riscos presentes durante a execução do evento expostos por Silvers (2008). Por fim, elaborou-se um modelo teórico relacionando as táticas utilizadas aos tipos de flexibilidade em serviço abordados por Corrêa e Gianesi (1994).

**Quadro 2: Dados sobre a coleta de dados realizada**

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

Fonte – Elaborado pelos autores.



## 4 Apresentação e análise dos resultados

Como dito anteriormente, este trabalho foi baseado nos riscos presentes durante a execução do evento. A partir da definição dos tipos de riscos a serem abordados, foi elaborada uma relação entre eles e as flexibilidades de serviços expostas por Corrêa e Giansesi (1994), a qual é exibida no Quadro 3. Este facilita a compreensão sobre qual tipo de flexibilidade pode ser utilizada para tratar determinado tipo de risco.

Assim, flexibilidade de produto, por exemplo, poderia ser utilizada para tratar riscos referentes às atividades, como mudanças na programação. Como é possível notar, as flexibilidades de recuperação de clientes e robustez do sistema não estão presentes no quadro. Isto ocorre, pois, a recuperação de clientes está associada a um momento após a entrega do serviço e a robustez de sistemas, como se relaciona à capacidade de manter o sistema funcionando caso haja algum pro-

blema, está relacionada a todos os riscos a serem analisados, não sendo interessante para a análise das táticas.

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

A partir da análise das entrevistas realizadas e dos relatórios obtidos, foi possível identificar como cada uma das entidades lida com os riscos existentes durante a entrega do serviço em um evento, propostos por Silvers (2008). O quadro 4 apresenta um resumo dos resultados obtidos.

Como é possível notar, houve predomínio, em todas as entidades, da escolha pela flexibilidade para lidar com os riscos durante a execução dos eventos. Apenas para os riscos relacionados ao Plano de Emergência foi unânime a utilização da estratégia de controle. Nesse caso, é extremamente importante a utilização dessa estratégia, devido

Tipo de Flexibilidade, Corrêa e Giansesi (1994)	Definição	Outros autores que abordam este tipo de Flexibilidade	Riscos na execução do evento que podem ser tratados através da flexibilidade	Exemplos de como a flexibilidade pode ser utilizada para lidar com os riscos
Projeto	Capacidade de introduzir novos serviços ou alterar serviços existentes	Harvey et al. (1997), Johnston e Clark (2010)	Atividades, Operações, Fornecedores	Através da possibilidade de realizar mudanças de última hora na programação
Pacote	Oferecer vários serviços em um mesmo período de tempo	Harvey et al. (1997), Johnston e Clark (2010)	Recursos Humanos, Organização	Pela possibilidade de uma pessoa ter de cuidar de várias tarefas
Tempo de Entrega	Alterar o momento de entrega do serviço, caso necessário	Harvey et al. (1997), Johnston e Clark (2010)	Atividades, Tempo	Possibilidade de adiantar ou atrasar a programação
Local de Entrega	Alterar o local de realização do serviço, caso necessário	Harvey et al. (1997), Johnston e Clark (2010)	Meio Ambiente, Local	Alterar o local de realização de determinada atividade
Volume	Capacidade de alterar os níveis de prestação do serviço	Harvey et al. (1997), Johnston e Clark (2010)	Audiência	Capacidade de alterar o número de pessoas atendidas durante o evento

**Quadro 3: Relação entre as flexibilidades de serviço de Corrêa e Giansesi (1994) e os riscos na execução do evento, apresentados por Silvers (2008)**

Fonte: Elaborado pelos autores.

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

**Quadro 4: Análise das estratégias escolhidas pelas entidades para lidar com os riscos presentes durante a execução dos eventos**

Fonte: Elaborado pelos autores.

à gravidade dos riscos e das possíveis consequências do não atendimento imediato.

