Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-graduação em Administração - PROPAD

Claudinete de Fátima Silva Oliveira Santos

Eficácia da governança de grandes e megaeventos: uma proposta para *framework* de análise

Recife, 2019

Claudinete de Fátima Silva Oliveira Santos

Eficácia da governança de grandes e megaeventos: uma proposta para *framework* de análise

Orientadora: Carla Regina Pasa Gómez, Dra.

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Administração.

Recife, 2019

Catalogação na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S237e Santos, Claudinete de Fátima Silva Oliveira
Eficácia da governança de grandes e megaeventos: uma proposta para framework de análise / Claudinete de Fátima Silva Oliveira Santos. - 2019.
354 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof.ª Dra. Carla Regina Pasa Gómez.
Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA, 2019.
Inclui referências e apêndices.

1. Eficácia. 2. Sistema de Governança. 3. Turismo de eventos. I. Pasa Gómez, Carla Regina (Orientadora). II. Título.

658 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2019 – 070)

CLAUDINETE DE FÁTIMA SILVA OLIVEIRA SANTOS

EFICÁCIA DA GOVERNANÇA DE GRANDES E MEGAEVENTOS:
Uma proposta para *framework* de análise

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Administração.

Aprovado em: 26/06/2019.

BANCA EXAMINADORA

_____

Profª Drª. Carla Regina Pasa Gómez (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

_____

Profº Dr. Francisco Vicente Sales Melo (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

_____

Profº Ph.D. Claudio Miranda da Rocha (Examinador Externo)
University of Stirling

_____

Profº Dr. Luiz Carlos da Silva Flores (Examinador Externo)
Universidade do Vale do Itajaí

_____

Profº Dr. Vinícius Farias Moreira (Examinador Externo)
Universidade Federal de Campina Grande

Agradecimentos

O processo de doutoramento é difícil e conflituoso, pois seu desenvolvimento traz inquietações profundas. Um novo ser surge... se desconstrói, amadurece e renasce a cada etapa do caminho. Por isso, agradeço a Deus que se faz presente em todas as coisas e situações da minha existência. Ao Mestre Jesus, modelo maior de amor, e aos "Amigos da Espiritualidade" que me mostram como conduzir meus passos por meio desse modelo.

Além desse novo ser, a tese é o resultado desse processo que nos "especializa" em alguma temática específica com muita inspiração e, acima de tudo, muita transpiração. Já ouvi muitos professores argumentarem que "a tese é sua! Ninguém vai fazê-la por você" e, de fato, ninguém vai desenvolvê-la por nós, mas vai nos ajudar nas horas mais difíceis com palavras de incentivo, força e ânimo.

Por isso, só tenho a agradecer por tudo que minha família fez nesse período de quatro anos e meio. Sem vocês nada seria possível... Eu não teria forças para continuar e vencer os desafios e obstáculos. Ao meu marido Geraldo, que com o seu imenso amor, dedicação, apoio e compreensão me incentivou nessa caminhada e renunciou, muitas vezes, à minha companhia em prol desse sonho. Sei o quanto foi difícil, mas você sempre esteve presente, ao meu lado, e isso tem um valor que não se descreve nem se mede por palavras... Gratidão me define por tudo!

À minha mãe Marlova que sempre me apoiou com todo o seu amor, ensinando-me a ter persistência, força, coragem, resignação e fé diante das provas da vida. Ao meu pai Manoel, sempre presente em espírito, que me mostrou o valor do estudo, da dedicação e da conduta ética, reta em todos os passos do caminho. Vocês dois me ensinaram o verdadeiro significado da expressão: "Trabalha que eu Te ajudarei". Gratidão eterna!

Agradeço aos meus irmãos Cândido e Carlos, e às minhas cunhadas Vanessa e Elizabeth, que sempre me apoiaram, incentivaram e torceram pelo meu sucesso. Aos amigos-familiares Vera, Dimas, Isabela e Claudio que sempre torceram e me apoiaram, cuidando de tudo e de todos, principalmente dos meus cachorros amados, para que eu pudesse ter tempo hábil para realizar essa tese.

Como no processo metodológico desta tese, a minha construção e desconstrução como pessoa e pesquisadora foram realizadas em etapas. Lembro com muita clareza de que em 2010, ao término do mestrado, o doutorado era um grande sonho... Vieram as dificuldades: o inglês, o teste ANPAD e, com o tempo, o sonho se tornara ainda mais distante. Até que cinco anos depois o universo conspirou para que eu começasse o doutorado.

Nele, muitas expectativas foram criadas com as sucessivas mudanças de orientação. Novos orientadores, novas formas de realizar o trabalho, novas exigências... E muito, muito aprendizado. Aprendizado a cada entrega mal sucedida, diga-se de passagem, com muito esforço e dedicação, a cada crítica, a cada não. Mas também a cada indicação de literatura, de caminho, de força e de nova oportunidade para fazer melhor. As lições que meus orientadores concederam foram preciosas para me fazer um ser humano melhor, menos orgulhoso e mais cheio de compreensão. Aprender a receber uma crítica forte, digerir, bater a "poeira" e recomeçar... Como diria o meu marido, pensar: "Hoje não foi, mas amanhã será".

É por isso que começo agradecendo a todos os meus professores e, em especial, aos meus orientadores. À professora Carla Pasa Gómez que, esteve comigo desde o mestrado e me deu a "mão" em momentos de muita resignação e dificuldade, ajudou-me e me orientou a transformar este trabalho em uma tese, ensinando-me a ter força e coragem, superando as dificuldades. Quero ser mais como você, professora! Ao professor Walter Moraes que com sua busca pela excelência, tirou-me em diversos momentos da minha "zona de conforto" e me mostrou que sempre temos o que aprender e amadurecer nas adversidades da vida.

Ao pensar nos amigos da Turma 12, lembrei da música “Prelúdio” de Raul Seixas que diz assim: “Sonho que se sonha só... É só um sonho que se sonha só... Mas sonho que se sonha junto é realidade”. E isso é bem verdade. Em especial, gostaria de agradecer aos amigos e parceiros Sílvio e Suiane que sempre me apoiaram e deram força em todos os momentos difíceis e sorriram comigo nos felizes ao longo do nosso curso. Vocês contribuíram não somente para o meu desenvolvimento acadêmico, mas principalmente para o meu amadurecimento como pessoa.

Agradeço também aos funcionários da Universidade que me auxiliaram na operacionalização das pesquisas em campo, principalmente os relacionados à secretaria do nosso Programa de Pós-graduação em Administração e à Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças, no setor de Convênios.

A todos os participantes dessa pesquisa, que direta e indiretamente colaboraram para sua consecução, em destaque: Luís Justo da *Rock World* (organizadora do Rock in Rio), Iara Sartori da Gramadotur (organizadora do Natal Luz de Gramado/RS) e o painel de especialistas que contribuíram imensamente com a viabilidade da pesquisa empírica desta tese. Minha imensa e eterna gratidão! Além disso, à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que investiu em minha formação de doutora e no desenvolvimento desta tese.

Resumo

O evento entrega valor em formato de experiência para determinado público, podendo ser considerado um produto do destino turístico que gera resultados aos *stakeholders* em sua governança. A Governança de Grandes e Megaeventos (GGM) consiste em um sistema eficaz de direção, controle e avaliação à consecução de objetivos e resultados estratégicos para os *stakeholders*, sendo moldado pelos conteúdos abordados nessa governança que, por sua vez, são aliados ao contexto do evento. Isso posto, o objetivo geral desta tese é propor um *framework* para a análise da eficácia da GGM. Para tanto, esta tese está concentrada na área da gestão organizacional e congrega outros campos teóricos, como eventos, turismo e gestão de projetos (GP), assumindo uma abordagem gerencialista para eventos com complementaridade entre as perspectivas da governança contratual e relacional. Seus procedimentos metodológicos qualitativos seguiram um processo de pesquisa, em que foi desenvolvida em ciclos adaptativos a partir de reformulações empírico-teóricas. Estas foram realizadas na construção da proposta teórica desta tese, em sua validação nos casos Rock in Rio (RiR) (edições 2017 e 2018) e Natal Luz (NTL) de Gramado/RS 2018, e no painel de especialistas em áreas distintas de atuação (academia, mercado e governo). Como resultado, consolidou-se o *framework* de análise da eficácia da GGM por meio das dimensões: contexto, conteúdo e sistema da governança, que foram operacionalizadas por meio de elementos teóricos, como categorias, características e critérios de análise. A proposição desta tese trouxe contribuições, como a interação sistêmica das dimensões propostas e a possibilidade de sua replicação em eventos de naturezas setoriais distintas.

Palavras-chave: Conteúdo. Contexto. Eficácia. Governança de Grandes e Megaeventos. Sistema da governança. Turismo de eventos.

Abstract

The event delivers value in experience format to specific public, and it can be considered a product of the touristic destiny which generates results to stakeholders in their governance. The Governance of Great and Megaevents (GGM) consists in an effective system of direction, control and evaluation for the consecution of objectives and strategic results to the stakeholders, being modeled by the contents approached in this governance which, in its turn, are allied to the context of the event. Then, the main objective of this thesis is to propose a framework to analyze the efficacy of GGM. For that, this thesis is concentrated in organizational management area and congregates other theoretic areas, as events, turism and Gestão de Projetos (GP) (Project Management), assuming a managerialist approach to events with complementarity among the perspectives of contractual and relational governance. Its qualitative methodological procedures followed a research process, which was developed in adaptative circles from empiric-theoretical reformulations. They were made in the theoretic proposal building of this thesis, in its validation in cases Rock in Rio (RiR) (2017 and 2018 editions) and Natal Luz (NTL) (Christmas Light) of Gramado/RS, 2018, and in the panel of specialists from different areas of acting (academy, market and govern). As result, it was consolidated the framework of efficacy analysis of GGM through dimensions: context, content and governance system, which were operationalized by theoretic elements, as categories, characteristics and analysis criteria. The proposition of this thesis brought contributions, as the systemic interaction of proposed dimensions and the possibility of its replication in events of different sectorial natures.

Keywords: Content. Context. Efficacy. Governance of Great and Megaevents. Governance System. Events Tourism.

Lista de Figuras

Figura 01	Pressuposto inicial da proposta de tese	21
Figura 02	Esquema de desenvolvimento do referencial teórico	27
Figura 03	Esquema de estudo da Governança de Projeto	33
Figura 04	Esquema de estudo das temáticas da Gestão de Eventos para a GGM	52
Figura 05	Estrutura do *framework* teórico dimensional	67
Figura 06	*Framework* inicial da GGM	68
Figura 07	Configuração da indústria de eventos	69
Figura 08	Composição do sistema da GGM	79
Figura 09	Desenho metodológico da pesquisa	92
Figura 10	Protocolo de pesquisa exploratória	94
Figura 11	Evolução histórica das edições do Rock in Rio	109
Figura 12	Rock in Rio: pioneirismo e maturação nacional	112
Figura 13	Cidade do Rock Lisboa 2018	122
Figura 14	Espaços de interação RiR: Palco Mundo e *Sunset* 2017-2018	122
Figura 15	Espaços de interação RiR 2017-2018	123
Figura 16	Ecossistema Rock in Rio 2018	124
Figura 17	Configuração da indústria sob a perspectiva do Rock in Rio	129
Figura 18	Composição do sistema da governança do Rock in Rio	153
Figura 19	Esquema da estrutura da governança do Rock in Rio	157
Figura 20	Configuração da indústria sob a perspectiva dos especialistas	174
Figura 21	Organograma da GGM frente aos especialistas	196
Figura 22	Composição do sistema da GGM frente aos especialistas	197
Figura 23	Evolução histórica das edições do Natal Luz de Gramado	216
Figura 24	Natal Luz: pioneirismo e o crescimento loco-regional	217
Figura 25	Natal Luz: espetáculos do parque temático	222
Figura 26	Atrações Natal Luz 30 Anos (2015)	229
Figura 27	Atrações do Natal Luz 2018	233
Figura 28	Decoração Natal Luz 2018	233
Figura 29	Configuração da indústria sob a perspectiva do Natal Luz	237
Figura 30	Mapa do parque temático do 27ª Natal Luz de Gramado (2012)	258
Figura 31	Organograma da Governança do Natal Luz	269
Figura 32	Composição do Sistema de Governança do Natal Luz	272
Figura 33	*Framework* da análise da eficácia da GGM.	304

Lista de Quadros

Quadro 01	Evolução dos estudos sobre governança	29
Quadro 02	Características de análise da GGM na dimensão contexto	72
Quadro 03	Características de análise da GGM na dimensão conteúdo	78
Quadro 04	Características de análise da GGM na dimensão sistema	84
Quadro 05	Características de análise da GGM na dimensão processos	88
Quadro 06	Ciclos adaptativos: instrumentos de coleta e técnicas de análise de dados	92
Quadro 07	Periódicos relevantes e quantidade de obras pesquisadas por temática	96
Quadro 08	Características dos palestrantes do Rock in Rio Academy 2017 e 2018	98
Quadro 09	Características dos entrevistados do painel de especialistas	104
Quadro 10	Características dos participantes do documentário Natal Luz 25 anos	105
Quadro 11	Características dos entrevistados do Natal Luz	106
Quadro 12	Ajustes empírico-teóricos na categoria da dimensão contexto conforme a governança do Rock in Rio	125
Quadro 13	Ajustes empírico-teóricos em características da dimensão contexto conforme a governança do Rock in Rio	126
Quadro 14	Ajustes empírico-teóricos nos critérios de Análise da dimensão contexto conforme a governança do Rock in Rio	126
Quadro 15	Ciclo adaptativo$_2$: primeira reformulação do *framework* na dimensão contexto da GGM	137
Quadro 16	Ajustes empírico-teóricos na dimensão conteúdo conforme a governança do Rock in Rio	139
Quadro 17	Ciclo adaptativo$_2$: primeira reformulação do *framework* na dimensão conteúdo da GGM	150
Quadro 18	Ajuste empírico-teórico em critérios de análise da dimensão sistema de governança conforme o Rock in Rio	152
Quadro 19	Princípios e valores baseados no SGSE do Rock in Rio	154
Quadro 20	Políticas do SGSE praticadas pelo Rock in Rio	155
Quadro 21	Ciclo adaptativo$_2$: primeira reformulação do *framework* na dimensão sistema da GGM	166
Quadro 22	Ajustes empírico-teóricos em características da dimensão contexto conforme o painel de especialistas	170
Quadro 23	Ajustes empírico-teóricos nos critérios de análise da dimensão contexto conforme o painel de especialistas	171
Quadro 24	Ciclo adaptativo$_3$: segunda reformulação do *framework* na dimensão contexto da GGM	180

Quadro 25	Ajustes empírico-teóricos em características da dimensão conteúdo conforme o painel de especialistas	181
Quadro 26	Ajustes empírico-teóricos nas características da dimensão conteúdo conforme o painel de especialistas	183
Quadro 27	Ciclo adaptativo$_3$: segunda reformulação do *framework* na dimensão conteúdo da GGM	190
Quadro 28	Ajustes empírico-teóricos em características da dimensão sistema de governança conforme o painel de especialistas	191
Quadro 29	Ajustes empírico-teóricos nos critérios de análise da dimensão sistema de governança conforme o painel de especialistas	192
Quadro 30	Participação dos agentes na GGM conforme os especialistas	204
Quadro 31	Participação dos interessados na GGM conforme os especialistas	205
Quadro 32	Ciclo adaptativo$_3$: segunda reformulação do *framework* na dimensão sistema da GGM	212
Quadro 33	Ciclo adaptativo$_4$: terceira reformulação do *framework* na dimensão contexto da GGM	249
Quadro 34	Ajustes empírico-teóricos em critérios de análise da dimensão contexto da governança do Natal Luz	250
Quadro 35	Ciclo adaptativo$_4$: terceira reformulação do *framework* na dimensão conteúdo da GGM	265
Quadro 36	Participação dos Agentes na governança do Natal Luz	281
Quadro 37	Participação dos *Stakeholders* na Governança do Natal Luz	284
Quadro 38	Ciclo adaptativo$_4$: terceira reformulação do *framework* na dimensão sistema da GGM	292
Quadro 39	Evolução do *framework* de análise da eficácia da GGM	301

Lista de Tabelas

Tabela 01	Levantamento por assunto em banco de dados	95
Tabela 02	Levantamento inicial dos especialistas acadêmicos	100
Tabela 03	Levantamento inicial dos especialistas de governo e mercado	102

Lista de Siglas

ABEOC	Associação Brasileira de Empresas de Eventos
ABET	Academia Brasileira de Eventos e Turismo
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AGLO	Autoridade de Governança do Legado Olímpico
ANPAD	Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
ANPTUR	Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Turismo
APM	*Association for Project Management*
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
EMBRATUR	Instituto Brasileiro de Turismo
EGP	Escritório de Gestão de Projetos
Expogramado	Centro de Exposições e Congressos
ForEventos	Fórum do Setor de Eventos
GE	Gestão de Eventos
GP	Gestão de Projetos
GGM	Governança de Grandes e Megaeventos
GoP	Governança de Projeto
GRI	*Global Reporting Iniciative*
MOCOVI	Movimento Comunitário de Combate à Violência
MP	Ministério Público
MPB	Música Popular Brasileira
NTL	Natal Luz
OSPA	Orquestra Sinfônica de Porto Alegre
PIB	Produto Interno Bruto
PMI	*Project Management Institute*
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
QB	Quantidade de Busca
RiR	Rock in Rio
RP	Resultado da Pesquisa
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SGSE	Sistema de Gestão de Sustentabilidade do Evento
SINDIPROM	Sindicato das Empresas de Promoção, Organização e Montagem de Feiras, Congressos e Eventos do Estado de São Paulo
SPELL	*Scientific Periodicals Eletronic Library*

Sumário

1	**INTRODUÇÃO**	**15**
1.1	**Objetivos de pesquisa**	**22**
1.2	**Relevância e justificativa da pesquisa**	**22**
1.3	**Estrutura da tese**	**26**
2	**REFERENCIAL TEÓRICO**	**27**
2.1	**Governança**	**28**
2.1.1	Governança de projeto	32
2.1.1.1	*Contexto da GoP*	*33*
2.1.1.2	*Conteúdo da GoP*	*36*
2.1.1.3	*Sistema da GoP*	*39*
2.1.1.4	*Processos da GoP*	*46*
2.1.2	Governança de grandes e megaeventos	48
2.1.2.1	*Contexto da GE*	*52*
2.1.2.2	*Conteúdo da GE*	*58*
2.1.2.3	*Estrutura organizacional da GE*	*62*
2.2	**Proposição teórica à análise da eficácia da GGM**	**65**
2.2.1	Contexto da GGM	69
2.2.2	Conteúdo da GGM	73
2.2.3	Sistema da GGM	78
2.2.4	Processos da GGM	84
3	**PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**	**89**
3.1	**Delineamento da pesquisa**	**89**
3.2	**Processo adaptativo da pesquisa**	**91**
3.2.1	Ciclo adaptativo$_1$: desenvolvimento do *framework* inicial	94
3.2.2	Ciclo adaptativo$_2$: primeira reformulação do *framework*	97
3.2.3	Ciclo adaptativo$_3$: segunda reformulação do *framework*	100
3.2.4	Ciclo adaptativo$_4$: reformulação final do *framework*	105
4	**ANÁLISE DE RESULTADOS**	**108**
4.1	**Ciclo adaptativo$_2$: validação do *framework* inicial pelo caso Rock in Rio**	**108**
4.1.1	Contexto da Governança do Rock in Rio	125
4.1.2	Conteúdo da Governança do Rock in Rio	137
4.1.3	Sistema da Governança do Rock in Rio	151
4.1.4	Considerações finais sobre a primeira reformulação do *framework*	166

4.2 Ciclo adaptativo$_3$: validação do *framework* reformulado pelo painel de especialistas 169
4.2.1 Contexto da GGM para os especialistas 170
4.2.2 Conteúdo da GGM para os especialistas 180
4.2.3 Sistema da GGM para os especialistas 191
4.2.4 Considerações finais sobre a segunda reformulação do *framework* 213
4.3 Ciclo adaptativo$_4$: validação do *framework* reformulado pelo caso Natal Luz de Gramado/RS 216
4.3.1 Contexto da Governança do Natal Luz 234
4.3.2 Conteúdo da Governança do Natal Luz 249
4.3.3 Sistema da Governança do Natal Luz 267
4.3.4 Considerações finais sobre a terceira reformulação do *framework* 293
5 CONCLUSÃO 299
Referências 310
Apêndice A – Roteiro para Entrevista no Ciclo Adaptativo 02 346
Apêndice B – Roteiro para Entrevista no Ciclo Adaptativo 03 348
Apêndice C – Roteiro para Entrevista no Ciclo Adaptativo 04 350
Apêndice D – Protocolo para Observação nos Ciclos Adaptativos 02, 03 e 04 352
Apêndice E – Carta-convite para Especialistas no Ciclo Adaptativo 03 353

1 INTRODUÇÃO

O campo interdisciplinar dos estudos sobre eventos e suas implicações sociais, ambientais, culturais, econômicas e institucionais teve seu início, de forma mais crítica, no debate de áreas temáticas como a antropologia, a sociologia, a história, a psicologia e a geografia (MCCARTNEY et al., 2010; WEED, 2012). Esses debates foram ampliados nas últimas décadas para outras áreas do conhecimento, como a economia, a cultura, o lazer, o turismo e a gestão organizacional (GETZ, 2008; STOKES, 2012).

O escopo do turismo cultural e de lazer abrange atrações culturais, como eventos e festivais, que movimentam turistas para outras localidades fora do seu ambiente habitual (CSAPÓ, 2012). Notadamente, os estudos sobre eventos, lazer e turismo compartilham a mesma base epistemológica das ciências sociais aplicadas, inclusive a da gestão de negócios e economia (PATTERSON; GETZ, 2013).

Entende-se evento como um fenômeno único e experiencial, delimitado por espaço e tempo, não podendo ser perfeitamente replicado devido às variações das partes envolvidas, do sistema de gestão, dos conteúdos tratados pela governança e do contexto ambiental. Sua tipologia varia entre feiras e exposições comerciais, festivais musicais, culturais e religiosos, competições esportivas, dentre outros (RITCHIE, 1984; PATTERSON; GETZ, 2013).

Muitos desses tipos de eventos são usados na estratégia de portfólio de um destino turístico, o que traz uma confusão teórica muito comum quanto ao tamanho, principalmente entre grandes eventos *hallmark* (o destino turístico torna-se sinônimo da marca do evento) e megaeventos. Muitos autores utilizam a mesma definição para ambos, diferenciando-os por suas características: periodicidade, demanda turística, valor agregado (GETZ, 2005, 2008), além de conteúdo, porte, abrangência e imagem institucional (BURBANK; ANDRANOVICH; HEYING, 2002; GETZ, 2005; ABNT, 2015).

Por isso, a definição adotada para grandes e megaeventos consiste em eventos culturais, comerciais ou esportivos de grande porte com caráter dramático, apelo em massa da população, significado e repercussão internacional e resultados transformadores de longo prazo (ROCHE, 2000; MULLER, 2015a).

Além da realização de grandes eventos loco-regionais e nacionais, relacionados a comemorações festivas (Carnaval, São João, Natal e outros), chama-se atenção para o deslocamento da realização de megaeventos, como Olimpíadas e Copas do Mundo FIFA, para

economias emergentes e os supostos impactos econômicos gerados, como emprego, negócios no *trade* turístico, infraestrutura local e visibilidade internacional (JONES, 2012).

A maioria das pesquisas recentes sobre grandes e megaeventos é de natureza exploratória ou descritiva (WHITFORD; PHI; DREDGE, 2014), nas quais o seu sucesso está relacionado, de forma implícita, aos resultados transformadores das políticas públicas do turismo e da cultura que, por sua vez, são representados pelos seus impactos e legado em longo prazo, inclusive as que tratam de gestão e de governança.

Além disso, essas pesquisas exploratórias são realizadas com a descrição contextual dos princípios da boa governança, a saber: participação pública, orientação por consenso, visão estratégica, responsividade, eficácia, eficiência, *accountability* (prestação de contas), transparência, equidade e estado de direito (GRAHAM; AMOS; PLUMPTRE, 2003; EAGLES, 2009; DREDGE et al., 2010; DREDGE; WHITFORD, 2011; WHITFORD; PHI; DREDGE, 2014; PARENT; ROUILLARD; NARAINE, 2016).

Especificamente, o princípio da eficácia consiste na capacidade de alcance dos objetivos e metas programados pela gestão em um determinado período, independente dos custos direcionados com vistas à oferta de bens e serviços (TCU, 2015a). Assim, a eficácia é um fim organizacional da governança que deve ser aprofundada nos estudos sobre eventos, lacuna que esta tese pretende preencher.

Esta tese segue a abordagem sistêmica para a análise da eficácia da organização temporária (grande ou megaevento), concentrando-se no estudo da sua capacidade para alcançar os objetivos propostos, e não em seus resultados *per si* (desempenho) (CAMERON, 1986b; MORIN; SAVOIE; BEAUDIN, 1994; DAVIES, 2006; FERNANDES, 2008; ROBBINS; COULTER, 2012). Nesse sentido, a eficácia é o constructo que interliga o entendimento do contexto do evento pela governança para a adequação de seus conteúdos e a modelagem do seu sistema e processos.

Com base nas referências usadas no setor público pelo Tribunal de Contas da União (TCU), este trabalho traz, para um contexto mais amplo, as definições dos termos gestão e governança. A gestão está atrelada à eficiência de ações, programas e ambientes de atuação com vistas à estratégia, às políticas, aos processos e às atividades, estabelecidos por uma organização. A governança se relaciona com estruturas, funções e processos, tais como: comunicação, análise e avaliação, liderança, tomada de decisão e direção, controle, monitoramento e prestação de contas, para atingir objetivos e resultados, com transparência, eficácia, efetividade e economicidade (TCU, 2014).

Nesse sentido, a gestão está relacionada à flexibilidade e à adequação das práticas para o desenvolvimento das estratégias organizacionais; já a governança à definição de regras, critérios e mecanismos que delimitam e regulam a tomada de decisão, as responsabilidades e a autonomia dos gestores com vistas à garantia dos interesses dos participantes (ROTH et al., 2010; BRAND; FACCIN, 2015).

Ressaltam-se como funções relevantes da governança para este estudo: a direção estratégica que orienta a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, e relaciona às demandas das partes interessadas para o alcance dos objetivos estabelecidos; o controle do cumprimento dessas políticas e planos, seus resultados e desempenho organizacional; e a avaliação desses resultados e desempenho, como também do ambiente e dos cenários projetados (ISO, 2008; TCU, 2015b).

A eficácia e a eficiência da gestão são dirigidas e controladas pela governança por meio de perspectivas que, para muitos autores, são antagônicas, mas que coexistem e se completam em seu campo de estudo. A perspectiva contratual da governança se baseia nos direitos de propriedade, na teoria da agência e na teoria dos custos de transação (JENSEN; MECKLING, 1976; WILLIAMSON, 1985, 1996; BEVIR, 2010; AL-HAJ, 2015).

Ademais, a perspectiva relacional da governança está fundamentada na teoria de redes com vistas à inovação, ao empreendedorismo, aos recursos organizacionais, ao poder, à política e ao conflito entre as partes interessadas (ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; POPPO; ZENGER, 2002; AL-HAJ, 2015). Essa perspectiva é utilizada na maioria dos estudos sobre a governança do turismo e a de grandes e megaeventos.

Nos estudos relacionais, a governança é pesquisada tendo os grandes e megaeventos como objeto de pesquisa de uma temática específica, como a governança esportiva (AGUARDO et al., 2007; SCOTT, 2013); de lazer (PATTERSON; GETZ, 2013); turística (DREDGE; WHITFORD, 2011; SONG; LIU; CHEN, 2013); cultural (SOLDO; ARNOULD; KERAMIDAS, 2013); urbana ou de infraestrutura das cidades (CHRISTIE; GIBB, 2015); pública com políticas e estratégias (GIRGINOV, 2011); democrática com questões socioambientais (BOB; STWART, 2010; SAMUEL; STUBBS, 2012), inclusive da comunidade de acolhimento (PAPPAS, 2014); das partes interessadas (PARENT; MACDONALD, 2014; PARENT; ROUILLARD; NARAINE, 2016); e outras.

Nesses trabalhos, o sucesso do grande e do megaevento está atrelado aos impactos e ao legado em longo prazo nessas temáticas específicas. Poucos são os estudos que abordam a perspectiva contratual com foco na eficácia das atividades de gestão e da tomada de decisão da sua governança, deixando uma lacuna na literatura, principalmente em relação à

complementaridade entre essa perspectiva e à relacional (DREDGE et al., 2010; RUHANEN et al., 2010; WHITFORD; PHI; DREDGE, 2014).

Sob os aspectos ontológicos, uma das críticas sofridas pelos estudos de eventos é que a carência teórica em sua área temática provoca a escassez de contribuições significativas para o desenvolvimento do conhecimento, principalmente no tocante à relação entre eventos (*hallmark* e megaeventos) e projetos de grande porte (GRÜN, 2004; HALL; PAGE, 2012; PATTERSON; GETZ, 2013).

Ao corroborar para o entendimento de que um evento pode ser considerado um projeto (O'TOOLE; MIKOLAITIS, 2002; GRÜN, 2004; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; BOWDIN et al., 2011; REUSCH; REUSCH, 2013; PIELICHATY et al., 2017), o seu sucesso, especialmente o da sua governança, pode ser analisado a partir da eficiência operacional da gestão (PINTO; SLEVIN, 1987; COOKE-DAVIES, 2002; RADUJKOVIĆ; SJEKAVICA, 2017), da eficácia organizacional (SHENHAR et al., 2001; TURNER; ANBARI; BREDILLET, 2013) e do impacto gerado para as partes interessadas (JUGDEV; MÜLLER, 2005; CSERHÁTI; SZABO, 2014).

Alguns trabalhos sobre a eficácia de projeto estão relacionados à multidimensionalidade estratégica, à teoria da governança corporativa (SHENHAR et al., 2001; MÜLLER, 2009; MÜLLER; LECOEUVRE, 2014), à teoria da agência (JOSLIN; MÜLLER, 2015, 2016; MÜLLER et al., 2016; MÜLLER; ZHAI; WANG, 2017) e ao processo decisório (BOURGAULT; DROUIN; HAMEL, 2008; GOMES; ROMÃO, 2016).

Ademais, o turismo é um conjunto de organizações que fornecem bens e serviços que tornam possíveis negócios e lazer longe do ambiente habitual (HALL; WILLIAMS; LEW, 2004; SMITH, 2005). Sua indústria desenvolve atividades econômicas para suprir um mercado específico com base em um sistema de produção e consumo dinâmico, no qual seus processos e produtos/serviços são heterogêneos e sazonais (LAFFERTY; FOSSEN, 2001; IOANNIDES; DEBBAGE, 2005; DEBBAGE; DANIELS, 2005; SMITH, 2005; ROEHL, 2005; ARDAHAEY, 2011; LEE; YUAN, 2017).

Nesse sentido, um evento enquanto produto turístico equivale ao conjunto de serviços que resultam em uma experiência turística, tendo como características: constituição intangível; produção e consumo inseparáveis; cadeia produtiva setorial interdependente; produção perecível; demanda sazonal; serviços ofertados heterogêneos; e ausência de transferência da propriedade do serviço prestado (SMITH, 2005; EVANS, 2009).

O turismo de eventos é considerado, pela comunidade de pesquisa acadêmica e por profissionais de gestão da área, um subconjunto dos estudos de eventos (GETZ, 2008). Os

estudos sobre o turismo de eventos estão vinculados às perspectivas teóricas: do destino turístico e centrada no evento.

A perspectiva do destino turístico entende o evento como um dos recursos "catalisadores" do turismo. Por conta disso, as estratégias e políticas públicas estão direcionadas à atração do visitante a partir de um portfólio de eventos que gera valor para as partes interessadas (*stakeholders*). Nesse sentido, o evento torna-se uma estratégia de desenvolvimento econômico local, fortalecimento da comunidade de acolhimento e preservação da cultura e tradição em celebrações (GETZ, 2008; PAGE; CONNELL, 2012; TODD; LEASK; ENSOR, 2017).

A perspectiva centrada no evento entende que este pode ser um produto turístico, não sendo necessário, muitas vezes, estar relacionado a outros atrativos naturais e socioculturais para resultar em uma experiência para determinado público. Em sua maioria, esse tipo de produto é ofertado por organizações pertencentes ao setor privado, consequentemente, com propriedade privada (GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; GETZ, 2008).

Esta tese acredita na complementaridade dessas duas perspectivas do turismo de eventos, pois o evento, por si somente, entendido como um produto turístico, está orientado para tornar a sua organização privada, competitiva frente a outros atrativos concorrentes ou substitutos. Quando essa organização entende o seu papel social (além do retorno aos acionistas) pode auxiliar no desenvolvimento da localidade, gerando impactos socioeconômicos por meio das atividades do evento.

Esses impactos também podem ser produzidos por uma organização pública, na qual o evento faz parte de um portfólio e está associado à promoção e ao fomento de um destino turístico. É de interesse dos atores locais (*stakeholders*), principalmente os governamentais, que o evento privado ou público seja um produto turístico que gere esses impactos na localidade, tornando-se uma fonte de vantagem competitiva do destino turístico.

Seja na perspectiva do destino turístico, seja na centrada no produto turístico privado, a indústria de eventos movimenta a economia local por meio das atividades produtivas de serviços em hospedagem, alimentação, transporte, compras e outros, proporcionando expansão em sua indústria (PAGE; CONNELL, 2012).

A expansão da indústria de eventos fica evidente no cenário nacional. Em 2013, esse segmento cresceu em torno de 14% ao ano, movimentando cerca de R$ 209,2 bilhões, o que representou 4,32% do PIB brasileiro. Também foi responsável por 7,5 milhões de empregos diretos, indiretos e terceirizados na economia nacional e contribuindo com R$ 48,69 bilhões em impostos (ABEOC; SEBRAE, 2014).

Naquele mesmo ano, o Brasil sediou 590 mil eventos - dos quais o Sudeste responde por 52% desses, seguido do Nordeste, com 20%. Dentre os tipos de eventos realizados em 2013, os eventos socioculturais são os mais frequentes com 78,7% do total de eventos realizados em todas as regiões brasileiras. A maioria desses eventos ocorre no âmbito nacional (95,6%) com apenas 4,4% internacionais (ABEOC; SEBRAE, 2014). Esses dados revelam a importância econômica da indústria de eventos no Brasil.

Apesar de sua importância, observou-se a carência de pesquisas sobre a governança que abordem grandes e megaeventos como organizações temporárias (ou projetos), sendo identificados alguns estudos direcionados à análise da eficiência operacional da Gestão de Eventos (GE), seguindo a perspectiva centrada no evento (O'TOOLE; MIKOLAITIS, 2002; SILVERS et al., 2006; GETZ, 2008; GOLDBLATT, 2008; BOWDIN et al., 2011; MAIR; WHITFORD, 2013; GETZ; PAGE, 2016; PIELICHATY et al., 2017).

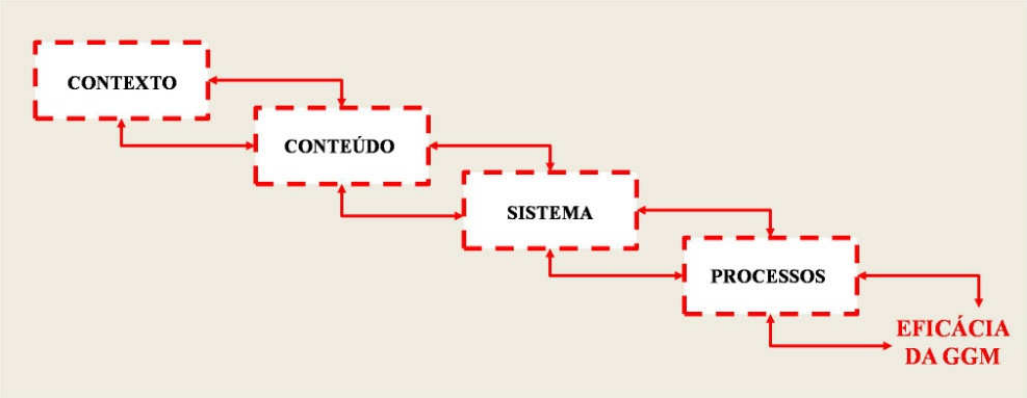
A complexidade da atividade turística de eventos e do desenvolvimento de suas práticas de governança torna necessário o estudo da temática Governança de Grandes e Megaeventos (GGM) a partir da convergência entre os campos teóricos de eventos, turismo, gestão organizacional e de projetos.

Para tanto, esta tese assume a abordagem de gestão com a complementaridade entre a perspectiva centrada no evento e a do destino turístico, o que torna este trabalho, ontologicamente, mais robusto e consistente. Somado a isso, a perspectiva contratual e a relacional norteiam o aprofundamento deste estudo sobre o princípio da eficácia nas funções de direção, de controle e de avaliação da governança, analisando o grande e o megaevento a partir da lente teórica de projetos.

Esta tese define a Governança de Grandes e Megaeventos como um sistema eficaz de direção, controle e avaliação estratégica para o alcance de objetivos e resultados direcionados aos *stakeholders*. Esse sistema é moldado pelos conteúdos tratados na governança que, por sua vez, são adequados ao seu contexto de atuação. Isso posto, pressupõe-se que a análise da eficácia da governança ocorre a partir das dimensões relacionadas à Governança de Grandes e Megaeventos, a saber: contexto, conteúdo, sistema e processos da governança, ilustradas na Figura 01.

A governança é considerada eficaz quando utiliza a configuração do contexto da indústria de eventos, centrada em seus grupos de interesse e suas forças competitivas, para tomar decisões frente à direção de seus conteúdos estratégicos, ao controle de seus componentes sistêmicos e processos, e a avaliação dos objetivos propostos e resultados alcançados.

Figura 01 – Pressuposto inicial da proposta de tese



Fonte: Elaboração própria (2019)

O conteúdo tratado pela governança de grande e megaevento segue o direcionamento estratégico (foco, orientação e propósito) da organização do evento (permanente). E este, por sua vez, torna possível o alinhamento estratégico entre os objetivos propostos pela organização do evento (permanente) e os objetivos da gestão do megaevento (organização temporária). Esse alinhamento estratégico está atrelado à abordagem de posicionamento do projeto do megaevento e à sua base de recursos enquanto fonte de vantagem competitiva.

A abordagem estratégica de posicionamento do projeto do grande ou megaevento influencia diretamente os componentes do sistema de governança: estrutura, agentes, níveis e mecanismos de controle. A governança de grande e megaevento eficaz possui a estrutura organizacional compatível com os objetivos a serem alcançados, como também as demandas dos seus agentes internos e das partes interessadas. Essa estrutura conta com princípios e mecanismos de controle para evitar e/ou minimizar os conflitos entre agente-principal e agente-agente em seus níveis de contexto organizacional e interorganizacional.

A configuração do contexto da indústria, o direcionamento estratégico e a composição sistêmica influenciam nos processos da governança de grandes e megaeventos. Esta é eficaz quando consegue o alinhamento processual entre suas funções (direção, controle e avaliação), responsabilidades e atividades desempenhadas pelos agentes do contexto organizacional e partes interessadas no megaevento.

O entendimento desta tese é de que a eficácia da GGM é oriunda da capacidade de ajuste e alinhamento entre os fins da organização de eventos (permanente) e os objetivos da gestão do evento (organização temporária). Esse alinhamento conduz a tomada de decisão dos agentes da governança, contribui para a estratégia global do negócio e para os interesses dos envolvidos (BACCARINI, 1999; SHENHAR et al., 2001; CSERHÁTI; SZABO, 2014).

Levando em consideração esta contextualização da temática apresentada, busca-se investigar o seguinte problema de pesquisa: **Como se configura a governança eficaz de grandes e megaeventos?**

Essa tese corrobora para a definição de configuração como a possibilidade de consciliar ou integrar elementos e dimensões para definir estados, estágios, modelos ou tipos ideias de estruturas ou agrupamentos em processos de transformação organizacional (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Nesse sentido, a configuração da GGM consiste no agrupamento integrado das dimensões propostas e seus elementos teóricos conforme o pressuposto dessa tese. Sua pesquisa foi operacionalizada a partir dos objetivos propostos a seguir.

1.1 Objetivos da pesquisa

Para elucidar o problema de pesquisa, o objetivo geral é propor um *framework* para a análise da eficácia da Governança de Grandes e Megaeventos. Para tanto, são necessários os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as dimensões teóricas relacionadas à eficácia da Governança de Grandes e Megaeventos;
- Modelar o *framework* de análise em ciclos adaptativos; e
- Validar o *framework* a partir de sua aplicação em grandes e/ou megaeventos selecionados e em um painel de especialistas.

1.2 Relevância e justificativa da pesquisa

A relevância e a justificativa desta pesquisa são discutidas a partir: da contribuição teórica significativa da tese; das particularidades da proposta da tese em flexibilidade do *framework* de análise e possibilidade de sua replicação em outros estudos; e da utilidade da proposta no âmbito acadêmico e profissional.

A contribuição teórica significativa desta tese é a análise da eficácia da Governança de Grandes e Megaeventos com base na complementaridade das perspectivas gerencialista-contratual e cognitivo-relacional da governança (JENSEN; MECKLING, 1976; BARNES, 1983; WILLIAMSON, 1985, 1996; BEVIR, 2010; ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; POPPO; ZENGER, 2002; AL-HAJ, 2015), como também das perspectivas do turismo de

eventos, em que o enfoque pode estar no grande/megaevento em si e/ou no destino turístico anfitrião (GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; GETZ, 2008; PAGE; CONNELL, 2012; TODD; LEASK; ENSOR, 2017).

Ainda, os estudos sobre eventos sofrem com a carência de termos e conceitos próprios (PATTERSON; GETZ, 2013) que desenvolvam o seu conhecimento gerencialista em relação à temática da GGM. Muitos termos e conceitos nessa área de conhecimento são oriundos de subáreas da administração, como a estratégia organizacional, o processo decisório, a governança corporativa e pública, dentre outros.

Essa crítica é realizada não só por acadêmicos, mas também por outros especialistas na área de gestão e de regulação de eventos (MAIR; WHITFORD, 2013; RICHARDS; MARQUES; MEIN, 2014), pois, em sua maioria, seus estudos são desenvolvidos a partir da ótica da antropologia, da sociologia, do desenvolvimento sustentável, políticas públicas, do turismo e da comunicação (GETZ; PAGE, 2016).

Por conta disso, esse trabalho contribui com a lapidação de conceitos e características, oriundos de aportes teóricos gerados na teoria da gestão organizacional, do turismo, da cultura e de projetos, para o contexto gerencial de estruturas temporárias, como projetos de GGM no âmbito do turismo.