#### 4.1 Desenvolvimento do modelo teórico

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

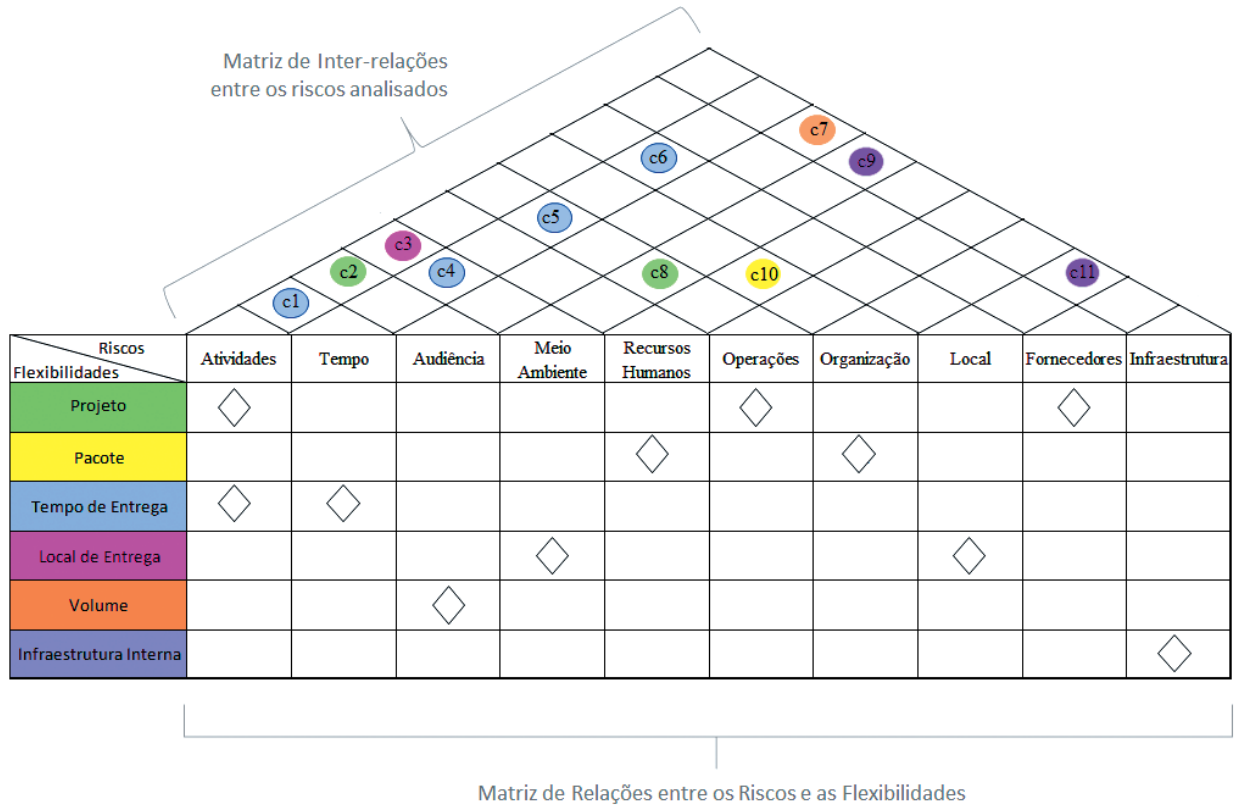
Outro resultado interessante encontrado, via análises realizadas, foi que os riscos se afetam mutuamente, isto é, um problema em determinado tipo de risco pode causar ou ser causado por desvios em outros riscos. Por exemplo, os problemas de infraestrutura e local podem estar relacionados ou um desvio no tempo pode acarretar mudanças nas atividades. A Figura 2 apresenta as correlações percebidas entre os riscos, as quais são exibidas na parte superior da figura. Nesta também está presente a Matriz de Relações entre os riscos e as flexibilidades. O risco de Plano de Emergência não está presente na figura, uma vez que todas as

entidades utilizam a estratégia de controle para lidar com o mesmo.

Os riscos de atividades podem estar correlacionados aos riscos de tempo, c1, audiência, c2, ou meio ambiente, c3. O item c1 ocorre quando atrasos geram necessidades de alterações nas atividades, isto é, se um palestrante atrasar, pode ser necessário alterar a ordem das atividades para que ele chegue a tempo de sua palestra. Para lidar com estes riscos é utilizada a flexibilidade de tempo de entrega, a qual, de acordo com Corrêa e Giansi (1994), se refere à capacidade de alterar o momento da prestação de serviço, caso seja solicitado.

A correlação existente entre os riscos atividades e audiência é representada por c2 e pode ser percebida, por exemplo, quando a baixa audiência para determinada atividade leva ao seu cancelamento. Para as alterações geradas por estes riscos é utilizada a flexibilidade de projeto, que consiste, a partir do exposto por Corrêa e Giansi (1994), na capacidade de introduzir novos serviços e alterar serviços existentes.

A correlação entre as atividades e o meio ambiente, representada por c3, pode ser exempli-



**Figura 2: Modelo teórico desenvolvido**  
 Fonte: Elaborada pelos autores.

ficada pelo fato de alterações nas condições meteorológicas gerarem necessidade de alterações nas atividades, como alteração do local de uma atividade devido à chuva. Mudanças nesse sentido são tratadas pela flexibilidade de local de entrega, a qual é apresentada por Corrêa e Giansi (1994) como a capacidade de oferecer o serviço em uma variedade de locais. Harvey *et al.* (1997) expõem esse tipo de flexibilidade como a possibilidade de alteração do local para atender às especificações dos clientes.

Os riscos de tempo também podem estar correlacionados ao meio ambiente, c4, às operações, c5, e ao local, c6. O item c4 ocorre quando meio ambiente, através de chuva, por exemplo, gera atrasos, afetando, assim, os riscos relacionados ao tempo. Este fato também é tratado pela flexibilidade de tempo de entrega, a qual é apresentada

por Johnston e Clark (2010) como flexibilidade de entrega e consiste na possibilidade de alterar os horários de retirada e entrega do serviço.

A correlação entre tempo e operações, c5, acontece quando problemas nas operações logísticas geram atrasos, afetando, assim, o tempo do evento. Para estes riscos também é utilizada a flexibilidade de tempo de entrega.

Já c6, correlação entre tempo e local, pode ocorrer quando o local é de difícil acesso e, devido a isso, tanto o público quanto os artistas podem demorar para chegar, gerando atrasos no início do evento. Mais uma vez, percebeu-se a utilização da flexibilidade de tempo de entrega, a qual é exposta por Harvey *et al.* (1997) como a possibilidade de alterar o momento da execução do serviço de maneira a atender as especificações dos clientes.

O risco de audiência também pode estar correlacionado ao risco de infraestrutura, c7, uma vez que um público maior do que o esperado pode gerar necessidades de complementação da infraestrutura do evento. Este fato ocorre quando é necessário conseguir mais cadeiras, blocos, canetas, entre outros. Para lidar com estes riscos é utilizada a flexibilidade de volume, a qual altera a capacidade dos níveis de produção do serviço de acordo com o volume necessário (Corrêa & Giansesi, 1994).

O risco de meio ambiente, por sua vez, pode estar correlacionado com o risco de operações, c8, e infraestrutura, c9. O item c8 ocorre devido ao fato de alterações nas condições meteorológicas, como chuva, por exemplo, poder dificultar as operações logísticas. Para este caso é utilizada a flexibilidade de projeto, a qual é definida por Corrêa e Caon (2011) como a possibilidade de desenvolver ou modificar serviços, produtos e processos. Este tipo de flexibilidade é utilizada, pois, nesse caso, pode ser necessária a alteração dos serviços logísticos devido à dificuldade gerada pelo meio ambiente.

O item c9 é percebido quando alterações nas condições meteorológicas geram necessidade de alteração na infraestrutura interna, como a utilização de tendas para o caso de chuva ou sol em excesso, ou ventiladores, no caso de temperatura elevada.

Os riscos de recursos humanos podem estar correlacionados com os de organização, c10. Esta pode ser percebida, quando, por falta de conhecimento, um funcionário toma uma decisão que não seria de sua responsabilidade ou pelo fato de um funcionário ser responsável por mais de uma tarefa, gerando uma estrutura pouco clara. Para tal é utilizada a flexibilidade de pacote, a qual é exposta por Corrêa e Giansesi (1994) como a capacidade de oferecer serviços variados dentro de um mesmo espaço de tempo. Johnston e Clark (2010)

se referem a ela como flexibilidade de composto de produto, a qual consiste na habilidade de trabalhar com mais de um serviço.