Ademais, a pesquisa exploratória, realizada no banco de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), do *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL) e dos eventos da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) (ver Tabela 1(1), nos Procedimentos Metodológicos) constatou que, nos últimos cinco anos, há a carência de trabalhos relacionados à análise da eficácia da GGM com foco nas dimensões propostas, envolvendo a construção de um *framework* de análise.

Essa carência é ratificada nos estudos sobre governança concernentes à perspectiva do destino turístico, centrados na teoria das partes interessadas e na teoria de redes (CHRISTIE; GIBB, 2015), em suas diversas temáticas específicas: esporte, lazer, cultura, regeneração urbana e infraestrutura da cidade, estratégias e políticas públicas, democracia e questões sociais e ambientais, e comunidade.

Esses estudos sobre governança estão divididos em: o planejamento *ex ante* com estimativas econômicas (BARANDELA et al., 2013) e as avaliações *ex post* ao grande e megaevento, com vistas aos impactos imediatos e ao legado em longo prazo. No entanto, a eficácia está muito além de planejar os resultados; é preciso gerir, direcionar e controlar o projeto do grande/megaevento para garantir a eficiência desse planejamento (SMITH, 2013).

Nesse sentido, o *framework* proposto auxilia a governança na avaliação de estratégias, processos e atividades da Gestão de Eventos (organização temporária). Com isso, a eficácia da GGM é observada em suas decisões concernentes às suas funções de direção e controle estratégico, como ressalta a ISO (2008) e o TCU (2014). Somado a isso, o uso da teoria de projetos promove uma abordagem mais sistêmica, funcionalista e produtiva à avaliação do grande e megaevento, conforme a orientação de Brown et al. (2015). Essa convergência entre estratégias, processos e decisões com abordagens sistêmicas e multidisciplinares propostas para o estudo da governança gera maior compreensão do fenômeno (QUINN, 2009).

Embora muitos autores tenham tratado da perspectiva centrada no evento (BRAMWELL, 1997; O'TOOLE; MIKOLAITIS, 2002; GETZ, 2003, 2008, 2010; SILVERS et al., 2006; GOLDBLATT, 2008; ANDERSSON; BOWDIN et al., 2011; MAIR; WHITFORD, 2013; GETZ; PAGE, 2016; MARIANI; GIORGIO, 2017; PIELICHATY et al., 2017), o planejamento e a gestão do turismo de eventos continua sendo um tema de pesquisa relativamente pouco explorado, principalmente em relação aos eventos oriundos do setor privado. Os autores se detêm nas questões sobre as operações do evento e não nas de estratégia e governança.

A estratégia organizacional se refere às decisões e às atividades que precisam ser realizadas para que o evento ocorra com vistas à maximização dos benefícios futuros (impactos e legado) e a mitigação de impactos negativos (WERNER, 2012). Esses benefícios dependem das estratégias e iniciativas implementadas *ex ante* e durante o evento (CHALIP, 2004, 2006), que são analisadas no conteúdo da GGM nesse trabalho.

Ademais, poucos são os estudos sobre governança de eventos *per si*. Chama-se atenção para os trabalhos de Andersson e Getz (2009) e o de Whitford, Phi e Dredge (2014). O primeiro foi realizado em vários festivais no Reino Unido, na Austrália, na Noruega e na Suécia para compreender o seu desempenho em termos de propriedade, governança, estrutura e conteúdo (ANDERSSON; GETZ, 2009).

O segundo trabalho, de forma ampla, identificou 40 dimensões para serem estudadas no campo da governança. Todavia, as dimensões que mais se destacam estão relacionadas à governança pública, como *accountability*, transparência, participação, estrutura, responsividade e poder. Outras dimensões de cunho mais gerencial, como estrutura, eficácia, eficiência, *performance*, propriedade, tomada de decisão e visão estratégica são pouco exploradas em trabalhos que envolvam governança de turismo e eventos, o que torna relevante esta tese (WHITFORD, PHI; DREDGE, 2014). Whitford, Phi e Dredge (2014)

utilizam as decisões dos *stakeholders* à análise da eficácia; no entanto, essa tese entende que o processo decisório realizado pelos *stakeholders* está atrelado a eficiência nessas dimensões.

Quanto às particularidades da proposição da tese, seu ineditismo está na identificação de dimensões de análise da eficácia da GGM. Sua composição foi orientada a partir dos seguintes estudos: o contexto, pelos trabalhos de O'toole e Mikolaitis (2002), Quinn (2009), Song, Liu e Chen (2013), Grabher e Thiel (2015) e Getz e Page (2016); o conteúdo, com as obras de Getz (2005), Tum, Norton e Wright (2006), Silvers et al. (2006) e Bowdin et al. (2011); o sistema, pelas pesquisas de Getz (2005), Bowdin et al. (2011), Parent, Rouillard e Leopkey, 2011 e Song, Liu e Chen (2013); e os processos, por Müller e Stawicki (2008), Müller (2009), Richards e Palmer (2010) e TCU (2014).

A flexibilidade do *framework* permite o estudo e a aplicação das "partes" por meio de cada dimensão de análise, como também do seu "todo" pelas relações existentes entre as suas dimensões. Ainda, a construção do *framework* foi realizada para permitir que o mesmo possa ser aplicado em diversos tipos de eventos, podendo suas características e seus critérios de análise ser retirados e/ou novos elementos serem acrescidos, conforme a complexibilidade e a diversidade dos seus contextos. Essa completude torna provável sua replicação em outros estudos de caso qualitativos (FALK; GUENTHER, 2006),

Essa possibilidade de replicação é entendida como uma contribuição desse estudo, já que há uma simbiose conceitual entre grandes/megaeventos e outros tipos de eventos, realizada por muitos autores. Sabe-se que nesse tipo de estudo não há generalização, pois cada *lócus* de pesquisa tem seu próprio contexto e características peculiares. No entanto, acredita-se que a base teórica do *framework*, que foi devidamente validada após sua aplicação nos grandes eventos do Rock in Rio, em suas edições 2017 e 2018, e Natal Luz de Gramado/RS de 2018, pode vir a ser replicada para outros tipos de projeto em diferentes setores de atuação.

Por fim, a utilidade desta tese se revelou no âmbito acadêmico e de gestão profissional. Inicialmente, denominada por "Gestão de eventos socioculturais: governança pública, estratégia organizacional e processo decisório", esta proposta de tese foi submetida ao rigor acadêmico no consórcio doutoral do XL Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, o que contribuiu para o seu amadurecimento teórico e demonstrou o despertar do interesse dos pesquisadores pelo tema proposto.

A utilidade prática à gestão profissional de eventos está na geração de conhecimento aos participantes sobre a gestão e a governança o grande e megaevento, com vistas à eficácia de suas atividades no setor privado e público, além do auxílio no entendimento das relações

interorganizacionais entre as partes interessadas, em linha com o proposto por Erickson e Kushner (1999) e por Stokes (2006). A seguir, a estrutura desta tese é apresentada.

1.3 Estrutura da tese

A estrutura dessa tese consiste em oito capítulos. O primeiro capítulo traz a Introdução da temática tratada, apresentando o problema de pesquisa e sua operacionalização por meio dos objetivos propostos. Além disso, é realizada a justificativa da relevância da pesquisa. O segundo capítulo tece o Referencial Teórico que discute o tema Governança em suas temáticas Governança de Projeto e Governança de Grandes e Megaeventos, culminando na Proposta Teórica desta tese à Análise da Eficácia da Governança de Grandes e Megaeventos. O terceiro capítulo apresenta os Procedimentos Metodológicos realizados no trabalho a partir do processo adaptativo em quatro ciclos na pesquisa.

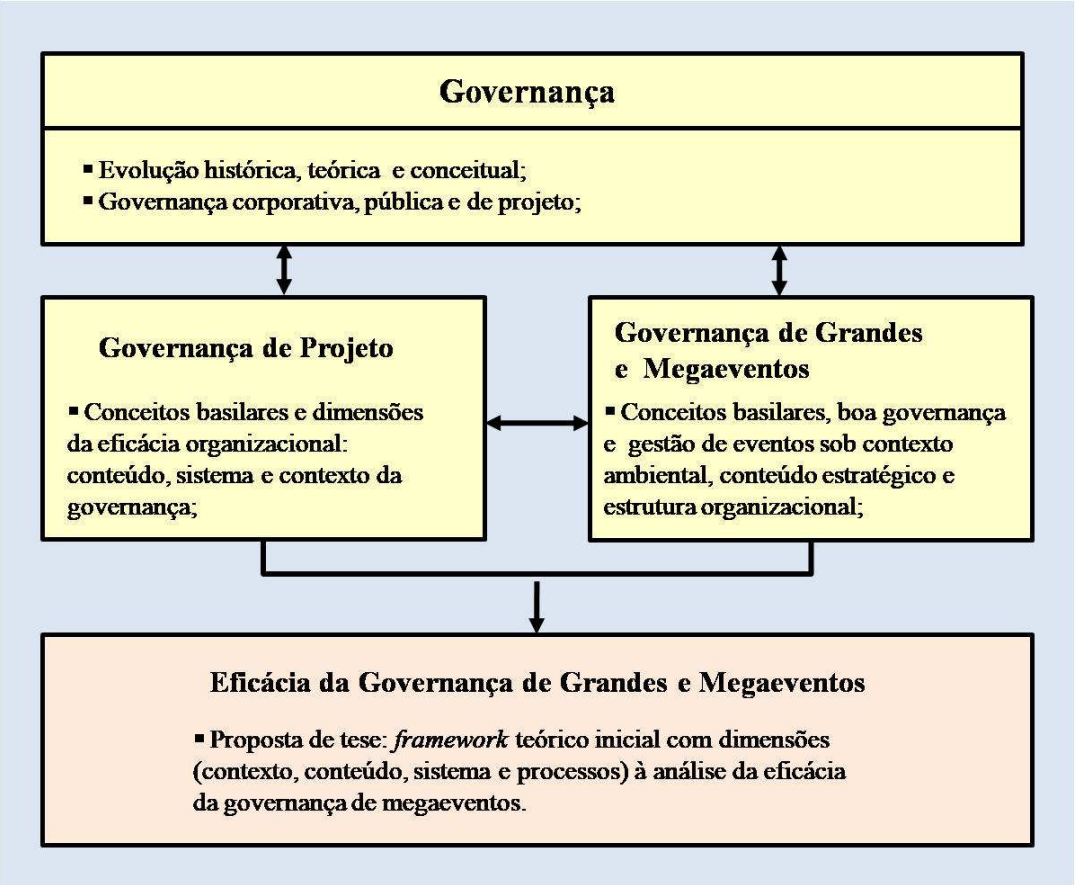
No quarto capítulo, a Análise dos Resultados propiciou o desenvolvimento do *framework* proposto frente aos casos estudados e ao painel de especialistas, a partir de sua reformulação adaptativa com ajustes empírico-teóricos. O quinto capítulo é formado pela Conclusão da tese, que expõem as considerações finais da pesquisa, suas limitações e sugestão de estudos futuros. Na sequência, os elementos pós-textuais Referências e Apêndices completam esta obra.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A área de eventos é um campo multidisciplinar do conhecimento. Sua importância está no fenômeno e nos impactos que são capazes de promover na sociedade, por isso seu estudo não deve ser restrito, tão somente, a sua lente teórica. Para que se tenha uma maior compreensão sobre o fenômeno "grande e megaevento" e, consequentemente, um desenvolvimento mais robusto e consistente da proposição do *framework* de análise da eficácia da sua governança, faz-se necessária agregação de algumas lentes teóricas de outros campos de estudo.

Desse modo, além das teorias sobre eventos, a construção deste arcabouço teórico é enriquecida pela literatura concernente ao turismo, à cultura, à gestão organizacional e à Gestão de Projetos (GP). Por conta disso, este referencial teórico foi delineado a partir das seções e principais temáticas abordadas, ilustrado no esquema na Figura 02.

Figura 02 – Esquema de desenvolvimento do referencial teórico



Fonte: Elaboração própria (2019)

2.1 Governança

A primeira estrutura de governança foi estabelecida no século XV na Companhia de Comerciantes de Negociação de Londres para as Índias Ocidentais devido ao desequilíbrio de poder e responsabilidade entre seus principais intervenientes (proprietários, gestores e partes interessadas). No século XX, esse desequilíbrio foi observado no aumento da separação entre propriedade e gestão de grandes corporações, como na incapacidade do controle efetivo dos proprietários sobre os gestores (BERLE; MEANS, 1932; CADBURY, 2011).

Essa incapacidade originou o problema da agência, discutido na teoria da agência, a qual aborda o conflito de interesses na relação principal (proprietário/acionista) e agente (diretores) de uma empresa, onde ocorre dependência de uma parte (agente) que realiza ações em nome da outra (principal) (JENSEN; MECKLINK, 1976). Esse problema é base conceitual para a governança corporativa que consiste no "o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas" (IBGC, 2016, n.p.).

Além dos direitos de propriedade e do problema de agência, a perspectiva contratual se fundamenta na teoria dos custos de transação, que trouxe a discussão sobre governança corporativa para o nível da microanálise organizacional com a clássica decisão: fazer internamente ou comprar no mercado (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985, 1996; BEVIR, 2010). Dessa forma, os contratos deveriam assegurar a eficiência produtiva (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972) a partir de mecanismos que garantissem aos financiadores um retorno satisfatório em relação ao risco dos investimentos (SHLEIFER; VISHNY, 1997).

No contexto de projetos, os estudos sobre governança reconhecem os mesmos como uma entidade legal (BREDILLET, 2008a) e usam a perspectiva contratual de forma prescritiva com foco na gestão dos contratos entre as partes interessadas da cadeia de suprimentos (CLARK; FUJIMOTO, 1991; TURNER, 2004; MORRIS, 2011).

Ademais, a evolução dos estudos recentes sobre governança foi apresentada no Quadro 01. A partir da década de 1940, a teoria institucional dominava os estudos de administração e políticas públicas com foco nas regras formais, nos procedimentos e nas organizações públicas e políticas. O novo institucionalismo traz a premissa de que as instituições estatais, por si somente, não são capazes de fornecer uma direção eficaz, devendo ser ampliada na direção dos atores sociais, da sua interação contínua com o ambiente e dos mecanismos de integração adequados no processo de governança pública (BEVIR, 2009).

Quadro 01 – Evolução dos estudos sobre governança

	1950-1960	1970-1980	Desde 1990
Governança Corporativa	- Direitos de propriedade; - Teoria dos custos de transação; - Teoria da agência; - Perspectiva contratual da governança;	- Teoria do *stockholder*; - Teoria da dependência de recursos; - Teoria dos *stakeholders*;	- Códigos de boa governança corporativos; - Governança em rede;
Governança Pública	- Teoria institucional; - Novo institucionalismo; - Teoria dos sistemas;	- Nova gestão pública; - Teoria da agência; - Teoria de redes; - Perspectiva relacional da governança;	- Transposição dos códigos de boa governança ao setor público; - Governança em rede;
Governança de Projeto	- Modelagem e otimização do projeto; - Gestão de contratos e da cadeia de suprimentos; - Perspectiva contratual; - Teoria dos sistemas;	- Teoria dos custos de transação; - Teoria da agência; - Teoria da dependência dos recursos; - Teoria dos *stakeholders*; - Teoria da governança;	- Teoria da governança; - Estratégia organizacional; - Adaptação ao ambiente; - Governança em rede;

Fonte: Elaboração própria (2019)

Nos dizeres de Löffler (2001, p.212), a governança pública consiste em

> Uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que têm como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais e criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes.

Os resultados da governança são explicados por institucionalistas históricos e sociológicos com base na teoria dos sistemas. Nela, a governança é um sistema auto-organizado com atividades e intercâmbio de informações entre seus agentes e instituições (BEVIR, 2009, 2011). Suas questões centrais no debate da governança são os limites e possibilidades de direção e coordenação, o papel do Estado frente à ascensão dos mercados, e a metagovernança de redes intersetoriais que facilita as interações sociopolíticas em arranjos institucionais e distribui serviços entre várias organizações (ESMARK, 2011).

Entre as décadas de 1950 e 1960, a teoria dos sistemas também foi usada para o estudo da integração de atividades e pessoas em torno de uma única unidade de análise, o projeto (JOHNSON; KAST; ROSENZWEIG, 1964; WINTER et al., 2006) com foco na modelagem dos componentes da gestão por parâmetros, como escopo, qualidade e risco (ANBARI, 1985; BREDILLET, 2007; TURNER; ANBARI; BREDILLET, 2013). Os sistemas em gerenciamento de projetos são originários de programas militares americanos.

Na década de 1970, as ingerências em grandes corporações americanas, como o mau desempenho dos agentes e a ausência de prestação de contas aos acionistas, trouxeram não só a resposta em forma de regulação estatal, mas também a liberação dos mercados de capitais (neoliberalismo) (CADBURY, 2011). Em consequência, houve a mudança na participação acionária com a diversificação de ofertas de ações em mercados internacionais. Isso trouxe a

discussão da teoria do *stockholder*, na qual o objetivo da corporação é maximizar o retorno dos acionistas sobre o investimento (FRIEDMAN, 1970; CHEFFINS, 2012).

Ademais, a dependência de atores da cadeia produtiva e de seus recursos também foi considerada pela governança corporativa e de projetos. A teoria da dependência de recursos entende que a organização deve ser capaz de gerir e alocar recursos, como também desenvolver a cooperação entre parceiros do projeto ao alcance dos objetivos do negócio. É função da governança em contextos de projetos minimizar a dependência excessiva de recursos pela negociação com as partes envolvidas (RENZ, 2007).

A preocupação com os atores da cadeia produtiva foi ampliada para o atendimento das demandas de várias partes interessadas, discutida na teoria dos *stakeholders*. Nela, entende-se que existe uma dependência entre o sucesso organizacional e a forma como são geridas as relações com as suas partes interessadas e/ou afetadas pelas atividades desenvolvidas (FREEMAN, 1984). O envolvimento dos *stakeholders* permite o ganho de produtividade pela coordenação de conhecimentos e atividades para além das fronteiras organizações, como também sua participação na estrutura da governança (RENZ, 2007; MÜLLER, 2009).

Ainda na década de 1970, ideias neoliberais anglo-saxônicas influenciaram a administração pública, conhecida como a nova gestão pública que possui como principais vertentes a mercantilização (privatização, eficiência, terceirização e regulação) e a gestão corporativa (eficácia, resultados e qualidade) (BEVIR, 2009). A governança pública também levou em consideração o problema de agência e as relações entre diversos atores em redes, parcerias e novos arranjos institucionais (WILLIAMSON, 1996; DOWDING, 2011).

Estes atores setoriais (Estado, Mercado e Sociedade Civil) e suas interações são estudados na teoria de redes, sendo analisados frente à perspectiva relacional da governança. Ela é conhecida também como perspectiva cognitiva pelas trocas relacionais com significados específicos e elevado nível de confiança interorganizacional (ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; ENROTH, 2011). Somado a isso, essa perspectiva está centrada na criação de valor por: geração de inovação e conhecimento neo-schumpeteriana; processos de gestão, recursos e habilidades organizacionais; comportamento político e conflituoso entre os *stakeholders* (POPPO; ZENGER, 2002; PROVAN; KENIS, 2007; ALBERS, 2010; AL-HAJ, 2015).

A perspectiva relacional trouxe a teoria dos *stakeholders* à Gestão de Projetos por meio dos mecanismos de controle das relações entre os envolvidos na Governança de Projetos (GoP). Este é entendido como um sistema social (TURNER; ANBARI; BREDILLET, 2013) com direcionamento para: o trabalho das equipes de projeto; a gestão de conflitos em ciclo de vida do projeto (THAMHAIN, 2004); a cultura (ANBARI et al., 2004) e a comunicação

(MÜLLER; TUNER, 2005); a formação de equipes e liderança (MÜLLER; TUNER, 2007); e a gestão de recursos humanos (HUEMANN; KEEGAN; TURNER, 2007).

A necessidade da transparência e da prestação de contas frente aos *stakeholders* fez surgir, na década de 1990, Códigos de Boa Governança Corporativa, sendo o primeiro criado no Reino Unido, o Relatório Cadbury (1992) (CADBURY, 2011). De natureza voluntária, estes códigos consistem um conjunto de melhores práticas recomendadas sobre o comportamento e a estrutura do conselho de administração de uma empresa com vistas à compensação de deficiências no sistema de governança de um país, em relação à proteção dos direitos dos acionistas (AGUILERA; CUERVO-CAZURRA, 2004).

Algumas agências internacionais, como o Banco Mundial, trazem a boa governança para o âmbito público, associada à mercantilização e a gestão corporativa nova gestão pública (BOVAIR; LÖFFLER, 2003; BEVIR, 2009). Os aspectos político-legais dessa reforma estão presentes nos princípios da boa governança do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) (BEVIR, 2009, 2011), a saber: a participação pública, a orientação por consenso, a visão estratégica, a responsividade, a eficácia, a eficiência, a *accountability* (prestação de contas), a transparência, a equidade e o estado de direito (ONU, 2009).

Em um processo contínuo ainda na década de 1990, a nova gestão pública é redirecionada para os arranjos institucionais, o valor público e a inclusão social. Esse redirecionamento é denominado de nova governança pública (OSBORNE, 2006). Em consequência, tem-se a fragmentação dos serviços públicos e o desenvolvimento da governança em rede pública ou intersetorial (BEVIR, 2009).

No âmbito público, a governança de rede é uma articulação horizontal de atores interdependentes, mas operacionalmente autônomos, que interagem em uma estrutura reguladora, normativa e cognitiva e imaginária, que em certa medida é autorregulável, negociando e contribuindo para a produção de utilidade pública em determinada área em nível local, nacional e/ou internacional (BASSOLI, 2010).

No controle no âmbito público-privado, a governança em rede intersetorial envolve um conjunto selecionado, persistente e estruturado de organizações autônomas, envolvidas na criação de produtos ou serviços, baseados em contratos implícitos e socialmente vinculados para se adaptarem às contingências ambientais, coordenar e salvaguardar suas trocas (JONES; HERTELY; BORGATTI, 1997).

A atuação da governança de rede vai depender dos contextos, das demandas dos envolvidos e de seus recursos e capacidades setoriais, o que origina variações quanto ao foco de atuação, como a governança: colaborativa intersetorial (BRYSON; CROSBY; STONE,

2006), territorial (FUINI, 2013), de arranjos produtivos e inovativos locais (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007), de sistemas complexos (ou policêntrica) (OSTRON et al., 2012), de destinos turísticos (BERITELLI; BIEGER; LAESSER, 2007), de áreas protegidas (EAGLES, 2009), de eventos (DREDGE; WHITFORD, 2011), de projeto (MÜLLER; LECOEUVRE, 2014), dentre outras.

Essa discussão evolutivo-teórica direciona, inicialmente, esse trabalho à perspectiva contratual da governança, na qual o princípio da eficácia é um fim organizacional. Uma vez que esse trabalho está centrado na análise da eficácia da governança em contextos de grandes e megaeventos a partir de dimensões de gestão, faz-se necessário o entendimento dos estudos sobre a Governança de Projetos, que contemplem características de estrutura, contexto e impacto do projeto, discutida na próxima seção.

2.1.1 Governança de projeto

Projeto é uma organização temporária com recursos atribuídos à realização de um esforço único, inovador e transitório, à gestão da incerteza e à necessidade de integração, a fim de cumprir objetivos benéficos de mudança (TURNER; MÜLLER, 2003; TURNER, 2006b). Em uma abordagem mercadológica, o projeto pode ser definido como uma operação complexa, a qual abrange um pacote de produtos, serviços e atividades, específicos para a criação de ativos de capital e a produção de benefícios para um comprador durante determinado período de tempo (COVA; SALLE, 2005).

No setor público, o projeto é concebido como uma organização distinta, paralela às organizações permanentes (estrutura pública), consequentemente, suas atividades são separadas das demais atividades organizacionais. No entanto, ambas possuem as mesmas autoridades (LÖFSTRÖM, 2010). Particularmente, grandes ou megaprojetos são um modelo de entrega de bens e serviços por organizações em esferas setoriais (FLYVBJERG, 2014).

Ademais, a Governança de Projeto possui origem, formação e coexistência na governança corporativa (FINK, 2013), com vistas à oferta de produtos e serviços. Foi introduzida pela governança pública por meio de programas e projetos como instrumentos de implantação de políticas públicas (LE GALÈS, 2011).

A Governança de Projetos compreende o sistema de valores, responsabilidades, estrutura, processos, políticas, métodos, normas, regulamentos, cultura, alocação de recursos e controle de atividades que permite o alcance de objetivos organizacionais e a sua melhor

implementação, com vistas ao interesse das partes em determinado contexto (COOKE-DAVIES; CRAWFORD; LECHLER, 2009; MÜLLER, 2009; MÜLLER; LECOEUVRE, 2014; TOO; WEAVER, 2014).

Esse sistema aplica-se ao setor privado, público e/ou sociedade civil (MÜLLER, 2009) e está centrado: nos seus custos de transação (TURNER; KEEGAN, 2001); no problema da agência ocasionado no Processo Decisório oportunista do gestor ou na seleção adversa de informações na Gestão de Projetos (TURNER; MÜLLER, 2003); nos seus mecanismos de controle com vistas à eficácia de projetos, programas e portfólio (MORRIS; JAMIESON; SHEPHERD, 2006); nas coalizões de projeto em diversas áreas de estudo (WINTER et al., 2006); e nas funções do Escritório de Gestão de Projetos (EGP), escritório de apoio e centro de Gestão de Projetos por excelência (HOBBS; AUBRY, 2007).

É papel da governança garantir que o projeto esteja alinhado aos objetivos organizacionais, como também ao programa e/ou ao portfólio da organização permanente (KLAKEGG et al., 2008). Esse alinhamento pode ser estudado frente ao contexto, ao conteúdo, ao sistema e aos processos da GoP, ilustrado na Figura 03. Essas temáticas são discutidas nas próximas seções.

Figura 03 – Esquema de estudo da Governança de Projeto

Fonte: Elaboração própria (2019)

2.1.1.1 Contexto da GoP

De forma sistemática, os níveis de contextos que podem ser considerados na investigação de projetos são: as unidades organizacionais, as organizações, as redes interorganizacionais e os campos organizacionais. O contexto das unidades organizacionais traz o projeto atrelado a uma unidade funcional ou de negócio (SYDOW; LINDKVIST;

DEFILLIPPI, 2004). No contexto organizacional, as organizações baseadas em projetos fornecem seus produtos e serviços com base em entregas de projeto (HOBDAY, 2000).

O contexto das **redes interorganizacionais** pode ser entendido como uma condição e um resultado das organizações baseadas em projetos (WINDELER; SYDOW, 2001). O contexto dos campos organizacionais, mais precisamente arranjos institucionais (GRABHER, 2002) e clusters industriais (PORTER, 2009), pode fornecer especificidade e práticas culturais às organizações baseadas em projetos (SYDOW; LINDKVIST; DEFILLIPPI, 2004).

Somado a isso, o contexto do projeto pode adotar uma análise multinível a partir: da cultura e estrutura organizacional; da distribuição geográfica de instalações e recursos; das normas governamentais e padrões setoriais; da infraestrutura e do sistema de informações; da gestão dos recursos humanos; da hierarquia e autoridade; da tolerância ao risco; da comunicação com as partes; da história da organização; do clima político, das questões socioambientais e das condições de mercado (PMI, 2013).

Para este estudo, merece destaque a análise da história organizacional (KREINER, 1995), que pode ser realizada com as seguintes categorias: a evolução da prática de gestão; o uso de projetos de referência e narrativas sobre ele; o histórico do projeto e dos gestores; e a produção baseada no projeto (SÖDERLUNG; LENFLE, 2013).

Os projetos precisam se adaptar a situações contingenciais (TURNER; ANBARI; BREDILLET, 2013), já que a sua governança está sujeita às pressões sociopolíticas dos envolvidos (CRAWFORD; HELM, 2009). Seu contexto envolve as atividades cotidianas (KLAKEGG et al., 2008), os níveis e as **interações entre os *stakeholders***, em um sistema de governança, com decisões individuais (gestor) e coletivas (partes interessadas), que orientam os participantes em suas demandas e conduta (MILLER; HOBBS, 2005).

Ademais, o projeto é um sistema aberto que interage continuamente com o ambiente em constante mudança, além de seus limites. Essa interação ocorre entre a organização temporária e suas partes interessadas (ARTTO et al., 2008). Estas são os clientes, os usuários, os vendedores, os fornecedores, os contratados e os parceiros de negócio.

Os clientes e os usuários podem ser internos ou externos à organização executora, podendo estar em muitos níveis. Grandes projetos são planejados e executados em consórcios com vários agentes que, por sua vez, são impactados pelo processo decisório das organizações envolvidas. Em projetos públicos, nem sempre o engajamento é com o cliente mais forte ou com a organização proprietária, mas sim vários partidos políticos com interesses conflitantes que representam os proprietários na relação de agência (ARTTO et al., 2008).

Os vendedores, os fornecedores ou os contratados são organizações empresariais externas que firmam um contrato de fornecimento de componentes ou serviços necessários ao projeto. Os parceiros de negócios são organizações externas, as quais possuem relações específicas com a empresa, quer seja na instalação, na personalização, no treinamento, no suporte ou na certificação de processo do projeto. Dependendo do contexto, outras partes interessadas devem ser levadas em consideração, como grupos organizacionais e funcionais, instituições financeiras, órgãos públicos reguladores, especialistas e consultores (PMI, 2013).

As partes interessadas podem ser agrupadas a partir de suas decisões, gerando os seguintes grupos: de investimento, de consultores, de trabalho e de operações. Enquanto o grupo de investimento trata das questões financeiras, o de consultores estratégicos decide questões primárias sobre o projeto, tendo como agentes da governança participantes: o proprietário e o diretor do projeto, o usuário e o fornecedor sênior. O grupo de coordenação está atrelado à execução, sendo de responsabilidade do diretor e do gestor do projeto, dos subordinados do grupo de consultores e da equipe do projeto (GARLAND, 2009).

São partes do grupo de operações: operadores de fábrica, supervisores de linhas de produção, coordenadores de centrais de atendimento, analistas de suporte a sistemas de produção, representantes de atendimento ao cliente, vendedores, trabalhadores da manutenção e do varejo, pessoas de televendas e de centrais de atendimento, gerente de linha, e profissionais de treinamento (PMI, 2013).

A gestão das partes interessadas inclui: a identificação, o planejamento, a gestão propriamente dita, o engajamento e o controle das partes interessadas. Além disso, tem-se a comunicação contínua para entender melhor suas necessidades e expectativas, como também o incentivo à Tomada de Decisão no projeto (PMI, 2013).

A identificação e o controle das partes interessadas podem ser realizados em função do seu potencial de ameaça e de cooperação com o projeto, a partir de fatores como o poder, os recursos, a atitude e a forma de coalizão (SAVAGE et al., 1991). A gestão de suas demandas passa por práticas específicas da governança.

No início, essas práticas ocorrem com a criação dos comitês diretores e/ou grupos de coordenação. Conjuntamente com patrocinadores, essas partes promovem: as práticas de uso de metodologias e competências; a frequência e o conteúdo dos relatórios gerados; e as técnicas de planejamento e controle aplicadas (MÜLLER; STAWICKI, 2008).

Posteriormente, a gestão das demandas usa os escritórios táticos para melhorar a execução dos projetos pela identificação, avaliação e melhoria de problemas, como também para identificar as lacunas de competências dos gestores em metodologias, técnicas e

ferramentas. Alguns escritórios táticos estão localizados geograficamente próximos à execução do projeto e da sua entrega produtiva ao cliente (MÜLLER, 2009).

Com o avanço da gestão de demanda, sua capacidade de avaliação deve ser comparada pelo benchmarking na Gestão de Projetos de outras organizações. Essa análise dos concorrentes é realizada dentro de indústrias, onde são avaliados dimensões e indicadores. Isso permite a identificação de pontos fortes e fracos em relação a outras organizações na indústria e a transferência rápida de *know-how* (MÜLLER, 2009).

A avaliação do projeto pode ser realizada a partir da percepção das partes interessadas, como em megaprojetos públicos. Sua avaliação pode ocorrer por indicadores de desempenho, como: tempo, orçamento, segurança, atendimento das especificações, eficiência em recursos e de processos, defeitos, conformidade com as expectativas dos *stakeholders*, e minimização de agravamentos, disputas e conflitos (TOOR; OGUNLANA, 2010).

2.1.1.2 Conteúdo da GoP

O conteúdo do projeto está diretamente relacionado aos esforços que devem ser realizados para a entrega do resultado com as características e funções especificadas (PMI, 2013). Para isso, ele está associado ao alinhamento paradigmático e ao posicionamento estratégico seguido. Os **paradigmas da GoP** estão relacionados ao foco e à orientação estratégica. O foco estratégico está na conformidade dos processos da Gestão de Projetos (*front-end*) ou no ajuste da entrega (resultado) do mesmo (*back-end*) (MORRIS, 2011).

A orientação da governança para os envolvidos no projeto está associada aos proprietários/acionistas e às demais partes interessadas. Quando o projeto é realizado no setor público, a figura do proprietário/acionista é trocada pelo *stakeholder* mais relevante ou com maior interesse, como o representante público (*stakeholder*) com maior poder e influência (governador, prefeito ou secretário municipal/estadual), órgão da administração pública financiador, patrocinador e/ou responsável (ministérios, secretarias e fundações) (KHAN; TURNER; MAQSOOD, 2013).

A combinação dos focos e das orientações forma modelos de paradigmas à GoP, a saber: conformista, econômico flexível, artístico versátil e pragmático ágil. O conformista visa à maximização do retorno dos acionistas pelo uso da conformidade em regras, políticas e processos para garantir baixo custo em ambientes com homogeneidade de projetos. Com

frequência, usam-se metodologias para a melhoria da qualidade e inovações propostas por especialistas (MÜLLER, 2009; MÜLLER; LECOEUVRE, 2014).

O econômico flexível também está centrado no retorno do investimento para o acionista por meio do baixo custo e da otimização de metodologias de gestão que garantam a entrega do resultado. Adicionalmente, esse paradigma está centrado na formação, experiência e profissionalização dos gestores que controlam a aplicação de métodos e ferramentas especializados em ambientes de homogeneidade de projetos (MÜLLER, 2009).

O artístico versátil preocupa-se em atender às demandas particulares dos *stakeholders* com baixo custo e qualidade. Seus gestores adaptam metodologias para diferentes projetos. A Gestão de Projetos é entendida como uma competência central da organização em ambientes de alto risco e tecnologia com projetos heterogêneos e alta atratividade e produtividade. Seus Escritórios de Gestão de Projetos usam abordagens criativas e flexíveis (MÜLLER, 2009).

Por fim, o pragmático ágil equilibra as demandas das partes interessadas, maximizando seus benefícios coletivos pelo desenvolvimento de produtos funcionais com valor agregado. Utiliza métodos ágeis na identificação do seu escopo e priorização das necessidades do patrocinador (MÜLLER, 2009; MÜLLER; LECOEUVRE, 2014).

Ademais, a **estratégia de projeto** consiste nas várias posições que um projeto pode tomar em relação ao seu ambiente (ARTTO et al., 2008), aos meios e às diretrizes para alcançar vantagem competitiva e valor agregado (SHENHAR et al., 2007). Para isso, faz-se necessário o alinhamento entre as estratégias seguidas e a Gestão de Projetos. Esse alinhamento tem por base a dependência entre a organização permanente e a temporária, a partir das seguintes estratégias: dependência, autonomia e adaptação.

A estratégia de projeto dependente da estratégia organizacional é um processo *top-down* (ARTTO et al., 2008), implementada com padrões específicos para projetos, procedimentos utilizados na organização (SHENHAR et al., 2007) ou atributos competitivos do negócio que direcionam o foco e o conteúdo do projeto (SRIVANNABOON, 2006).

A Gestão de Projetos está cada vez mais orientada à implementação da estratégia organizacional (KWAK; ANBARI, 2009). Seu alinhamento pode ser feito por meio da redução de escopo do projeto (SHENHAR et al., 2007), dos recursos organizacionais no Escritório de Gestão de Projetos (MÜLLER, 2009), e do investimento à criação de valor nas entregas do projeto (TOO; WEAVER, 2014).

A orientação da Gestão de Projetos à implementação da estratégia organizacional se utiliza da tipologia de comportamento de ajustamento estratégico à Gestão de Projetos. Esse ajustamento ocorre com a transposição das estratégias genéricas porterianas para estratégias

de projeto, e o seu uso à análise a partir do grau de diferenciação da entrega e do grau da eficiência de processos, para maximizar o valor gerado pelo projeto (COOKE-DAVIES; CRAWFORD; LECHLER, 2009).

Assim, a liderança de custo (PORTER, 1980) tornou-se vantagem de custo do projeto. Esta é criada pela redução do baixo custo para os clientes nas atividades e recursos em cada etapa do ciclo de vida do projeto. Como processos, a vantagem de custo usa a revisão da execução com checkpoint no projeto (MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007).

Ainda no contexto da Gestão de projetos, a estratégia de diferenciação (PORTER, 1980) é a vantagem competitiva de produto desenvolvida na entrega (resultado) do projeto por sua qualidade superior. Sua preocupação não está nos custos, mas no reforço da superioridade da entrega e na excelência do gestor e da equipe do projeto. Essa estratégia adota como processos frequentes a revisão da qualidade em relação aos registros anteriores e as práticas de conformidade da indústria ou do setor público (SHENHAR et al., 2007).

Para completar o triângulo de ferro, há ainda a vantagem competitiva de tempo do projeto que está na velocidade de entrega do resultado no setor atuante (privado ou público). O tempo é fundamental ao sucesso do projeto, por isso os gestores estão sempre procurando "atalhos" e se dispondo a gastar mais recursos para economizar tempo. Os processos usados são a diminuição e a sobreposição das fases do projeto (SHENHAR et al., 2007).

A transposição das estratégias genéricas é finalizada com a passagem do Enfoque porteriano para o foco no cliente do projeto. Nela, a vantagem competitiva está concentrada nas demandas de um cliente específico ou grupo restrito (nicho). Assim, é fundamental a proximidade com o cliente e a articulação de suas necessidades frente ao resultado do projeto. Os processos aplicados tornam o cliente um membro da equipe, revisando suas necessidades em cada fase do projeto (MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007).

A estratégia de projeto como uma organização autônoma possui ligações de intensidade variável com a organização permanente. O projeto tende a desenvolver suas próprias estratégias e planos, independente do contexto organizacional, sendo responsável por escolha e direcionamento de recursos, como também por sua própria execução. As estratégias de gestão do projeto são autônomas, mas continuam relacionadas diretamente ao conteúdo real do negócio da organização (ARTTO et al., 2008).

Essa abordagem de processo *bottom-up* usa informações do projeto como *feedback* para a alta direção, que conjuntamente com as mudanças ambientais, faz a adaptação de suas estratégias de negócio (MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007), tornando-as estratégias emergentes (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Seu processo de alinhamento entre estratégias de negócio e Gestão de Projetos ocorre por meio de planejamento estratégico, gestão de portfólio e do ciclo de vida de projeto. A estratégia de projeto adaptativa (independente) considera um projeto em contexto incerto e complexo com um sistema de governança ou autoridade que não estão claramente definidos em relação às partes interessadas. Mesmo ligado ao contexto da organização, o projeto é uma organização que está posicionada em um ambiente industrial complexo com atores influentes (SRIVANNABOON, 2006).

A estratégia terá sua adaptação às pressões e às mudanças nesse ambiente, sendo criada e gerida pela própria estrutura da Governança de Projeto com níveis de gestão similares aos organizacionais (estratégicos, táticos, técnicos...) (MILOŠEVIĆ, 1989). Sua medição da execução do projeto é definida pelo grau de compatibilidade com as prioridades do negócio, sendo o seu alinhamento observado na performance e no (in)sucesso do projeto (SRIVANNABOON, 2006).

2.1.1.3 Sistema da GoP

O sistema de Governança de Projeto é desenvolvido por componentes que traduzem o alinhamento entre os objetivos da gestão do projeto (organização temporária) e os do negócio da organização permanente. Seus componentes sistêmicos são a estrutura de orientação da gestão, os agentes envolvidos, os níveis hierárquicos e os mecanismos de controle.

Seja qual for a sua natureza (privada, pública, terceiro setor ou mista), o projeto precisa de uma **estrutura de governança** forte que oriente os gestores na tomada de decisão (MÜLLER, 2009), como também imponha responsabilidade aos participantes-executores (FLYVBJERG, 2011).

O processo de desenvolvimento da estrutura da GoP abrange o contexto e sua ancoragem administrativa por estratégias de implementação e avaliação de políticas organizacionais a partir de princípios integrados que passam pela visão compartilhada de: regras de conduta; diferenciação de projetos pela complexidade; redução de riscos por mecanismos; e resposta da governança à turbulência ambiental. Os elementos da estrutura da governança são: objetivos explícitos, cliente e usuários, integração vertical e horizontal, extensão e controle de engajamento das partes interessadas (KLAKEGG et al., 2008).

A estrutura de governança é formada por seus agentes e suas partes interessadas (TURNER, 2006a). **Agentes da GoP** são pessoas, grupos, atores ou instituições que possuem

relações ou produzem atividades voltadas ao projeto. São eles: o Conselho Administrativo, o patrocinador, o grupo de coordenação, o Escritório de Gestão de Projetos e a gerência tática, formada pelo gestor do projeto e sua equipe. O Conselho Administrativo transita por todos os níveis de governança; suas decisões são parte da estratégia global da organização, direcionadas ao valor estratégico, à formulação de estratégias e às características (tipo, quantidade e alcance) de projeto, necessárias a sua execução (MÜLLER, 2009).

O patrocinador é um indivíduo ou grupo que fornece recursos e suporte para o projeto, sendo responsável pelo seu sucesso, desde a sua seleção no portfólio e sua promoção desde a concepção inicial até o encerramento (PMI, 2013). Ele pode ser pode ser interno e externo à organização. Internamente, é um gestor que se preocupa em representar os interesses da estrutura permanente a partir das estratégias organizacionais. O patrocinador externo concede suporte operacional ao projeto visando seus interesses (CRAWFORD et al., 2008). De fato:

> O escritório de gerenciamento de projetos é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. [...] É a ligação natural entre portfólios, programas e projetos da organização e outros sistemas de medição corporativos (PMI, 2013, p.11)

O grupo de coordenação, também denominado de comitê de orientação ou conselho de projeto, é uma comissão constituída para implementar a Governança de Projeto, sendo composto por: patrocinador do projeto (presidente do grupo), gestor do projeto e membros adicionais, como representantes de clientes/usuários, principais fornecedores e outras partes interessadas (MÜLLER, 2009).