Por fim, os riscos de local podem estar correlacionados a infraestrutura, c11, pois locais inadequados podem gerar necessidade de complementos na sua infraestrutura, como equipamentos de luz e som.

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

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

Conforme pode ser percebido na figura 2, entre as flexibilidades expostas por Corrêa e Giansesi (1994), não foi encontrada nenhuma que possa ser utilizada para lidar com os casos c9 (correlação entre os riscos de meio ambiente e infraestrutura) e c11 (correlação entre os riscos de local e infraestrutura). Dessa maneira, pode-se perceber que existe um outro tipo de flexibilidade não abordada pelos autores referenciados. Diante deste fato, um novo tipo de flexibilidade foi proposto, denominada flexibilidade de infraestrutura interna, o qual se relaciona à capacidade de alteração da infraestrutura interna para lidar com as variações ocorridas e, dessa maneira, melhorar a prestação do serviço.

Assim, c9, que pode ser exemplificado pela necessidade de alterações na infraestrutura interna devido a mudanças nas condições meteorológicas, e c11, necessidade de complementação na infraestrutura interna do local devido à inadequação deste, podem ser tratados pela flexibilidade de infraestrutura interna.

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

É possível notar também que a flexibilidade de robustez do sistema pode ser utilizada para tratar todos os riscos. Isso ocorre, pois, conforme exposto por Gerwin (1987), a flexibilidade se relaciona a responder de maneira eficaz a variações, o que corresponde à própria definição apresentada por Corrêa e Gianesi (1994) para a flexibilidade de robustez do sistema: “capacidade de permanecer operando de modo eficaz apesar das variações”. Porém, tem-se como intuito entender as táticas utilizadas pelas entidades para lidar com as variações, sendo, dessa maneira, mais interessante analisar as flexibilidades específicas, como feito anteriormente.

Também foi evidenciada, por meio da análise dos dados, a extrema importância das pessoas durante a organização dos eventos. Os profissionais da área adquirem grande parte do conhecimento com a prática e, a cada problema que vivenciam durante os eventos, geram formas de contornar os possíveis desvios e variações que possam surgir. Dessa maneira, a gestão de eventos torna-se muito dependente dos profissionais que nela atuam.

## 5 Considerações finais

O objetivo geral deste estudo foi comparar as táticas utilizadas pelos organizadores de eventos para lidar com os riscos presentes durante a entrega do serviço, por meio da flexibilidade. Para esse fim, os riscos expostos por Silvers (2008) foram utilizados como base para se compreender a flexibilidade. Entre eles, foram adotados aqueles

que estão presentes durante a entrega do serviço: atividades, audiência, plano de emergência, meio ambiente, recursos humanos, infraestrutura, operações, organização, local, fornecedores e tempo. Para a comparação entre os tipos de flexibilidade em serviços e os riscos, os tipos apresentados por Corrêa e Gianesi (1994) foram utilizados como base.

As análises realizadas indicaram que as entidades pesquisadas utilizam a flexibilidade para lidar com a maioria dos riscos conforme observado no Quadro 4. Isso se dá, pois, ao acontecer uma situação não prevista, a pessoa que trabalha na organização do evento decide, naquele momento, qual atitude será tomada para lidar com a variação ocorrida, ou seja, não há um planejamento prévio sobre como agir. Tal planejamento não é realizado pois, conforme mostrado, são inúmeras as variáveis presentes durante a execução do evento, não sendo viável um mapeamento antecipado de todas as possíveis situações para, então, decidir como o funcionário deverá se portar em cada uma delas.

Também ficou clara a grande importância das pessoas que trabalham nesse ramo. Por se tratar de um processo com alta divergência, fica a cargo delas decidirem o que será feito em cada situação de variação e como cada risco será tratado.