O gestor de projeto deve ser considerado o responsável-executivo mais relevante dessa organização temporária e o agente na relação com o proprietário ou patrocinador (principal) (TURNER; MÜLLER, 2003), desempenhando com excelência suas atividades pela manutenção do equilíbrio entre suas habilidades éticas, interpessoais e conceituais na interação com a equipe e com outros *stakeholders* (PMI, 2013).

Além disso, a governança deve acompanhar o envolvimento, os papéis e as responsabilidades da equipe do projeto. Sua gestão passa por: planejamento, mobilização, desenvolvimento e gestão da equipe. O planejamento estabelece os papéis, as responsabilidades, as habilidades individuais, as relações hierárquicas e os organogramas para mobilização e liberação de pessoal do projeto (PMI, 2013).

A mobilização do pessoal orienta a seleção da equipe e designa responsabilidades à obtenção de uma equipe de sucesso. O desenvolvimento da equipe resulta na melhoria do seu trabalho, no aprimoramento de habilidades interpessoais e competências, na motivação de

empregados, na redução da rotatividade de pessoal e, consequentemente, na melhoria de desempenho do projeto. A gestão da equipe influencia o seu comportamento, soluciona problemas e conflitos, e avalia o desempenho da equipe (PMI, 2013).

Os agentes da Governança de Projeto e suas partes interessadas interagem em diferentes graus de complexidade e níveis hierárquicos de governança (TURNER, 2006a), conforme sua amplitude. Com interações mais restritas e específicas, a governança multinível não possui sobreposição de funções entre as instituições em uma determinada área geográfica. A exemplo, tem-se a governança entre as esferas estatais (BEVIR, 2009).

Com interações mais amplas e fluidas, a governança multinível possui maior complexidade entre as organizações que estão ligadas por uma função ou política específica (por exemplo, as redes interorganizacionais). Como não há limitação de níveis e de fronteiras, as jurisdições dos agentes comumente se sobrepõem, de acordo com as necessidades políticas. Estas fazem com que aqueles tentem modificar os fluxos financeiros para garantir a utilização eficaz dos recursos a partir de parcerias (BEVIR, 2009).

Além disso, essas interações podem ser verticais, como, por exemplo, no âmbito público, entre governo e seus entes constituintes, subordinados e outros atores locais, como também horizontais entre os vários atores e níveis de governo. As interações com base na cooperação tornam a implantação das políticas públicas mais eficazes, com o trabalho conjunto de agências ao alcance de objetivos comuns e melhores resultados (BEVIR, 2011).

Essas interações são realizadas mediante distintos interesses dos seus participantes, ocasionando o problema de agência à GoP, que figura entre principal-agente e agente-agente. O problema entre principal-agente faz com que a governança se depare com dois aspectos: o conflito de interesses e a dificuldade no compartilhamento de risco.

O conflito de interesses e objetivos entre principal (proprietário e acionistas da organização permanente) e agentes da organização temporária, e a dificuldade que o primeiro tem de verificar a adequação do comportamento do segundo (EISENHARDT, 1989) podem ser minimizados por uma abordagem mais normativa e contratual entre eles, como também da promoção de incentivos adequados aos gestores para que suas escolhas maximizem o bem estar dos acionistas (JENSEN; MECKLING, 1976).

A dificuldade de compartilhamento de risco é observada quando os decisores, que não são os principais reclamantes (acionistas), não suportam os efeitos da riqueza gerada por suas decisões, estando mais tendenciosos a tomar medidas desviantes dos interesses dos reclamantes. O ideal é que ocorra a separação entre os direitos de gestão e de controle sobre as mesmas decisões, por conta da pouca proteção contra ações oportunistas dos decisores.

Quando essa separação não acontece, a solução é a restrição dos seus direitos residuais a ações ordinárias individualmente ou em parcerias (FAMA; JANSEN, 1983).

Em projetos no setor público com governança multinível, esse problema entre principal-agente pode ser observado na relação entre os contribuintes (principal) e o governo estatal (agente). Os contribuintes esperam benefícios oriundos do projeto com minimização de seus custos e riscos, e sua conclusão dentro dos prazos acordados. Por outro lado, os representantes eleitos pelos contribuintes para o governo do estado têm seus próprios interesses frente aos resultados do projeto (FLYVBJERG; GARBUIO; LOVALLO, 2009).

O problema entre agente-agente é ocasionado por conflitos de interesse entre agente da organização temporária e agente da organização permanente, como entre os gestores de projeto e dos gestores funcionais (MÜLLER, 2009). Esses conflitos são observados quanto: à resistência dos gestores e da equipe funcional às mudanças no projeto; à competição de gestores funcionais e de projeto pela alocação de recursos em seus objetivos conflitantes e concorrentes; à transformação de todas as atividades organizacionais em projetos à maximização de seus benefícios (TURNER; MÜLLER, 2003).

Essa transformação traz como implicações: os custos adicionais com o controle e a mitigação da assimetria de informações sobre as atividades funcionais tradicionais (MÜLLER; TUNER, 2005); e a (in)disposição da equipe funcional para trabalhar no formato de organização temporária com limitações de tempo, custo e localização de trabalho. É importante que a governança trabalhe a aceitação e a participação dos agentes por meio de um sistema de incentivos multidimensionais (TURNER; MÜLLER, 2003).

Esse problema agente-agente em projetos públicos é exemplificado no papel duplo, desempenhado pelo governo local (municipal), pois age, simultaneamente, como agente dos contribuintes na proposição de benefícios de infraestrutura à comunidade no melhor tempo e custo possível, e agente do governo estatal, propondo-se a fornecer dados e informações que o guie na melhor Tomada de Decisão à alocação dos recursos desses contribuintes (FLYVBJERG; GARBUIO; LOVALLO, 2009).

O problema entre agente-agente também é observado nos conflitos que envolvem agentes da organização temporária (TURNER; KEEGAN, 2001). Em projetos públicos, apresenta-se na relação entre governo local e contratados à prestação de serviços. O governo local precisa das informações específicas à Tomada de Decisão, as quais os contratados detêm e estes, por seus interesses individuais, devem estar engajados em agradá-lo para que possam ser reaproveitados nos próximos projetos (FLYVBJERG; GARBUIO; LOVALLO, 2009).

O desenvolvimento das estratégias deliberadas e emergentes (MINTZBERG; WATERS, 1985), a perda de controle e os interesses individuais são fatores que podem levar o subordinado a reinterpretar, de maneira oportunista, ordens hierarquicamente superiores, levando ao problema da múltipla agência (CHILD; RODRIGUES, 2003).

A teoria da agência múltipla aborda essas relações, tratando dos conflitos de interesses entre mais de um grupo de agentes, principalmente quando um deles está ligado a um diretor diferente (EISENHARDT, 1989). Essa teoria aborda as relações complexas entre muitos agentes para explicar os resultados. Os agentes podem enfrentar escolhas conflitantes sobre os interesses dos diretores em estruturas de governança (ARTHURS et al., 2008).

Sua execução se torna complexa por vários agentes com níveis de controle distintos, discordância de objetivos e preferências de risco e tempo, na busca pela complementaridade de recursos e capacidades. Assim, cada parceiro é também agente um do outro, o que aumenta a importância do controle (CHILD; RODRIGUES, 2003). Além disso, ocasiona pressões políticas e organizacionais à Tomada de Decisão e fontes de engano estratégico em vários níveis hierárquicos (FLYVBJERG; GARBUIO; LOVALLO, 2009).

A Governança de Projeto possui os seguintes **níveis hierárquicos**: o nível estratégico de projetos, o nível tático de portfólio e programas, e o nível da execução da GP. O nível estratégico, no qual o grupo de coordenação é o agente com maior autoridade na execução de projeto, estando mais próximo do escritório e da gerência de projeto. É responsável pelos objetivos e resultados pretendidos, como pelas decisões sobre recursos e esforços entre a organização permanente e a temporária, e as alterações de projeto (MÜLLER, 2009).

As funções do grupo de coordenação nesse nível de governança são: estabelecimento do paradigma, da infraestrutura e dos processos da governança; definição dos objetivos de projeto (benefícios, entregas, sucesso e desempenho) conforme as estratégias organizacionais; fornecimento dos meios para seu alcance e controle (contexto ambiental, qualidade e demandas dos *stakeholders*); atribuição de funções, responsabilidades e autoridades dos envolvidos; e comunicação de informações às partes interessadas (MÜLLER, 2009).

O nível tático de portfólio e programas da Governança de Projeto precisa gerir os vários projetos simultâneos de uma organização que competem por recursos escassos e finitos. Para isso, a governança de portfólio deve garantir a eficácia da seleção e priorização dos projetos que mais contribuem à otimização da Gestão Estratégica, a criação de valor e o uso mais econômico dos recursos escassos (MÜLLER, 2009).

O equilíbrio entre eficácia e eficiência do portfólio de projetos é obtido a partir da economia dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985), com a adaptação dos projetos à

evolução das demandas do mercado e da redução dos custos com economia de escala e de recursos (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). O conselho de administração decide como usá-los, definindo as decisões da governança quanto: ao compartilhamento de recursos entre projetos; à continuidade do objetivo maior para projetos interligados; e à concentração em objetivos menores realizados por projetos individuais (BLOMQUIST et al., 2010).

A governança de programas realiza um objetivo maior a partir do somatório das saídas e das sinergias de vários projetos individuais. Para isso, faz-se necessária a gestão de benefícios das partes interessadas e a gestão individual dos projetos do programa (PMI, 2013). Em geral, os programas visam mudança, renovação ou reposicionamento organizacional ou de produtos (MÜLLER, 2009). Sua governança consiste no processo de desenvolvimento, execução, acompanhamento, comunicação e garantia das políticas, estruturas, procedimentos e práticas organizacionais para um programa (PMI, 2013).

O nível de execução traz a governança da Gestão de Projetos, que implementa o paradigma adotado pela governança estratégica de projeto (primeiro nível), fazendo-se necessário decidir sobre a profundidade (quantidade e qualidade) dos recursos e das habilidades a serem utilizadas no projeto. Essa decisão é tomada pelo Escritório de Gestão de Projeto tático e pelo gerente de projeto (MÜLLER, 2009).

Os três níveis de GoP compartilham temas relevantes, como: a decisão sobre a abordagem de governança para contratos acordados; a relação entre agente e principal, observada entre as instituições da governança e suas partes interessadas; e o ajuste da estrutura da governança para o paradigma organizacional (MÜLLER, 2009). Nos três níveis, o grupo de coordenação se utiliza de mecanismos de controle na gestão de contratos.

A GoP pode ser considerada um **mecanismo de controle** da organização permanente que usa estruturas formais e informais para gerir responsabilidades entre os diferentes níveis inter e intraorganizacionais (BIESENTHAL; WILDEN, 2014). A maioria dos mecanismos de governança tem seu desenvolvimento apoiado na perspectiva contratual (WILLIAMSON, 1985, 1996), e na relacional (ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; POPPO; ZENGER, 2002).

Os mecanismos clássicos (formais) de governança são os contratos e regulamentos legais, as sanções e os incentivos econômicos, as informações consultivas (KLAKEEG et al., 2008) e a autoridade (WANG et al., 2008). Neles, é necessário prever a frequência e incerteza nas transações, e as especificidades dos ativos (TURNER; KEEGAN, 2001).

A frequência das transações tem por base a racionalidade limitada, a incompletude dos contratos, a adaptação, o oportunismo, a dependência bilateral, e o investimento em ativos específicos. Seu grau de incerteza passa por risco, ausência não intencional de comunicação e

de divulgação de informações por uma das partes, principalmente o fornecedor. A especificidade de ativos está na localização física, no conhecimento tácito, no equipamento de produção, na marca e no tempo (WILLIAMSON, 1996).

Esses mecanismos formais podem ser adotados por organizações baseadas em projetos, servindo para o gerenciamento da interface entre equipes de projeto e seus clientes. Essa interface é observada por meio dos papéis do agente a partir dos custos transacionais (TURNER; KEEGAN, 2001).

Essas relações e papéis também são discutidos em relação a mecanismos informais (relacionais) de governança, que são: a confiança, a cooperação (ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995), a concorrência, a reputação (ALLEN, 2005), as normas, os valores, o número de participantes, os objetivos consensuais, a competência interorganizacional (PROVAN; KENIS, 2007), a centralização, a especialização e a formalização na rede (ALBERS, 2010).

Destacam-se em projetos a confiança e a cooperação interorganizacional como mecanismos informais. A confiança são as expectativas positivas que uma parte tem sobre as intenções da outra, tendo por componentes: o racional, oriundo do cálculo dos custos e benefícios da manutenção da relação entre as partes (ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995); e a benevolência (emocional) pela boa vontade mútua e previsibilidade das ações das partes, muitas vezes, consideradas parceiras (CULLEN; JOHNSON; SAKANO, 2000).

Em situações de cooperação interorganizacional existe uma relação de combinação ou substituição entre os mecanismos formais e os informais da governança (RING; VEN, 1994). A confiança pode mitigar os custos de transação entre as partes, principalmente os de controle e salvaguarda de riscos, podendo substituir contratos formais. Em contrapartida, os custos associados às garantias formais são mais elevados do que os informais, por conta do envolvimento de despesas de capital com suas salvaguardas (YU; LIAO; LIN, 2006).

Embora este trabalho opte pela perspectiva contratual, a relação de combinação ou substituição entre os mecanismos formais e informais para a mitigação dos custos de transação entre as partes, justifica a necessidade da análise da eficácia da governança por meio não só de mecanismos clássicos, mas também dos relacionais.

Além disso, os contratos podem ser entendidos em relações de colaboração como um ato de desconfiança entre parceiros, encorajando o comportamento oportunista. Nesse sentido, o contrato entre parceiros pode ser contraproducente para a governança (CANIËLS; GELDERMAN; VERMEULEN, 2012). Em contrapartida, contratos, autoridade e confiança, quando usados conjuntamente possuem um efeito multiplicador (OLSEN et al., 2005).

A gestão de contratos do projeto é realizada pelo grupo de coordenação. Seu trabalho se inicia na aprovação do negócio do projeto, com o seu alinhamento às estratégias organizacionais, e na sua aceitação dentro da organização. Em seguida, é decidido sobre sua viabilidade financeira, desenvolvendo-se a carta de abertura a qual serve de base para o plano de projeto e suas negociações (TURNER, 2004; MÜLLER; TUNER, 2005).

Especificamente, os mecanismos de controle da GoP passam por: controle de sua execução eficiente do triângulo de ferro (custo, tempo, qualidade) e da eficácia em programas e portfólios (MORRIS; JAMIESON, 2004); redução da complexidade do contexto por *frameworks* e práticas de gestão; aprendizagem sobre métodos e processos de projeto (MILLER; HOBBS, 2005); excelência das funções do EGP (HOBBS; AUBRY, 2007); e avaliação dos pares e de organismos independentes com base em certificações de competência de sistemas de gestão e da formação dos gestores de projeto (MORRIS, 2011).

2.1.1.4 Processos da GoP

Os processos da Governança de Projeto são o conjunto de **atividades e decisões** sequenciais ou sobrepostas, com certa unidade e reprodução regular, desempenhadas por seus agentes, a saber: o conselho administrativo, o patrocinador, o Escritório de Gestão de Projetos, o grupo de coordenação e o gestor de projeto.

Além da formulação das estratégias a serem seguidas pela governança, o conselho administrativo decide sobre as características (tipologia, quantidade e alcance) do projeto necessárias à sua execução. Também realiza decisões quantitativas e qualitativas sobre os papéis, as habilidades e os níveis de experiência para: pessoal de gestão de portfólio; patrocinadores, grupos de coordenação, gestores de programas e projetos; possíveis funções do Escritório de Gestão de Projetos; e estruturas de comunicação, como a apresentação e a divulgação de projeto, programa, EGP e nível de portfólio (MÜLLER, 2009).

Cabe ao patrocinador a seleção do escopo do projeto, como também o fornecimento dos recursos e apoio estratégico para mudanças. Também fornece orientação para a Gestão de Projetos com base em relatórios, oriundos do EGP (PMI, 2013). Quando o patrocinador e o proprietário são distintos, o primeiro prevê o orçamento e o outro, recebe os benefícios do resultado do projeto, sendo o maior interessado (CRAWFORD et al., 2008).

Apesar de comuns a partir da década de 2000, nem todas as organizações possuem EGP estratégicos. Estes definem os objetivos e resultados a serem alcançados (HOBBS;

AUBRY, 2007), enquanto os escritórios táticos fornecem os meios utilizados para que cada projeto possua a profundidade e a amplitude ideal (MÜLLER, 2009).

Os escritórios táticos podem ser configurados por controle diretivo, suporte e conformidade. Escritórios por controle gerenciam diretamente os projetos. Escritórios por suporte possuem um papel consultivo, fornecendo modelos, melhores práticas, treinamento, acesso a informações e aprendizagem de outros projetos. Escritórios por conformidade adotam estruturas e metodologias de gestão (PMI, 2013), como também fornecem serviços de formação e consultoria para gestores de projeto (ENGLUND; MÜLLER, 2004).

O grupo de coordenação implementa e coordena a governança do projeto. É responsável pela nomeação do gestor do projeto, como também define os parâmetros da eficiência do triângulo de ferro (custo, tempo, qualidade) e dos critérios de sucesso dentro dos objetivos propostos para o projeto (MÜLLER, 2009). O gestor do projeto faz a intermediação direta entre os demais agentes e o projeto, já que implementa a estratégia e a executa operacionalmente enquanto projeto (TURNER; MÜLLER, 2003).

Suas habilidades e formação influenciam nas suas decisões que incluem a seleção de: perfis de habilidades dos gestores; seus níveis de competência e de responsabilidade; programas de formação e certificação adequados para esses níveis de competência; e quantidade de gestores para cada nível de habilidade (MÜLLER, 2009).

Além disso, o gestor do projeto e o Escritório de Gestão de Projetos precisam tomar decisões relacionadas aos métodos, às ferramentas e às técnicas usadas em cada projeto pelos envolvidos, e a não limitação do fluxo de informações entre as diferentes instituições da governança (ENGLUND; MÜLLER, 2004).

É papel da governança desenvolver suas habilidades e seu conhecimento, como controlar os impactos oriundos da sua formação na gestão (MÜLLER; STAWICKI, 2008). Em ordem crescente, essa formação passa por: metodologias e treinamento para que se tornem agentes multiplicadores de mudanças organizacionais (MÜLLER, 2009); certificação externa do seu conhecimento e das suas habilidades como gestor, o que concede credibilidade junto ao patrocinador e reduz o problema da agência (TURNER; MÜLLER, 2004); e melhoria das áreas específicas com programas de certificação interna, demonstrando suas habilidades específicas sobre o contexto de atuação e tecnologias aplicadas com vistas à liderança entre os clientes (MÜLLER, 2009).

Nesse sentido, a reengenharia de processos nesses escritórios é entendida como o redesenho radical de processos interfuncionais de negócio que determinam o sucesso competitivo e o alcance de melhorias significativas em performance (ARNABOLDI;

AZZONE; SAVOLDELLI, 2004). Ela pode ser realizada por *benchmarking* em parceiros, usado para as melhores práticas nesses escritórios de projetos (ANDERSEN; HENRIKSEN; AARSETH, 2007), como: a melhoria de escopo, qualidade, risco (ANBARI, 1985) e recursos (TURNER, 2006b); ao valor agregado nas etapas do ciclo de vida do projeto (BREDILLET, 2007) e ao comportamento e à política (TURNER; ANBARI; BREDILLET, 2013).

A Governança de Projeto controla a execução dos processos pela eficácia da orientação do portfólio, do patrocínio e da gestão do projeto, e da sua divulgação e dos relatórios (APM, 2011). A eficácia da orientação do portfólio de projetos é garantida pela identificação dos projetos no portfólio e consistência entre os objetivos e as limitações organizacionais. A eficácia do patrocínio é assegurada pelo alinhamento entre altos executivos e gestores de projetos, como também por identificação, capacitação e responsabilização dos patrocinadores à tomada de decisão (MÜLLER, 2009).

A eficácia na gestão do projeto é garantida pela provisão do alcance dos objetivos do projeto por equipes de projetos e gestor responsável. Essa provisão inclui a adequação de capacidades, ferramentas e processos, como a habilidade e a experiência do gestor (MÜLLER, 2009). A divulgação e os relatórios estão assegurados ao se disponibilizar informações relevantes e confiáveis à Tomada de Decisão no projeto, necessitando de uma divulgação ostensiva a todas as partes interessadas (APM, 2011).

Ademais, a Gestão de Eventos pode ser encarada à luz da Gestão de Projetos, na qual o evento como projeto pode ser entendido como uma resposta ao ambiente em constante mudança, tendo por vantagens: a abordagem sistêmica com melhoria contínua a cada evento; a diminuição da dependência e do risco do sucesso em única pessoa; a facilidade na comunicação e a familiaridade dos participantes com a linguagem comum; a garantia de responsabilidade diante das partes interessadas; a gestão explícita do evento; a facilidade no treinamento de pessoal; e a transferência da metodologia para as demais áreas de gestão (O'TOOLE; MIKOLAITIS, 2002). Uma vez que o foco dessa tese está na Governança de Grandes e Megaeventos, faz-se necessário o seu entendimento teórico, discutido a seguir.

2.1.2 Governança de grandes e megaeventos

Um evento é um acontecimento único ou pouco frequente em determinado espaço, com duração limitada, a partir de um conjunto especial de circunstâncias com atividades planejadas, reunindo pessoas com objetivos comuns para proporcionar uma experiência de

consumo (GETZ et al., 2012; ABNT, 2015). Ele pode ser **classificado por tipo e conteúdo, porte e abrangência**. Conforme o tipo e o conteúdo, os eventos podem ser: técnicos e científicos; de negócios; sociais; religiosos; culturais e esportivos (ABNT, 2015).

Chama-se atenção para os eventos esportivos e culturais por estarem relacionados diretamente à indústria do turismo. Os eventos esportivos abrangem todo o escopo de esportes individuais e competições multidesportivas, como os Jogos Olímpicos e a Copa do Mundo de Futebol. Os eventos culturais têm por objetivo a promoção da cultura, gerando atividades comerciais e renda à comunidade de acolhimento. Muitas manifestações artísticas e festivais com temáticas específicas são desenvolvidas como eventos culturais (BOWDIN et al., 2011).

A classificação por porte e abrangência traz: eventos locais de micro e pequeno porte; eventos regionais de médio porte; eventos *hallmark* de grande porte; e megaeventos (GETZ, 2005, 2008; ABNT, 2015). Este estudo destaca os eventos *hallmark* e os megaeventos por suas características se sobreporem, muitas vezes, sendo usados indistintamente na literatura (PAGE; CONNELL, 2012; MARIANI; GIORGIO, 2017).

Nos eventos *hallmark*, a localidade ou região se torna sinônimo, identificação ou a "marca" do evento (BOWDIN et al., 2011; PAGE; CONNELL, 2012). São valiosos à gestão de portfólio do destino, pois trazem contribuições tangíveis e simbólicas ao *trade* turístico e a comunidade local (RITCHIE; BELIVEAU, 1974; TODD; LEASK; ENSOR, 2017).

Grandes eventos, como o *hallmark*, são importantes por gerarem impactos econômicos, sociais e ambientais, com visibilidade na mídia e atratividade de público nacional e internacional, participação significativa de profissionais e voluntários, e movimentação de valores econômicos muito expressivos (ABNT, 2015).

Eventos *hallmark* são grandes feiras, festivais, exposições, eventos culturais e esportivos, realizados com regularidade ou de forma única (HALL, 1989). Alguns exemplos brasileiros são: o São João de Campina Grande/PB (MOUTINHO et al., 2006); o Carnaval de Salvador/BA (FERREIRA JÚNIOR; OLIVEIRA; MOTA, 2008; LOIOLA; MIGUEZ; RIBEIRO, 2012); o Carnaval das Escolas de Samba do Rio de Janeiro/RJ (PRESTES FILHO, 2009); o Natal Luz de Gramado/RS (DALONSO et al., 2012); a Festa do Boi-bumbá em Parintins/AM (SOUZA; ANDRADE; CORDEIRO, 2012); e a *Oktoberfest* de Blumenau/SC (ASHTON; TOMAZZONI; EMMENDOERFER, 2014).

Como os grandes eventos *hallmark*, os megaeventos são considerados recursos turísticos usados na estratégia de desenvolvimento de portfólio de destinos. Sua realização é uma resposta a um conjunto específico de circunstâncias políticas, econômicas e socioambientais de uma localidade, região e/ou país. Essa estratégia demanda um esforço

substancial de recursos com grande competição com outras localidades concorrentes e benefícios potenciais intangíveis (BURBANK; ANDRANOVICH; HEYING, 2002).

As definições de megaeventos variam de acordo com a base teórica seguida, estando mais para uma caracterização do evento (HORNE, 2007; JENNINGS, 2009; NUNKOO et al., 2018). Os megaeventos consistem de empreendimentos comerciais (culturais ou desportivos), com: alta atratividade turística, repercussão de mídia internacional e mundial, e alto grau de complexidade em sua organização, pois envolve um número expressivo de pessoas (público, profissionais e voluntários) em sua realização, gerando impactos econômicos e socioambientais expressivos (BOWDIN et al., 2011; ABNT, 2015).

O sucesso de um grande ou megaevento está atrelado ao apoio da comunidade anfitriã, mesmo que ela não tenha grande contribuição no seu planejamento e desenvolvimento, e a sua percepção sobre os impactos positivos e negativos gerados e por sua participação na tomada de decisão no evento (PAPPAS, 2014).

O estudo de grandes e megaeventos nesta tese é realizado a partir da **complementaridade da perspectiva do destino turístico e da centrada no evento**, utilizando-se de conceitos e características comuns entre megaeventos e grandes eventos *hallmark* (GETZ, 2008, 2010; MAIR; WHITFORD, 2013; GETZ; PAGE, 2016). Para a perspectiva do destino turístico, o evento é uma estratégia de desenvolvimento econômico que traz diferenciação competitiva na indústria do turismo com a promoção de negócios e de entretenimento no destino (GETZ, 2008; TODD; LEASK; ENSOR, 2017).

Nesse sentido, o evento é explorado como um recurso ao desenvolvimento do destino turístico com base na funcionalidade aos objetivos econômicos, políticos e turísticos a serem alcançados com marketing e hospedagem. Por isso, precisa alinhar a abordagem governamental ao desenvolvimento da comunidade, da cultura, do esporte, do lazer, da saúde e de outros (MOSCARDO, 2007; GETZ, 2008; BOWDIN et al., 2011).

As políticas públicas relacionadas ao destino turístico visam à geração de valor aos *stakeholders* por meio de um portfólio de eventos, muitas vezes, recorrentes e inter-relacionados com a cultura e a comunidade anfitriã (PAGE; CONNELL, 2012; PRESENZA; SHEEHAN, 2013; GETZ; PAGE, 2016). Esse portfólio de eventos é entendido estrategicamente como uma linha de produtos turísticos, criados para manter a constância da demanda de consumidores (visitantes) (GETZ, 2008).

Ademais, a perspectiva centrada no evento pode não associar o evento aos atrativos naturais e socioculturais da localidade de acolhimento. Não existe interesse direto dos organizadores do evento na relação entre os objetivos organizacionais do evento e as políticas

públicas do turismo e da cultura (GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; GETZ, 2005, 2008, 2010; GOLDBLATT, 2008; ANDERSSON; GETZ, 2009; BOWDIN et al., 2011).

Em sua maioria, os eventos sob essa perspectiva são oriundos do setor privado, utilizando uma abordagem produtiva, na qual o evento é uma oferta desenvolvida a partir da compreensão motivacional e dos interesses do cliente com retorno de investimentos para proprietários e patrocinadores (QUINN, 2009; STOKES, 2012; GETZ; PAGE, 2016).

Levando em conta os campos teóricos do turismo e de eventos, os estudos acerca da GGM são realizados a partir das partes interessadas, da boa governança e da gestão do evento (GRAHAM et al., 2003; EAGLES, 2009).

Grande parte da literatura sobre governança do destino turístico, que aborda as **partes interessadas**, possui cunho exploratório e descritivo, trazendo os resultados *ex-post facto* dos eventos. Estes são divididos em impactos imediatos à produção ou ao término do evento e o legado, sendo de longo prazo (WERNER, 2012; SMITH, 2013).

Nesses estudos, o grande ou megaevento implica no estabelecimento de uma governança territorial com múltiplas partes interessadas que gerencie atividades e responsabilidades específicas (LE GALES, 2006; BENGHOZI, 2006; BRAMWELL; LANE, 2011). A eficácia da sua governança está atrelada à capacidade dos envolvidos de pensar fora do seu sistema de referência, levando em conta os objetivos e valores dos parceiros (SOLDO; ARNAUD; KERAMIDAS, 2013).

Ademais, estudos recentes na área de eventos estão pautados sobre a boa governança de arranjos institucionais (estruturas e processos) para a gestão do turismo e de seus impactos positivos e negativos (DREDGE et al., 2010).

A **boa governança** é analisada por meio dos princípios do PNUD (ONU, 2009) em pesquisas sobre a governança: do turismo de áreas protegidas (GRAHAM; AMOS; PLUMPTRE, 2003; EAGLES, 2009); de evento mundial (DREDGE et al., 2010), do turismo de eventos e a esfera pública (DREDGE; WHITFORD, 2011); com indicadores de eficácia de eventos públicos (WHITFORD; PHI; DREDGE, 2014); e a olímpica em rede colaborativa (PARENT; ROUILLARD; NARAINE, 2016).

Ainda, nos estudos sobre a boa governança aplicada a eventos, alguns trabalhos trazem análises “mistas”, realizadas com os princípios do PNUD e dimensões de **gestão do evento**, ou tão somente destas últimas.

Nesse sentido, destacam-se os trabalhos sobre: a contribuição da perspectiva contratual para as estruturas de governança e gestão eficaz do destino turístico (BERITELLI; BIEGER; LAESSER, 2007); o desempenho de festivais com aplicação das dimensões

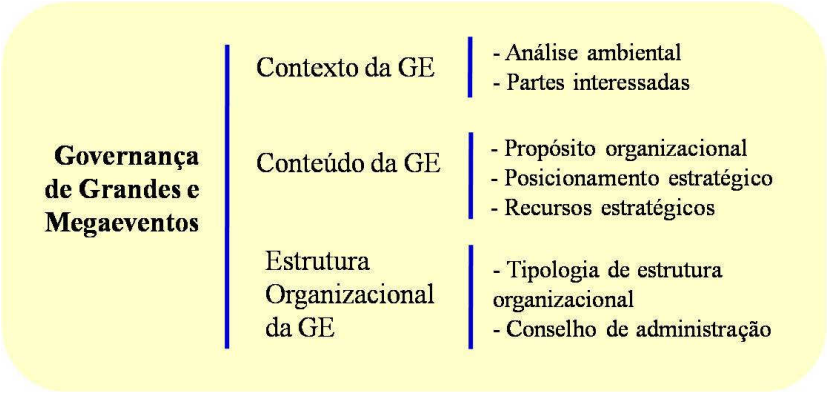
governança, estrutura e conteúdo (ANDERSSON; GETZ, 2009); as dimensões da eficácia da governança de turismo local (BEAUMONT; DREDGE, 2010); a eficácia da governança de áreas protegidas com base nos princípios do PNUD e na gestão produtiva (LOCKWOOD, 2010); e a governança da cadeia de valor do turismo com adaptação do modelo de estrutura-conduta-*performance* (SONG; LIU; CHEN, 2013).

É importante esclarecer que a Gestão de Eventos consiste no campo de estudo e a área prática profissional, aplicados ao design, à produção e ao gerenciamento de eventos planejados que englobam celebrações e festivais, com vistas ao entretenimento, a recreação, a política governamental, a ciência, ao esporte, as artes, aos negócios corporativos e as festividades sociais e familiares (GETZ, 2008).

Por conta disso, a sua eficácia está relacionada à criação e à produção de valor na experiência de serviços, como também à identidade e aos objetivos estratégicos que respondam aos desafios e se adaptem ao seu contexto (GETZ, 2008; RICHARDS; MARQUES; MEIN, 2014; BROWN et al., 2015).

Isso posto, esta tese traz sua proposta frente à análise mista da eficácia da GGM com foco no princípio da Eficácia ao se utilizar das temáticas da GE: o contexto, o conteúdo e a estrutura organizacional (ilustradas na Figura 04), para desenvolver suas dimensões de análise. Para isso, faz-se necessária a discussão sobre essas temáticas, nas próximas seções.

Figura 04 – Esquema de estudo das temáticas da Gestão de Eventos para a GGM



Fonte: Elaboração própria (2019)

2.1.2.1 Contexto da GE

Para muitas organizações, eventos são oportunidades de negócio, principalmente no turismo, com vistas à construção de ligações emocionais entre suas marcas e seus clientes (STOKES, 2012). Para isso, a GE deve entender o seu contexto a partir da análise ambiental e

das partes interessadas, pois estas nortearão suas decisões sobre viabilidade, objetivos, operações e resultados a serem alcançados (TUM; NORTON; WRIGHT, 2006).

A **análise ambiental** na gestão de eventos é realizada pela análise macroambiental e setorial. Como em todo negócio, faz-se necessária a análise macroambiental, pois fatores políticos e legais, econômicos, socioculturais, tecnológicos e ambientais atuam diretamente no posicionamento da organização do evento. As leis e regulamentos podem afetar as operações do evento, inclusive as que trazem a necessidade da adoção de melhores práticas e restringem os artistas contratados nacional e internacionalmente (TUM; NORTON; WRIGHT, 2006).

A influência econômica passa não só por questões financeiras, como câmbio e juros, mas pela geração de renda e participação de outras indústrias interligadas, como a do turismo, da hospitalidade e da cultura. Questões socioculturais como: o desenvolvimento do capital social, a participação da comunidade de acolhimento, a diversidade cultural e sua tendência globalizada e as mudanças demográficas, devem ser contempladas pela gestão do evento (TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; BOWDIN et al., 2011; PIELICHATY et al., 2017).

O uso de tecnologias inovadoras em grandes eventos traz a necessidade da especialização dos participantes do evento, quer sejam os profissionais, voluntários e clientes. As oportunidades tecnológicas podem gerar vantagem competitiva em: eficiência das operações, eficácia no planejamento estratégico, maior promoção e co-criação do evento conforme as demandas do cliente (PIELICHATY et al., 2017).

Além disso, os organizadores de eventos têm sofrido maior pressão das partes interessadas em relação à transparência, à responsabilidade e à participação dos envolvidos (PARENT; MACDONALD, 2014). Em especial, a responsabilidade com o uso eficiente de seus recursos e o descarte de seus resíduos, a ocupação dos espaços físicos no evento e seus impactos ambientais, e a conscientização do consumidor têm intensificado na última década a adoção de práticas sustentáveis (BOWDIN et al., 2011; PIELICHATY et al., 2017).

Outras questões de cunho instrumental, como o apoio das agências de turismo e seus incentivos governamentais e a legitimidade perante as partes interessadas, faz com que as organizações de eventos busquem se engajar e contribuir com questões sociais que envolvam seus impactos econômicos, socioculturais e ambientais na comunidade de acolhimento (GETZ, 2008; STOKES, 2012).

Ademais, já que este trabalho acolheu a perspectiva centrada no evento como produto turístico (GETZ, 2008), faz-se relevante que a análise setorial tratada esteja voltada à análise competitiva da indústria. A competição na indústria de eventos ocorre em escala glocal

(TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; PIELICHATY et al., 2017), em uma rede de empresas que ofertam serviços especializados (STOKES, 2012).

Sua análise é realizada pela estrutura da indústria e de suas forças competitivas: o poder de fornecedores e de compradores, a ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos, e a rivalidade dos concorrentes atuais (PORTER, 1985). O poder de negociação de fornecedores captura valor na cobrança de preços altos, na limitação da qualidade dos serviços e na transferência dos custos para outros participantes (PORTER, 2004).

Os fornecedores de recursos ao desenvolvimento do evento não possuem grande poder, a não ser que ocorram outros eventos no período. Dependendo do conceito único e especializado do evento, artistas altamente valorizados terão poder sobre custos e salvaguardas específicas. Uma estratégia a ser adotada pela organização do evento é a construção de alianças de longo prazo para garantir a continuidade da oferta com preços razoáveis (BOWDIN et al., 2011).

Contrariamente, o poder de negociação de compradores captura valor em preços baixos, exigindo uma maior qualidade, consequentemente, pressionando o aumento dos custos dos fornecedores (PORTER, 2009). Se o objetivo do evento for proporcionar uma experiência de alto padrão de qualidade para os clientes, esta pode resultar em um preço mais alto dos tickets e maior reputação da marca para os patrocinadores (BOWDIN et al., 2011).

A ameaça de novos entrantes em uma indústria traz novas capacidades e recursos substanciais. Essa ameaça depende das barreiras de entrada entendidas como as vantagens das empresas estabelecidas no setor, e da expectativa da sua reação (retaliação) ao entrante (PORTER, 2004, 2009). A ameaça de novos entrantes está no potencial do evento em perder participação de mercado para serviços que gerem experiências semelhantes. As barreiras de entrada são altas, relacionando-se a financiamentos e patrocínios (BOWDIN et al., 2011).

A ameaça de produtos substitutos está na função idêntica ou semelhante de um produto ou serviço por meios e escolhas diferentes. A ameaça dos substitutos será alta se: a opção de atração excludente for o preço *versus* o desempenho do produto; e o custo de mudança do cliente para o substituto for baixo (PORTER, 1985, 2004, 2009). A ameaça do evento substituto será alta se ele fornecer entretenimento tão ou mais satisfatório no mesmo período do evento a um preço menor. Uma estratégia é ofertar uma experiência única para um mercado-alvo bem definido a partir da sofisticação do programa do evento, da sua história e da sua reputação (BOWDIN et al., 2011).

A rivalidade entre concorrentes atuais se manifesta em descontos de preços, lançamento de novos produtos, campanhas publicitárias e melhorias nos serviços. A

lucratividade do setor é limitada por ela e depende da intensidade da competição entre as empresas participantes (PORTER, 2004, 2009). A indústria é caracterizada por inovações constantes no lançamento de serviços que resultam em uma experiência com novas formas artísticas e atividades esportivas, o que torna a rivalidade forte (BOWDIN et al., 2011).

O conjunto de serviços ofertados deve ser planejado e projetado visando à experiência individual e à coletiva do público-alvo, incluindo os participantes, os organizadores, os funcionários, os voluntários, os patrocinadores, os reguladores, os co-produtores, os fornecedores e as outras partes interessadas. Cada parte interessada deseja, espera e recebe serviços que geram experiências, valores e significados distintos para o evento (PATTERSON; GETZ, 2013).

A sobrevivência e o sucesso dos eventos têm por condição a identificação das **partes interessadas** e sua interação com a organização (GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; REID, 2011; TODD; LEASK; ENSOR, 2017). A identificação das partes interessadas e o atendimento de suas demandas trazem uma nova postura socioambiental para as organizações, sendo um indicador de boa gestão, fortalecimento da marca institucional e redução dos riscos (OLIVEIRA, 2008; BARBIERI; CAJAZEIRAS, 2009).

Além disso, essa postura com uma aboradagem mais sistêmica entende que o ambiente organizacional é composto por diferentes segmentos da sociedade com expectativas e interesses próprios que devem ter respostas adequadas mediante sua necessidade, importância e urgência para os gestores (NASCIMENTO et al., 2008; BARBIERI; CAJAZEIRAS, 2009). Essas respostas são avaliadas pelo conjunto das partes interessadas, também denominadas de *stakeholders*.

Define-se *stakeholder* como sendo qualquer indivíduo, grupo ou organização com legitimidade que pode afetar ou ser afetado pela realização das atividades organizacionais, podendo ter algum tipo de reivindicação, propriedade, direito ou interesse em determinado período, exercendo influência e pressão junto aos seus gestores (FREEMAN, 1984; CLARKSON, 1995; OLIVEIRA, 2008).

Isso posto, as interações entre a organização e seus *stakeholders* trazem muitas atividades e implicações econômicas e sociais comuns que impactam positivo e negativamente nos resultados do negócio. Para muitos autores as atividades organizacionais devem estar alinhadas aos ganhos econômicos e aos benefícios sociais (FREEMAN, 1984; CARROLL, 1991; HARRISON; FREEMAN, 1999; FREEMAN; PHILIPS, 2002; MACHADO FILHO, 2006).

Nesse sentido, surge a teoria dos *stakeholders* que é uma concepção ética de gestão estratégica e dinâmica que procura realizar as atividades organizacionais com base nesse alinhamento entre ganhos econômicos e benefícios socioambientais, direcionados às pressões e às demandas das partes interessadas. Para essa teoria, o sucesso da organização depende do uso dessa concepção na gestão das suas relações com seus grupos de interesse (FREEMAN, 1984; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; ROWLEY, 1997; AGLE et al., 1999; FREEMAN; PHILIPS, 2002; SANTOS; GÓMEZ, 2010).

A força da teoria dos *stakeholders* reside no entendimento de que as organizações são redes com relações complexas, diversificadas e multidimensionais entre seus participantes, agrupados em função de seus interesses e objetivos comuns (PRESTON, 1990; ROWLEY, 1997; BARBIERI; CAJAZEIRAS, 2009; SANTOS; GÓMEZ, 2010).

Em organizações temporárias, sua interação é realizada a partir de grupos de interesse primários e secundários. Os grupos primários ou prioritários de interesse são aqueles cuja participação contínua é fundamental à sobrevivência da organização do evento, evidenciando um alto grau de dependência dela para com esses agrupamentos (CLARKSON, 1995).

Os grupos primários podem ser divididos entre internos, que estão na própria organização, e da cadeia de valor com ligações diretas com ela (SAVITZ; WEBER, 2007) a partir dos papéis desempenhados (GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; GETZ; PAGE, 2016). A organizadora do evento pode estar relacionada a determinado evento ou ser equipes especializadas dentro de organizações permanentes (BOWDIN et al., 2011; ABNT, 2015).

Essas organizações são grupos de profissionais ou indivíduos (prestadores de serviço) que podem gerir muitos eventos simultaneamente com base contratual e de relacionamento de longo prazo com clientes e fornecedores. Seus *stakeholders* internos são proprietários, investidores, diretores, coordenadores, produtores, funcionários, voluntários e assessores (GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; RICHARDS; PALMER, 2010; ABNT, 2015).

Os *stakeholders* da cadeia de valor de um evento são os fornecedores e locais, os facilitadores, os aliados e colaboradores, os co-produtores, os reguladores e o público externo. Os fornecedores de produtos e serviços devem ser especializados em áreas diretas à execução do evento (artistas, produção audiovisual, iluminação, entretenimento e restauração), como também áreas associadas, a saber: transporte, comunicação, segurança, serviços jurídicos e contábeis (BOWDIN et al., 2011; ABNT, 2015).

Em especial, o local do evento é uma área direta que pode criar receitas adicionais ao contratar suas instalações para eventos, principalmente se estiver relacionado ao turismo e à

cultura, como galerias, museus, teatros, hotéis, resorts, centros de convenção e exposições, arenas esportivas, parques temáticos, centros comerciais e mercados (BOWDIN et al., 2011).

Os fornecedores e locais de eventos, muitas vezes, tornam-se parceiros e patrocinadores. Os parceiros são facilitadores, aliados e colaboradores com recursos para a viabilidade do evento, como as associações de profissionais da indústria e os co-produtores independentes que participam voluntariamente, como apoiadores privados e públicos, expondo sua marca para conferir credibilidade (BOWDIN et al., 2011; ABNT, 2015).

Ainda, os patrocinadores são pessoas físicas ou jurídicas que fazem investimentos no evento em troca de benefícios como: exposição de mensagens de seu interesse na mídia e no evento para determinado público; publicidade e expansão das relações públicas; fortalecimento da marca organizacional (SHONE; PARRY, 2004; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; ABNT, 2015).

A cadeia de valor conta com os reguladores, que são os governos locais e os órgãos públicos, responsáveis pela supervisão da conduta da organização do evento frente à legislação vigente e regulamentos (BOWDIN et al., 2011). Além da regulação, os governos locais podem se envolver em negociações para atrair, sediar e dar continuidade a eventos privados, inclusive formando parcerias público-privadas (STOKES, 2012).

Para finalizar, os *stakeholders* primários da cadeia de valor do evento têm o seu público externo que consiste em espectadores, visitantes, patrocinadores, clientes (pagadores) e consumidores (usuário final) (TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; BOWDIN et al., 2011).

Ademais, os grupos de interesse secundários são as partes que não estão envolvidas nas operações do evento, não tendo ligações diretas com a organização (CLARKSON, 1995; SAVITZ; WEBER, 2007). Os *stakeholders* secundários da organização do evento são: a comunidade de acolhimento, os restaurantes, os hotéis e outros componentes da indústria do turismo, o comércio local, a indústria da mídia (jornalistas e emissoras de TV, rádio, jornais, revistas) (GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; RICHARDS; PALMER, 2010).

Muitas estratégias formais e informais são usadas pela organização do evento com vistas a coordenar as interações com as partes interessadas em sua governança, a saber: processos de comunicação e compartilhamento de informações; *framework* para a tomada de decisão; construção de relacionamentos colaborativos; envolvimento das partes na tomada de decisão; desenvolvimento do planejamento estratégico; flexibilidade e adaptabilidade da estrutura de coordenação; contratos e acordos formalizados; e desenvolvimento de recursos humanos e envolvimento dos voluntários (PARENT; ROUILLARD; LEOPKEY, 2011).

2.1.2.2 Conteúdo da GE

A vantagem competitiva da organizadora do evento está enraizada em seu sistema de negócio, no qual o propósito organizacional, o posicionamento mercadológico e a base de recursos devem estar alinhados ao fornecimento de serviços superiores às expectativas dos clientes. Por isso, o conteúdo da estratégia é o resultado do processo estratégico, referente ao alinhamento entre essas áreas específicas de transformação (PETTIGREW, 1987).

O **propósito organizacional** versa sobre a extensão do fim organizacional com implicações sociais e impacto significativo sobre o seu funcionamento para a sociedade, pois se argumenta que as organizações empresariais devem apenas gerar lucro dentro da lei para os acionistas (FRIEDMAN, 1970), enquanto outros acreditam que elas devem gerar valor social para as partes interessadas (FREEMAN, 1984).

A organização deve ser guiada por princípios fundamentais que dão sentido à tomada de decisão, na qual o propósito organizacional ou sua missão (razão de existência) é elemento central. É importante conhecer seus componentes, que são as crenças, os valores compartilhados e a definição de negócio, pois estes norteiam, legitimam e motivam a formulação da estratégia (DE WIT; MEYER, 2010).

Em eventos, esses componentes da missão organizacional devem ser associados: à razão para a realização do evento, às atividades desenvolvidas, às demandas dos *stakeholders* e aos objetivos pretendidos. Além dos ganhos econômicos, o evento deve preencher alguma necessidade social em uma comunidade, região ou organização. A missão é o foco com flexibilidade para não sufocar a criatividade e a inovação (GETZ, 2005; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; BOWDIN et al., 2011).

A criatividade e a inovação são valores a serem compartilhados pela Gestão de Eventos, como também o pensamento estratégico, a melhoria contínua, a ética e a integração. Esses valores permeiam as decisões no processo da gestão do evento (SILVERS et al., 2006).

Ademais, o **posicionamento estratégico** é a percepção dos consumidores sobre o evento em relação aos concorrentes. A gestão pode alcançá-lo a partir dos seguintes elementos: da reputação e imagem do evento; do carisma de um diretor ou líder organizacional; do foco na programação (temática) e nos artistas do evento; da ênfase na localização e instalações; do cliente e consumidor do evento; do preço e da qualidade; e/ou do propósito, da aplicação e do tipo (categoria) do evento (BOWDIN et al., 2011).

Esses atributos podem ser perseguidos individualmente ou combinados nas estratégias mercadológicas. Estratégia é um curso de ação para o alcance de um propósito organizacional,

podendo ser deliberada a partir de sua formulação e implementação. Muitas vezes, esse curso de ação possui um padrão, entendido pelos gestores (agentes) como um comportamento estratégico a ser seguido em seu processo decisório.

Na indústria do turismo, a gestão organizacional voltada para eventos segue a escola de planejamento (STOKES, 2008), na qual a formulação da estratégia é decomposta em etapas distintas, baseada em programas, orçamentos, técnicas e *check-list* (MINTZBERG; LAMPEL, 1999; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). A gestão se apoia nas estratégias deliberadas e emergentes, misturando iniciativas inovadoras em um padrão coerente de ações planejadas (MINTZBERG; RAISINGHANI; THEORET, 1976; MINTZBERG; WATERS, 1985; DE WIT; MEYER, 2010).

Na indústria de eventos, a gestão segue estratégias de desenvolvimento do produto-mercado (ANSOFF, 1977) e estratégias genéricas para as indústrias (PORTER, 1980). As estratégias competitivas relacionadas ao vetor produto-mercado são o desenvolvimento de produtos e de mercados, a penetração de mercado e a diversificação (ANSOFF, 1977).

A estratégia de desenvolvimento de produto no mercado atual visa o crescimento, a estabilidade ou a redução. O crescimento do evento turístico ocorre por seu aumento em tamanho ou qualidade em relação às suas edições anteriores ou aos eventos semelhantes da concorrência. O crescimento será demonstrado por meio de uma maior receita, programação, número de consumidores e/ou participação na indústria de eventos (BOWDIN et al., 2011).

Ainda, a organização de eventos pode adotar a estratégia de estabilidade, inclusive manter a qualidade a partir do número de tickets à venda com o aumento de seus preços, como também a estratégia de redução da escala do evento em resposta ao contexto econômico desfavorável ou a mudanças socioculturais no mercado atuante (BOWDIN et al., 2011).

A estratégia de desenvolvimento de mercado pode ser empregada caso as pesquisas ambientais demonstrarem a insatisfação de clientes e consumidores com os elementos de posicionamento do evento. O desenvolvimento de mercado pode ocorrer pela integração do produtor do evento e do provedor do seu espaço físico, ou a integração entre festivais (TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; BOWDIN et al., 2011).

A estratégia de penetração de mercado concentra-se em atrair ao evento um número maior de consumidores e visitantes aos destinos turísticos sem, contudo, realizar mudanças na experiência dos serviços e na localização mercadológica. Em contrapartida, a estratégia de diversificação vai atrair consumidores e visitantes devido às inovações nessa experiência de consumo ou em novos eventos e mercados.

O posicionamento mercadológico pode acontecer também por meio das estratégias genéricas de uma indústria, a saber: a liderança em custo, a diferenciação e o enfoque (PORTER, 1980). Este trabalho concentra seus esforços nas estratégias de diferenciação e de enfoque, pois corrobora para o entendimento de Mintzberg (1988) e de Barney e Hesterley (2011) de que tudo pode ser considerado uma base de diferenciação: relações empresa cliente, vínculos empresariais e atributos do produto, inclusive o preço.

Por isso, trata a estratégia de liderança em custo de forma similar à diferenciação por preço. Em projetos, essa estratégia cria uma entrega intrinsecamente menos onerosa (MINTZBERG, 1988). Na estratégia de diferenciação, o negócio deve conseguir um desempenho superior em uma área de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado. Consiste em criar produto, marca, imagem, atendimento aos clientes, exclusividade, ambiente ou qualquer atributo que valorize o negócio e consiga a lealdade do consumidor à marca, eliminando ou reduzindo sua sensibilidade ao preço (PORTER, 1985).

A Gestão de Eventos pode utilizar a estratégia de enfoque ou escopo estratégico que se concentra em determinado grupo de compradores, mercado geográfico ou linha de produtos, nos quais a empresa os conhece intimamente e busca a liderança em custos ou a diferenciação dentro do segmento-alvo (PORTER, 1985; MINTZBERG, 1988).

O escopo do evento é essencialmente orientado para o mercado no qual os serviços ofertados à experiência pode ser operacionalizada a partir das estratégias de massa, de segmentação, de nicho e de customização de mercado (MINTZBERG, 1988). Nesse sentido, a Gestão de Eventos gera valor para o cliente pela busca da diferenciação para a liderança na indústria de lazer local, nacional ou internacional ou pela opção de um escopo de evento mais específico e limitado (BOWDIN et al., 2011).

Seja qual for a decisão estratégica, a geração de valor passa pelo desenvolvimento de atividades integradas e coordenadas à oferta de serviços à geração da experiência. Para isso, a Gestão de Eventos possui uma base de **recursos estratégicos** ou “ativos” produtivos controlados que impulsionam a sua vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991; GRANT, 1991).

Os recursos são qualquer “coisa” que possa ser pensada como uma força ou fraqueza (WERNERFELT, 1984), incluindo ativos, capacidades, processos, atributos, informações, conhecimentos, dentre outros, controlados por uma empresa (BARNEY, 1991). Alguns autores fazem distinção entre recursos e capacidades. Os recursos estão mais associados às entradas no processo produtivo, como o capital, os equipamentos, a mão de obra, a tecnologia

e outros. As capacidades são as habilidades da equipe em executar as atividades nesse processo (GRANT, 1991).

Os recursos podem ser categorizados em tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis são ativos que podem ser observados e quantificados, classificados em físicos, organizacionais e financeiros; os intangíveis incluem ativos históricos acumulados ao longo do tempo e padrões únicos de rotinas organizacionais. Estes permitem a adaptação dos serviços do evento às necessidades do mercado e o desenvolvimento de barreiras às imitações dos rivais (HOSKISSON; HITT; IRELAND, 2004).

Os recursos intangíveis podem ser classificados como direitos de propriedade e conhecimento. Os recursos de propriedade incluem as patentes, as marcas e os projetos registrados, os direitos autorais, os contratos, os segredos comerciais, as redes intra e interorganizacionais e a reputação. Esta pode figurar tanto no direito de propriedade quanto na intangibilidade do conhecimento (HALL, 1992).

Os recursos intangíveis por conhecimento possuem barreiras que envolvem habilidades técnicas, criativas e colaborativas (MILLER; SHAMSIE, 1996), as quais dependem dos atributos individuais (capital humano), desenvolvidos a partir do treinamento, da experiência, do julgamento, da inteligência, dos relacionamentos entre gestor e demais funcionários da organização de eventos. São mais subjetivos, incluindo *know-how* dos funcionários, fornecedores e colaboradores, a cultura organizacional e a reputação das ofertas e da organização (BARNEY, 1991; HALL, 1992).

Ainda, faz-se necessária a inclusão da confiança como recurso intangível. Ela pode ser considerada uma vantagem competitiva quando a organização explora a oportunidade de implantar mecanismos de governança econômicos (contratuais) e sociais (informais), e neutraliza as ameaças dos custos de imitação e oportunismo (BARNEY; HANSEN, 1994).

Na indústria de eventos, o principal recurso intangível são as habilidades e capacidades desenvolvidas pela qualidade e confiabilidade das pessoas, sejam gestores, funcionários, colaboradores, contratados e/ou voluntários. Muitas vezes, o cliente e o consumidor são vistos como um recurso, já que produz informações relevantes para o desenvolvimento do evento, inclusive da sua co-criação (TUM; NORTON; WRIGHT, 2006).

Outros recursos relevantes são a localização das instalações, a confiabilidade do sistema de informação, de equipamentos especializados e dos fornecedores, o atendimento do tempo e a qualidade de insumos e de informações (TUM; NORTON; WRIGHT, 2006).

Para que os recursos e as capacidades disponíveis do evento tenham potencial para a vantagem competitiva sustentável faz-se necessário que atendam aos seguintes critérios:

serem valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e que sua gestão esteja organizada para sua exploração (BARNEY, 1991, 2011). Para isso, ela utiliza sua estrutura e seus mecanismos de controle que devem propiciar aos envolvidos a capacidade e o incentivo para explorar esses recursos (BARNEY; HESTERLY, 2011).

2.1.2.3 Estrutura organizacional da GE

Dentre os fatores internos a serem analisados pela gestão, destaca-se a estrutura organizacional. Esta depende do grau de descentralização da tomada de decisão (atribuição de responsabilidade), da forma de coordenação usada (divisão de atividades e funções), da extensão entre formalidade (políticas e relatórios) e informalidade (mudanças e inovações), e do tamanho e da quantidade de eventos desenvolvidos (TUM; NORTON; WRIGHT, 2006).

A criação da estrutura organizacional do evento será de responsabilidade de uma organização ou agência que fornecerá os recursos iniciais ou de um grupo/comitê para a captação desses recursos (GETZ, 2005). Os **tipos de estrutura organizacional** podem ser simples, funcional, matricial e interorganizacional.

Muitas organizações de eventos operam com pequenas estruturas de gestão, adaptando-a no período do evento. As estruturas pequenas ou simples concentram a tomada de decisão no gestor do evento, tendo o controle total das atividades e do pessoal multiqualificado. Em pequenas organizações de eventos, essa estrutura é flexível e adaptável as mudanças ambientais (BOWDIN et al., 2011).

As estruturas funcionais concentram-se nas principais funções ou atividades a serem realizadas para o alcance dos objetivos propostos. Quanto mais complexo for o evento, maior será a quantidade de atividades que precisam ser incluídas, tornando a especialização dos envolvidos relevante. Essas atividades podem ser desenvolvidas em times ou comitês de trabalho, o que reduz a sobreposição de responsabilidades (BOWDIN et al., 2011). Em projetos, esses comitês *ad hoc* ficam associados à organização permanente enquanto outros eventos não são realizados. São formados por especialistas, alocados em atividades específicas, designados temporariamente para novos projetos (GETZ, 2005).

As estruturas matriciais baseadas em programas são desenvolvidas a partir de comitês de trabalho funcionais e de projetos. Nelas, problemas de comunicação e de tomada de decisão tendem a ser amenizados por conta da maior disseminação de conhecimento e de

informações. No contexto de eventos, as estruturas matriciais são observadas em eventos de grande porte (TUM; NORTON; WRIGHT, 2006).

Estruturas interorganizacionais ou em rede são usadas em grandes e megaeventos devido a sua complexidade. Nelas, a maioria das organizações (de pequeno e médio porte) é especializada em entregar serviços, na precisão do custeio e na rápida tomada de decisão para a Gestão de Eventos. Elas criam uma organização virtual para a gestão do evento, encerrando suas atividades com a sua entrega para o cliente. Esse tipo de estrutura traz questões relacionadas ao controle de qualidade e a confiabilidade de contratados externos, além da integração de equipes distintas ao desenvolvimento do evento (BOWDIN et al., 2011).

A configuração desse tipo de estrutura depende de circunstâncias ambientais e da quantidade de organizações participantes, sendo: aliança temporária com parceiros independentes que se reúnem para criar o evento; aliança com uma organização-líder ou coordenadora do grupo ou nova organização estabelecida especialmente para a produção do evento; organização principal que gerencia e produz o evento a partir de outras organizações subcontratadas; e grande evento composto de uma estrutura organizacional permanente (com uma atração maior) contém vários eventos menores com sistemas de gestão organizacionais distintas, não sendo necessariamente permanentes (GETZ, 2005).

Ademais, é comum que os comitês de pequenos eventos os gerenciem e os produzam, não sendo desejável essa prática para eventos maiores. Os comitês *ad hoc*, instituídos em estruturas de gestão matricial ou interorganizacional, podem se transformar em conselhos de administração de um sistema de governança em programas de projetos. Na governança de eventos de propriedade privada há uma tendência de maior clareza devido à atribuição normativa de papéis e responsabilidades entre diretores e gestores (GETZ; PAGE, 2016).

Além disso, a estrutura organizacional da governança de eventos é alicerçada por meio de um comitê ou **conselho de administração** com responsabilidade legal e financeira sobre o evento. Esse conselho indica um diretor responsável que executa as estratégias definidas e que representa os principais interessados no evento, inclusive investidores (acionistas e patrocinadores) (RICHARDS; PALMER, 2010).

No âmbito cultural, o Conselho de Administração consiste em um grupo de liderança e apoio que trabalha ativamente no direcionamento estratégico da organização e na consecução dos recursos necessários ao alcance de sua missão. O Conselho é responsável pelo direcionamento estratégico frente às partes interessadas e aos gestores, pelas operações do evento diante dele. Muitas vezes, esses papéis se sobrepõem, criando potenciais conflitos entre eles (problema de agência) (RICHARDS; PALMER, 2010).

Esse direcionamento estratégico concentra-se na formulação de políticas organizacionais com base em questões mais estratégicas, como: definição da missão e visão; estabelecimento de valores, políticas e objetivos; desenvolvimento de sistema orientado para resultados; foco na tomada de decisão estratégica e no uso eficiente dos recursos; relações entre seus membros; discurso único (falar a uma só voz); e processos da governança (funções, papeis e responsabilidades da organização) (GETZ, 2005).

Somado ao direcionamento estratégico, o Conselho tem como papel a captação de recursos em longo prazo. Muitos conflitos entre seus membros estão relacionados ao fraco desempenho de bilheterias e à fraca negociação com as esferas públicas na busca por subsídios financeiros para eventos culturais (RICHARDS; PALMER, 2010).

A governança de eventos pode ter como problemas estruturais: o número extenso de membros na sua composição; a interferência política; a dificuldade de recrutamento de diretores qualificados; a dificuldade de relacionamento entre membros do Conselho e dos gestores operacionais; e a ausência de clareza na divisão de responsabilidades. As responsabilidades do Conselho de Administração são: a tomada de decisões financeiras e o seu controle; o desenvolvimento de políticas e estratégias; a tomada de decisão sobre projetos culturais; e o levantamento de fundos e patrocínios (RICHARDS; PALMER, 2010).

Para isso, seus membros devem possuir as seguintes habilidades específicas: supervisão de funções relevantes (orçamento, marketing, planejamento e outros); obtenção de apoio e recursos com políticos e líderes corporativos; experiência em negócios, custos e receitas; líderes comunitários e voluntários com conhecimento do público e de política; e representantes dos principais grupos de partes interessadas (GETZ, 2005).

Entende-se que, em eventos menores, a estrutura da gestão, muitas vezes, é usada como estrutura de governança, o que torna difícil a sua separação quando as organizações de eventos se tornam maiores e desenvolvem um maior número de projetos de eventos simultâneos. Por conta disso, optou-se em estudar os conceitos teóricos referentes a ambas para que se possa na pesquisa teórico-empírica especificar melhor essa separação.

2.2 Proposição teórica à análise da eficácia da GGM

No debate a cerca eficácia não existe consenso sobre sua definição tão pouco sobre os critérios devam ser analisados frente a esse constructo complexo e multidimensional para que se possa considerar uma organização eficaz em diferentes circunstâncias (CAMERON, 1986a). Inicialmente, esses requisitos foram classificados em econômicos e não-econômicos (BENNIS, 1976).

Devido às especificidades de cada organização, o estudo da eficácia vendo sendo ampliado para além dessa dicotomia (CAMERON, 1978), concentrando-se nas seguintes abordagens: econômica (CAMERON, 1986b; MORIN; SAVOIE; BEAUDIN, 1994), social (CAMERON, 1986b; MORIN; SAVOIE; BEAUDIN, 1994; FERNANDES, 2005, 2006, 2008), política (MORIN; SAVOIE; BEAUDIN, 1994; FERNANDES, 2006, 2008), organizacional e sistêmica (CAMERON, 1986b; MORIN; SAVOIE; BEAUDIN, 1994; ALTSCHULD; ZHENG, 1995; DAFT, 1999; FERNANDES, 2005, 2006, 2008; DAVIES, 2006; RAMOS, 2006; ROBBINS; COULTER, 2012).

Essa tese está defende o estudo da eficácia a partir da abordagem organizacional e da sistêmica, pois seu foco está na competitividade da organização, na sua adaptação ao ambiente e às demandas das partes interessadas, nos objetivos, estrutura e recursos estratégicos e nos processos internos (MORIN; SAVOIE; BEAUDIN, 1994; ALTSCHULD; ZHENG, 1995; FERNANDES, 2005, 2006, 2008; DAVIES, 2006; RAMOS, 2006; ROBBINS; COULTER, 2012).

Ademais, ratifica-se que a eficácia é a capacidade de alcance dos objetivos planejados, traduzidos em metas programadas à provisão de bens e serviços, a realizadas em um determinado período, independente dos custos implicados (TCU, 2015a).

A partir dessa definição, entende-se que a eficácia está atrelada, não somente, aos resultados *de per si*, alcançados pelos objetivos planejados, mas principalmente pela capacidade que a organização temporária (grande ou megaevento) demonstra para esse alcance por meio do entendimento do seu contexto, da adequação do seu conteúdo estratégico ao mesmo e da modelagem do seu sistema de governança.

Esse entendimento vai de encontro ao que Davies (2006), Ramos (2006), Gaspar et al. (2011) e Robbins e Coulter (2012) consideram como a manutenção de seu sistema interno e a adaptação do mesmo ao ambiente externo nas abordagens organizacional e sistêmica da eficácia. Essas abordagens são usadas no contexto de projetos, onde a eficácia é estudada a partir do sucesso dessas organizações temporárias.

Nesse contexto, a eficácia organizacional é a capacidade de realização dos seus objetivos e dos organizacionais propostos, que devem ser consistentes com a gestão estratégica da organização permanente (BACCARINI, 1999; SHENHAR et al., 2001; COOKE-DAVIES, 2002; JUGDEV; MÜLLER, 2005). Além disso, a eficácia de projeto proporciona melhores resultados, desempenho, posicionamento mercadológico e maior crescimento e lucratividade (SHENHAR et al., 2001), como também maior impacto às partes interessadas (JUGDEV; MÜLLER, 2005; CSERHÁTI; SZABO, 2014).

O entendimento do projeto como um negócio em diferentes contextos setoriais com o envolvimento de *stakeholders* em distintos níveis organizacionais (TURNER; MÜLLER, 2003; COVA; SALLE, 2005; MORRIS, 2011; TURNER; ANBARI; BREDILLET, 2013) demonstra a necessidade do alinhamento entre os objetivos da organização permanente e os da temporária (BREDILLET, 2008b).

Assim, o projeto pode ser avaliado não somente por critérios de eficiência da sua gestão operacional (como custos, tempo e qualidade) (PINTO; SLEVIN, 1987, 1988; FREEMAN; BEALE, 1992; ATKINSON, 1999; JUGDEV; MÜLLER, 2005; MORRIS, 2011), mas também pelos fins organizacionais (objetivos estratégicos) e fatores competitivos, relacionados à eficácia organizacional (SHENHAR et al., 2001; TURNER; MÜLLER, 2003; JUGDEV; MÜLLER, 2005; BANNERMAN, 2008)

Dessa forma, critérios de sucesso voltados à eficácia organizacional foram eleitos: missão do projeto, apoio da alta administração, planejamento e cronograma, consulta ao cliente, recrutamento, seleção e formação de pessoal, atividades técnicas, aceitação do cliente (PINTO; SLEVIN, 1987); estratégia corporativa geral, operações do negócio, pesquisa e desenvolvimento, desenvolvimento de tecnologia, gestão e fornecimento de instalações (COOKE-DAVIES, 2002; DAI; WELLS, 2004) e maturidade de Escritório de Gestão de Projetos (KERZNER, 2009); práticas de risco (VOETSCH; CIOFFI; ANBARI, 2005) e valor gerado (THOMAS; MULLALY, 2007); e relação entre recursos e melhores práticas em projetos, programas e carteira de resultados (PMI, 2013).

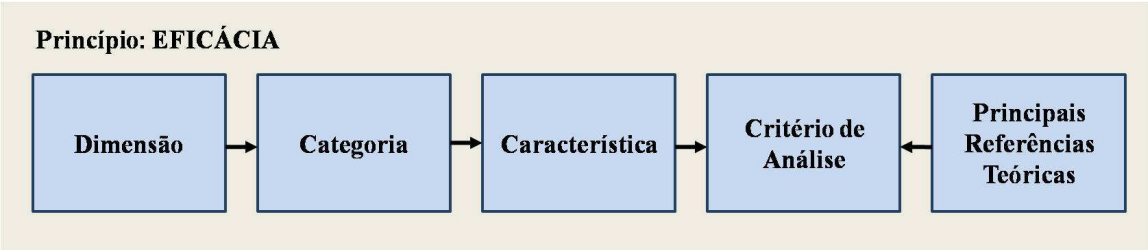
Especificamente em projetos de eventos, a eficácia pode ser analisada a partir das seguintes características: o alcance dos objetivos estratégicos e de execução do projeto; a satisfação das partes interessadas locais e nacionais, com destaque para as que se encontram na cadeia de valor do projeto (CSERHÁTI; SZABO, 2014).

Além de critérios de sucesso, a eficácia em projetos foi estudada nos trabalhos de Shenhar et al. (2001), Bannerman (2008) e Khan, Turner e Maqsood (2013) a partir da muldimensionalidade estratégica. Nesses estudos, há uma relação entre a eficácia da

organização temporária e a eficiência de sua gestão com foco nas seguintes temáticas: negócio; estratégia; eficiência da gestão; processo; produto (entrega); partes interessadas; impactos; sucesso do negócio; e potencial futuro.

Isso posto, essa tese propõe a análise da eficácia da Governança de Grandes e Megaeventos (organizações temporárias) a partir do *framework* teórico com as seguintes dimensões de gestão: conteúdo, contexto, sistema e processos da governança. Esse *framework* consiste em um conjunto de elementos teóricos que definem a extensão, o propósito e a relevância da temática tratada. Sua estrutura é ilustrada na Figura 05, sendo transformada em quadros-resumo em cada dimensão nessa proposta de tese.

Figura 05 – Estrutura do *framework* teórico dimensional



Fonte: Elaboração própria (2019)

O primeiro elemento da estrutura é o princípio da eficácia a ser analisado em todas as dimensões; o segundo é a dimensão é um constructo desenvolvido por meio de um arcabouço teórico com conceitos e características de um determinado tema específico; o terceiro é a categoria que consiste no conjunto de características teóricas sobre determinado tema.

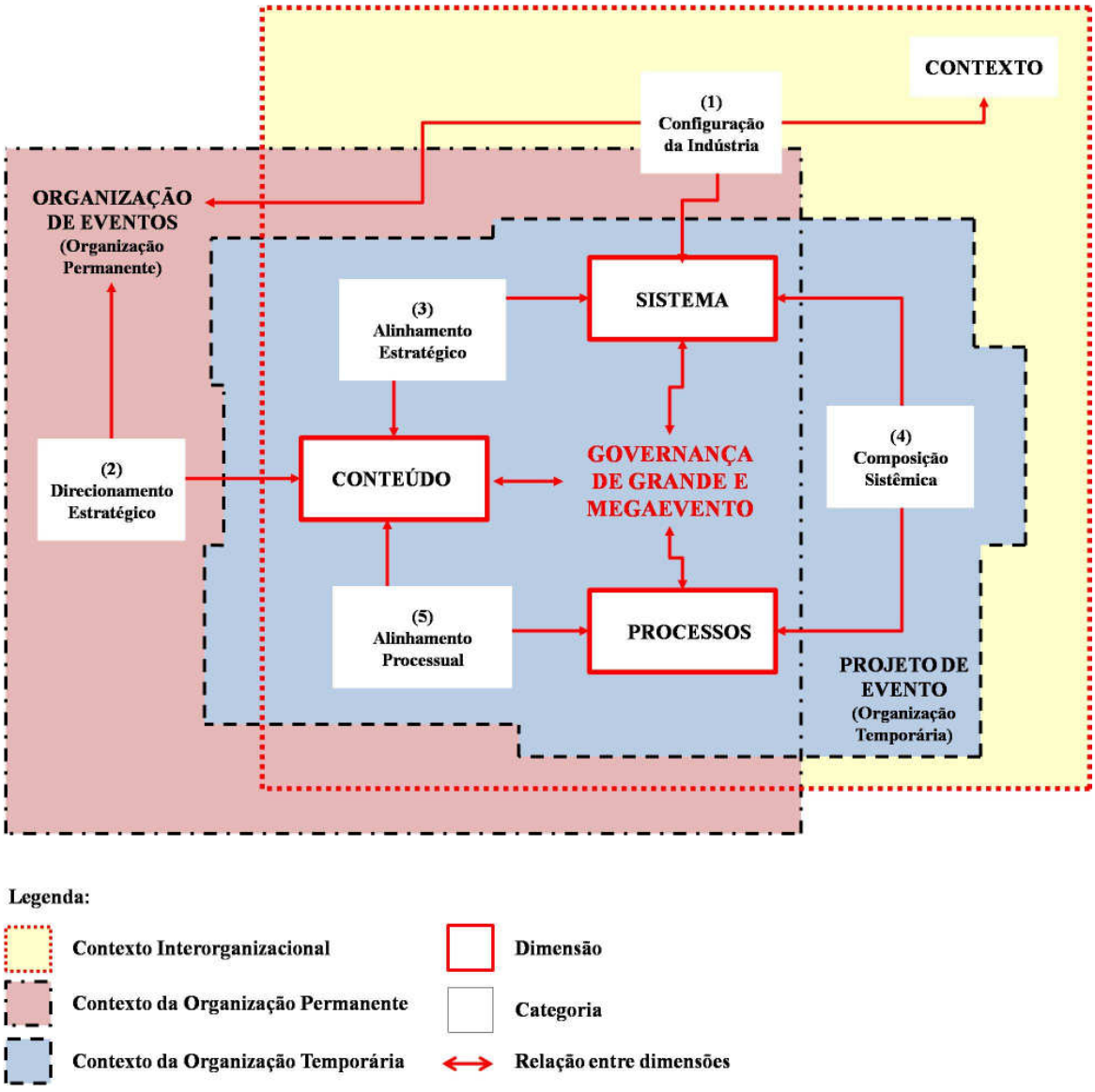
O quarto é a característica, considerada um atributo, propriedade ou qualidade de certa temática; o quinto elemento é o critério de análise ou a forma como a característica temática é analisada; e o último elemento são as principais referências teóricas as quais foram incluídas para servir de base conceitual da análise do princípio da eficácia.

Ademais, a dinâmica das relações entre as dimensões do *framework* teórico da GGM foi representada na Figura 06, sendo idealizada a partir do embricamento contextual entre o ambiente organizacional, e o ambiente interorganizacional, intitulado de contexto (na cor amarela). Para uma melhor compreensão, o ambiente organizacional foi dividido entre a empresa organizadora de eventos (organização permanente) (na cor rosa) e o projeto do grande/megaevento (organização temporária) (na cor azul).

A organizadora de eventos, o projeto do grande/megaevento e o seu contexto externo estão hachurados com cores e pontilhados de forma distinta para demonstrar sua individualidade, mas também sua permeabilidade, ou seja, que existem interações entre esses

contextos. Particularmente, o contexto externo é uma dimensão de análise, por isso está pontilhado em vermelho para acompanhar as demais dimensões.

Figura 06 – *Framework* inicial da GGM



Fonte: Elaboração própria (2019)

As linhas e suas setas em vermelho representam as relações existentes entre as características teóricas, as dimensões de análise e a eficácia da governança, explicadas ao longo dessa seção conforme a ordem numérica na Figura 06. Essas relações seguem o pressuposto dessa tese e são propostas nas próximas seções.

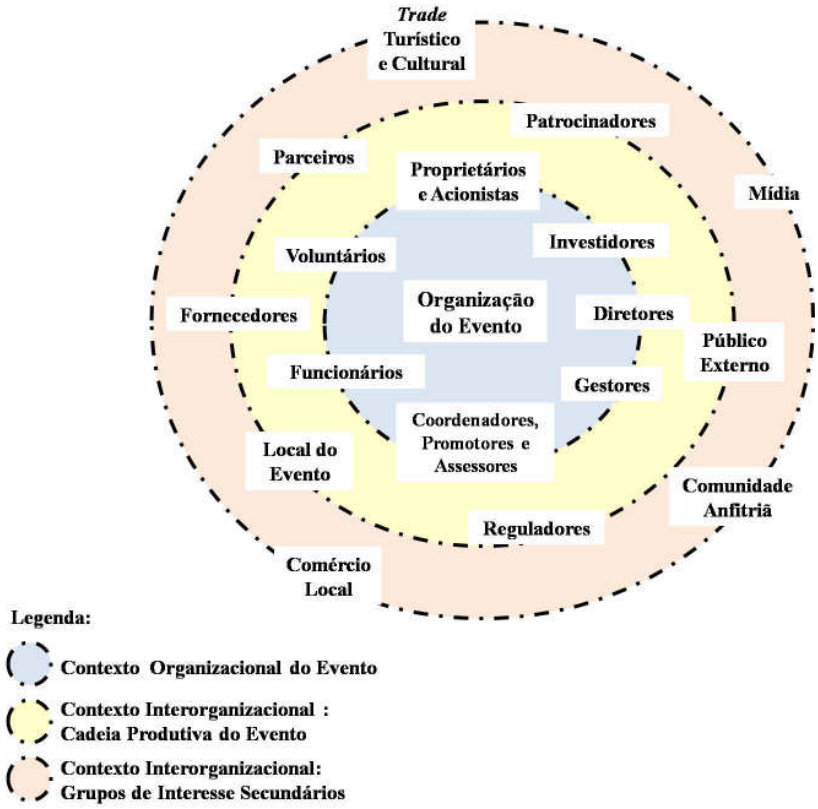
2.2.1 Contexto da GGM

As indústrias do turismo e de eventos estão inter-relacionadas, pois possuem atividades semelhantes e, muitas vezes, interligadas para a oferta dos serviços que compõem a experiência do grande ou megaevento. Esta é projetada com a participação dos mesmos grupos de interesse nessas indústrias, gerando significados e valores distintos para o evento (LAFFERTY; FOSSEN, 2001; IOANNIDES; DEBBAGE, 2005; ROEHL, 2005; SMITH, 2005; EVANS, 2009; ARDAHAEY, 2011; PATTERSON; GETZ, 2013; LEE; YUAN, 2017).

Além disso, a sobrevivência e o sucesso do evento estão atrelados à identificação dos grupos de interesse (GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; REID, 2011; TODD; LEASK; ENSOR, 2017), que inseridos em níveis de contextos permeáveis (linhas pontilhadas), formam a configuração da indústria de eventos (1), ilustrada na Figura 07.

No contexto organizacional (na cor azul), a configuração da indústria de eventos tem por elemento central as organizações de eventos que são formadas por indivíduos ou grupos especializados em serviços da experiência do produto turístico (HOBDAY, 2000; SYDOW; LINDKVIST; DEFILLIPPI, 2004; GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; RICHARDS; PALMER, 2010; BOWDIN et al., 2011; PMI, 2013; ABNT, 2015).

Figura 07 – Configuração da indústria de eventos



Fonte: Elaboração própria (2019)

As organizações de eventos competem em escala glocal, tendo que se preocupar com a rivalidade dos concorrentes atuais, a ameaça dos novos entrantes na indústria e dos produtos substitutos ao evento (PORTER, 1985; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; STOKES, 2012; PIELICHATY et al., 2017). Essa competição se reflete na rivalidade entre concorrentes por meio da influência dos fatores macroambientais legais, econômicos, socioculturais, tecnológicos e ambientais no negócio e na governança do grande e megaevento (PORTER, 2004, 2009; BOWDIN et al., 2011).

Esses fatores macroambientais são: a adoção de melhores práticas da indústria; a contratação de artistas nacionais e internacionais; a diversidade cultural globalizada; a participação da comunidade anfitriã; a especialização tecnológica; a inovação organizacional, a co-criação com o público externo e as práticas sustentáveis nos serviços da experiência do evento; e a transparência, a responsabilidade e a participação dos envolvidos (TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; GETZ, 2008; BOWDIN et al., 2011; STOKES, 2012; PARENT; MACDONALD, 2014; PIELICHATY et al., 2017).

A ameaça de novos entrantes na indústria de eventos depende das barreiras de entrada financeiras (patrocínio privado e subsídios estatais), produtivas (serviços da experiência do evento) e históricas (recursos intangíveis acumulados ao longo do tempo, padrões únicos de rotinas organizacionais e evolução da prática de gestão do projeto do evento) (KREINER, 1995; HOSKISSON; HITT; IRELAND, 2004; PORTER, 2004, 2009; BOWDIN et al., 2011; PMI, 2013; SÖDERLUNG; LENFLE, 2013).

Para que a ameaça de produtos substitutos seja controlada, a organização precisa investir na diferenciação da experiência do evento, usando a história e a reputação como recursos estratégicos e a sofisticação dos serviços ofertados (PORTER, 1985, 2004, 2009; BOWDIN et al., 2011). Ademais, o contexto organizacional traz outros elementos, considerados grupos de interesse prioritários a cada organização devido ao seu alto grau de dependência para o sucesso do evento (CLARKSON, 1995; SAVITZ; WEBER, 2007).

Internamente à organização de evento, têm-se como partes interessadas: proprietários, acionistas, investidores, diretores, gestores, coordenadores, promotores, assessores, funcionários e voluntários (GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; GARLAND, 2009; RICHARDS; PALMER, 2010; PMI, 2013; ABNT, 2015). Embora os voluntários não estejam inseridos nas organizações de eventos, chama-se atenção para sua relevância quanto ao seu sucesso, principalmente se forem membros da comunidade anfitriã. Assim, os voluntários são considerados partes interessadas prioritárias (TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; BOWDIN et al., 2011; PIELICHATY et al., 2017).

No contexto interorganizacional, a configuração da indústria de eventos traz os grupos de interesse prioritários e secundários (WINDELER; SYDOW, 2001; GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; SAVITZ; WEBER, 2007; GETZ; PAGE, 2016). Os grupos de interesse prioritários estão relacionados à cadeia produtiva do evento (na cor amarela na Figura 07), sendo: fornecedores, local do evento, parceiros, patrocinadores, reguladores e público externo.

Fornecedores, vendedores ou contratados são especializados em áreas diretas do grande ou megaevento, podendo se tornar seus parceiros e patrocinadores, com vistas ao alcance de recursos à viabilidade do evento. Chama-se atenção para o fornecedor relacionado ao local do evento e a sua relação direta com o turismo e a cultura (BOWDIN et al., 2011; PMI, 2013; ABNT, 2015), como também para o investimento privado dos patrocinadores e os subsídios financeiros dos reguladores estatais (SHONE; PARRY, 2004; GETZ, 2005; GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; RICHARDS; PALMER, 2010; STOKES, 2012; ABNT, 2015).

Em geral, os fornecedores não possuem grande poder de negociação junto às organizações de eventos, exceto os artistas altamente valorizados ou com alguma especialização que traga a diferenciação para o evento. O desenvolvimento de alianças e parcerias pela organização de eventos pode minimizar o poder de negociação desses fornecedores (PORTER, 2004; BOWDIN et al., 2011).

O público externo é formado por espectadores, visitantes (turistas), clientes (pagadores) e consumidores (usuário final) do grande e megaevento. Quando ele é contextualizado por parcerias público-privadas, o público externo pode ser estendido para políticos e gestores governamentais (GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; ARTTO et al., 2008; BOWDIN et al., 2011). Ao contrário dos fornecedores, os clientes possuem grande poder de negociação frente à diferenciação pela qualidade dos serviços da experiência do grande ou megaevento, o que pode ocasionar maior preço dos tickets e reputação dos patrocinadores (PORTER, 2009; BOWDIN et al., 2011).

No contexto interorganizacional da configuração da indústria de eventos estão inseridos grupos de interesse secundários (na cor laranja na Figura 07) às organizações de eventos, já que não estão envolvidos nas operações do grande ou megaevento (CLARKSON, 1995; SAVITZ; WEBER, 2007). Destacam-se: a comunidade anfitriã, o comércio local e outros segmentos de indústrias relacionados a eventos como a mídia, o *trade* turístico e o cultural (GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; RICHARDS; PALMER, 2010).

A partir da configuração da indústria de eventos apresentada, entende-se que o grande ou megaevento é um projeto com contextos dinâmicos e interações entre essas partes

interessadas. Por isso, o evento deve ser controlado e avaliado por sua governança com vistas a sua viabilidade, adaptação contingencial e eficácia organizacional (SAVAGE et al., 1991; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; ARTTO et al., 2008; CRAWFORD; HELM, 2009; STOKES, 2012; PMI, 2013; TURNER; ANBARI; BREDILLET, 2013).

Nesse sentido, a eficácia da governança é analisada frente às seguintes características do contexto do grande e megaevento, apresentadas no Quadro 02. A governança torna-se eficaz quando entende o contexto do grande e megaevento, a partir da identificação de seus grupos de interesse na configuração da indústria e de suas forças competitivas, principalmente na cadeia produtiva da organização do evento.

A Governança de Grandes e Megaeventos usa esse entendimento do contexto para tomar suas decisões frente à direção de seus conteúdos estratégicos, ao controle de seus componentes sistêmicos e processos, e a avaliação de objetivos propostos e resultados alcançados, discutidos nas próximas seções.