Ao analisar como cada um dos riscos interferem na execução do serviço, foi possível perceber que eles geram impactos entre si, isto é, uma variação provocada por determinado risco pode causar desvios em outros tipos de riscos.

O modelo teórico elaborado neste trabalho apresenta a correlação observada entre os riscos e os tipos de flexibilidades em serviços expostos por Corrêa e Gianesi (1994). Para problemas ocorridos em cada uma delas é feito o uso da flexibilidade adequada de forma a tratar a variação ocorrida.

Para algumas das correlações analisadas, não foi encontrada, entre os autores referenciados, uma flexibilidade que se referisse diretamente ao

tipo de variação ocorrido. Por consequência, propôs-se um novo tipo de flexibilidade: flexibilidade de infraestrutura interna.

Esta pesquisa contribuiu para a academia ao ampliar os estudos sobre a flexibilidade em processos de serviços, ao propor um novo tipo de flexibilidade para as operações de serviços, ao abordar operações em gestão em eventos e ao propor um modelo conceitual sobre como as entidades organizadoras de eventos lidam com os riscos via flexibilidade.

O estudo teve como limitação o fato de ter analisado um pequeno número de entidades e, devido a isso, não ser possível generalizar os resultados aqui obtidos a todos os eventos organizados no País ou em outros países. Seria interessante replicar este estudo a um maior número de entidades, para análise das táticas utilizadas por elas e melhor entendimento do setor. Também é sugerido, para a realização de trabalhos futuros, o acompanhamento da atuação das entidades no momento da realização dos eventos, de forma a possibilitar a observação real, uma vez que, neste trabalho, os dados foram coletados após a sua ocorrência, por meio de entrevistas e análises dos relatórios finais dos eventos. Por fim, seria interessante um estudo mais profundo da flexibilidade de infraestrutura interna, via observação de outros tipos de serviços, para entender se ela é exclusiva dos eventos ou pode ser expandida para todos os tipos de serviços.

## Referências

Bowen, J., & Ford, R. C. (2002). Managing service organizations: does having a “thing” make a difference? *Journal of management*, 28(3), 447–469.

Calabria, P., Bernardes, R., Raupp, E., & Pinhanez, C. (2013). A ciência da inovação em serviços: estudo exploratório sobre os interesses e prioridades para uma agenda de pesquisa no Brasil. *Review of Administration and Innovation – RAI*, 10(4), 110–135. <https://doi.org/10.5773/rai.v10i4.950>

Cardoso, M. L. (2013). *A Importância da Organização de Eventos no Turismo* (Dissertação). Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto. Recuperado de <http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/76055>

Carlsen, J., & Andersson, T. D. (2011). Strategic SWOT analysis of public, private and not-for-profit festival organisations. *International Journal of Event and Festival Management*, 2(1), 83–97. <https://doi.org/10.1108/17582951111116632>

Carlsen, J., Andersson, T. D., Ali-Knight, J., Jaeger, K., & Taylor, R. (2010). Festival management innovation and failure. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(2), 120–131. <https://doi.org/10.1108/17852951011056900>

Cavalcanti, A. M., Aquino, J. T. & Mecchi, T. M. L. (2013). Análise da percepção dos usuários dos serviços oferecidos pelas companhias aéreas sob a ótica do modelo SERVQUAL. *Exacta EP*, p. 249–258.

Corrêa, H. L., & Gianesi, I. G. N. (1994). Service operations flexibility. In *Proceedings of the 1st Euroma Conference* (p. 385–390). Cambridge University Press Cambridge. Recuperado de [http://www.correa.com.br/biblioteca/artigos/A11\\_EurOMA\\_1994\\_Service\\_operations\\_flexibility.pdf](http://www.correa.com.br/biblioteca/artigos/A11_EurOMA_1994_Service_operations_flexibility.pdf)

Frei, F. X. (2006). Breaking the trade-off between efficiency and service. *Harvard business review*, (84), 93–101.

Gerwin, D. (1987). An Agenda For Research on the Flexibility of Manufacturing Processes. *International Journal of Operations & Production Management*, 7(1), 38–49. <https://doi.org/10.1108/eb054784>

Getz, D. (2005). *Event management and event tourism* 2a ed. New York: Cognizant Communication Corporation.