Quadro 02 – Características de análise da GGM na dimensão contexto

Dimensão	Categoria	Característica	Critério de Análise	Principais Referências Teóricas
Contexto	Configuração da Indústria de Eventos	Contexto Organizacional	Formação do contexto interno da organização do grande e megaevento	Hobday, 2000; Sydow; Lindkvist; Defillippi, 2004; Getz; Andersson; Larson, 2006; Richards; Palmer, 2010; Bowdin et al., 2011; PMI, 2013; ABNT, 2015
			Existência de fatores macroambientais de influência na rivalidade dos concorrentes	Porter, 1985, 2004, 2009; Tum; Norton; Wright, 2006; Getz, 2008; Bowdin et al., 2011; Stokes, 2012; Parent; MacDonald, 2014; Pielichaty et al., 2017
			Existência de barreiras de controle de ameaça de novos entrantes e produtos substitutos	Porter, 1985, 2004, 2009; Kreiner,1995; Hoskisson; Hitt; Ireland, 2004; Bowdin et al.,2011; PMI, 2013; Söderlung; Lenfle, 2013
			Existência de grupos de interesse prioritários da organização do grande e megaevento	Clarkson, 1995; Getz; Andersson; Larson, 2006; Tum; Norton; Wright, 2006; Savitz; Weber, 2007; Garland, 2009; Richards; Palmer, 2010, Bowdin et al., 2011; PMI, 2013; ABNT, 2015; Pielichaty et al., 2017
		Contexto Interorganizacional	Existência de grupos de interesse prioritários da cadeia produtiva do grande e megaevento	Windeler; Sydow, 2001; Porter, 2004, 2009; Shone; Parry, 2004; Getz, 2005; Getz; Andersson; Larson, 2006; Tum; Norton; Wright, 2006; Savitz; Weber, 2007; Artto et al., 2008; Richards; Palmer, 2010; Bowdin et al., 2011; Stokes, 2012; PMI, 2013; ABNT, 2015; Getz; Page, 2016
			Existência de forças competitivas da cadeia produtiva	
			Existência de grupos de interesse secundários	Clarkson, 1995; Getz; Andersson; Larson, 2006; Savitz; Weber, 2007; Richards; Palmer, 2010

Fonte: Elaboração própria (2019)

2.2.2 Conteúdo da GGM

A dimensão conteúdo da GGM trata do direcionamento, conteúdo e formação estratégica do evento. O direcionamento estratégico (2) é construído a partir da orientação dicotômica (DE WIT; MEYER, 2010) entre a rentabilidade aos acionistas (FRIEDMAN, 1970) e a responsabilidade com as demais partes (FREEMAN, 1984). Independente de qual seja a abordagem de valor (acionista ou partes interessadas) escolhida (DE WIT; MEYER, 2010), o direcionamento estratégico da organização do evento (organização permanente) influencia diretamente na orientação paradigmática do projeto do evento (temporária).

Somado a isso, o foco estratégico se relaciona à conformidade dos processos de gestão ou à entrega (resultado) do evento (MÜLLER, 2009; MÜLLER; LECOEUVRE, 2014). Além do foco e da orientação estratégica, o propósito organizacional faz parte do direcionamento estratégico da GGM.

O propósito da organização de eventos, ou sua missão organizacional está atrelado às crenças, aos valores compartilhados e à definição de negócio (DE WIT; MEYER, 2010). É importante que a organização temporária tenha seu propósito, que deve estar relacionado ao da organização de eventos. Ele deve estar associado à razão para a realização do evento, às atividades desenvolvidas e aos objetivos traçados (TUM; NORTON; WRIGHT, 2006).

Não obstante, o sucesso do grande ou megaevento depende da participação da comunidade anfitriã. Mesmo que sua orientação paradigmática esteja voltada ao retorno dos acionistas, é relevante que o seu propósito esteja vinculado às demandas socioambientais dos *stakeholders*, principalmente da comunidade (GETZ, 2005; BOWDIN et al., 2011).

O foco, a orientação e o direcionamento estratégico do evento frente ao ambiente e às suas partes interessadas norteiam as decisões dos agentes quanto ao alinhamento estratégico entre a organização permanente e o projeto do grande ou megaevento. Esse alinhamento é observado frente ao posicionamento da governança e à sua base de recursos estratégicos, conforme ilustrado na Figura 06.

O alinhamento estratégico (3) molda a escolha da estratégia de forma *top-down* pelos agentes da organização do evento e *bottom-up* pelos agentes da governança de grande e megaevento, e seu posicionamento pode ser entendido a partir de três abordagens estratégicas, a saber: dependência, autonomia e adaptação. Essas abordagens revelam a formação estratégica e o conteúdo *per si* da governança de grande e megaevento.

Se a governança de grande e megaevento segue a abordagem de dependência, então suas ações estão subordinadas à estratégia deliberada da organização de eventos

(MINTZBERG; RAISINGHANI; THEORET, 1976; MINTZBERG; WATERS, 1985; ARTTO et al., 2008; KWAK; ANBARI, 2009). Essa estratégia *top-down* consiste em padrões específicos com atributos competitivos do negócio que trazem as demandas dos envolvidos no direcionamento estratégico (SRIVANNABOON, 2006; SHENHAR et al., 2007).

A abordagem estratégica de dependência está ligada diretamente às demandas dos acionistas, o que torna a organização do evento o *stakeholder* mais relevante no contexto ambiental do projeto, pois este serve aos seus objetivos estratégicos (ARTTO et al., 2008).

Suas demandas e o contexto interno trazem como padrões específicos com foco estratégico na entrega do evento: a redução do seu escopo e a dos recursos organizacionais (SHENHAR et al., 2007; MÜLLER, 2009), e padrões com foco na conformidade dos processos, a redução do investimento na criação de valor das entrega da experiência dos serviços do evento (GETZ, 2008; ANDERSSON; GETZ, 2009; TOO; WEAVER, 2014).

Nesse contexto, a estratégia da organização do evento é a liderança de custo (PORTER, 1985) ou diferenciação por preço (MINTZBERG, 1988; BOWDIN et al., 2011), que transposta para a ação estratégica no evento, torna-se a vantagem de custo por sua redução em cada etapa do ciclo de vida do projeto (MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007) e mudança (ou procura) de receitas com patrocinadores e parceiros.

Combinada a vantagem de custo, a governança do grande e megaevento pode adotar a estratégia de desenvolvimento de produto e de mercado (ANSOFF, 1977). O desenvolvimento de produto pode ocorrer pela estabilidade, com o aumento de preços e a manutenção da qualidade dos serviços do evento, como também pela redução da sua escala em resposta ao contexto econômico desfavorável ou às mudanças socioculturais no mercado de atuação. O desenvolvimento de mercado pela integração da organização do evento e de seus fornecedores, como o provedor do espaço físico, ou a integração entre eventos distintos (TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; BOWDIN et al., 2011).

Se a governança de grande e megaevento segue a abordagem autônoma, suas estratégias são consideradas “mistas”, pois mesmo sendo emergentes, ainda se relacionam ao conteúdo estratégico deliberado da organização do evento (MINTZBERG; WATERS, 1985; ARTTO et al., 2008). Nessa abordagem *bottom-up*, a governança tende a desenvolver suas próprias estratégias e planos, independente do contexto da organização do evento, sendo responsável pela decisão de alocação e execução de recursos (MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007).

A abordagem estratégica autônoma está relacionada às demandas dos interessados, principalmente as que estão na cadeia de valor e ao contexto externo. Nela, o projeto se

adapta aos interesses dos acionistas e de outras partes relevantes, e aos padrões normativos de processos e práticas da indústria (ARTTO et al., 2008). Seu foco estratégico direciona a essa conformidade de processos ou à entrega do evento por meio do planejamento estratégico, da gestão de portfólio e do ciclo de vida do seu projeto (SRIVANNABOON, 2006).

Como a estratégia organizacional pode estar na liderança de custo e na diferenciação do produto (PORTER, 1985), suas ações estratégicas transpostas à GGM estão relacionadas à mudança da experiência do evento. Essa mudança pode ser ocasionada pela vantagem de custo, combinada à estabilidade ou à redução do evento, como na abordagem de dependência (ANSOFF, 1977; MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007; BOWDIN et al., 2011).

A mudança é realizada também pela diferenciação por velocidade (tempo) da entrega, na qual a estratégia de crescimento da experiência do evento ocorre em relação ao seu tamanho (receita, programação, número de consumidores e/ou participação na indústria) ou qualidade em serviços, contrapondo-se às suas edições anteriores ou a eventos concorrentes semelhantes (ANSOFF, 1977; SHENHAR et al., 2007; BOWDIN et al., 2011).

Se a governança do GGM segue a abordagem estratégica adaptativa, suas ações tendem a ser independentes da estratégia da organização do evento, adaptando-se à complexidade e à incerteza ambiental (ARTTO et al., 2008). Essa abordagem traz um sistema de governança que precisa se posicionar de forma clara em relação às pressões das partes interessadas (SRIVANNABOON, 2006) e às mudanças ambientais frequentes.

Dessa forma, suas estratégias são adaptativas e emergentes, estando relacionadas às demandas das partes interessadas e ao contexto externo. As estratégias deliberadas são desenvolvidas pelo conselho de administração no nível hierárquico estratégico e as emergentes, estão direcionadas à implantação da governança em nível de gestão e execução do evento (MINTZBERG; WATERS, 1985; DE WIT; MEYER, 2010).

Por seu caráter inovador, o foco estratégico está na entrega do projeto. Assim, as estratégias seguidas pela governança de grande e megaevento são o foco no cliente do projeto (MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007), a diferenciação pela qualidade da entrega e/ou a diferenciação pela sua velocidade (SHENHAR et al., 2007).

A diferenciação pela velocidade é semelhante à abordagem autônoma e sua estratégia de crescimento do evento (ANSOFF, 1977; SHENHAR et al., 2007; BOWDIN et al., 2011). O foco no cliente torna o patrocinador, membro da equipe de projeto e busca as estratégias de penetração de mercado e de desenvolvimento de mercado.

A estratégia de penetração de mercado concentra os esforços no aumento da atração de consumidores e visitantes ao evento sem, contudo, realizar mudanças significativas na

experiência dos serviços do evento e na sua localização mercadológica (ANSOFF, 1977; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; BOWDIN et al., 2011).

Uma vez que a governança busca a diferenciação pela qualidade da entrega, a governança pode utilizar a estratégia de desenvolvimento de mercado com foco na entrega superior do evento em comparação com as práticas setoriais e na excelência dos agentes (gestor e equipe). Essa diferenciação também pode ser alcançada pela estratégia de diversificação que busca atrair consumidores e visitantes devido às inovações na experiência dos serviços ofertados ou em novos eventos e mercados (ANSOFF, 1977; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; SHENHAR et al., 2007; BOWDIN et al., 2011).

Além do posicionamento da governança, o alinhamento estratégico é analisado frente à sua base de recursos estratégicos (2), necessários ao desenvolvimento dos processos e das decisões da governança (RICHARDS; PALMER, 2010). Elas podem permitir que o evento (organização temporária) explore uma oportunidade ambiental a partir dos critérios de vantagem competitiva sustentável para seus recursos e capacidades: validade, raridade, imitabilidade imperfeita e organização (BARNEY, 2011; BARNEY; HESTERLY, 2011).

Quanto à tangibilidade, os recursos físicos valiosos e raros estão relacionados às especificidades do projeto do evento, como a distribuição geográfica de instalações, a infraestrutura, o sistema de informações e os equipamentos especializados. Os recursos organizacionais valiosos e raros podem consistir nos sistemas e relações formais e informais de controle e coordenação, como também os relatórios de prestação de contas da governança (TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; BARNEY, 1991, 2011; GRANT, 1991; PMI, 2013).

Os recursos financeiros valiosos e raros podem incluir o capital oriundo de patrocínio e de financiamentos privados, e licitações públicas para conceber e implementar a estratégia seguida (BARNEY, 1991, 2011; GRANT, 1991; PMI, 2013).

A intangibilidade de recursos e as capacidades valiosas e raras podem estar presentes em elementos da estrutura da governança: no contexto político e nas normas governamentais; nos padrões da indústria e nas condições mercadológicas, inclusive em questões socioambientais; nos objetivos explícitos, na integração de cadeia vertical e horizontal; na extensão, no controle e na comunicação com *stakeholders*; e na cultura, na estrutura, na autoridade e nos padrões de rotinas da organização temporária (BARNEY, 1991; HOSKISSON; HITT; IRELAND, 2004; KLAKEGG et al., 2008; PMI, 2013).

Em relação aos direitos de propriedade, os recursos valiosos e raros podem estar associados às patentes e aos direitos autorais, ao registro da marca e da documentação do projeto do evento, aos segredos produtivos, às redes intra e interorganizacionais, e aos

contratos (mecanismos de controle formais) (WILLIAMSON, 1985, 1996; MILLER; SHAMSIE, 1996; TURNER; KEEGAN, 2001; KLAKEEG et al., 2008; BEVIR, 2009, 2011).

Os recursos e as capacidades valiosos e raros, oriundos do conhecimento na governança, estão relacionados à gestão dos recursos humanos e às habilidades técnicas, criativas e colaborativas dos agentes. Esses recursos incluem o *know-how* e a qualidade dos participantes, o propósito e a cultura da organização temporária, a história e a reputação da organização permanente, e a reputação desenvolvida na criação de valor na entrega do evento e a confiança (BARNEY, 1991; HALL, 1992; BARNEY; HANSEN, 1994; MILLER; SHAMSIE, 1996; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; DE WIT; MEYER, 2010).

A confiança pode ser um recurso, juntamente com outros mecanismos relacionais de controle informais da governança, como: a colaboração, as normas, os valores, o número de participantes, os objetivos consensuais, a competência interorganizacional, a centralização, a especialização e a formalização na rede (ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; POPPO; ZENGER, 2002; PROVAN; KENIS, 2007; BEVIR, 2009, 2011; ALBERS, 2010).

Esses recursos podem se tornar valiosos, raros e custosos de entender, adquirir, imitar ou substituir devido: à capacidade da organização do evento de explorar a evolução histórica única da sua gestão; à ambiguidade causal no entendimento da relação entre recursos e conformidade dos processos, ou recursos e eficácia na entrega do evento; aos fenômenos socialmente complexos, observados nas relações entre agentes e *stakeholders*; e/ou patentes de outras organizações sobre projetos de eventos de referência (BARNEY, 1991, 2011; HOSKISSON; HITT; IRELAND, 2004; SÖDERLUNG; LENFLE, 2013).

Esses recursos podem trazer vantagem competitiva sustentável para o grande ou megaevento, uma vez que sua gestão esteja organizada para explorá-los (BARNEY, 2011; BARNEY; HESTERLY, 2011). Isso posto, a eficácia da governança é analisada a partir das características do conteúdo do grande e megaevento, elencadas no Quadro 03.

A governança torna-se eficaz quando consegue alinhar o posicionamento de sua abordagem estratégica para o contexto e suas partes interessadas, como também tornar seus recursos fontes de vantagem competitiva para o megaevento, conforme o direcionamento estratégico (foco, orientação e propósito) da organização do evento (permanente).

Quadro 03 – Características de análise da GGM na dimensão conteúdo

Dimensão	Categoria	Característica	Critério de Análise	Principais Referências Teóricas
Conteúdo	Direcionamento Estratégico	Orientação e Foco Estratégico	Geração de valor para os acionistas e/ou as partes interessadas;	Friedman; 1970; Freeman, 1984; Müller, 2009; De Wit; Meyer, 2010; Müller; Lecoeuvre, 2014
			Foco na conformidade de processos da gestão e/ou entrega do evento;	
		Propósito organizacional;	Existência de elementos do propósito: missão do evento, valores compartilhados e definição de negócio;	Getz, 2005; Tum; Norton; Wright, 2006; De Wit; Meyer, 2010; Bowdin et al., 2011
	Alinhamento Estratégico	Abordagens estratégicas da governança frente à organização permanente;	Existência de posicionamento estratégico: dependência, autonomia e adaptação;	Mintzberg; Raisinghani; Theoret, 1976; Ansoff, 1977;Mintzberg; Waters, 1985; Porter, 1985; Mintzberg, 1988; Srivannaboon, 2006; Tum; Norton; Wright, 2006; Milošević; Srivannaboon, 2007; Shenhar et al., 2007; Artto et al., 2008; Getz, 2008; Andersson; Getz, 2009; Kwak; Anbari, 2009; Müller, 2009; De Wit; Meyer, 2010; Bowdin et al., 2011; Too;Weaver, 2014
		Recursos estratégicos da governança;	Existência de recursos tangíveis e intangíveis;	Williamson, 1985, 1996; Barney, 1991, 2011; Grant, 1991; Hall, 1992; Barney; Hansen, 1994; Zaheer;Venkatraman, 1995; Miller; Shamsie, 1996; Turner; Keegan, 2001; Poppo; Zenger, 2002; Hoskisson; Hitt; Ireland, 2004; Tum; Norton; Wright, 2006; Provan; Kenis, 2007; Klakegg et al., 2008; Bevir, 2009, 2011; Albers, 2010; De Wit; Meyer, 2010; Richards; Palmer, 2010; Barney; Hesterly, 2011; PMI, 2013; Sönderlund; Lenfle, 2013

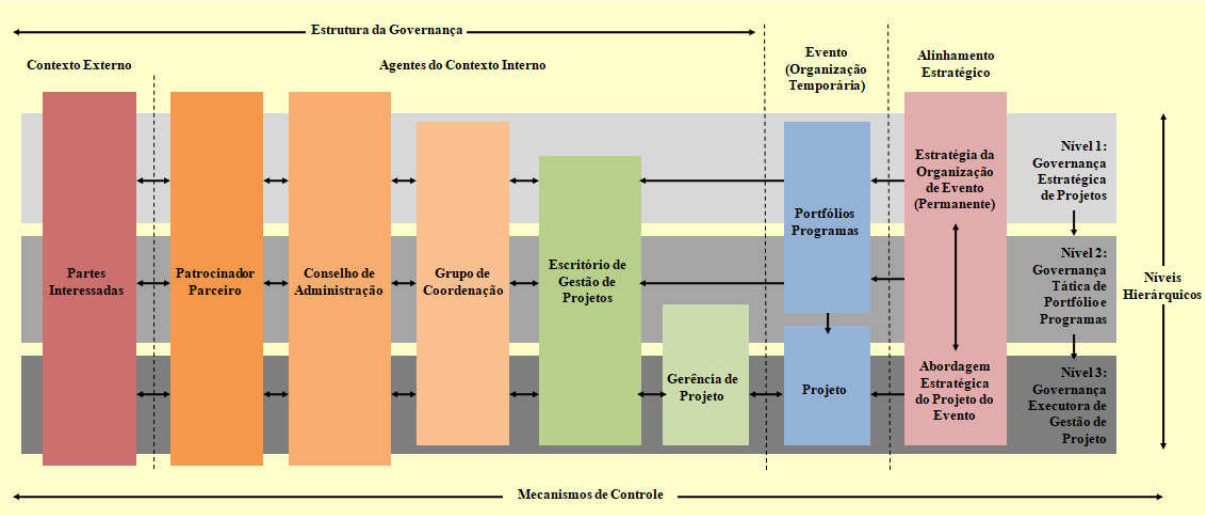
Fonte: Elaboração própria (2019)

2.2.3 Sistema da GGM

A GGM é um sistema aberto no qual seus componentes – estrutura, agentes, níveis e mecanismos de controle – são influenciados pelo direcionamento estratégico seguido, como também pelos problemas de agência em suas relações no contexto organizacional entre a organização do evento e o projeto do evento, e com o contexto interorganizacional entre agentes da governança e outras partes interessadas (HOBDAY, 2000; WINDELER; SYDOW, 2001; SYDOW; LINDKVIST; DEFILLIPPI, 2004).

A composição da dimensão sistema da GGM está ilustrada na Figura 08. Essa composição sistêmica (4) varia conforme a abordagem seguida no alinhamento estratégico entre organização do evento e seu projeto. Quando a GGM segue a abordagem estratégica de dependência, a composição de seu sistema tende a ser mais contínua para todos os projetos da organização permanente. Isso quer dizer que o projeto do evento participa da estrutura da organização de evento, podendo ser simples ou funcional (COOKE-DAVIES; CRAWFORD; LECHLER, 2009; BOWDIN et al., 2011; PMI, 2013).

Figura 08 - Composição do sistema da GGM



Fonte: Elaboração própria (2019)

A estrutura da governança segue os princípios e políticas da organização permanente em todos os seus níveis hierárquicos, adaptando-se no período de cada evento. Com relação aos agentes, a estratégia de vantagem de custo com vistas à estabilidade do evento ou à sua integração a outros eventos é desenvolvida pelo gestor de topo da organização do evento, e sua execução é realizada pelo gestor do projeto (ANSOFF, 1977; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007; BOWDIN et al., 2011).

Em estruturas simples, este concentra as decisões e possui controle total das atividades e da equipe com muitas funções e qualificações distintas. Em estruturas funcionais, a complexidade das decisões e das atividades torna a gestão mais descentralizada, envolvendo a equipe que, por sua vez, possui maior especialização. Nessas estruturas, o conselho de administração da organização permanente é o mesmo grupo de coordenação do evento, existindo sobreposições de atividades e responsabilidades (CRAWFORD et al., 2008; MÜLLER, 2009; BOWDIN et al., 2011).

Esse grupo de coordenação também acumula função similar à do EGP: a função de execução de controle e conformidade (ENGLUND; MÜLLER, 2004; PMI, 2013). Por isso, acredita-se que esses agentes interajam no terceiro nível hierárquico, no qual a governança executora implementa as estratégias adotadas pela organização do evento (MÜLLER, 2009).

Ainda, seu patrocinador tende a ser interno, podendo ser o proprietário ou um gestor da organização do evento (CRAWFORD et al., 2008; BOWDIN et al., 2011). Como a abordagem estratégica de dependência é deliberada e racional, esses agentes possuem poder e influência mais limitados do que os gestores permanentes. Isso ocasiona conflitos entre os

agentes permanentes (da organização de eventos) e os temporários (da gestão do evento) por conta da escassez de recursos para objetivos distintos e, muitas vezes, contraditórios (EISENHARDT, 1989; FLYVBJERG; GARBUIO; LOVALLO, 2009; MÜLLER, 2009).

A busca pela conformidade dos processos faz com que os mecanismos de controle sejam formais com base em contratos e legislação vigente, sansões, incentivos econômicos e informações consultivas (KLAKEEG et al., 2008) e autoridade (WANG et al., 2008).Estes são adotados pela gestão das equipes de projetos, de seus clientes e de fornecedores, que desempenham papéis de agente (TURNER; KEEGAN, 2001).

Se a governança de grande e megaevento segue a abordagem estratégica autônoma, suas ações tendem a ser emergentes, mas seguirão indiretamente o conteúdo do negócio (ARTTO et al., 2008). Por isso, a composição de seu sistema deve sofrer mudanças estratégicas periódicas (DE WIT; MEYER, 2010), necessárias à eficácia dos projetos de eventos desenvolvidos pela organização permanente.

A estrutura pode ser funcional ou matricial. A estrutura funcional em eventos de pequeno porte está de acordo com a abordagem de dependência. No entanto, a estrutura funcional para eventos de médio porte se difere pela participação equilibrada de agentes do conselho de administração da organização permanente e agentes do projeto de evento no grupo de coordenação. Em eventos de grande porte, a estrutura é usada é a matricial, na qual os grupos de coordenação se originam em comitês *ad hoc*, formados por especialistas, e possuem maior autonomia (GETZ, 2005; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; ABNT, 2015).

Seja funcional ou matricial, a estrutura segue os princípios da organização permanente, mas possui políticas próprias para seus níveis hierárquicos com maior autonomia para seus agentes temporários. Ainda, a estratégia é deliberada pelo Conselho de Administração de forma conjunta entre agentes permanentes e temporários (MÜLLER, 2009).

Na abordagem autônoma, as partes interessadas, principalmente as relacionadas à cadeia de valor (clientes, usuários, vendedores, fornecedores, contratados e parceiros), possuem maior participação na governança (PMI, 2013). O patrocinador pode ser interno ou externo (CRAWFORD et al., 2008). O Escritório de Gestão de Projetos e o grupo de coordenação terão função executora e/ou tática, dependendo da estratégia seguida: vantagem de custo (MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007) ou diferenciação pela velocidade (tempo) de entrega do projeto (SHENHAR et al., 2007).

Se a opção for vantagem de custo por estabilidade ou redução dos serviços do evento, sua função será a mesma da abordagem de dependência. Caso seja a diferenciação pela velocidade (tempo) da entrega do evento com vistas ao crescimento da sua experiência, então

a função do Escritório de Gestão de Projetos será tática para controle diretivo, suporte e conformidade (ANSOFF, 1977; ENGLUND; MÜLLER, 2004; MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007; SHENHAR et al., 2007; BOWDIN et al., 2011; PMI, 2013).

Essas funções e as interações entre agentes são evidenciadas no segundo e/ou terceiro nível hierárquico da governança de grande e megaevento. No terceiro nível, com a função executora para controle e conformidade, implementando as ações deliberadas definidas pela organização de evento (MÜLLER, 2009), como também no segundo nível com a governança tática de portfólio e programas. Nela, são decididas as ações do projeto do evento emergentes (MINTZBERG; WATERS, 1985) e a otimização da gestão estratégica a partir da economia dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985) e da sua redução de recursos e por economia de escala (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

A abordagem estratégica autônoma é deliberada e incremental, conferindo aos agentes maior autonomia e liberdade decisória. Além dos conflitos com os agentes permanentes no terceiro nível, os agentes da governança também possuem conflitos entre si, já que no segundo nível existem projetos simultâneos que competem por recursos escassos e finitos (EISENHARDT, 1989; FLYVBJERG; GARBUIO; LOVALLO, 2009; MÜLLER, 2009). Esses conflitos evidenciam o problema de agência múltipla (CHILD; RODRIGUES, 2003).

A ênfase nos mecanismos de controle formais com base em contratos e leis (WILLIAMSON, 1996; TURNER; KEEGAN, 2001; KLAKEEG et al., 2008) permanece por conta da conformidade de processos, mas a participação dos interessados traz a necessidade do uso de mecanismos de controle informais, como a confiança e a cooperação (RING; VEN, 1994; ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; OLSEN et al., 2005; YU; LIAO; LIN, 2006).

Se a organização de eventos tem seu negócio baseado em programas e projetos, então a governança de grandes e megaeventos segue a abordagem estratégica adaptativa. Para isso, utiliza a estrutura matricial e interorganizacional, adaptando-se às pressões e às mudanças estratégicas (DE WIT; MEYER, 2010) no contexto ambiental.

A estrutura matricial, também considerada intra-organizacional, é a mesma da abordagem autônoma, sendo ampliada para eventos de grande porte e megaeventos a partir de estrutura interorganizacional ou em rede de organizações que prestam serviços especializados, integrados na experiência do grande ou megaevento (BOWDIN et al., 2011).

Como a organização de evento possui um portfólio (programa) com muitos eventos (projetos) que podem ser realizados simultaneamente, então ela cria para cada evento uma organização virtual com gestão e equipes distintas. A configuração da estrutura

interorganizacional depende da estratégia seguida, das circunstâncias ambientais e das organizações envolvidas.

Estratégias que tenham foco nos serviços da experiência do evento, como a diferenciação pela qualidade e/ou velocidade de entrega, e/ou foco no cliente com o desenvolvimento de mercado e/ou na diversificação do evento, podem ser operacionalizadas por: alianças temporárias com parceiros independentes; organização virtual com uma organização-líder e subcontratação de serviços; e/ou sistema de Gestão de Evento de grande porte com organização permanente (evento maior) com vários eventos menores (permanentes ou temporários) (ANSOFF, 1977; GETZ, 2005; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; (MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007; SHENHAR et al., 2007; BOWDIN et al., 2011).

Esse tipo de estrutura da governança tem seus próprios princípios e políticas para todos os níveis hierárquicos (MILOŠEVIĆ, 1989; MÜLLER, 2009). Os comitês *ad hoc* se transformam em conselhos de administração, constituídos dos agentes do contexto interno e dos *stakeholders* (TURNER, 2006a; GETZ; PAGE, 2016). O patrocinador pode ser interno ou externo, dependendo do escopo do evento (CRAWFORD et al., 2008).

Com a ampliação do envolvimento dos *stakeholders*, além da cadeia de valor do evento outras partes como grupos organizacionais e funcionais, instituições financeiras, órgãos públicos reguladores, especialistas e consultores, participam da governança (PMI, 2013). A continuidade e a legitimidade da estrutura são oriundas do EGP que, predominantemente, é estratégico (definição de objetivos estratégicos), podendo também ser tático (fornece os meios para o seu alcance) por meio de controle diretivo, suporte e conformidade (HOBBS; AUBRY, 2007; MÜLLER, 2009; PMI, 2013).

Por conta disso, os agentes interagem nos três níveis hierárquicos. No terceiro nível ocorre a busca da conformidade de processos em cada projeto. No segundo, a conformidade e/ou o resultado (entrega) de projetos, programas e portfólio de eventos. As funções estratégicas são desempenhadas pela governança em seu primeiro nível hierárquico, como o estabelecimento da orientação paradigmática e das estratégias seguidas, mediante as demandas das partes interessadas (MÜLLER, 2009).

O problema de agência múltipla ocorre nos três níveis de governança, o qual é ampliado para o contexto de redes interorganizacionais (EISENHARDT, 1989; CHILD; RODRIGUES, 2003; FLYVBJERG; GARBUIO; LOVALLO, 2009; MÜLLER, 2009).

Os mecanismos de controle formais têm por base contratos, legislação vigente, sanções, incentivos econômicos, informações consultivas e autoridade (WILLIAMSON, 1996; TURNER; KEEGAN, 2001; KLAKEEG et al., 2008; WANG et al., 2008). Os

mecanismos de controle informais são: confiança, cooperação, normas, valores, número de participantes, objetivos consensuais, competência interorganizacional, centralização, especialização e formalização na rede (ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; POPPO; ZENGER, 2002; PROVAN; KENIS, 2007; ALBERS, 2010).

Esses mecanismos formais e informais podem ser combinados ou substituídos conforme o nível de dependência e de cooperação interorganizacional nas relações de parceria entre os agentes da governança e suas partes interessadas (RING; VEN, 1994; OLSEN et al., 2005; YU; LIAO; LIN, 2006), com também os mecanismos específicos de Gestão de Projetos, como: eficiência do triângulo de ferro (custo, tempo, qualidade); eficácia em programas e portfólios (MORRIS; JAMIESON, 2004); uso de *frameworks* e práticas de gestão; aprendizagem sobre métodos e processos (MILLER; HOBBS, 2005); e excelência das funções do Escritório de Gestão de Projetos (HOBBS; AUBRY, 2007).

De forma ampla, os mecanismos de controle formais são usados em todas as abordagens estratégicas adotadas pela governança em suas relações de parceria, chamando-se atenção para o uso exclusivo apenas na abordagem de dependência (RING; VEN, 1994; ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; POPPO; ZENGER, 2002; OLSEN et al., 2005; YU; LIAO; LIN, 2006; PROVAN; KENIS, 2007; ALBERS, 2010; CHOU et al., 2015).

Embora na abordagem autônoma também sejam usados mecanismos informais, a predominância está nos formais. Tão somente na abordagem adaptativa ocorre certa paridade entre os mecanismos de controle formais e informais devido à amplitude do problema de agência múltipla em contextos interorganizacionais (RING; VEN, 1994; ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; POPPO; ZENGER, 2002; OLSEN et al., 2005; YU; LIAO; LIN, 2006; PROVAN; KENIS, 2007; ALBERS, 2010; PMI, 2013; CHOU et al., 2015).

Sob o aspecto dos seus componentes sistêmicos, a eficácia da governança é analisada por meio das características relacionadas no Quadro 04 a seguir. A governança torna-se eficaz quando sua estrutura organizacional é compatível com as demandas dos agentes internos e das partes interessadas, como também seus mecanismos de controle minimizam e/ou evitam conflitos entre agente-principal e/ou agente-agente nos processos da governança em seus níveis hierárquicos de atuação. O direcionamento estratégico e a composição sistêmica influenciam nos processos da governança de grande e megaevento, discutidos a seguir.

Quadro 04 – Características de análise da GGM na dimensão sistema

Dimensão	Categoria	Característica	Critério de Análise	Principais Referências Teóricas
Sistema	Composição Sistêmica da Governança	Estrutura	Existência de estrutura da organização de eventos; Existência de princípios e políticas de governança;	Getz, 2005; Tum; Norton; Wright, 2006; Cooke-Davies; Crawford; Lechler, 2009; Müller, 2009; Bowdin et al., 2011; PMI, 2013; ABNT, 2015
		Agentes	Existência de agentes na governança: Conselho de Administração, patrocinador, grupo de coordenação, Escritório de Gestão de Projetos e gestor do evento;	Milošević, 1989; Englund; Müller, 2004; Tum; Norton; Wright, 2006; Turner, 2006a; Hobbs; Aubry, 2007; Milošević; Srivannaboon, 2007; Shenhar et al., 2007; Crawford et al., 2008; Müller, 2009; Bowdin et al., 2011; PMI, 2013; Getz; Page, 2016
		Níveis Hierárquicos	Existência de conflitos entre agente-principal e agente-agente;	Mintzberg; Waters, 1985; Williamson, 1985; Eisenhardt, 1989; Child; Rodrigues,2003; Flyvbjerg;Garbuio;Lovallo, 2009; Müller, 2009; Slack; Chambers; Johnston,2009
		Mecanismos de Controle	Existência de mecanismos formais e/ou informais;	Ring; Ven, 1994; Zaheer; Venkatraman, 1995; Williamson, 1996; Turner; Keegan, 2001; Poppo; Zenger, 2002; Morris; Jamieson, 2004; Miller; Hobbs, 2005; Olsen et al., 2005; Yu; Liao; Lin, 2006; Hobbs; Aubry, 2007; Provan; Kenis, 2007; Klakeeg et al., 2008; Wang et al., 2008; Albers, 2010; Chou et al., 2015

Fonte: Elaboração própria (2019)

2.2.4 Processos da GGM

A GGM eficaz deve considerar o alinhamento processual (5), orientado pelos interesses dos envolvidos no evento (GETZ, 2005). Esse alinhamento processual ocorre a partir dos papéis, funções, responsabilidades e atividades desempenhadas pelos agentes internos da governança e suas partes interessadas.

Os papéis desempenhados pela governança são: a realização de reuniões com a participação de todos os membros; a promoção de relacionados entre os agentes e as partes interessadas no evento; a gestão e a modelagem de sua boa conduta; a identificação de projetos no portfólio de eventos e sua consistência com os objetivos estratégicos da organização; o desenvolvimento das habilidades, do conhecimento e da formação de seus agentes; e a responsabilização dos patrocinadores à tomada de decisão (TURNER; MÜLLER, 2004; MÜLLER; STAWICKI, 2008; MÜLLER, 2009; MAV et al., 2012).

As funções da governança a serem alinhadas por seus agentes são a direção estratégica, o controle e a avaliação de políticas, resultados e desempenho, inclusive do contexto ambiental (ISO, 2008; TCU, 2015b). Muitos problemas da governança estão relacionados à ausência de alinhamento processual, como: o excesso de participantes, suas

interferências políticas, gerando problemas de agência entre membros, sem mencionar a dificuldade de recrutamento de membros qualificados (RICHARDS; PALMER, 2010).

Em estruturas simples e funcionais para eventos de pequeno porte, muitos agentes acumulam responsabilidades e sobrepõem atividades da governança como, por exemplo, o Conselho de Administração da organização de evento (permanente) é o grupo de coordenação do evento (CRAWFORD et al., 2008; MÜLLER, 2009; BOWDIN et al., 2011).

Em estruturas mais complexas, como as funcionais, matriciais e interorganizacionais para eventos de médio e grande porte, e megaeventos, as responsabilidades e atividades são mais bem delimitadas e normatizadas para todos os agentes, principalmente em organizações de eventos de propriedade privada (GETZ; PAGE, 2016).

A responsabilidade pelas atividades exercidas é imposta aos agentes que devem tomar decisões em conformidade com os princípios e o direcionamento estratégico a partir do sistema da governança e dos recursos confiados (TCU, 2015b). Seja qual for a abordagem estratégica seguida pela governança, seus recursos e capacidades podem ser valiosos e raros se tiverem por base a reengenharia de processos e a eficácia da gestão (BARNEY, 1991, 2011; ARNABOLDI; AZZONE; SAVOLDELLI, 2004; HOSKISSON; HITT; IRELAND, 2004; TURNER, 2006b; APM, 2011).

Dentre os agentes da GGM, o conselho de administração tem um papel crucial no alinhamento processual das atividades desenvolvidas, tendo responsabilidade legal e financeira sobre o evento. Suas funções de direção, controle e avaliação estão relacionadas à liderança e ao apoio ao alcance dos objetivos estabelecidos (RICHARDS; PALMER, 2010).

Em relação à direção estratégica, o conselho de administração da GGM realiza as atividades de: decisão sobre o escopo do evento e as características necessárias à execução de seu projeto; decisão sobre o direcionamento e a abordagem estratégica do projeto do evento; estabelecimento de objetivos estratégicos; formulação das estratégias e das políticas organizacionais; levantamento de investimento e patrocínio privado, e subsídios financeiros estatais; captação de recursos estratégicos; tomada de decisão financeira; promoção das relações entre seus membros; envolvimento das partes interessadas; unicidade do discurso institucional; e definição dos critérios e fatores de eficácia do evento conforme os objetivos propostos (GETZ, 2005; MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007; SHENHAR et al., 2007; MÜLLER, 2009; RICHARDS; PALMER, 2010; TCU, 2014).

Ainda, distintas atividades são desempenhadas por outros agentes na função de direção da governança. Assim, o patrocinador auxilia na seleção do escopo do evento, no

fornecimento dos recursos, no apoio para mudanças estratégicas do projeto, e na orientação da gestão do evento com base nos relatórios de auditoria (PMI, 2013).

O Escritório de Gestão de Projetos estratégico prepara esses relatórios e, junto ao Conselho de Administração, define os objetivos e resultados a serem alcançados (HOBBS; AUBRY, 2007). Por sua vez, o gestor do projeto tem as seguintes atividades diretivas: a implementação da abordagem estratégica do evento; e intermediação direta entre os agentes da governança e demais partes interessadas sobre a execução do projeto do evento (TURNER; MÜLLER, 2003; MÜLLER, 2009).

A participação dos interessados na governança do grande e megaevento, principalmente das partes que compõem a cadeia produtiva e de valor do evento, está atrelada ao nível de dependência de seus recursos sobre sua organização. As atividades diretivas que as partes interessadas pelo evento participam são: o desenvolvimento de relações de parceria e cooperação; o seu envolvimento na tomada de decisão colaborativa; sua participação na definição dos critérios e fatores de eficácia (sucesso) do evento conforme os objetivos propostos; e o auxílio ao patrocinador na criação do grupo de coordenação (SAVAGE et al., 1991; JUGDEV; MÜLLER, 2005; RENZ, 2007; BOURGAULT; DROUIN; HAMEL, 2008; MÜLLER, 2009; GOMES; ROMÃO, 2016).

Sobre o controle exercido pela GGM, têm-se as seguintes atividades do Conselho de Administração: supervisão da gestão do evento; desenvolvimento de sistema de gestão orientado à entrega da experiência do evento (resultados); gestão de riscos estratégicos; monitoramento das decisões financeiras; decisão sobre a indicação de agentes da governança para cargos de representação e execução; decisão sobre as funções e atividades de outros membros da governança; decisão sobre as habilidades específicas e níveis de qualificação e experiência de outros agentes da governança; e gestão de conflitos entre os agentes do contexto interno e, também, entre estes e as partes interessadas do evento (GETZ, 2005; MÜLLER, 2009; RICHARDS; PALMER, 2010; TCU, 2014).

Os EGP táticos tratam de: o controle da gestão por conformidade; e o suporte consultivo por melhores práticas da indústria, reengenharia de processos, *benchmarking* de parceiros, melhoria de escopo e valor agregado no ciclo de vida do evento, treinamento, acesso a informações e aprendizagem (ANBARI, 1985; ARNABOLDI; AZZONE; SAVOLDELLI, 2004; ENGLUND; MÜLLER, 2004; TURNER, 2006b; ANDERSEN; HENRIKSEN; AARSETH, 2007; BREDILLET, 2007; MÜLLER, 2009).

O grupo de coordenação está mais voltado às atividades de controle, a saber: a implementação e a coordenação da governança do evento; o auxílio ao Conselho de

Administração quanto à definição do gestor do evento e dos critérios de eficácia dentro dos objetivos propostos para o evento; e a definição dos parâmetros da eficiência do triângulo de ferro (custo, tempo e qualidade) (MÜLLER, 2009).

O gestor do evento tem por atividades de controle: a determinação e a alocação dos recursos (TUM; NORTON; WRIGHT, 2006); e a influência nas decisões do conselho de administração sobre as habilidades e perfis dos agentes da governança, principalmente os que representam os cargos de execução (TURNER; MÜLLER, 2003; MÜLLER, 2009). Ainda, o gestor do evento e o Escritório de Gestão de Projetos controlam métodos, ferramentas e técnicas usadas em cada evento e a limitação ao acesso de informações para os demais agentes da governança (ENGLUND; MÜLLER, 2004).

Ainda, as atividades de controle que as partes interessadas participam na governança são: o auxílio ao Escritório de Gestão de Projetos à avaliação de problemas operacionais no evento e de competências de seu gestor; e a promoção de práticas da indústria e *benchmarking* de parceiros (MÜLLER; STAWICKI, 2008; MÜLLER, 2009; TOOR; OGUNLANA, 2010; PARENT; ROUILLARD; LEOPKEY, 2011).

A avaliação da GGM realizada pelo Conselho de Administração passa pelas seguintes atividades: auditoria e avaliação do sistema de gestão das entregas dos serviços da experiência do evento; promoção da *accountability* (responsabilidade e prestação de contas) e da transparência para todas as partes interessadas; e divulgação e a comunicação dos resultados (MÜLLER, 2009; APM, 2011; TCU, 2014).

As atividades de avaliação com a participação das partes interessadas passam por: avaliação da concorrência com o uso de dimensões e indicadores da indústria de eventos; compartilhamento de informações na governança; e avaliação da frequência e do conteúdo gerado nos relatórios de prestação de contas (MÜLLER; STAWICKI, 2008; MÜLLER, 2009; TOOR; OGUNLANA, 2010; PARENT; ROUILLARD; LEOPKEY, 2011). Em relação aos processos, a eficácia da governança de grande e megaevento é analisada por meio das características relacionadas no Quadro 05.

A governança é considerada eficaz quando ocorre o alinhamento processual entre funções e atividades dos agentes do contexto organizacional e das partes interessadas no evento. Finalmente, a revisão de literatura nesse capítulo trouxe a base conceitual usada nesta proposição teórica. Para a continuação do seu desenvolvimento e consolidação em um *framework* final à análise da eficácia da GGM, fazem-se necessários dados empíricos.

Quadro 05 – Características de análise da GGM na dimensão processos

Dimensão	Categoria	Característica	Critério de Análise	Principais Referências Teóricas
Processos	Alinhamento Processual	Atividades de Direção	Participação de agentes nas atividades de direção da governança do grande e megaevento	Savage et al., 1991; Turner; Müller, 2003; Getz, 2005; Jugdev; Müller, 2005; Hobbs; Aubry, 2007; Milošević; Srivannaboon, 2007; Renz, 2007; Shenhar et al., 2007; Bourgault; Drouin; Hamel, 2008; ISO, 2008; Müller, 2009; Richards; Palmer, 2010; PMI, 2013; TCU, 2015a, 2015b; Gomes; Romão, 2016
			Participação das partes interessadas pela governança do grande e megaevento em suas atividades de direção	
		Atividades de Controle	Participação de agentes nas atividades de controle da governança do grande e megaevento	Anbari, 1985; Turner; Müller, 2003; Getz, 2005; Arnaboldi; Azzone; Savoldelli, 2004; Englund; Müller, 2004; Tum; Norton; Wright, 2006; Turner, 2006b; Andersen; Henriksin; Aarseth, 2007; Bredillet, 2007; Müller; Stawicki, 2008; Müller, 2009; Richards; Palmer, 2010; Toor; Ogunlana, 2010; Parent; Rouillard; Leopkey, 2011; TCU, 2014
			Participação das partes interessadas pela governança do grande e megaevento em suas atividades de controle	
		Atividades de Avaliação	Participação de agentes nas atividades de avaliação da governança do grande e megaevento	Müller; Stawicki, 2008; Müller, 2009; Toor; Ogunlana, 2010; APM, 2011; Parent; Rouillard; Leopkey, 2011; TCU, 2014
			Participação das partes interessadas pela governança do grande e megaevento em suas atividades de avaliação	

Fonte: Elaboração própria (2019)

Estes demonstrarão a necessidade de ajustes teóricos, a partir de elementos que não foram identificados, *a priori*, como relevantes nos estudos sobre governança e de eventos. Os ajustes teóricos servirão para minimizar o viés da pesquisadora, oriundo das escolhas teóricas do trabalho, o que reforça a importância dos procedimentos metodológicos a serem discutidos no próximo capítulo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Delineamento da pesquisa

A construção teórica deve ser baseada em suposições paradigmáticas adequadas ao estudo do fenômeno social, uma vez que refletem as crenças fundamentais sobre a natureza das organizações (GIOIA; PITRE, 1990).

Este trabalho segue o paradigma funcionalista por fornecer explicações concretas e reais do fenômeno organizacional para a produção sistêmica do conhecimento empírico útil, com vistas ao ordenamento e à regulamentação eficaz, como também ao controle social. Para isso, as ciências sociais entendem que o mundo social consiste de artefatos concretos e de relações tangíveis, que podem ser explicadas e medidas racionalmente (BURREL; MORGAN, 1979; MORGAN, 2005).

Os fenômenos organizacionais são parte da realidade social, produzida por um processo contínuo e cíclico, no qual o comportamento individual cria a estrutura social (organizacional) e esta molda esse comportamento (agência) (HEWEGE, 2011). Dessa forma, o projeto (enquanto organização temporária) é enquadrado objetivamente como unidade de análise da pesquisa organizacional (GIOIA; PITRE, 1990), como também, de forma subjetiva, as instituições da governança podem ser consideradas a agência. Essa dicotomia objetividade-subjetividade está presente na teoria adaptativa.

Para a teoria adaptativa, as características da vida social devem ser explicadas em termos de significados e entendimentos subjetivos do ator, no entanto, a vida social possui uma similaridade com fenômenos naturais, precisando ser explicada com a objetividade científica (LAYDER, 1993; 1998).

Ademais, a preocupação com a compreensão e a interpretação do fenômeno estudado, sua contextualização ambiental e seus processos sociais, além do contato da pesquisadora com a realidade e suas impressões desta, faz com que esta pesquisa siga a abordagem qualitativa (MERRIAM, 1998; OLIVEIRA, 2005; GODOY, 2006), utilizando a teoria adaptativa com procedimentos dedutivos (formulação de proposições testáveis sobre um fenômeno) e indutivos (coleta de dados empíricos) em seu desenvolvimento, com proporções distintas de acordo com as circunstâncias da pesquisa (LAYDER, 1993, 1998).

Nesse caso, a natureza epistemológica da produção do conhecimento não é positivista nem interpretativista, ou seja, a teoria adaptativa traz uma reaproximação entre o racionalismo

(dedutivo) e o empirismo (indutivo) dos estudos clássicos sociológicos para transcender as limitações de ambos. Em termos ontológicos, abrange o objetivismo e o subjetivismo, assumindo as multifacetas da complexidade doa fenômenos sociais (LAYDER, 1998).

Os fenômenos sociais possuem suas propriedades emergentes, portanto impessoais. A teoria adaptativa é operacionalizada sobre agência e estrutura, isto é, sobre as múltiplas interconexões entre a ação humana, suas atividades e organizações sociais. Assim, assume e se adapta a complexidade e densidade do mundo social (LAYDER, 1993).

As implicações práticas dessa adaptação são a resiliência diante de fenômenos empíricos que se manifestam nos dados preliminares da realidade social a partir de entrevistas, observações, e interpretações documentais; e o embricamento teórico (significado linguístico atribuído) para os dados emergentes. Nesse sentido, teoria adaptativa gera modelos teóricos da realidade social que serão abertos às possibilidades de reformulação devido às ordenações da vida social (LAYDER, 1993). Nesse trabalho, foi desenvolvida uma proposta teórica com *framework*, a ser validado pela pesquisa no campo.

Novos conceitos e ideias teóricas podem surgir com a análise dos dados coletados, sendo o modelo reformulado e complementado. Caso os dados não sejam facilmente absorvidos pela proposta conceitual faz-se necessário o abandono ou a criação de elementos, como conceitos, categorias ou *frameworks*.

Existem dois tipos de recursos na teoria adaptativa: os teóricos, a partir de uma teoria geral (vida social) e outra substantiva (específica à temática estudada); e os empíricos com dados existentes e emergentes da pesquisa. Essa abordagem dialética de recursos, forma e informa a análise de dados, ao mesmo tempo, que molda e modela os recursos teóricos existentes em vários ciclos adaptativos na pesquisa.

Cada ciclo adaptativo é formado por um circuito contínuo de influências e efeitos, pois é difícil separá-los, refletindo a sua complexidade e adaptabilidade. A teoria existente e os dados emergentes são forças que podem gerar um conjunto hierárquico ou contornos de efeitos e influências, que são os seus efeitos secundários (recurso da teoria geral e pesquisa empírica) e a sua adequação (problema de pesquisa e pesquisa empírica) (LAYDER, 1998).

Cada ciclo adaptativo é formado por um circuito contínuo de influências e efeitos, pois é difícil separar os efeitos dos seus elementos constitutivos, refletindo a sua complexidade e adaptabilidade. A teoria existente e os dados emergentes são forças que podem gerar um conjunto hierárquico ou contornos de efeitos e influências, que são os seus efeitos secundários (recurso da teoria geral e pesquisa empírica) e a sua adequação (problema de pesquisa e pesquisa empírica) (LAYDER, 1998).

A teoria adaptativa surge como uma terceira força que faz a mediação entre os recursos teóricos existentes e os dados emergentes em um processo investigativo pela modificação e reformulação de esquemas explicativos e quadros conceituais. Seu uso foi relevante devido à imprevisibilidade dos fatores envolvidos e ao seu respeito às fases de investigação como oportunidade de desenvolvimento da teoria (conclusões e descobertas) (LAYDER, 1998).

Somado a isso, a estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de casos qualitativo que é usado em pesquisas de fenômenos organizacionais, de grupo e sociais, com a capacidade de lidar com ampla variedade de evidências e interpretação em contexto, e com as relações estabelecidas entre suas variáveis (MERRIAM, 1998; STAKE, 2000; GODOY, 2006).

Ainda, as tipologias investigatórias utilizadas nas fases desta pesquisa foram: exploratória e descritiva, pois não só explicam a relação entre essas variáveis estudadas, como também procuram determinar a natureza dessa relação. A pesquisa de cunho exploratório foi indicada na fase preliminar, conforme os objetivos estabelecidos. A pesquisa descritiva é abrangente, pois procura realizar uma análise em profundidade da realidade estudada, fazendo uma descrição detalhada e interpretativa dos fatos e fenômenos (OLIVEIRA, 2005).

Esse estudo usou também pesquisa bibliográfica, documental e de campo, funcionando como instrumentos confiáveis à pesquisadora na sistematização processual de localização, técnicas de coleta, registro e tratamento dos materiais (dados e informações), necessários à fundamentação das descrições, discussões, análises e reflexões (OLIVEIRA, 2005).

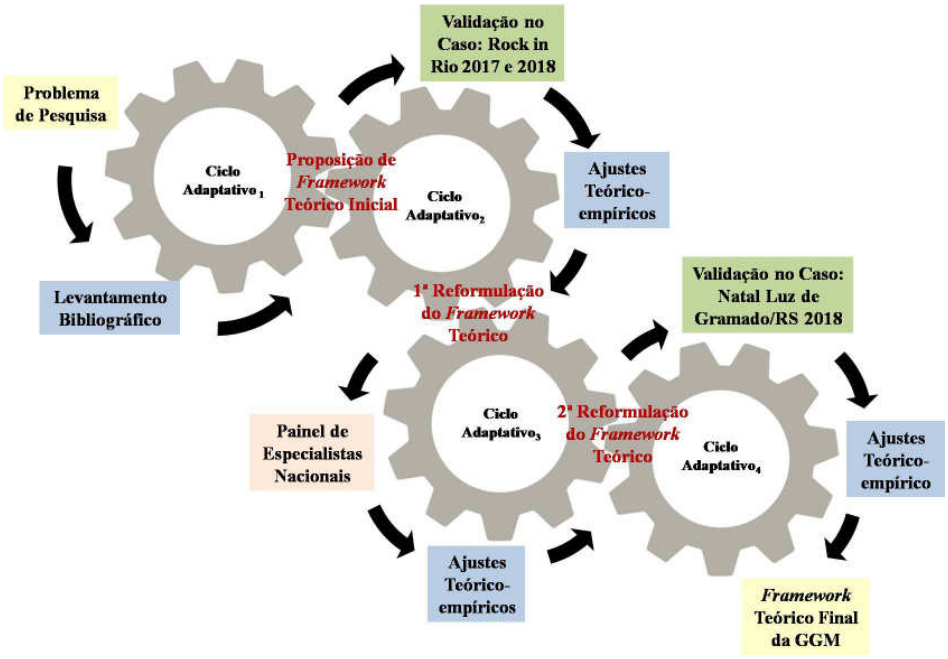
Com relação ao *lócus* de pesquisa, a seleção dos eventos, suas especificações e quantidade, nos quais o *framework* teórico foi aplicado para sua validação, dependeram das condições de acesso da pesquisadora ao campo, da disponibilidade dos participantes da pesquisa, do tempo e dos custos financeiros envolvidos. Ainda, a seleção dos casos levou em conta a necessidade da validação do *framework* em eventos de grande porte, no setor privado e público, o que facilita a compreensão de suas características de complementaridade frente às temáticas discutidas nesse trabalho.

3.2 Processo adaptativo da pesquisa

O processo metodológico dessa pesquisa foi desenvolvido a partir de quatro ciclos adaptativos, ilustrados na Figura 09. O ciclo adaptativo$_1$ foi realizado com o levantamento

bibliográfico das áreas de conhecimento da governança e de eventos, resultando no *framework* inicial.

Figura 09 – Desenho metodológico da pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2019)

O ciclo adaptativo$_2$ traz a primeira reformulação desse *framework* a partir de sua aplicação no caso do Rock in Rio em suas edições Brasil/2017 e Lisboa/2018. No ciclo adaptativo$_3$, esse estudo fez nova reformulação do *framework* oriundo do ciclo anterior com o painel de especialistas na área de eventos e o ciclo adaptativo$_4$ consolidou o *framework* final da GGM com sua aplicação e validação no caso Natal Luz de Gramado/RS 2018. Os instrumentos de coleta de dados e suas técnicas de análise usadas nesses ciclos adaptativos foram apresentados no Quadro 06.

Quadro 06 – Ciclos adaptativos: instrumentos de coleta e técnicas de análise de dados

	Instrumento de Coleta de Dados	**Técnicas de Análise de Dados**
Ciclo Adaptativo$_1$	- Levantamento bibliográfico	- Protocolo de pesquisa exploratória
Ciclo Adaptativo$_2$	- Levantamento bibliográfico e documental - Entrevista semiestruturada - Observação direta não participante	- Análise de Conteúdo - *Storytelling* - Reformulação Adaptativa
Ciclo Adaptativo$_3$	- Levantamento bibliográfico e documental - Entrevista semiestruturada - Observação direta não participante	- Protocolo de pesquisa exploratória - Análise de Conteúdo - Reformulação Adaptativa
Ciclo Adaptativo$_4$	- Levantamento bibliográfico e documental - Entrevista semiestruturada - Observação direta não participante e participante	- Análise de Conteúdo - *Storytelling* - Reformulação Adaptativa

Fonte: Elaboração própria (2019)

Algumas considerações são relevantes sobre os ciclos 2, 3 e 4 que sofreram reformulação adaptativa. A primeira é que para dar maior credibilidade e validade aos achados da aplicação do *framework*, esta tese optou pela triangulação dos dados coletados para reduzir eventual interpretação errônea com o uso de múltiplas percepções, no intuito de clarificar seus achados (STAKE, 2000; OLIVEIRA, 2005).

O levantamento bibliográfico e documental foi usado no desenvolvimento do aporte teórico sobre as temáticas que não foram discutidas no *framework* inicial e emergiram da pesquisa empírica nesses ciclos adaptativos (OLIVEIRA, 2005; GODOI; MATTOS, 2006). Isso fundamentou a reformulação teórica do *framework* com a criação de conceitos, dimensões e características de análise (LAYDER, 1998).

Os documentos levantados foram materiais escritos (jornais, revistas, diários, memorandos, relatórios, revistas e diários), *websites* organizacionais e materiais iconográficos, como fotografias e gravações em vídeo (PATERSON et al., 2003; OLIVEIRA, 2005; GODOI; MATTOS, 2006; FLICK, 2009).

As entrevistas nesses ciclos ocorreram por meio de roteiros semi-estruturados (ver Apêndices A, B e C) (MERRIAM, 1998; OLIVEIRA, 2005; FLICK, 2009). Para manter a confidencialidade e o anonimato dos entrevistados e demais participantes da pesquisa, pseudônimos foram criados e sua apresentação em quadros-resumo a cada ciclo adaptativo foi sequenciada conforme aparecem na Análise de Resultados dessa tese.

Foi desenvolvido um protocolo de observação para os ciclos adaptativos 2, 3 e 4 com base em critérios ambientais (físicos, histórico e social), organizacionais (planejamento, gestão, execução, avaliação) e comportamentais (características físicas, comportamentos, interações formais e informais, linguagem verbal e comunicação não-verbal) dos participantes da organização permanente (*Rock Word*) e da temporária (evento RiR), como também da pesquisadora (PATTON, 2002; FLICK, 2004) (ver Apêndice D).

Os dados coletados em cada ciclo adaptativo permitiram a saturação da construção do objeto, tendo como critério o julgamento da pesquisadora, que permitiu imprimir rigor e validade (GODOI; MATTOS, 2006). Ademais, a análise de dados propiciou o significado do material coletado indutivamente, entre o processo de descrição e interpretação dos achados, oriundos de descrição, temas ou categorias (MERRIAM, 1998).

Para gerar objetividade, sistematização e inferência na análise dos dados foram usados: a reformulação adaptativa, o *storytelling* e a análise de conteúdo. A reformulação adaptativa teve suas particularidades, como também a técnica de *storytelling* foi usada apenas nos ciclos com casos de estudo, sendo melhor explicadas a cada ciclo adaptativo.

A análise de conteúdo foi empregada nos ciclos 2, 3 e 4 em suas fases de pré-análise do material coletado, análise propriamente dita e tratamento dos resultados. A pré-análise visou à adequação dos aspectos específicos das categorias teóricas de interpretação das relações entre as temáticas envolvidas pela leitura superficial do material e escolha dos documentos, e também tratou da separação prévia do material coletado (BARDIN, 2009).

A análise propriamente dita se deu pela codificação e categorização dos achados da pesquisa e foi realizada a partir do cruzamento dos dados coletados e categorizados. O tratamento dos resultados foi a transformação desses achados em categorias teóricas analíticas, por inferência e interpretação (BARDIN, 2009), que foram organizadas em unidades de análise e tabelas analíticas (OLIVEIRA, 2005).

Nos ciclos adaptativos 2, 3 e 4, as categorias de análise tiveram por base teórica as dimensões de análise, mudando a perspectiva da aplicação nos casos selecionados e no painel de especialistas. As considerações finais em cada ciclo apresentam a reformulação adaptativa no *framework*, como também no pressuposto desta tese. As peculiaridades de cada ciclo adaptativo foram explicadas nas próximas seções.

3.2.1 Ciclo adaptativo$_1$: desenvolvimento do *framework* inicial

O ciclo adaptativo$_1$ foi idealizado a partir do problema de pesquisa: como se configura a governança eficaz de grandes e megaeventos? Sua operacionalização foi realizada com o levantamento bibliográfico sobre as temáticas tratadas nesse trabalho: governança e grandes/megaeventos. O levantamento bibliográfico foi realizado a partir das etapas do protocolo de pesquisa exploratória, apresentadas na Figura 10.

Figura 10 – Protocolo de pesquisa exploratória

Fonte: Elaboração própria (2019)

A etapa de levantamento por assunto foi iniciada em janeiro/2016. Na ocasião, foram consideradas atuais as obras com até cinco anos de publicação, ou seja, desde maio/2012. Em

novembro de 2017, com a qualificação do projeto de tese e a necessidade de atualização das obras desse trabalho foram incluídos no levantamento por assunto os anos de 2017 e de 2018, este último até o mês de outubro.

O levantamento por assunto foi realizado a partir da busca de obras (artigos científicos, livros, documentos e demais textos) nos bancos de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL) e dos eventos da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), conforme apresentado na Tabela 01.

Tabela 01 – Levantamento por assunto em bancos de dados

Banco de Dados		CAPES		SPELL		ANPAD	
OB	**Filtro**	**QB**	**RP**	**QB**	**RP**	**QB**	**RP**
Temática: Grandes e Megaeventos							
1ª	Eventos e *events*	5.197	-	108	38	27	8
	Megaeventos e mega-eventos	406	53	0	-	3	3
	Mega events e *mega-events*	16.795	-				
	Eventos e turismo	1.276	-	18	14	1	1
	Events e *tourism*	36	3			0	-
	Megaeventos, mega-eventos e turismo	10	4	0	-	0	-
	Mega event, *mega-event* e *tourism*	1	1			0	-
2ª	Eventos e governança	508	-	4	1	0	-
	Events e *governance*	65.310	-	1	1	0	-
	Megaeventos, mega-eventos e governança	7	3	1	-	0	-
	Mega-events, *megaevents* e *governance*	189	69			0	-
3ª	Eventos e projetos	2.201	-	3	2	0	-
	Events e *projects*	198.828	-			0	-
	Megaeventos, mega-eventos e projetos	32	2	0	-	0	-
	Megaevents, mega-eventos e *projects*	16.645	-			0	-
4ª	Eventos, governança e projetos	170	3	0	-	0	-
	Events, *governance* e *projects*	23.611	-			0	-
	Megaeventos, governança e projetos	8	2	0	-	0	-
	Megaevents, *governance* e *project*	0	-			0	-
5ª	Eventos, megaeventos e eficácia	15	7	0	-	0	-
	Events, *megaevents* e *effectiveness*	8	4			0	-
	Eventos, megaeventos, eficácia, governança, projetos e estratégia	2	2	0	-	0	-
	Events, megaevents, *effectiveness*, *governance*, *projects* e *strategy*						
	Total da Temática: Eventos e Megaeventos	*308.857*	*153*	*135*	*56*	*31*	*12*
Temática: Governança							
1ª	Governança ou *governance*	1.200	-	354	86	221	52
2ª	Projeto ou *project*	4.943	-	357	79	252	41
3ª	Governança de projetos	761	-	5	-	0	-
	Project governance	95.560	-			0	-
4ª	Governança e turismo	160	15	5	4	0	-
	Governance e *tourism*	26	-			0	-
5ª	Governança de projeto e eficácia	161	9	0	-	0	-
	Project governance e *effectiveness*	32.786	-			0	-
7ª	Governança, projeto, turismo e eficácia	25	2	0	-	0	-
	Governance, *project*, *tourism* e *effectiveness*	3	1			0	-
	Total da Temática: Governança	*135.625*	*27*	*721*	*169*	*473*	*93*
	Total por Banco de Dados	**444.482**	**180**	**856**	**225**	**504**	**105**

Fonte: Elaboração própria (2019)

Nele, foram analisados o título e o resumo da obra, tendo por critérios ou filtros de seleção as temáticas estudadas nesse projeto por ordem de relevância dos bancos de dados, limitando-se ao período pré-estabelecido (desde maio/2012) e a Quantidade de Busca (QB) de até 500 obras.

Caso a busca inicial excedesse essa limitação ou não apresentasse resultado, foram aplicados outros filtros temáticos para reduzir a quantidade total da busca e torná-la mais direcionada ao tema do projeto de tese (ver filtros na Tabela 01 em Ordem de Busca (OB)). Ainda, foram consideradas no Resultado da Pesquisa (RP) apenas as obras que pudessem ser acessadas por *download* dos arquivos e/ou adquiridos pela pesquisadora.

Nessa etapa, a quantidade total de busca foi 445.842 obras, sendo o resultado total da seleção da pesquisa de 510 obras, que foram agrupadas por temática, inclusive em suas intersecções teóricas. Essas obras selecionadas serviram de base à etapa de busca aprofundada, a qual foi iniciada por sua leitura textual, inclusive a de suas referências finais. Por estarem em um intervalo de tempo de publicação inferior a cinco anos, acredita-se que essas obras trazem o conhecimento atualizado para o trabalho.

Além disso, suas citações e referência finais, que mais se repetiram na totalidade dos textos lidos, revelaram os autores, as obras e os periódicos de maior relevância para o desenvolvimento do conhecimento basilar ou seminal das temáticas estudadas. Essa repetição foi avaliada na etapa de identificação dos periódicos, obras e autores seminais.

Além da descoberta de obras e autores basilares, foram identificados os periódicos nacionais e internacionais de maior repetição e relevância na pesquisa, listados no Quadro 07 por temática. Essa identificação possibilitou a etapa da aplicação da técnica “bola de neve” à indicação de outras obras e autores relacionados ao fenômeno a partir desses periódicos.

Quadro 07 – Periódicos relevantes e quantidade de obras pesquisadas por temática

Temática	Periódico	Quantidade Pesquisada por “Bola de Neve”
Grandes e Megaeventos	*Annals of Tourism Research*	47
	International Journal of Event and Festival Management	
	Journal of Sustainable Tourism	
	Tourism Review	
Governança	*International Journal of Project Management*	652
	Project Management Institute	
	Project Management Journal	
	Project Perspectives	
	Revista de Gestão e Projetos	
	Total Pesquisado	**699**

Fonte: Elaboração própria (2019)

A aplicação “bola de neve” (GODOI; MATTOS, 2006) no levantamento bibliográfico exploratório resultou na quantidade de obras listadas por temática no Quadro 07, no total de 699 obras. Elas estão relacionadas aos periódicos listados e a outros que figuraram de forma mais discreta na pesquisa, não sendo apresentados nesse quadro. Ainda, foi percebido que a quantidade pesquisada da temática Governança é superior à de Grandes e Megaeventos, já que ela reúne os temas: governança corporativa, governança pública, Governança de Projeto e Sucesso de Projeto. A etapa de saturação teórica da pesquisa exploratória teve como critério o julgamento da pesquisadora quanto à repetição exaustiva de obras, autores e periódicos (GODOI; MATTOS, 2006).

As lentes teóricas Governança e Grandes e Megaeventos foram usadas no desenvolvimento do *framework* inicial de análise da eficácia da GGM. Nele estão as dimensões e características teóricas o que torna possível o alcance do primeiro objetivo específico desse projeto de tese que é: identificar as dimensões teóricas relacionadas à eficácia da GGM. A proposição do *framework* inicial conclui esse ciclo adaptativo (ver Figura 09) e fornece subsídios para o próximo, discutido a seguir.

3.2.2 Ciclo adaptativo$_2$: primeira reformulação do *framework*

No ciclo adaptativo$_2$ ocorreu a primeira reformulação do *framework* inicial por meio de sua aplicação no caso do Rock in Rio, em suas edições 2017 e 2018. Nele, o levantamento bibliográfico e documental destinou-se à evolução histórica do RiR e a sua apresentação como caso de estudo, além do desenvolvimento do aporte teórico da reformulação adaptativa.

Infelizmente, a pesquisadora não teve acesso a documentos internos da organização permanente (Rock World) nem da temporária (evento RiR), o que pode ser considerado uma limitação desse ciclo adaptativo$_2$. No entanto, ela participou de dois eventos sobre educação corporativa relacionados ao caso: o Rock in Rio *Academy*, em suas edições no Rio de Janeiro, em 2017, e em Lisboa, em 2018. O primeiro teve a duração total de 7h 50min de palestras e o segundo, 6h 15min. As transcrições das falas dos palestrantes serviram como fonte de levantamento documental.

As características dos palestrantes foram apresentadas no Quadro 08. Nele, as transcrições de falas de alguns palestrantes tiveram dois pseudônimos distintos, mudando o sequencial, por exemplo: o Palestrante 01 (P01) tem dois pseudônimos P01.2017 e P01.2018, pois estiveram em duas palestras citadas na Análise de Resultado, em ambas as edições.

Quadro 08 – Características dos palestrantes do Rock in Rio Academy 2017 e 2018

Palestrante	Pseudônimo	Edição RiR Academy	Duração	Temática da Palestra
Palestrante 01	P01.2017	2017	45min	Experiência e marketing de propósito
	P01.2018	2018	45min	Marketing e propósito
Palestrante 02	P02.2017	2017	1h 6min	Empreendedorismo
	P02.2018	2018	45min	Propósito e cultura
Palestrante 03	P03.2017	2017	29min	Licenciamento e marca
	P03.2018	2018	15min	Patrocínio e estratégia
Palestrante 04	P04.2017	2017	41min 21s	Palestra magna
	P04.2018	2018	45min	Palestra magna
Palestrante 05	P05.2017	2017	1h 15min	Experiência e alinhamento estratégico
	P05.2018	2018	25min	Experiência e estratégia
Palestrante 06	P06.2017	2017	30min	Desenvolvimento de *stakeholders*
	P06.2018	2018	35min	Desenvolvimento de *stakeholders*
Palestrante 07	P07.2017	2017	52min 44s	*Talk show* de *stakeholders*: artista convidado
Palestrante 08	P08.2017	2017		*Talk show* de *stakeholders*: patrocinador convidado
Palestrante 09	P09.2017	2017	42min	Criatividade e gestão de equipe de alto desempenho
	P09.2018	2018	45min	Gestão de equipes de alto desempenho
Palestrante 10	P10.2018	2018	20min	Internacionalização
Palestrante 11	P08.2018	2018	10min	Gestão de crise

Fonte: Elaboração própria (2019)

Ainda, é relevante lembrar que esses palestrantes trabalham nas áreas temáticas das palestras, muitos participando como agentes da governança do evento em seu Conselho de Administração, grupo de coordenação e/ou parceiros (patrocinadores e fornecedores), o que enriquece a análise do texto.

Somado a isso, o acesso ao campo resultou em uma entrevista com um agente da governança, no mês de setembro de 2018, que faz parte do conselho de administração da *Rock World* (organização permanente), como também do grupo de coordenação do Rock in Rio (organização temporária). Ainda, o agente trabalha na área de estratégia de ambas as organizações, sendo denominado nesse trabalho de Entrevistado 01 de 2018 (E01.2018).

A entrevista durou em torno de 1 hora com roteiro semi-estruturado (Apêndice A), na sede do *Rock World* no Rio de Janeiro, servindo para esclarecer pontos que não foram abordados no RiR Academy 2017 e 2018, principalmente sobre a governança do evento.

A participação do *live case experience* no ambiente da organização temporária, inclusive com visitas técnicas pela infraestrutura do evento, em áreas como camarins, área VIP, operações, espaços de interação (palcos, brinquedos, banheiros), núcleo de comunicação integrada e outros, em ambas as edições do Rock in Rio *Academy*, como também a entrevista na sede empresarial (ambiente organizacional permanente) permitiram à pesquisadora a realização de observação direta não participante.

Foram usados o protocolo de observação (Apêndice D) e os próprios recursos dos RiR Academy (caderno personalizado), como diário de campo e recursos audiovisuais (gravações em áudio, vídeo e iconográficos) (PATTON, 2002; LEÃO et al., 2012). A análise dos dados trouxe a caracterização contextual e histórico-evolutiva do caso selecionado, a partir das edições brasileiras e internacionais do evento, o que auxiliou na validação de um dos critérios de análise do *framework* proposto: "Caracterização do contexto interno do evento".

Essa análise evolutivo-histórica foi realizada por meio da técnica de *storytelling* que consiste na construção da narrativa de uma história por meio de uma sequência de eventos e seus relacionamentos, realizados por uma organização para estratégia, entretenimento ou instrução. Nessa pesquisa, a caracterização do RiR foi desenvolvida com base nos detalhes de eventos concretos do caso e os descrevem historicamente em seus conceitos-chave, como também em narrativas com o envolvimento do contexto experiencial da pesquisadora (CARMINATTI; BORGES; GOMES, 2006; ANDREWS; HULL; DONAHUE, 2009).

A análise do *storytelling* da caracterização do RiR foi realizada pelo cruzamento de dados, oriundos de: a narrativa no *website* e vídeos institucionais, em *websites* específicos sobre a temática do evento e *websites* de notícias (jornais e periódicos); a narrativa das palestras do Rock in Rio *Academy* em suas edições 2017 e 2018; a narrativa do entrevistado; e os iconográficos (áudios, vídeos e fotografias *in loco* e secundárias).

As categorias de análise usadas nesse ciclo adaptativo foram: o "Contexto da Governança do Rock in Rio", o "Conteúdo à Governança do Rock in Rio" e o "Sistema da Governança do Rock in Rio". Nelas, a reformulação adaptativa foi realizada a partir de ajustes empírico-teóricos no *framework* inicial, demonstradas em quadros-resumo.

As categorias, as características e os critérios foram analisados a partir de confrontos entre teoria e prática, suas convergências foram validadas, permanecendo no *framework*. Suas divergências foram tratadas de duas maneiras distintas, a saber: as temáticas que emergiram do campo foram acrescentadas no *framework* por meio de aportes teóricos ao longo da análise; e os elementos não encontrados empiricamente foram excluídos do *framework* para evitar o viés da pesquisadora frente às temáticas.

Por fim, essa tese teceu "Considerações finais sobre a primeira reformulação do *framework*", trazendo um resumo do que foi reformulado no *framework* inicial e do desenvolvimento do seu pressuposto frente ao caso.

3.2.3 Ciclo adaptativo$_3$: segunda reformulação do *framework*

O ciclo adaptativo$_3$ trouxe a segunda reformulação do *framework*, oriundo da aplicação do *framework* inicial no caso Rock in Rio. Esse ciclo foi realizado a partir da estratégia do painel dos especialistas da área temática de eventos no âmbito brasileiro. Essa estratégia pode ser usada, não somente, na fase preliminar em estudos exploratórios, mas como parte da coleta de dados com vistas ao teste e à validação do *framework* proposto na ampliação de uma área de conhecimento (PINHEIRO; FARIAS; LIMA, 2013).

O levantamento bibliográfico e documental teve papel preponderante na pesquisa exploratória dos potenciais especialistas à pesquisa, auxiliando na concepção de um Protocolo de Pesquisa Exploratório para três áreas de atuação de especialistas em eventos, a saber: o Governo, o Mercado e a Academia. O desenvolvimento metodológico do painel de especialistas foi realizado, entre setembro e outubro de 2018, tendo como etapas desse protocolo de pesquisa: o levantamento inicial e a seleção dos especialistas.

O Levantamento Inicial (LI) dos especialistas Acadêmicos foi realizado com a busca dos grupos de pesquisa nacionais, vinculados ao banco de dados do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ). Para isso, foram aplicados filtros em Ordem de Busca (OB) conforme as temáticas discutidas nesta tese: evento, megaevento, mega-evento, governança e gestão de projetos, apresentando seus resultados na Tabela 02. Nesse levantamento foram analisados o nome do grupo de pesquisa e se ele estava ativo na base de dados do CNPQ, não havendo limitações da quantidade de busca de grupos.

Tabela 02 – Levantamento Inicial dos especialistas acadêmicos

Área de Atuação		**CNPQ**			
OB	**Filtro Temático**	**LI**	**SA**	**SE**	**EP**
Academia					
1ª	Evento	308	41	9	1
2ª	Megaevento	24			
3ª	Mega-evento	1			
4ª	Governança	589	63	5	2
5ª	Gestão de Projeto	148	16	2	-
	Total	**1.070**	**120**	**16**	**3**

Fonte: Elaboração própria (2019)

A seleção dos especialistas acadêmicos foi realizada em duas fases ordenadas. A primeira fase é a Seleção Aprofundada (SA) dos grupos de pesquisa por nome, área de pesquisa (geografia, turismo, antropologia, sociologia, administração, jornalismo, educação física, comunicação, engenharia, arquitetura e urbanismo, educação) e temáticas teóricas estudadas nas obras que fazem parte do referencial teórico desta tese (esporte, cultura,

urbanismo, hospitalidade, lazer, entretenimento, gestão, turismo, eventos, economia criativa, território, sustentabilidade e projetos).

Seu resultado foi submetido ao cruzamento entre as linhas de pesquisa dos grupos selecionados e os filtros iniciais da pesquisa. Conforme a Tabela 02, no total de 1.070 grupos pesquisados inicialmente, a fase da seleção aprofundada relevou: 41 grupos que atuam nas temáticas evento, megaevento e mega-evento; 63 grupos que participam de pesquisas sobre governança; e 16 grupos com foco em gestão de eventos.

Na segunda fase, a Seleção dos Especialistas (SE) pesquisadores nos grupos não se ateve apenas aos pesquisadores líderes, mas também a outros pesquisadores do grupo que estavam dentro dos critérios ou filtros de análise, o que trouxe ao trabalho uma maior completude, já que a importância está no especialista e não na representação da instituição de ensino superior que o mesmo atua.

A seleção dos pesquisadores foi idealizada a partir do atendimento de todos os seguintes filtros na análise dos currículos na base de dados da Plataforma *Lattes* do CNPQ: titulação (doutorado), linhas de pesquisa individuais, publicação em periódicos atualizada e constante (publicações por ano no período de até cinco anos), orientação e participação em bancas de teses e dissertações.

Dos 120 grupos selecionados na primeira fase, nenhum revelou pesquisadores que atendessem a todos os filtros de análise mencionados, então estes foram revistos, passando a sua parcialidade: titulação (doutorado e mestrado), linhas de pesquisa individuais, alguma publicação em periódicos atualizada sem constância (em até cinco anos) com, pelo menos, alguma participação em banca de tese ou dissertação.

Com essa nova análise da Seleção dos Pesquisadores nos grupos com critérios parciais, obteveram-se 16 grupos com pesquisadores validados, sendo que nove deles nas temáticas evento, megaevento e mega-evento, cinco grupos na governança e dois na Gestão de Projetos (ver Tabela 02). Dentre eles, três Especialistas Participantes (EP) fizeram as entrevistas.

Para ampliar a pesquisa de especialistas acadêmicos, foi realizada a busca de pesquisadores enquanto autores de obras (artigos científicos, livros, documentos e demais textos), publicadas com até cinco anos, nos bancos de dados do *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL) e dos eventos da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Turismo (ANPTUR), com os mesmos filtros de análise.

Essa pesquisa não trouxe grandes contribuições para a seleção de especialistas acadêmicos, pois os autores encontrados publicaram obras consecutivas, no máximo, em dois anos não tendo uma constância. Somado a isso, estes autores já faziam parte dos grupos de pesquisa levantados anteriormente.

Ademais, o Levantamento Inicial dos especialistas de Governo utilizou os filtros apresentados na Tabela 03. Com base nisso, surgiram representantes dos órgãos e das agências governamentais que fomentam e regulam o turismo e a cultura a partir de eventos, como o Ministério do Turismo e o da Cultura, o Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR), as Secretarias Estaduais de Turismo e de Cultura no estado de Pernambuco.

Tabela 03 – Levantamento inicial dos especialistas de governo e mercado

Área de Atuação		**Buscador Google, *Websites* Institucionais e Mídias Sociais**			
OB	**Filtro Temático**	**LI**	**SA**	**SE**	**EP**
Mercado					
1ª	Empresa, Organizadora de Evento	11	-	11	1
2ª	Governança, Gestão de Eventos				1
3ª	Associação de Classe				1
4ª	Sindicatos				-
5ª	Fórum Setorial				-
	Total da Área	11	-	11	3
Governo					
1ª	Ministério, Secretaria, Agência	9	-	9	-
2ª	Turismo, Cultura				-
3ª	Serviço de Aprendizagem, Associação				2
5ª	Governança, Legado Olímpico				1
	Total da Área	9	-	9	3
	Total	**20**	**-**	**20**	**6**

Fonte: Elaboração própria (2019)

Além disso, foram prospectados especialistas que compõem entidades do Sistema "S", como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) Nacional e Estadual, de organismos independentes que desenvolvem e normatizam a gestão e a governança de eventos, como a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e a Autoridade de Governança do Legado Olímpico (AGLO) do Rio de Janeiro.

A busca dos especialistas de Governo foi realizada diretamente no buscador Google, nos *websites* institucionais e em mídias sociais (PATERSON et al., 2003; OLIVEIRA, 2005; GODOI; MATTOS, 2006; FLICK, 2009). Estes continham indicações de outras entidades parceiras, relacionadas à indústria de eventos no Brasil, o que facilitou o Levantamento Inicial dos especialistas do Mercado e caracterizou a aplicação "bola de neve" para o painel de especialistas (GODOI; MATTOS, 2006).

Essas entidades parceiras foram identificadas por associações de classe, sindicatos e fórum setorial. A exemplo, tem-se a Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABEOC) Nacional e Estadual, a Academia Brasileira de Eventos e Turismo (ABET), o Fórum do Setor de Eventos (For Eventos) e o Sindicato das Empresas de Promoção, Organização e Montagem de Feiras, Congressos e Eventos do Estado de São Paulo (SINDIPROM São Paulo).

Nessas entidades, os especialistas de Mercado são empresários, diretores, executivos e gestores que atuam na indústria brasileira em Organizadoras de eventos ou em indústrias complementares (como o turismo, a cultura e o entretenimento), sejam seus Proprietários ou representem associações de classe e sindicatos.

O levantamento inicial dos especialistas de Mercado revelou um total de 11 participantes potenciais, utilizando os filtros da Tabela 03. Desses, três especialistas de Mercado participaram da pesquisa. Quanto à área de Governo, o levantamento trouxe o total de nove especialistas, sendo que três foram entrevistados. A seleção desses especialistas de Governo e de Mercado teve por critério ou filtro o acesso da pesquisadora ao campo.

Os especialistas selecionados foram contatados por telefone para uma breve apresentação da pesquisa. Com a possibilidade de aceitação, uma carta-convite para a participação do painel foi enviada por meio eletrônico (Apêndice E). Nela, constavam informações detalhadas sobre os conteúdos que foram tratados na entrevista, além de um quadro simplificado do *framework* proposto. Com a aceitação da participação, a entrevista foi agendada de forma presencial, por voz ou videoconferência.

No total, o painel de especialistas contou com a realização de nove entrevistas com o total de duração de 5h 18min 27s, realizadas entre os meses de outubro e novembro de 2018. Optou-se pelo uso do mesmo número ímpar de entrevistados em cada área de atuação para manter o equilíbrio entre as três áreas dos especialistas, como também minimizar divisões internas nas respostas.

Dessa forma, foram escolhidos três entrevistados em cada área por meio de filtros ordenados: o primeiro a não repetição de membros de grupos de pesquisa ou de representantes de organizações de Mercado e de Governo; e o segundo, a diversidade geográfica dos participantes no âmbito nacional. Essa escolha, os entrevistados e seus pseudônimos, suas áreas de atuação e temáticas no trabalho, a duração e o formato das entrevistas foram apresentada no Quadro 09.

Quadro 09 – Características dos entrevistados do painel de especialistas

Área de Atuação do Especialista	Filtro Temático	Localização Geográfica	Especialista	Pseudônimo	Duração	Formato
Academia	Governança	Rio Grande do Sul	Entrevistado 02	E02.2018	38min01s	*Skype* (Vídeo)
	Governança	Minas Gerais	Entrevistado 03	E03.2018	44min13s	
	Evento e Megaevento	Rio de Janeiro	Entrevistado 04	E04.2018	56min43s	
Mercado	Associação de Classe	São Paulo	Entrevistado 05	E05.2018	26min08s	*WhatsApp* (Vídeo)
	Empresário	Pernambuco	Entrevistado 06	E06.2018	44min33s	Presencial
	Gestão de Eventos	São Paulo	Entrevistado 07	E07.2018	52min34s	*Skype* (Vídeo)
Governo	Sistema de Aprendizagem	Pernambuco	Entrevistado 08	E08.2018	39min10s	Presencial
	Associação Normativa	São Paulo	Entrevistado 09	E09.2018	1h07min01s	*Skype* (Vídeo)
	Governança e Legado Olímpico	Rio de Janeiro	Entrevistado 10	E10.2018	10min04s	*WhatsApp* (Voz)

Fonte: Elaboração própria (2019)

De forma geral, a observação direta não participante nesse ciclo adaptativo$_3$ foi modesta, pois a maioria das entrevistas foi realizada por voz e/ou videoconferência (*Skype* ou *WhatsApp*). Ainda, foi usado o mesmo protocolo de observação do ciclo adaptativo$_2$ (Apêndice B).

A análise de dados traçou um breve perfil do painel de especialistas participantes em suas áreas de atuação distintas. Ademais, as categorias de análise desse ciclo foram: “Contexto da GGM para os especialistas”, “Conteúdo da GGM para os especialistas” e “Sistema da GGM para os especialistas”.