Giácomo, C. (2007). *Tudo acaba em festa*. São Paulo: Summus.

Gianesi, I. G. N., & Corrêa, H. L. (1996). *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas.

Grönroos, C. (2008). *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Harvey, J., Lefebvre, L. A., & Lefebvre, E. (1997). Flexibility and technology in services: a conceptual model. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(1), 29–45. <https://doi.org/10.1108/01443579710157970>

Idris, F., Hassan, M. E. M., & Rahman, N. M. N. A. (2010). The impacts of structural and infrastructural elements to service operations flexibility: The influence of technology. In *Education and Management Technology (ICEMT), 2010 International Conference on* (p. 27–31). IEEE. Recuperado de [http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs\\_all.jsp?arnumber=5657553](http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs_all.jsp?arnumber=5657553)



- Johnston, R., & Clark, G. (2010). *Administração de operações de serviço*. São Paulo: Atlas.
- Lovelock, C., Wirtz, J., & Hemzo, M. A. (2011). *Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia* (7ª ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. (2016). A importância do Setor Terciário. Recuperado 1º de janeiro de 2017, de <http://www.mdic.gov.br/comercio-servicos/a-secretaria-de-comercio-e-servicos-scs/402-a-importancia-do-setor-terciario>
- Morris, A., & Frei, F. (2013). *Feitas para servir – como lucrar colocando o cliente no centro do seu negócio*. HSM Editora.
- Oliveira, U., Marins, F., & Dalcol, P. (2006). Seleção dos tipos de flexibilidade de manufatura versus seleção de carteira de ações: uma analogia para minimização de riscos e incertezas no ambiente fabril. *Anais do XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP, Fortaleza*. Recuperado de [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006\\_tr450313\\_6777.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr450313_6777.pdf)
- Pereira, F. A., Dal Forno, A. J., & Tubino, D. F. (2008). A flexibilidade no contexto do desenvolvimento de fábricas inteligentes. *Revista Produção Online*, 8(2).
- Riley, M., & Lockwood, A. (1997). Strategies and measurement for workforce flexibility: an application of functional flexibility in a service setting. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(4), 413–419. <https://doi.org/10.1108/01443579710159996>
- Sampson, S. E., & Froehle, C. M. (2006). Foundations and implications of a proposed unified services theory. *Production and Operations Management*, 15(2), 329–343.
- Schmidt, R. (2006). Flexibility in Service Processes. In *BPMDS'06*. Citeseer. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.143.373&rep=rep1&type=pdf>
- SEBRAE. (2014). *II Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil – 2013*. São Paulo: Revista dos eventos. Recuperado de <http://www.abeoc.org.br/wp-content/uploads/2014/10/II-dimensionamento-setor-eventos-abeoc-sebrae-171014.pdf>
- Shostack, G. L. (1987). Service Positioning through Structural Change. *Journal of Marketing*, 51(1), 34–43. <https://doi.org/10.2307/1251142>
- Silvers, J. R. (2008). *Risk management for meetings and events*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2009). *Administração da produção* (3ª ed). São Paulo: Atlas.
- Sushil. (2015). Valuation of Flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16(3), 219–220. <https://doi.org/10.1007/s40171-015-0100-6>
- Tanoue, G. O. (2008). Caracterização dos conceitos de flexibilidade no atendimento da demanda. Apresentado em XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro. Recuperado de [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_tn\\_sto\\_069\\_490\\_11226.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_069_490_11226.pdf)
- Verdú-Jover, A. J., Lloréns-Montes, F. J., & García-Morales, V. J. (2004). The concept of fit in services flexibility research: an empirical approach. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 499–514. <https://doi.org/10.1108/09564230410564957>

Recebido em 25 set. 2017 / aprovado em 7 fev. 2018

**Para referenciar este texto**

Brito, J. A. S., & Torres Júnior, N. Flexibilidade em serviços: análise das táticas utilizadas por entidades organizadoras de eventos. *Exacta*, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 151-165, 2018.