Nelas, as dimensões e seus elementos foram validadas pelo confronto empírico-teórico com base em convergências e divergências temáticas que levou em conta duas formas de análise: a primeira, pela maioria das respostas dos especialistas nas entrevistas, e a segunda, pelas respostas específicas de algum(ns) especialista(s) que trouxeram contribuições significativas ao *framework*.

Assim, as convergências temáticas, validadas pela maioria dos especialistas ou por algum(ns) especialista(s), permaneceram no *framework*. Já as divergências que emergiram da consulta à maioria dos especialistas foram incorporadas ao mesmo por meio de aportes teóricos ao longo da análise. As divergências temáticas sugeridas por algum(ns) especialista(s) foram acrescidas ou excluídas do *framework*, a partir do julgamento de sua significância à temática da tese frente ao seu recorte teórico.

Ao final, a reformulação adaptativa nessas categorias foi demonstrada em quadros-resumo. Ainda, a análise trouxe “Considerações finais sobre a segunda reformulação do *framework*”, na qual foram demonstrados a reformulação do mesmo pelo painel de especialistas e do pressuposto desta tese.

3.2.4 Ciclo adaptativo$_4$: reformulação final do *framework*

A última reformulação do *framework* foi realizada no ciclo adaptativo$_4$ por meio da sua validação no caso do Natal Luz de Gramado/RS em sua edição de 2018. O levantamento bibliográfico e documental também foi realizado na análise da evolução histórica do Natal Luz, caracterizando-o como caso do estudo.

Dentre os documentos iconográficos levantados (PATERSON et al., 2003; FLICK, 2009), chama-se atenção para o documentário “Natal Luz 25 Anos”, de 2010, que teve 1h 5min com depoimentos de participantes (apresentados no Quadro 10) que contaram a trajetória do NTL, desde a sua criação até o seu 25º aniversário. As transcrições desses depoimentos dos participantes serviram como fonte de levantamento documental.

Quadro 10 – Características dos participantes do documentário Natal Luz 25 anos

Participante	Pseudônimo	Caracterização do Participante
Participante 01	PD01.2010	Empresário local
Participante 02	PD02.2010	Ex-membro da comissão organizadora do evento
Participante 03	PD03.2010	Ex-gestor do evento
Participante 04	PD04.2010	Ex-representante do poder público
Participante 05	PD05.2010	Ex-gestor do evento
Participante 06	PD06.2010	Ex-membro da comissão organizadora do evento
Participante 07	PD07.2010	Representante religioso
Participante 08	PD08.2010	Ex-membro da comissão organizadora do evento

Fonte: Elaboração própria (2019)

O acesso ao campo resultou em 20 entrevistas, realizadas no mês de dezembro de 2018, com uma duração total de 13h 13min 14s. Conforme suas características listadas no Quadro 11, a maioria dos entrevistados são membros (agentes) da governança, inclusive participando de seu Conselho de Administração, como também possuem forte vínculo com a gestão do evento, que também foi observado nas características dos participantes na época do documentário (em 2010).

Ainda, as entrevistas foram todas presenciais, na sede da Gramadotur e em outros estabelecimentos em Gramado/RS, o que permitiu a observação direta não-participante. A pesquisadora teve acesso ilimitado à infraestrutura dos espetáculos do evento, como camarins,

tapete vermelho (área VIP), palcos e espaços de interação do público, o que tornou a observação direta mais robusta a partir do protocolo de observação (Apêndice D).

Em alguns momentos da pesquisa, essa observação tornou-se “participante”, já que a pesquisadora estava ambientada com vários membros da gestão e das operações dos eventos há algumas semanas, como também com representantes de entidades locais e estabelecimentos da cidade de Gramado, sendo denominada de “a menina da pesquisa”. Isso trouxe uma transformação na figura da pesquisadora, não sendo vista como mera observadora, já que, em algumas entrevistas, os participantes deixaram claro que estavam tratando-a como um membro da equipe, conforme o entendimento de Tureta e Alcadipani (2011).

Quadro 11 – Características dos entrevistados do Natal Luz

Entrevistado	Pseudônimo	Duração	Caracterização do Entrevistado
Entrevistado 11	E11.2018	53min 51s	Ex-gestor do evento
Entrevistado 12	E12.2018	1h2min 49s	Gestor do evento
Entrevistado 13	E13.2018	14min 27s	Convidado/atração do evento
Entrevistado 14	E14.2018	50min 38s	Ex-gestor do evento
Entrevistado 15	E15.2018	53min 51s	Membro da governança do evento
Entrevistado 16	E16.2018	11min 7s	Representante de entidade local
Entrevistado 17	E17.2018	50min 47s	Representante de entidade local e membro da governança do evento
Entrevistado 18	E18.2018	22min 11s	Representante de entidade local e membro da governança do evento
Entrevistado 19	E19.2018	42min 49s	Gestor do evento
Entrevistado 20	E20.2018	31mim 57s	Representante de entidade local
Entrevistado 21	E21.2018	24mim 38s	Membro da governança do evento
Entrevistado 22	E22.2018	22mim 44s	Representante de entidade local
Entrevistado 23	E23.2018	28mim 9s	Representante jornalístico
Entrevistado 24	E24.2018	8mim 54s	Empresário e patrocinador local
Entrevistado 25	E25.2018	2h 0mim 40s	Gestor do evento
Entrevistado 26	E26.2018	15mim 15s	Representante do poder público
Entrevistado 27	E27.2018	20mim 9s	Patrocinador local
Entrevistado 28	E28.2018	21mim 10s	Representante de entidade local
Entrevistado 29	E29.2018	41mim 52s	Representante de entidade local e membro da governança do evento
Entrevistado 30	E30.2018	1h 6mim 51s	Gestor do evento

Fonte: Elaboração própria (2019)

Além disso, a pesquisadora estava com um crachá da comissão organizadora em todos os espetáculos, o que a tornou apta, por exemplo: a auxiliar a equipe do espetáculo Reencontros de Natal a acender as velas interativas do público na música “Noite Feliz”, assim como, aos “olhos” do público, a fornecer informações sobre o evento em cada espetáculo. Embora não planejada na pesquisa, essa participação trouxe um dinamismo no mecanismo da observação: a transição entre não-participante e participante, o que enriqueceu a pesquisa, mas também pode ter limitado o poder de decisão da pesquisadora do que e onde observar (TURETA; ALCADIPANI, 2011).

Foi realizada a caracterização do caso selecionado por meio da análise evolutivo-histórica das edições do NTL, validando a característica “Contexto Interno do Evento” e o seu critério de análise “Caracterização do contexto interno da organização do evento por história, evolução e desafios”.

Essa análise evolutivo-histórica do NTL foi desenvolvida por meio da técnica de *storytelling*, realizada pelo cruzamento dos dados coletados em: *website* e nos vídeos institucionais, *websites* específicos sobre a temática do evento e *websites* de notícias (jornais e periódicos); a narrativa dos entrevistados e dos participantes do documentário “Natal Luz 25 Anos”; e os iconográficos (áudios, vídeos e fotografias *in loco* e secundárias).

As categorias de análise utilizadas nesse ciclo adaptivo$_4$ foram: o “Contexto da Governança do Natal Luz”, o “Conteúdo da Governança do Natal Luz” e o “Sistema da Governança do Natal Luz”. Sua validação ocorreu por meio do confronto entre teoria e prática, convergências e divergências.

Nesse ciclo, as convergências foram validadas, permanecendo no *framework*. As divergências relacionadas às temáticas emergentes do campo foram acrescidas a partir de aportes teóricos. Já as divergências empíricas não encontradas, foram mantidas ou excluídas do *framework* conforme o julgamento de sua significância frente ao recorte teórico desta tese.

A análise também apresentou as “Considerações finais sobre a terceira reformulação do *framework*” por meio de um resumo da reformulação adaptativa nesse ciclo$_4$ e da contribuição do caso ao aprimoramento do pressuposto da tese. Por fim, este capítulo trouxe os procedimentos metodológicos que foram empregados na análise dos resultados, desenvolvida a seguir.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Ciclo adaptativo$_2$: validação do *framework* inicial pelo caso Rock in Rio

O Rock in Rio é um evento de grande porte internacional (ABNT, 2015), com o propósito de construir um mundo melhor por meio das emoções geradas em sua plataforma de experiências transformadoras, a partir do entretenimento e da música (P01.2018).

Esse evento é considerado um programa, por sua continuidade ao longo dos seus 33 anos de existência (desde 1985), tendo sido realizado em 19 edições (projetos distintos) em um total de 112 dias com a participação de 2.038 artistas que se apresentaram para 9,5 milhões de pessoas, gerando 212,5 mil empregos. Por sua grandiosidade, atualmente o evento possui 12 milhões de fãs online, tendo um alcance de 143 milhões de pessoas nas redes sociais em 2017 (MÜLLER, 2009; ROCK IN RIO, 2018a).

Ademais, o caráter empreendedor de Roberto Medina (idealizador do RiR) foi herdado dos ensinamentos e valores de seu pai Abraham Medina, um empresário bem-sucedido por sua cadeia de lojas de eletrodomésticos no Rio de Janeiro (CARNEIRO, 2011). Dentre os seus valores empreendedores, o bem estar da cidade e dos consumidores era latente como revela o depoimento da Palestrante 02 no Rock in Rio *Academy* 2017 e 2018:

> A filosofia do meu avô *(Abraham Medina)* sempre foi que, pro negócio dele andar bem, a cidade tinha que estar bem. Pro negócio andar bem, as pessoas tinham que está bem. E [...] aí estamos falando dos anos 50 e 60... (P02.2018, *grifo nosso*).
>
> Ele decorava as ruas da cidade pro Natal... Ele fez no IV Centenário do Rio de Janeiro um festival com vários eventos, trazendo artistas internacionais, isso tudo porque ele entendia. De novo: se as pessoas tivessem felizes, se a cidade tivesse feliz, ele ia vender mais eletrodomésticos. [...] Então era assim que ele entendia o que é que gerava negócio pra empresa dele. (P02.2017).
>
> Ele passou seis meses, na fase que ele tava "quebrando", mandando regar o Aterro do Flamengo, pro Aterro do Flamengo ficar bonito, ficar verdinho, pra cidade dele. Então, essa é um pouco a lógica de como a gente chega aqui e com que base nasce o Rock in Rio. (P02.2018).

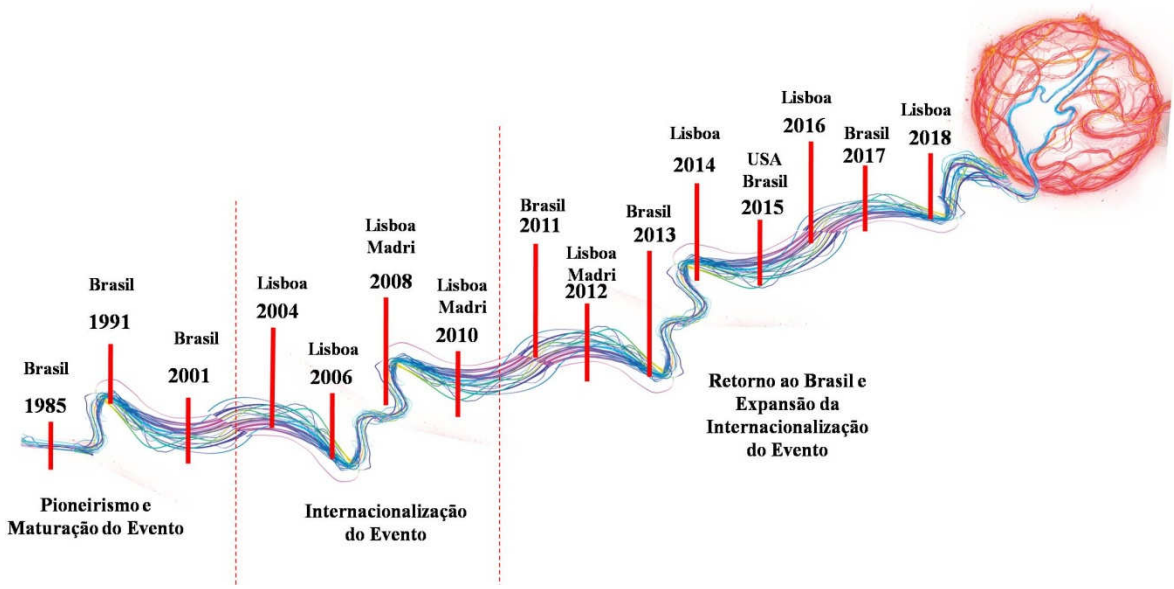
Além disso, o não aceitar o pré-estabelecido também é um valor cultivado pela família Medina, como explica a palestrante:

> *(Abraham Medina)* era um homem muito "fora da caixa", como a gente diz... Um dos desafios que ele passou foi quando a televisão foi lançada. Ele, obviamente, investiu muito, comprou muitas televisões pra vender no mercado carioca. E pra grande surpresa, ninguém comprava televisão. E aí começaram a

> estudar o porquê. Bom, a programação *(de televisão)* na época tinha um programa e depois ficava um índio parado na tela, uma coisa super chata. Então, ele, com essa cabeça empreendedora resolveu fazer: criar dos maiores programas da televisão brasileira... Se chamava “Noites de Gala”. Era um programa num formato que hoje a gente conhece como programa de auditório. Levava artistas internacionais pra cantar... O pianista do Noite de Gala, antes de ser famoso, era o Tom Jobim, por exemplo, olha a qualidade que tinha, que ele imprimiu no programa. E, obviamente, a partir daí começou a vender televisores. (P02.2018, *grifos nossos*)
>
> Essa história do Noite de Gala é o exemplo de que a gente não pode aceitar o que está pré-estabelecido. A gente tem que questionar, ir além, a gente tem que se desafiar. Bom, e é dentro dessa escola, dentro dessa casa, que, na verdade, nasce o Rock In Rio. (P02.2017)

A evolução histórica das edições do RiR, ilustrada na Figura 11, foi contextualizada, cronologicamente, em três fases distintas: o Pioneirismo e a Maturação Nacional; a Internacionalização; e o Retorno ao Brasil e a Expansão da sua Internacionalização.

Figura 11 – Evolução histórica das edições do Rock in Rio



Fonte: Elaboração própria (2019)

1985-2001: Pioneirismo e Maturação Nacional. No primeiro trimestre de 1984, o Brasil passava por uma crise econômica e a intenção de Roberto Medina era deixar o país. Sua esposa na época, que também queria fazer esse movimento migratório, fez a seguinte provocação (TERRA, 2015): “Você não pode ir embora, você não fez nada pela sua cidade”. Após uma noite sem dormir, Medina havia rabiscado o primeiro esboço do RiR.

Nesse período, a situação política do país era muito relevante: a sociedade clamava pelas “Diretas Já” na abertura democrática após um longo período de ditadura militar. As pessoas estavam nas ruas e queriam se expressar livremente (CARNEIRO, 2011).

> O Rock in Rio nasce no momento onde o Brasil tava saindo da ditadura militar, onde uma geração buscava por liberdade de expressão há muito tempo. E falava-se que o comportamento do jovem não era correto, que juntar pessoas podia ser um problema enorme... E o que o Roberto *(Medina)* queria provar é que era possível juntar pessoas de raças e credos diferentes em paz e em harmonia no mesmo espaço. Que aquela juventude era capaz de mostrar isso pro mundo e pro Brasil. (P02.2017, *grifo nosso*)

Além de dar voz à juventude brasileira, outra motivação era o evento como uma ótima oportunidade para fomentar o turismo, os negócios e a geração de renda e empregos na cidade. Seu pioneirismo no entretenimento brasileiro trouxe a promoção do Rio de Janeiro como destino para grandes eventos com shows internacionais (ROCK IN RIO, 2018a).

Isso não foi fácil, pois o Brasil era encarado com grande descrédito pelo mercado de entretenimento internacional. O primeiro desafio do evento era a contratação dos artistas, pois "uma das partes mais difíceis [...], porque ninguém acreditava que na América Latina podia acontecer um projeto que foi desenhado pra receber um milhão e meio de pessoas numa Cidade do Rock construída pra isso". (P02.2018)

O projeto do **primeiro Rock in Rio** foi desenhado inicialmente nos parâmetros do festival americano de Woodstock, de 1969. Era um grande desafio, pois nada havia sido feito no Brasil e no mundo parecido, já que a proposta da Cidade do Rock era para eventos permanentes (P02.2018). "Meu sonho é que o Rock in Rio esteja para a música como a Copa do Mundo está para o futebol" (Roberto Medina, citado por Carneiro, 2011, p.376).

Apesar disso, o sonho de Roberto Medina era inversamente proporcional ao ânimo das bandas estrangeiras em participar do evento. Elas estavam receosas pelo histórico desfavorável do mercado brasileiro, inclusive pela ausência de profissionalismo de alguns empresários com algumas atrações que vieram se aventurar no país. Foram 70 dias nos Estados Unidos de "nãos" das bandas convidadas (CARNEIRO, 2011).

Essa situação foi revertida com a ajuda do empresário de Frank Sinatra, o Eliot Weisman, (que havia realizado um show no Brasil na década de 1980 com a organização da família Medina). Ele sugeriu um coquetel de apresentação do projeto do evento e fez os contatos com convidados do entretenimento e de jornalistas. Poucas semanas depois, os contratos estavam assinados pelos artistas que haviam negado, inicialmente, sua participação (CARNEIRO, 2011).

O contexto musical no país está centrado na Música Popular Brasileira (MPB), com grandes nomes como Caetano Veloso, Gilberto Gil, Alceu Valença, Elba Ramalho, Geraldo Azevedo e outros devido ao forte conteúdo político de suas letras. De forma embrionária, o *rock and roll* brasileiro começa a ter uma identidade própria com a influência internacional,

surgindo bandas de sucesso como os Paralamas do Sucesso, Titãs, Barão Vermelho, Kid Abelha e os Abóboras Selvagens, dentre outros (CARNEIRO, 2011).

Pela grandiosidade do evento, Medina entendeu que seu sonho precisava ser tratado como um empreendimento profissional. Diferentemente dos shows internacionais, os ingressos no Brasil teriam de ser mais baratos, pois representariam cerca de 30% da receita do evento. O restante do investimento deveria ser oriundo do setor privado, mais precisamente de um patrocinador forte como a Cervejaria Brahma (CARNEIRO, 2011).

Roberto Medina, empresário e publicitário da agência de propaganda Artplan, propôs ao cliente Cervejaria Brahma, na ocasião de seu centenário, uma campanha que rejuvenescesse a marca e a aproximasse do público jovem: o lançamento da cerveja Malt 90, por meio do seu patrocínio no RiR. A Brahma investiu em torno de US$ 20 milhões no evento e suas estratégia e campanha promocional foram detalhadas pelo Palestrante 03:

> Houve uma campanha de seis meses em todos os meios: televisão, rádio, mídia impressa, junto com a distribuição do produto, que culminou com uma mega ação de experimentação deste novo produto dentro do Rock in Rio *(nos)* 10 dias... Conseguimos levar 1.380.000 pessoas a experimentar essa nova marca de cerveja... Ela tinha que ser no verão *(pelo maior consumo)* [...] e no Rio de Janeiro porque é a cidade mais midiática do Brasil... Tinha que ter o apoio dos meios de comunicação para poder gerar uma repercussão nacional daquela nova marca e novo produto. (P03.2018, *grifos nossos*)

A experimentação da cerveja Malt 90 foi considerada a maior realizada por um produto até então, trazendo muitos desafios e inovações à gestão e ao patrocínio do evento nessa primeira edição. Destaca-se, o problema de abastecimento da cerveja para essa quantidade de pessoas, conforme os Palestrantes 04 e 02:

> Eu me lembro que em um mês e meio, dois meses para o evento, o pessoal da Brahma me chama desesperado... Porque eles compraram o patrocínio imaginando que iam 300 mil pessoas, e perceberam que iam um milhão e meio de pessoas... Eles me chamaram: "escuta, não tem como carregar". Naquela época era uma coisa mais pré-histórica *(o abastecimento da cerveja)*, as pessoas iam carregar nos ombros os barris pra chegar nos pontos de venda. Não ia ter como chegar, ia estar lotado [...]. Eram 15 caras sentados, eu disse: “tenho uma ideia: eu construo os dutos por debaixo da terra com amianto e os teus caminhões conectam-se neles, compro quatro ou cinco caminhões do tipo de gasolina... Daí põe cerveja lá e gela na serpentina e leva para os bares”. (P04.2017, *grifo nosso*)

> Bom, aquilo foi uma gargalhada geral na reunião, que provavelmente era uma ideia bem idiota, até que um senhorzinho sentado no fim da sala levantou o dedo e diz “o rapaz tem razão”. Assim foi feito o abastecimento de cerveja da primeira edição Rock in Rio e é assim que é feito até hoje. E não só no Brasil, mas no mundo inteiro esse sistema é utilizado. (P02.2017)

Outro desafio da primeira edição foram as dificuldades com as irregularidades do terreno no local do evento. Com 250 mil metros^2, esse terreno em Jacarepaguá foi emprestado, já que o governo do estado se negava a ceder qualquer espaço disponível na

cidade. A perseguição política do então governador Leonel Brizola ao evento ocorreu devido à Artplan ter realizado a campanha publicitária do seu concorrente às eleições estaduais e ao entendimento de que Roberto Medina possuía ambições políticas, ao ponto da obra da Cidade do Rock sofrer um embargo municipal. Foi a influência política de Tancredo Neves junto ao governador que forçou a liberação desse embargo (CARNEIRO, 2011; COSTA, 2016).

As dificuldades na construção da Cidade do Rock foram narradas por P04.2017:

> Um dia eu tava saindo da Cidade do Rock e pensei assim "Pronto, pra mim acabou, eu não consegui entregar e eu tenho que comunicar ao Brasil que eu não consegui entregar". Liguei para a minha agência de propaganda e pedi para fazerem uma reunião comigo no final da noite, [...] eu ia passar *(essa)* decisão em uma coletiva de imprensa no dia seguinte. Era inviável fazer naqueles dois meses. Eu não tinha dinheiro pra isso. Eu tava saindo, aí chega um [...] Passat branco com três rapazes e aí os caras me viram, começaram a buzinar, pararam o carro, saíram, me levantaram [...] e eu falei "Olha, gente, eu não sou isso que vocês estão falando, eu não consegui, estou indo pra minha agência..." estranho porque eu não tinha que falar isso pros garotos que eu nunca vi. Ficamos no capô conversando, eles me emocionaram, choramos todos, e eu *fiz* exatamente o contrário. Eu fui dizer que eu ia fazer, liguei pros meus fornecedores... No dia seguinte, o que tinha de gente, que não tinha nada a ver com o projeto, ajudando... E a gente fez o Rock in Rio. (P04.2017, *grifos nossos*).

Com a ajuda de voluntários e negociando com fornecedores em dois meses a Cidade do Rock, também chamada de "Rockódromo" (por estar localizada próximo ao antigo Autódromo de Jacarepaguá), estava praticamente pronta com ruas, saneamento e área de lazer (CARNEIRO, 2011). Houve grandes chuvas durante o evento que provocou problemas de drenagem da água no terreno o que ocasionou a chamada "Lama de 85" ao estilo do Festival de *Woodstock*, marcando fortemente a memória do público na primeira edição (P05.2018).

O projeto da Cidade do Rock, ilustrada na Figura 12, contava com: imenso palco, dois shoppings, dois mini-hospitais, quatrocentos banheiros e, para dar um ar tropical, em um lugar desértico foram plantados 450 coqueiros e 85 palmeiras. Em suas circunvizinhanças, foram montados campings, sendo que o maior deles com uma área de 210 mil metros quadrados com 3 mil barracas (CARNEIRO, 2011).

Figura 12 – Rock in Rio: pioneirismo e maturação nacional

Fonte: Elaborado a partir do acervo Veja Rio (2011, n.p.), Filipo (2014, n.p.) e Costa (2016, n.p.)

O projeto do Rock in Rio foi muito ousado, pois para atender às exigências dos artistas estrangeiros era necessário uma mega-estrutura com padrão internacional nunca vista no Brasil, já que o país não contava com sistema de som e iluminação, técnicos capacitados e profissionais acostumados com o *mainstream* internacional (tendência dominante). Roberto Medina entendia a importância de inovar nos shows, iluminando não somente os artistas, mas principalmente a plateia, conforme explica a Palestrante 02:

> Uma coisa que o Roberto acreditava era que o mais importante naquele momento era a plateia, eram aquelas milhares de pessoas reunidas naquele local, afinal de contas, era essa a motivação do Rock In Rio. Mas o pessoal do show business dizia "Não, não. O mais importante é o artista". Então, o que a gente fez? [...] *Com* um grande iluminador, que não era brasileiro, mas fez sua carreira no Brasil, desenvolvemos um sistema para iluminar a plateia. Então, sem avisar a ninguém, no meio do show, a gente pá! Acendia a iluminação na plateia, aquela vibração, aquela emoção, incrível... Bom, *não* deixaram de iluminar a plateia em nenhum show no mundo (P02.2017).

O propósito do RiR "por um mundo melhor" esteve presente desde a sua criação (P01.2017). Então, questões de infraestrutura da cidade, como transporte e segurança também foram consideradas na sua primeira edição como esclarece os Palestrantes 01 e 04:

> Na primeira edição foram 1 milhão e 380 mil pessoas reunidas em dez dias de música. Como é que a gente botava 200, 300 mil pessoas reunidas num mesmo espaço sem ser absolutamente caótico. Então, primeiro com essa mensagem fundamental que até hoje carrega: não pode vir de carro, tem que vir de transporte público. Era impossível colocar as pessoas todas de carro num mesmo local em tão pouco tempo. E a outra: chegar cedo. Chegar cedo atendia a duas perspectivas: ao convívio na Cidade do Rock e ao gerar um impacto menor no trânsito da cidade (P01.2017).

> Quando eu comecei, eu pensei: "Não adianta esse negócio acontecer se eu não tiver minimamente a questão da segurança resolvida". Então eu fiz uma carta aberta ao Presidente da República dizendo que ele precisava se mexer, que Governo Federal precisava se mexer que a gente tinha que alavancar o governo explicando a conta Econômica *(benefícios)* e ele se sensibilizou... Eu fui a muitas reuniões em Brasília, com as forças armadas, até o momento que a gente consegue trazer a Força Nacional e o governo federal passa a ter interesse em ajudar (P04.2017, *grifo nosso*).

Imediatamente após o evento, a Cidade do Rock foi demolida pelo governo do estado em retaliação à rixa política existente (COSTA, 2016). Em sua **segunda edição**, o propósito de levar as pessoas a refletirem sobre as questões sociais por meio do entretenimento foi levado em consideração: o evento seria uma imensa manifestação pela paz mundial, já que a Guerra do Golfo acontecia desde agosto de 1990. Esse contexto internacional turbulento, a instabilidade econômica brasileira, ocasionada pelo Plano Collor e o sequestro de Medina determinaram a realização do evento em janeiro de 1991 (CARNEIRO, 2011).

A marca RiR gerou enorme valor com muita força junto à geração que participou de sua criação em 1985. Por isso, a Coca-Cola foi patrocinadora da segunda edição em parceria

com a Rede Globo. Mesmo com a tendência na Europa e nos Estados Unidos da realização de grandes eventos em espaços abertos, a escolha do Estádio do Maracanã foi política pelas boas relações entre Medina e governador do estado na época (CARNEIRO, 2011).

O projeto do evento transformou o Maracanã em uma nave espacial (ver Figura 12) durante nove dias com um investimento que ultrapassou US$ 20 milhões, sendo ofertados mais de 100 mil ingressos por dia. Uma inovação foi a instalação de terminais de computadores para que o público pudesse se informar sobre o evento em um sistema que funcionava como um "jornal eletrônico" com textos em várias línguas (CARNEIRO, 2011).

A indústria de entretenimento no Brasil tornou-se mais profissional, contando com técnicos especializados e tecnologias nacionais, entre as edições do RiR, pois muitos artistas internacionais começaram a fazer turnês no país e outros eventos surgiram, como o *Hollywood Rock*. A negociação com as atrações internacionais foi mais fácil, já que o Rio de Janeiro foi ofertado como um mercado turístico e do show business em ascensão. Porém, os cachês eram altíssimos e as listas de exigências, exorbitantes (CARNEIRO, 2011).

Muitos artistas internacionais participaram, como: *George Michael*, *Carlos Santana*, *A-Ha*, *New Kids On The Block*, *Guns N'Roses*, *Prince*, *Jimmy Cliff*, dentre outros. Para o cenário nacional, a segunda edição foi uma ressaca da geração "BRock" (Rock Brasileiro dos anos 80), pois apoiou seus representantes, além da MPB tradicional e deu espaço a novas vozes oriundas do concurso "Escalada do Rock". As principais bandas de rock nacionais foram: Ultraje a Rigor, RPM, Legião Urbana, Engenheiros do Hawaii, Capital Inicial, Paralamas do Sucesso e Titãs (NAGADO, 2002; CARNEIRO, 2011).

Ao final dessa edição, a família Medina entendeu que o RiR não tinha alcançado o seu propósito, conforme P02.2017:

> Foram nove dias de evento, 700 mil pessoas, transmitido para o mundo [...] Com um dos cartazes de *line-ups* mais incríveis que se teve na história do Rock in Rio, e quando terminou, a conclusão que não fazia sentido. Aquele não era o Rock in Rio. O Rock in Rio era convivência, não era show. No Maracanã, pelo espaço físico que ele tem, virou show, não era isso que a gente queria fazer. [...] Então, o que a gente queria *(na edição posterior)* pra materializar convívio e tirar o foco do show? A Cidade do Rock. Uma cidade com shopping center, com praças de alimentação e o convite de que as pessoas chegassem mais cedo. Não chegassem pra ver o show, chegassem pra passar o dia juntos. Essa é a nossa Cidade do Rock, é assim que ela começa, que ela se constrói e hoje a gente vem viver esse grande parque temático da música. (P02.2017, *grifo nosso*).

Dez anos se passam desde a segunda edição e a inquietação de Medina quanto ao papel social de seu trabalho publicitário fez com que buscasse novamente o evento como veículo de transformação social (CARNEIRO, 2011). Somado a isso, a consciência da força da marca o motivou a criar a **terceira edição, em 2001,** e a usá-la como uma plataforma de

promoção de responsabilidade social, assumindo o propósito do evento mais fortemente em seu nome: “Rock in Rio – por um mundo melhor” (ROCK IN RIO, 2014, 2018a).

Para dar maior robustez à reflexão social nessa edição um movimento de comunicação muito ousado foi colocado em prática: o desafio de silenciar o Brasil por três minutos para que as pessoas refletissem sobre um mundo melhor. No Palco Mundo, Gilberto Gil e Milton Nascimento apresentavam no telão a seguinte reflexão: “A partir de agora você tem 3 minutos para pensar num mundo melhor. Isso não quer dizer que você, nestes poucos minutos, vai descobrir a pólvora e resolver todos os problemas do planeta” (ROCK IN RIO, 2014, n.p.).

Simultaneamente, a programação de 450 emissoras de televisão e de 3.232 estações de rádio foi interrompida por três minutos com a ajuda do Presidente da República Fernando Henrique Cardoso. Acredita-se que esse desafio tenha impactado cerca de 92 milhões de pessoas. “Por um mundo melhor” era um diálogo que o evento queria ter não somente com o público, mas também com as empresas por meio de marketing social responsável:

> O marketing social não era muito utilizado no Brasil, a gente tinha dois grandes objetivos: mostrar às empresas que o projeto era um produto totalmente responsável e valorizado pelo consumidor [...] O outro objetivo era conversar com o consumidor, com o público. [...] E a gente entendeu que pra poder falar, a gente tinha que fazer. Então nasce aí em 2001 a decisão de investir em causas socioambientais... Começamos com sociais e depois evoluímos para causas ambientais. [...] De 2001 pra cá já foram mais de 70 milhões de reais investidos em diversas causas socioambientais (P02.2017).

O compromisso com as questões sociais fez com que o evento, que teve um investimento inicial de US$ 100 milhões, doasse 5% da venda de cada ingresso, a saber: 30% foi para a Organização das Nações Unidas para a Ciência, Educação e Cultura e os 70% restantes, à empresa social Viva Rio, destinada ao financiamento estudantil de jovens em trinta comunidades carentes do Rio de Janeiro (CARNEIRO, 2011; ROCK IN RIO, 2014).

Ainda, para que o evento fosse viável, o seu principal patrocinador América On Line investiu R$ 20 milhões e outros patrocinadores, como a Coca-Cola, a Schincariol e o Itaú, mais R$ 13 milhões. Em 2001, 1,5 milhões de pessoas compareceram aos sete dias de shows, com apresentações únicas de cada artista, na segunda Cidade do Rock (CARNEIRO, 2011).

Nos moldes europeus de grandes festivais, a segunda Cidade do Rock, ilustrada na Figura 12, contava com: bares e *fast foods*; dois *shoppings centers*; 40 computadores para uso do público; 700 banheiros; um mini-hospital, três postos médicos, uma UTI móvel, 12 ambulâncias, 300 médicos e paramédicos, sem mencionar o envolvimento de hospitais públicos e alguns privados, defesa civil, corpo de bombeiros (CARNEIRO, 2011).

A diversidade de gerações da terceira edição foi uma surpresa para a Palestrante 02, principalmente a presença dos pais da primeira edição e de seus filhos (crianças) no evento:

> Em 2001 acontece uma mudança. A gente começa a receber na Cidade do Rock uma série de crianças que eram os filhos daquela geração que tinha ido na primeira edição, quinze anos antes. Foi um marco muito importante pra história do Rock in Rio. A gente não tava preparado [...] E decidimos acolher esse público infantil. [...] E foi aqui em Portugal que a gente começou a amadurecer essa proposta de como é que a gente acolhe o público infantil, a família, e apostando nesse caminho de construir um verdadeiro parque temático da música onde a gente pudesse ter atrações que atendessem a públicos diversos. [...] A dinâmica do evento é que cada uma das atrações, cada um dos palcos possa atender de alguma forma o gostinho pessoal de cada um de um grupo de amigos ou de cada família (P02.2018).

Essa nova configuração do evento enquanto parque temático para atender a diversidade geracional do público foi intensificada na internacionalização da marca que começa na sua quarta edição em Lisboa, em 2004 (COSTA, 2016).

2004-2010: Internacionalização do Evento. O contexto favorável à internacionalização dos artistas brasileiros, principalmente na Europa (VALE, 2003), e a consciência da força da marca motivou o Rock in Rio à sua internacionalização (ROCK IN RIO, 2018a). Inicialmente, ela aconteceu em Lisboa em 2004 e 2006.

Com estrutura semelhante à Cidade do Rock brasileira, a **quarta edição do evento em Lisboa 2004** contou com seis dias de festival que reuniram mais de 385 mil pessoas, nos 200 mil m^2 da Cidade do Rock lusitana no Parque da Bela Vista. Foram investidos cerca de 5,5 milhões de dólares com 30% em publicidade, gerando nove mil empregos diretos e 15 mil indiretos. A **quinta edição, em 2006,** foi realizada em cinco dias com 350 mil pessoas e investimento de € 25 milhões. Sua estrutura foi ampliada com "espaços de convivência" (LOPES, 2007; NEVES, 2011; ROCK IN RIO, 2015, 2018a; HLERA, 2018a, 2018b).

Nessas duas edições, a preocupação com as causas sociais foi mantida com o repasse de parte das arrecadações às instituições parceiras: *Plan International-Childreach* (2004) e SIC Esperança (2006) (VALE, 2003; HLERA, 2018a, 2018b). Essas edições também privilegiaram artistas portugueses, grupos brasileiros e bandas internacionais (HLERA, 2018b). Posteriormente a essas edições, o evento foi realizado em Lisboa e Madri, simultaneamente, nos anos de 2008, 2010 e 2012.

Diferentemente de Portugal, onde o evento estava consolidado, trazer o RiR à Espanha foi um grande desafio, pois existia concorrência acirrada com festivais muito sedimentados e ecléticos. Além disso, o contexto musical espanhol era muito nacionalista com seus ídolos locais de grande popularidade em relação aos artistas estrangeiros e criticava o estilo de rock tradicional do evento (MEDEIROS, 2007).

A Cidade do Rock espanhola foi construída em 2008 com um investimento de cerca de € 15 milhões, em *Arganda Del Rey* a poucos minutos do centro de Madri. Sua estrutura

contava com mais de 200 mil m^2 para receber 100 mil pessoas por dia, em uma avenida com fontes de água dançante e coloridas (FOLHA, 2007; MEDEIROS, 2007; SARAIVA, 2016).

As causas sociais, tratadas nas edições anteriores, foram ampliadas para socioambientais nas edições da fase de internacionalização do evento. Suas práticas ambientais estavam direcionadas ao combate das alterações climáticas por meio de um programa de redução de emissão de carbono no evento e do replantio de árvores (FOLHA, 2007; MEDEIROS, 2007; HLERA, 2018c).

Em 2010, o sucesso das **edições Lisboa e Madri** nessa fase de internacionalização fez com que a EMBRATUR as utilizasse como promoção e fomento enquanto produto turístico brasileiro, para que o público do evento "experimentasse", mesmo que à distância, o destino e a cultura brasileira em estandes com vistas privilegiadas dos palcos mundos, jogos interativos, sorteios de passagens aéreas na campanha "Brasil, eu vou", distribuição de brindes, desfiles de moda brasileira, além de ações de comunicação digital (EMBRATUR, 2010).

As ações promocionais realizadas pela EMBRATUR nas duas edições seguiram o apelo das causas ambientais do evento para proporcionar ao público a imagem do Brasil como um destino turístico sustentável. Para isso, houve a preocupação com a distribuição de brindes *ecofriendly*, chaveiros *pet tree* (miniaturas de árvores em cápsulas de acrílico, molhadas regularmente, para serem plantadas), *ecobags* de algodão cru e certificado carbono zero com a garantia de uma árvore plantada no Brasil (CULTURA E MERCADO, 2008).

Se por um lado a EMBRATUR realizou essas ações visando o turismo brasileiro, por outro fazia quase 10 anos que o RiR tinha realizado a sua última edição no Brasil (em 2001), sendo conveniente que retornasse ao Rio de Janeiro como produto turístico (LAFFERTY; FOSSEN, 2001; DEBBAGE; DANIELS, 2005; IOANNIDES; DEBBAGE, 2005; ROEHL, 2005; SMITH, 2005; EVANS, 2009; ARDAHAEY, 2011; LEE; YUAN, 2017).

Observou-se que essas ações serviram de preparação para esse retorno, o que confirma a complementaridade da perspectiva do destino turístico e da centrada no evento (BURBANK; ANDRANOVICH; HEYING, 2002; GETZ, 2005, 2008; ABNT, 2015; GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; PAGE; CONNELL, 2012; TODD; LEASK; ENSOR, 2017). Essas perspectivas foram exploradas pelo RiR em suas edições brasileiras, como também pelas cidades que receberam o evento no mundo, contando com o apoio dos órgãos governamentais à sua realização, seguindo com a expansão da sua internacionalização.

Desde 2011: Retorno ao Brasil e Expansão da Internacionalização do Evento. O fortalecimento da economia brasileira, o aumento do poder aquisitivo no país, a expectativa de ser sede de megaeventos, como a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016, e seus

investimentos governamentais motivaram o retorno do RiR ao Brasil em 2011 (ABEOC, 2011). Existia o sentimento de nostalgia nos brasileiros como comenta a Palestrante 02:

> Foi uma edição de muito sucesso, e com uma grande alegria que a gente antes não tinha vivido que foi esgotar em poucos dias todos os ingressos. Tinha uma "sede" grande, uma saudade muito grande. [...] Os brasileiros estavam muito bravos do Rock In Rio estar acontecendo fora do país e não aqui. E chamavam a gente: "Os seus traidores!"... Isso é a melhor coisa que uma marca pode ouvir é ser considerada traidora porque está longe... Isso é um grande elogio. (P02.2017)

Em sua **10ª edição**, o evento contou com seis dias de duração e cerca de 720 mil espectadores (PORTO, 2010; ROCK IN RIO, 2018a). Nesse retorno, o seu amadurecimento profissional consolidou o evento como uma plataforma de oportunidades de negócios e exposição de marcas para investimento em entretenimento e cultura (ABEOC, 2011). O RiR proporcionou a interação das marcas com o consumidor de forma criativa, lúdica e divertida, ativando a experiência com o público a partir de ações relevantes em seus estandes e, não somente, patrocinando o evento. Esse novo formato do evento foi muito inovador para o mercado brasileiro, de acordo com a Palestrante 02:

> O Rock in Rio pareceu uma espaçonave chegando ao Brasil, onde as marcas passaram a ser entretenimento. Saímos daquela linguagem que uma marca distribuía brinde e passaram a ser parte da memória afetiva das pessoas. [...] É pra isso que a gente provoca nossos patrocinadores [...] A gente trouxe inovação em forma de modelo de negócio, de fazer entretenimento, de modelo de patrocínio (P02.2017, *grifo nosso*).

O impacto desse projeto de US$ 400 milhões foi sentido amplamente na cadeia do turismo carioca, pois das 720 mil pessoas no evento: 10% foram de turistas estrangeiros, 35% nacionais e 55% fluminenses. A expectativa de ocupação hoteleira ficou acima de 90% e os gastos dos turistas chegaram a US$ 233 milhões. Ainda, o evento contou com um investimento de R$ 90 milhões que gerou 4 mil empregos diretos e 7 mil indiretos, com 10 mil credenciados trabalhando na Cidade do Rock (ABEOC, 2011).

Nessa edição, o evento foi realizado no Parque Olímpico Cidade do Rock (o mesmo da sede das Olimpíadas de 2016). O parque temático em formato de uma guitarra tinha 150 mil m^2 com capacidade diária para 120 mil pessoas. Sua estrutura contou com Palco Mundo, tendas, Espaço *Fashion* (desfiles de moda), *Rock Street* (com lojas, restaurantes e bares), Área VIP e brinquedos (roda-gigante, tirolesa). A programação dos shows foi realizada a partir de pesquisas com o público, inclusive na internet (PORTO, 2010).

Apesar de Lisboa ter sentindo a crise econômica europeia, a **11ª edição em 2012** serviu como um "antídoto" para o país, seguindo com o sucesso, já que foram investidos €25 milhões com a participação de 353 mil pessoas, gerando cerca de oito mil empregos com 400 voluntários (GUERRA, 2012; SILVA, 2012).

No entanto, essa crise econômica foi sentida fortemente na Espanha e o sucesso na **12ª edição em Madri**, no mesmo ano, não ocorreu (DEEJAY, 2012; SAPOMAG, 2012). Os planos do RiR nesse período de realizar três eventos simultâneos em países distintos, como Portugal, Espanha e Argentina tiveram de ser reconsiderados (CMCULTURA, 2014; G1 GLOBO, 2014a). Isso ficou evidente na decisão de adiar por tempo indeterminado sua participação espanhola, como comentado por P02.2018:

> A gente chega na Espanha no auge da crise internacional em 2012. [...] Chegou num momento complicado onde isso claramente se refletiu nas nossas principais angariações de receita, que é patrocínio e venda de ingresso, e aí a gente se viu de novo numa situação: reduz e adapta o Rock in Rio para permanecer no país? [...] Então, a nossa opção foi não vai mais fazer o Rock in Rio na Espanha. Porque se a gente mudasse, ele deixava de ser Rock in Rio. E aí, de novo, a conversa *(sobre)* os valores mais importantes da marca, onde é que a gente não abre mão deles e a gente faz uma decisão difícil e sai daquele mercado, pelo menos até que faça sentido de novo voltar. (P02.2017, *grifo nosso*)

A **13ª edição, em 2013**, atraiu um público de 595 mil pessoas com um impacto de mais de R$ 1 bilhão na economia carioca (VALADARES, 2015). E, mais uma vez, foi palco de um momento político: as Manifestações de Junho ou o "Vem pra Rua":

> Em 2013, o Rock in Rio acontece após as manifestações, poucas semanas antes, ainda estavam os "Black *Blocs*" na rua, quebrando tudo... Tudo que os Black Blocs estavam batalhando contra, estava no Rock in Rio... Tudo que eles odeiam, supostamente. Então a gente tinha certeza absoluta que teríamos problemas... A nossa segurança e as seguranças públicas, todas, super esquematizadas pra lidar com o problema. E pra nossa surpresa não aconteceu NADA. [...] *(Então,)* à medida que você constrói uma conversa de longo prazo, que coloca o que espera de comportamento das pessoas, isso contagia (P02.2017, *grifo nosso*).

Em 2013, o RiR recebeu a primeira certificação na América da norma internacional ISO 20121 por sua gestão sustentável em processos, assumindo a responsabilidade sobre seus impactos socioambientais e culturais. P02.2018 comenta sua experiência com a certificação:

> O processo da ISO 20121 culminou em 2013... A gente tem muito trabalho, mas muito orgulho porque somos um dos poucos eventos no mundo, de música, que tem uma ISO, que é um processo absolutamente exigente, mas que tem duas coisas sensacionais... [...] A primeira é o nível de exigência que a gente coloca nas nossas empresas e, certamente, para a gente conseguir, conquistar cada pessoa, funcionário, parceiro para manter esse nível de qualidade é muito difícil. Imagina lá quando a gente está pedindo para mudar comportamentos. [...] A ISO transformou em obrigação aquilo que a gente fazia voluntariamente e a gente não pode desistir, não faz parte de nossos objetivos. Mas fez com que toda a empresa, todas as pessoas tivessem que participar daquele processo, tivesse que conhecer o processo e estar comprometidas. E outro elemento muito bacana da ISO é que ela exige da gente evoluir a cada nova edição, tendo novos desafios e processos a melhorar a cada nova edição (P02.2018)

A cada edição, o evento é avaliado e avalia seus parceiros quanto às suas práticas de: acessibilidade e visualização, suborno e corrupção, comunicação, comunidade local, práticas do consumidor, discriminação e grupos vulneráveis, desempenho econômico, aquisições e

escolha de materiais e serviços, uso de recursos, alimentos e bebidas, desenvolvimento humano e formação, biodiversidade e preservação, segurança e bem-estar, resíduos, transportes e logística (ROCK IN RIO, 2018b).

Em suas edições seguintes, o RiR tinha muito a comemorar: em 2014, a sua **14ª edição** marcou seus 10 anos em Lisboa; e em 2015, a **15ª edição**, sendo a primeira nos Estados Unidos, e a **16ª edição** comemorou o aniversário de 30 anos no Brasil. A partir dessa edição portuguesa a cobertura de mídia em plataformas digitais tornou-se mais intensa. O site oficial teve 553.523 visitas nos dias do evento e as redes sociais ganharam conteúdos que geraram 730 publicações direcionadas com 21.561 *likes*, sem mencionar a transmissão pelo *YouTube* para 700 mil pessoas (WHIPLASH.NET, 2014).

As comemorações dos 30 anos de criação do evento iniciaram nessa edição portuguesa com o projeto "30 Anos, 30 Sonhos" como uma plataforma de projeto social. Ainda, foram premiados os parceiros (fornecedores e patrocinadores) que se guiavam pelo Plano de Sustentabilidade desenvolvido e por sua atitude sustentável na Cidade do Rock (WHIPLASH.NET, 2014). As comemorações se estenderam a Nova York com shows na *Times Square* para o lançamento dos *line-ups* dos eventos nos Estados Unidos e no Brasil (G1 GLOBO, 2014b). O Palestrante 04 explica as dificuldades para isso:

> Eu me lembro quando fui lançar o Rock In Rio nos Estados Unidos, eu queria criar uma história forte, um momento mágico, e eu pensei em fazer um show no Central Park, mas já tinham feito. Falei: se eu fechasse a Times Square... Fui na prefeitura, propus, o cara comprou, fechou a Times Square. Aí, eu posso fazer um pouquinho mais, vamos à *NASDAq* e perguntei a uma agência de comunicação grande, "escuta, mas, não dá pra pegar todos aqueles telões e botar a imagem que eu quero?", "claro que não", "Tá bom", aí eu fui em um dos caras na parte dos telões e contei a história... Enfim, pela primeira vez, todos os telões da Times Square estavam mostrando o Brasil, o Rock In Rio, e a NASDAq, a gente fechou a rua, fez um show com John Mayer, totalmente lotada, e foi extremamente emocionante (P04.2017)

Em 2015, a edição americana teve sua estrutura na "*City of Rock*" elogiada pelo público de 172 mil pessoas e pela crítica (ANTUNES, 2015; ROCK IN RIO, 2018a). As atrações foram divididas nos 4 dias de evento por gênero (rock e pop) o que agradou a diversidade do público que superou as expectativas do evento, já que o entretenimento em *Las Vegas* é direcionado a adultos e não ao público *teen* (RODRIGUEZ, 2015).

Com um investimento em torno de US$ 75 milhões, essa edição foi considerada um sucesso pelos parceiros MGM e Cirque Du Soleil, por ter tido menos prejuízo que o esperado, já que nesse mercado são necessárias, pelo menos, três edições para recuperar o investimento. O mercado de entretenimento americano é um dos mais concorridos pela grande quantidade de festivais de música (ANTUNES, 2015; NEY, 2015). Além disso,

> a gente chega em 2015 passando por Las Vegas, [...] no maior mercado de entretenimento de música do mundo e percebe que o modelo que a gente trabalha não existe, não acontece... As marcas não estão engajadas com o consumidor, muitas vezes, nem participam da experiência da música no mercado. Não é porque não sabem, é porque não precisam. [...] E todo o nosso modelo, tudo que a gente vem fazendo, está muito forte e baseado num propósito, naquilo que nos motivou a criar um evento que era juntar pessoas. [...] a nossa grande decisão foi: a gente vai ter de parar e olhar para os próximos 30 anos. [...] E decide acelerar essa dimensão de parque temático da música, de novas indústrias de entretenimento, convidando novas atrações e aumentando a experiência do consumidor (P02.2018)

Essa questão de parque temático na edição brasileira de 2015 foi vital para o seu sucesso. Nela, foram vendidos 595 mil ingressos, arrecadando R$ 120 milhões (BRUGGER, 2016; ROCK IN RIO, 2018a). Além disso, foi gerado um impacto econômico gerado no destino turístico Rio de Janeiro de R$ 532 milhões, sendo que R$ 490 milhões foram gastos por turistas nacionais e o restante por estrangeiros (MARQUES, 2015; BRUGGER, 2016).

Dando continuidade às práticas socioambientais do evento, na sua **17ª edição Lisboa** em 2016 foi lançado o projeto "Amazonia *Live*" para o plantio de milhões de árvores na floresta Amazônica. Em seu lançamento foi realizado um grande espetáculo, com cobertura mundial, no meio da Floresta Amazônica como forma de conscientização às causas ambientais. Foi montado um palco flutuante em formato de folha (transformado em *ecobags* para o evento posterior) nas águas do Rio Negro/Manaus com a participação de *Plácido Domingo*, Ivete Sangalo, *Andreas Kisser* e a Orquestra Filarmônica Amazonas (AMAZONIA LIVE ROCK IN RIO, 2017).

Alguns resultados desse projeto: mais de 50 mil árvores plantadas, oriundas da venda de ingressos em 2017 e mais de 44 mil, garantidas no leilão de guitarras de artistas do RiR nesse ano; e mais de 70 milhões de árvores plantadas em parceria com a *Amazon Sustainable Landscapes* e o *Global Environment Facility* (AMAZONIA LIVE ROCK IN RIO, 2018).

A **18ª edição**, realizada na quarta Cidade do Rock brasileira no Parque Olímpico, em 2017, teve cerca de 20 mil pessoas envolvidas em seus sete dias de duração (ALVES, 2017; ISTO É, 2017; TERRA, 2017). Seu impacto econômico gerado no Rio de Janeiro movimentou R$ 1,4 bilhão, atraindo 400 mil turistas (ISTO É, 2017; TERRA, 2017). A geração de impactos positivos foi um dos compromissos assumidos por Roberto Medina na edição, como também a criação de um calendário de eventos para a cidade (ÉPOCA, 2017a).

A **19ª edição** em Lisboa, em 2018, ofertou em quatro dias mais de 260 atrações para 278 mil pessoas. Foram impactadas mais de 5,8 milhões de pessoas que assistiram aos conteúdos de transmissões televisas e em mídias digitais. Nelas, foram realizadas 2.256 publicações com conteúdos dinâmicos (DICAS DA BÁ, 2018; SOUSA, 2018a).

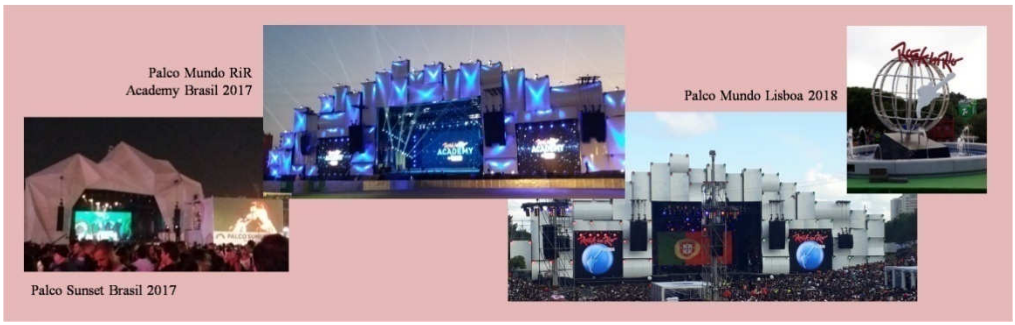
Embora com projetos distintos, as estruturas das Cidades do Rock brasileira e lusitana nessas edições têm muitas similaridades, principalmente em seus espaços de interação. A Cidade do Rock lusitana foi ilustrada na Figura 13.

Figura 13 – Cidade do Rock Lisboa 2018

Fonte: Dados de pesquisa (2018)

Na edição de 2017, o evento contou com sete espaços interativos principais, a saber: Palco Mundo, *Sunset*, Eletrônica, *Rock Street, Street Dance, Rock District* e *Digital Stage*. Na edição de 2018, foram quatro palcos: Palco Mundo, *Super Bock Digital Stage*, *Music Valley* e *EDP Rock Street*. Grande clássico do evento, o **Palco Mundo** (Figura 14) recebeu 28 grandes atrações nacionais e internacionais, balé de drones e espetáculo de fogos de artifício. O ***Palco Sunset*** trouxe diversidade em experiências em encontros únicos com misturas inusitadas de ritmos nacionais e internacionais. (FREIRE, 2017; ROCK IN RIO, 2017a).

Figura 14 – Espaços de interação RiR: Palco Mundo e *Sunset* 2017-2018



Fonte: Dados de pesquisa (2017, 2018)

O **Eletrônica** contou com a vanguarda da música eletrônica em todos os dias do festival, vibrando até encerrar a noite. Esse palco é equivalente ao ***Music Valley*** da última edição portuguesa. Desde 2011, o ***Rock Street*** é um espaço dedicado a diferentes atrações, manifestações artísticas e performances de "rua". Em 2017, foi inspirado no continente africano e levado para Lisboa, em 2018, com o nome de ***EDP Rock Street*** (FREIRE, 2017; O

GLOBO, 2017; SOUSA, 2017; DICAS DA BÁ, 2018; ROCK IN RIO, 2018c). Esses espaços de interação estão ilustrados na Figura 15.

Figura 15 – Espaços de interação RiR 2017-2018

Fonte: Elaborado a partir de dados de pesquisa (2017, 2018) e do acervo de Moretto (2017)

Ainda na edição brasileira, ***Street Dance***, cenário baseado em arte urbana e grafite, é um palco com grupo de dança com apresentações de diversos estilos contemporâneos. Este espaço interativo foi chamado, em 2018, de ***Yorn* Street Dance**. O ***Digital Stage***, conhecido na edição portuguesa por ***Super Bock Digital Stage***, trouxe os fenômenos da cultura digital, como influenciadores, grupos de dança, comediantes e atrações de entretenimento online (FREIRE, 2017; O GLOBO, 2017; SOUSA, 2017; ROCK IN RIO, 2018c).

Além disso, essas últimas edições tiveram inovações trazidas em forma de entretenimento a partir das indústrias de games e do cinema (SOUSA, 2018b). Em 2017, o evento brasileiro contou com a **Arena Game XP**, um espaço de tecnologia e inovação, onde mais 360 mil pessoas interagiram com as marcas Playstation, Microsoft, Nintendo, DC *Comics*, NBA e OI. Nela aconteceram games, shows e apresentação de trailer de filmes. O sucesso foi tão grande que, em 2018, tornou-se um negócio: o **Game XP**, o primeiro game park do mundo no Parque Olímpico Cidade do Rock. Em Lisboa 2018, esse espaço foi o ***Worten Game Ring*** (ALVES, 2017; GAME XP, 2018).

O espaço ***Rock District*** consolidou-se com um "bairro" para homenagens a grandes nomes da música, shows e dança. A exemplo, tem-se o Rock in Rio *Boulevard*, sua calçada da fama (com chão de estrelas e muro com mãos gravadas no concreto). Em Lisboa, esse bairro, foi o ***Pop District***, dedicado à cultura Pop, experiências em entretenimento ao vivo com música, games, artes e cinema (FREIRE, 2017; O GLOBO, 2017; SOUSA, 2017, 2018b; DICAS DA BÁ, 2018; ROCK IN RIO, 2018c).

Ademais, desde 2015, a plataforma de negócio RiR abriu nova fronte de interação com outro público: a educação executiva por meio da inspiração de seu *living case experience* aos moldes do *Disney Institute*. Essa metodologia permite ao participante experimentar o caso de forma prática no ambiente do evento (Cidade do Rock) no período de sua realização, por meio de *talks* e palestras com os diretores do evento (ROCK IN RIO ACADEMY, 2018).

O Rock in Rio *Academy* foi realizado no Brasil, nas edições de 2015 e 2017, em parceria com a HSM Management e em Lisboa, nas edições 2016 e 2018, com a *Sfori* Consultoria. Em sua última edição portuguesa, o RiR ampliou suas práticas relacionadas ao conhecimento e à inspiração em economia criativa em entretenimento e música: o Rock in Rio *Innovation Week* 2018 (ROCK IN RIO INNOVATION WEEK, 2018).

Com isso, o RiR desenvolveu o seu próprio ecossistema, ilustrado na figura 16. Nele, os shows em Lisboa ocorreram nos dias 23, 24, 29 e 30 junho, o RiR Innovation Week de 25 a 28 de junho, e o Rock in Rio Academy no dia 27 de junho, simultaneamente.

Figura 16 – Ecossistema Rock in Rio 2018

Fonte: HOW (2018, p.24-25)

Como perspectiva futura, o Rock in Rio será realizado no Brasil em 2019 e terá como atração inédita um espaço de interação direcionado à inclusão das comunidades do Rio de Janeiro, o chamado “Espaço Favela” que apresentará a diversidade e a pluralidade dos novos talentos na música, gastronomia e pequenos negócios. Esse espaço movimentará a economia criativa das comunidades, contando com parcerias do SEBRAE, VivaRio e Central Única de Favelas (ALVES, 2017; ROCK IN RIO, 2018d).

O grande desafio do evento é se tornar a maior marca de música do mundo e, para isso, precisa continuar a expansão de sua internacionalização. Com onze edições fora do Brasil, sua gestão foi consultada por alguns países, a saber: na América Latina, como Argentina, Colômbia e México; na Europa, Inglaterra e Alemanha; e na Ásia, como Coreia,

Sérvia, Japão, Dubai e China. Apesar disso, os altos investimentos e a complexidade da operação tornam o evento inviável nesses países (MENEZES, 2017). Por fim, essa discussão evolutivo-histórica das edições do RiR caracterizou o evento como caso de estudo, servindo como base à análise das dimensões do *framework*, a seguir.

4.1.1 Contexto da Governança do Rock in Rio

Ao ser analisada frente ao caso Rock in Rio, a dimensão contexto da GGM do *framework* inicial necessitou de ajustes teóricos, conforme a emergência dos dados empíricos em alguns elementos. A reformulação adaptativa é apresentada nos Quadros 12 e 13, que traz os ajustes empírico-teóricos referentes, respectivamente, à Categoria e às Características iniciais. Para uma melhor identificação das mudanças nesses quadros, as reformulações adaptativas foram grifadas na cor vermelha.

Quadro 12 – Ajustes empírico-teóricos na categoria da dimensão contexto conforme a governança do Rock in Rio

***Framework* Inicial**		**Primeira Reformulação do *Framework***	
Dimensão	**Categoria**	**Ajustes Empírico-Teóricos**	**Nova Categoria**
Contexto	Configuração da Indústria de Eventos	Exclusão desta categoria de análise	-
	-	Inclusão como categoria de análise	Contexto Organizacional
			Contexto Interorganizacional

Fonte: Elaboração própria (2019)

As características “Contexto Organizacional” e “Contexto Interorganizacional” foram reposicionadas como categorias de análise no Quadro 12. Isso ocorreu pelo entendimento posterior da pesquisadora quanto à amplitude das temáticas estudadas. Ainda, o elemento “Configuração da Indústria de Eventos” que estava como a categoria foi realocado como característica no Quadro 13, já que se mostrou uma “parte” das temáticas tratadas no contexto interorganizacional e não o seu todo.

Observou-se que o Contexto Interorganizacional do RiR mostrou-se mais abrangente, não sendo analisado, tão somente, por meio da Configuração da Indústria de Eventos, mas também pelos Grupos de Interesse do Evento. Embora estes sejam uma característica única, para fins didáticos, nesse trabalho a sua análise foi dividida a partir do tipo de contexto.

Quadro 13 – Ajustes empírico-teóricos em características da dimensão contexto conforme a governança do Rock in Rio

Framework Inicial		Primeira Reformulação do *Framework*	
Dimensão	**Característica**	**Ajustes Empírico-Teóricos**	**Nova Característica**
Contexto	Contexto Organizacional	Ajuste na nomenclatura	Contexto da organização do evento
	Contexto Interorganizacional	Exclusão desta característica de análise	-
	-	Inclusão como característica de análise	Grupos de Interesse no Evento
			Configuração da Indústria de Eventos
			Grupos Externos de Interesse no Evento

Fonte: Elaboração própria (2019)

Logo, o *framework* reformulado possui duas categorias: o Contexto Organizacional que traz como características de análise o "Contexto da Organização do Evento" e os "Grupos de Interesse do Evento"; e o Contexto Interorganizacional com as características "Grupos Externos de Interesse do Evento" e "Configuração da Indústria de Eventos". A partir dessas novas categorias e características prosseguiremos com a reformulação dos critérios de análise que foram ilustrados (em vermelho) no Quadro 14.

Quadro 14 – Ajustes empírico-teóricos nos critérios de Análise da dimensão contexto conforme a governança do Rock in Rio

Framework Inicial		Primeira Reformulação do *Framework*	
Dimensão	**Critério de Análise**	**Ajustes Empírico-Teóricos**	**Novos Critérios de Análise**
Contexto	Formação do contexto interno da organização do grande e megaevento	Mudança no foco de análise do critério	Caracterização do contexto interno da organização do evento
	Existência de fatores macroambientais de influência na rivalidade dos concorrentes	Mudança no foco de análise do critério	Existência de fatores macroambientais de impacto no evento
	Existência de barreiras de controle de ameaça de novos entrantes e produtos substitutos	Exclusão deste critério	-
	Existência de grupos de interesse prioritários da organização do evento	Ajuste de nomenclatura	Existência de grupos internos de interesse prioritários da organização do evento
	Existência de grupos de interesse prioritários da cadeia produtiva do grande e megaevento	Ajuste na nomenclatura	Existência de grupos de interesse prioritários da cadeia produtiva do evento
	Existência de forças competitivas da cadeia produtiva	Mudança no foco de análise do critério	Comportamento das forças competitivas da indústria de eventos
	Existência de grupos de interesse secundários	Não houve ajustes neste critério	Existência de grupos de interesse secundários

Fonte: Elaboração própria (2019)

No Contexto Organizacional, a característica **Contexto da Organização do Evento** é analisada pelo critério *Caracterização do contexto interno da organização do evento*. Sua

validação foi iniciada na caracterização histórico-evolutiva a partir das seguintes temáticas: propósito do evento, caráter empreendedor, fases evolutivas, contexto de entretenimento nacional e internacional, motivação e desafios, projeto das edições (infraestrutura, atrações, parque temático), investimento e patrocínio, fornecedores e parcerias, concorrência e proposta de valor (inovações e plataforma de negócio), força da marca e questões socioambientais, fomento e impacto no destino turístico, internacionalização do evento e perspectivas futuras.

Além disso, observou-se que o RiR repassava essas temáticas aos seus diversos públicos em formato de *storytelling* organizacional, pois ele conta a sua história como uma estratégia por meio de: memória organizacional (BOJE, 1995), transferência colaborativa de conhecimento entre seus membros (SWAP et al., 2001), construção da marca e a comunicação (BORGES; GONÇALO, 2009; MEDEIROS, 2009) e gestão estratégica frente ao ambiente (DENNING, 2006; MARZEC, 2007). Em suas edições brasileiras, o *storytelling* organizacional do RiR pode ser considerado subproduto do destino turístico Rio de Janeiro, conforme o entendimento de Mossberg et al. (2010) e Gonçalves, Seabra e Silva (2017).

A relevância da característica **Grupos de Interesse no Evento** é demonstrada a partir da relação entre o sucesso do evento e a identificação dos seus grupos de interesse (GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; REID, 2011; TODD; LEASK; ENSOR, 2017) e de suas expectativas, conforme menciona o Palestrante 06:

> Cada *(stakeholder)* tem a expectativa, do ponto de vista técnico, legal, mas também existe uma expectativa de participação no que é o melhor festival do mundo... Então todos querem de alguma forma participar, de fazer parte. E é aceitando isso, é aceitando esse legado que nós conseguimos conviver muito bem. É entendendo e aceitando as expectativas... (P06.2017, *grifo nosso*)

> A soma das expectativas e a gestão do fluxo de todos esses *stakeholders* que nos dá um pouco a grandiosidade do evento. [...] Portanto, ao longo do tempo, criamos uma relação para tentar saber... Como podemos conviver todos juntos e atender às expectativas. *(Essa é)* a garantia da melhor experiência. (P06.2018, *grifo nosso*)

Segundo o Palestrante 06, em 2018, essas expectativas são monitoradas pela gestão do evento a partir da mensuração por parâmetros em uma matriz de significância na qual cada parte interessada avalia, em uma escala de 1 a 10, a importância de trinta temáticas relacionadas ao evento Rock in Rio. Essa mensuração serve para a entrega da edição atual do evento, como também para sua avaliação e melhoria da próxima edição.

No Contexto Organizacional, o critério de análise usado é a *Existência de grupos internos de interesse prioritários da organização de eventos*. Sobre esses grupos de interesse internos, pode-se dizer que a Rock *World* S.A. é o *stakeholder* central como organizadora do evento, sendo formada, principalmente, por seus acionistas investidores, como também por

sua equipe de alta performance, como diretores, gestores, funcionários e voluntários. Para o Rock in Rio, essas partes interessadas são representadas pelos *colaboradores*.

Essa equipe de colaboradores é especializada nos serviços que compõem a experiência do evento, considerado mais que um produto, a proposta de valor para o cliente (HOBDAY, 2000; SYDOW; LINDKVIST; DEFILLIPPI, 2004; GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; RICHARDS; PALMER, 2010; BOWDIN et al., 2011; PMI, 2013; ABNT, 2015). Em destaque, os voluntários estão inseridos no Rock in Rio como colaboradores devido a sua participação relevante na entrega da experiência do evento (TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; BOWDIN et al., 2011; PIELICHATY et al., 2017), conforme o Palestrante 05:

> A nossa equipe de apoio são pessoas que são contratadas, às vezes, pra trabalhar um turno no Rock in Rio... Vai trabalhar uma tarde e nunca mais vai trabalhar na nossa empresa... [...] São 100 mil pessoas, no Brasil *(edição 2017)*, a cada dia, que tão trabalhando pra mim. Eu contratei 100 mil funcionários naquele dia a preço zero. Porque eles estão ajudando, através da experiência deles, como é que eu vou melhorar essa minha entrega da minha proposta de valor pra próxima edição. (P05.2018, *grifo nosso*)

Em contrapartida, "os colaboradores querem estar aqui [...] eles querem também divertir-se, envolver-se, conviver, querem fazer parte do evento" (P05.2017). Os colaboradores são considerados grupos de interesse prioritários da organização do evento, representados na Figura 17 (grafado em vermelho na área azul). Sua análise é relevante devido à relação de alta dependência entre os mesmos e o sucesso do evento RiR (CLARKSON, 1995; SAVITZ; WEBER, 2007). Essa figura ilustra a configuração da indústria sob a perspectiva do evento RiR, em sua edição 2018, conforme o *framework* inicial.

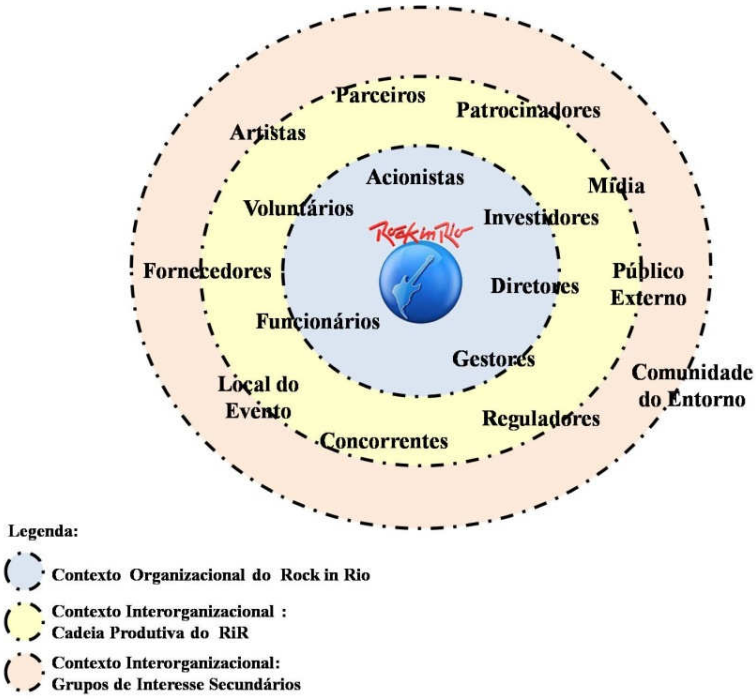
No Contexto Interorganizacional, os grupos de interesse que participam da configuração da indústria de eventos são analisados frente aos critérios: "Existência de grupos de interesse prioritários à cadeia produtiva do evento" e "Existência de grupos de interesse secundários" (WINDELER; SYDOW, 2001; GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; SAVITZ; WEBER, 2007; GETZ; PAGE, 2016). Não houve ajustes teóricos nesses critérios.

Os grupos de interesse prioritários à cadeia produtiva estão representados na área amarela da Figura 17. A especialização dos *fornecedores* é atestada por *performance* (BOWDIN et al., 2011; PMI, 2013; ABNT, 2015). Um exemplo é a fabricação e a montagem do Palco Mundo, como explica P06.2018:

> 70% das estruturas montadas no Brasil *(edição 2017)* são das empresas portuguesas. Porque aqui *(em Lisboa)* nós desenvolvemos o projeto e os fornecedores acompanham essa inovação [...] Um exemplo disso é o Palco Mundo, que é 100% fabricado em Portugal... A ideia de um palco médio destes tem uma área de entorno de 300 m^2 e suporta 300 toneladas. O nosso hoje tem 600 m^2 e 700 toneladas de carga. Isso torna possível, fazer o shows que se fez no

> domingo, onde os quatro artistas em palco, cada um tinha imenso material, imensa cenografia... (P06.2018, *grifo nosso*).

Figura 17 – Configuração da indústria sob a perspectiva do Rock in Rio



Fonte: Elaboração própria (2019)

A busca pela melhoria e otimização de sua prestação de serviço para a entrega do RiR trouxe ganhos em inovação e excelência, pois

> os fornecedores são prestadores de serviço que querem mesmo participar do Rock in Rio porque ao longo dos anos sempre saem daqui noutra dimensão de excelência. [...] No nosso caso, em um festival que te dá um retorno muito mais que só o retorno financeiro ou o pagamento de uma fatura. (P06.2018)

A literatura enfatiza a importância do fornecedor do local do evento e a sua relação direta com o turismo. Isso foi ampliado para os esportes, já que a edição brasileira do Rock in Rio 2017 foi realizada no Parque Olímpico do Rio (O GLOBO, 2017). O espaço foi cedido pela Prefeitura do Rio de Janeiro e será usado como área para eventos na cidade (ROCK IN RIO, 2010; MORAES, 2017). Merecem destaque, os *artistas* que se apresentam no evento. Como todo *stakeholder*, eles têm suas expectativas, como esclarece o relato:

> Obviamente que todos os artistas têm a expectativa de um grande show. Melhor exemplo foi o show do Bruno Mars, em que o próprio brincou e disse que não sabia se estava a cá dois milhões *(de pessoas)*... Mas era uma multidão surreal [...] O Bruno Mars disse que não tinha grandes expectativas com o Rock in Rio Lisboa *(2018)*, apesar do nome histórico do festival, mas que superou as expectativas. E a prova disso foi um *post* extraordinário dele que elogiou o evento (P06.2018, *grifo nosso*).

A preferência dos artistas por fazer parte das edições brasileiras é destaque na palestra do Palestrante 02, em 2017: “Por que os artistas todos querem vir pro Rock in Rio do Rio? Eu tenho *(a edição de)* Las Vegas, eu tenho Lisboa, Espanha, por que aqui? Aqui eles pedem... A maioria pede pra vir, porque não existe uma plateia igual à do Rio de Janeiro”. As expectativas do artista estão muito relacionadas à experiência de realizar e vivenciar o evento, conforme a palestra do artista no Rock in Rio *Academy* 2017:

> A experiência de um artista no Rock in Rio é inesquecível, marcante e insuperável [...] Eu estou aqui pra fazer valer a oportunidade que o Rock in Rio está me dando. E essa é uma sensação que eu percebo nos outros artistas com quem eu me relaciono durante o festival. É impressionante como tudo que o evento te dá pra você poder subir no palco, você quer retribuir pro fã, pra fazer valer a oportunidade. (P07.2017)

A escolha dos artistas no evento ocorre pelo direcionamento dos públicos a que se quer atingir, com base no propósito organizacional em uma “atitude roqueira, atitude transformadora, atitude de coragem e de construção de um mundo melhor [...] *(Mesmo)* se tem MPB, se tem samba, se tem jazz...” (P02.2017, *grifo nosso*).

Devido à sua importância para o caso, o *stakeholder* artistas foi incluído na figura que representa a configuração da indústria de eventos no *framework* reformulado como um *stakeholder* prioritário. Apesar de ser tratado posteriormente, de forma específica, pelo critério que analisará as forças competitivas da indústria de eventos, o *stakeholder* Concorrentes também foi adicionado na Figura 17.

Ademais, o evento não busca, tão somente, um *patrocinador* que traga recursos à viabilidade do evento, como também esse não almeja, apenas, a visibilidade da sua marca no RiR. É necessário que exista propósitos similares entre eles, como explica em sua palestra o patrocinador convidado no RiR *Academy* 2017:

> Eu diria que essa *(a similaridade de propósito)* é o principal motivador do banco. [...] Mas o que fez a gente optar por estar junto desde o começo e faz com que a gente queira continuar ao longo do tempo é o propósito. [...] A gente acredita, primeiro: que uma marca precisa cada vez mais construir identificação com as pessoas e que essa identificação precisa ser feita a partir do que a gente acredita. O Rock in Rio, eu diria que é uma marca que tem por trás dele valores e propósitos em que a gente acredita. (P08.2017, *grifo nosso*)

O patrocinador esclarece também que a marca deve ser trabalhada de maneira a ampliar a experiência do cliente no evento:

> Uma coisa que a gente aprendeu ao longo do tempo é que o cliente que vem ao Rock in Rio, ele não vem pra ver o *(banco)*. Ele vem pra curtir o evento e pra curtir a música. A marca, ela precisa, cada vez mais, calçar as “sandálias da humildade”. Ela precisa entender o papel dela. O nosso aqui é de amplificar essa experiência [...] que as pessoas aproveitem ainda mais o momento e que elas não tenham nenhum tipo de dificuldade relacionada à marca. [...] Você vai patrocinar um evento como esse, não adianta você querer que o evento se adapte

> a você. Você precisa entender como as coisas funcionam pra que você consiga contar uma história que faça sentido, a história que já vai ser contada dentro do evento. [...] Acho que a gente, de fato, amadureceu o entendimento sobre como a gente deveria se portar aqui dentro. (P08.2017, *grifo nosso*)

Observou-se que a relação de *parceria* do evento ocorre com seus patrocinadores, não ficando claro se ela se estende aos fornecedores, conforme o entendimento de Bowdin et al. (2011), PMI (2013) e ABNT (2015). Essa parceria é comentada pelo Palestrante 05:

> Quando a gente traz pra aqui o Itaú, a Heineken, a Coca-Cola... Todos os nossos parceiros que tão no Festival *(edição 2017)*... [...] Todas as outras cinquenta e tantas marcas que tão junto com a gente. A gente quer que eles façam parte da experiência do Festival, porque essa é a nossa proposta de valor e é por isso que eles pagam alguns milhões de reais pra estar aqui dentro com a gente. [...] Quando o Itaú faz estandes espetaculares, cria um palco e vai trazer parte do conteúdo de atração pro nosso público, ele está fazendo parte da experiência. A Heineken, quando está fazendo as pessoas voarem pela tirolesa que a gente traz, mas a marca dela está ali associada, ela está fazendo parte da entrega dessa experiência. Então a gente estimula muito isso. (*grifo nosso*, P05.2017)

A contribuição dos *Reguladores*, denominados pelo evento de governo, passa pelo suporte de infra-estrutura da localidade do evento, como transporte, segurança e limpeza urbana e não por subsídios financeiros estatais. Além disso, segundo o Palestrante 06, em suas palestras em 2017 e 2018, o governo fiscaliza as atividades do evento dentro da legislação vigente em cada país e emite as licenças fundamentais para o seu funcionamento.

O *público externo* do Rock in Rio é formado pelos espectadores que assistem às transmissões ao vivo, em canais de televisão com sinal aberto e por assinatura, ou via internet, e o cliente que vai participar da experiência na Cidade do Rock (GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; ARTTO et al., 2008; BOWDIN et al., 2011). O comportamento do cliente reflete fortemente a sua relação emocional com a marca, principalmente pela história do evento no Brasil, como descreve o Palestrante 09:

> O Roberto *(Medina)*, a Roberta *(Medina)* e o Rodolfo *(Medina)* sempre convidam a equipe pra estar na abertura de portas... E quando eu chego lá vejo pessoas beijando o chão. Mas presta atenção: não são 10 nem 20... São 50, 100 pessoas que entram no Rock In Rio e beijam o chão... (P09.2017, *grifos nossos*)

Outro público acolhido a partir de 2011 foi o infantil, o que possibilitou o repensar da sua configuração e dinâmica como parque temático. Além desse público, têm-se os interessados na indústria de games. Para contemplá-los, o RiR trouxe o *Game XP*, em sua edição de 2017, com *Fight Club* (clube de luta virtual), concurso de *Cosplay* (fantasias de personagens) e batalha de *Counter-strike* (série de jogos eletrônicos de tiro *multiplayer*) na maior tela de projeção do mundo, montada em uma arena olímpica (ROCK IN RIO, 2017b), além do campeonato de *Just Dance* (jogo de dança virtual) (G1 GLOBO, 2017).

Ainda no contexto interorganizacional, o critério *Existência de grupos de interesse secundários* foi validado pela análise do RiR; no entanto, os grupos de interesse Comércio Local e *Trade* Turístico e Cultural não foram observados na pesquisa, sendo retirados da configuração da indústria de eventos do *framework* inicial (WINDELER; SYDOW, 2001; GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; SAVITZ; WEBER, 2007; GETZ; PAGE, 2016).

Embora classificadas na literatura usada na construção do *framework* inicial como *stakeholder* secundário (CLARKSON, 1995; GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; SAVITZ; WEBER, 2007; RICHARDS; PALMER, 2010), as mídias sociais participam de forma intensa das operações do evento, sendo reclassificadas nessa análise, como grupo externo de interesse prioritário do Rock in Rio. A exemplo, essa participação foi observada no evento brasileiro 2017, com a campanha integrada de marketing de conteúdo, que precede à abertura da venda dos ingressos online, destacando as novidades dessa edição.

O conteúdo foi trabalho nas mídias tradicionais de âmbito nacional, como televisão "aberta" e "fechada", cinema, rádio, revistas, jornais, sendo integrado e alimentado nas mídias virtuais em redes sociais mundiais, como o *Facebook*, o *Twitter*, *Instagram*, *YouTube* e *Snapchat* (COSSETI, 2017; ARTPLAN, 2018). Esse conteúdo passa por fotos, vídeos, textos, GIFs, transmissões ao vivo (*lives*) sobre artistas, palco, bastidores, atrações do parque, público e marcas, para passar um pouco da experiência vivida no evento aos espectadores, como também influenciar o cliente em sua passagem pelo evento (COSSETI, 2017).

A equipe que trabalha no desenvolvimento de conteúdo para essas mídias sociais em um "*bunker*", que conta com 75 pessoas, cobrindo a abertura dos portões, os principais shows por noite, os bastidores e os momentos dos fãs. Em geral, a equipe se divide em equipes menores, com quatro participantes: um líder de conteúdo, um fotógrafo e duas pessoas que produzem os vídeos em tempo real. Existem também equipes que fazem a cobertura externamente (nas ruas próximas, nas estações de metrô...) (COSSETI, 2017).

Quanto às mídias tradicionais, o destaque dessa análise está direcionado à imprensa. Esta possui um espaço dentro das instalações de cada edição do evento. Ainda, na edição de 2017 foi realizado o *Preview* do Rock in Rio para convidados e profissionais da impressa. Um evento-teste prévio para apresentar a Cidade do Rock na edição, com coletiva de imprensa e atrações artísticas (ROCK IN RIO, 2017c) que reuniu em torno de 15 mil pessoas.

Ainda no Contexto Interorganizacional, observou-se a existência da comunidade anfitriã, como *grupo de interesse secundário no Rock in Rio*, grafados em vermelho na área laranja da Figura 17. A relação entre o evento e a comunidade do entorno, como o Palestrante 06 explica, foi evoluindo ao longo das edições do RiR em Lisboa:

> Para comunidade aqui *(do parque)* da Bela Vista, do entorno *(em Lisboa)*, que desde o início houve uma apreensão... Um parque que era desconhecido [...] E hoje é uma relação extraordinária que temos com eles *(da comunidade)* porque fomos atender às expectativas deles... 100% da nossa mão de obra é local, é da comunidade... Hoje já temos até alguns líderes de grupo e coordenadores aqui da Bela Vista que vão para o Brasil trabalhar conosco. (P06.2018, *grifos nossos*)

O envolvimento da comunidade do entorno nas edições em Lisboa ocorre de forma consultiva, não sendo configurada como uma comunidade "anfitriã" do RiR o que denota uma participação mais pro-ativa da gestão do evento. Isso é observado nas edições brasileiras, já que a participação do RiR em seu entorno está atrelado aos seus projetos sociais.

Para estreitar a participação da comunidade no evento, a edição brasileira de 2019 contará com a atração "Espaço Favela", que trará artistas da periferia relacionados ao funk, à MPB, aos grupos de percussão e a orquestras. Esses artistas serão selecionados por projeto em parceria com o SEBRAE, o Viva Rio e a Central Única de Favelas, podendo ser ampliado aos demais estados do país. Além do palco, esse novo espaço terá gastronomia e cenografia que reproduzirão o ambiente e a pluralidade cultural das comunidades cariocas (UOL, 2018).

Ainda no Contexto Interorganizacional, a análise dos grupos de interesse caracterizou os participantes da indústria de eventos sobre a perspectiva do Rock in Rio; no entanto, faz-se necessária a ampliação do estudo da configuração dessa indústria usando os critérios de análise: "Existência de fatores macroambientais de impacto no evento" e "Comportamento das forças competitivas da indústria de eventos".

Os *fatores macroambientais de impacto no evento* são políticos, econômicos, socioculturais, ambientais e tecnológicos (PORTER, 2004, 2009; BOWDIN et al., 2011). Este critério teve ajustes teóricos relacionados ao seu foco de análise, que passou para o impacto desses fatores sobre o evento e, não somente, na rivalidade concorrencial na indústria. O fator político impacta no evento desde a sua origem com disputas políticas locais, contextualizadas na caracterização do caso. Mais recentemente, o Entrevistado 01 explica a relevância do fator econômico para o evento:

> *(No fator)* econômico existe uma questão cambial que é muito relevante pra a gente... Obviamente, qualquer questão política que afete o câmbio ou só uma questão econômica é uma questão relevante pro nosso negócio porque a gente tem um volume de contratação de bandas internacionais, todas pagas em dólar, e a nossa fonte de receita é 100% na moeda local, no caso do Brasil em reais, em Portugal em euros. Então, a flutuação cambial é uma coisa que impacta... Embora, obviamente, a gente tenha estratégias de *hedge*, de proteção cambial, mas ela é limitada porque você só pode fazer através disso... e a gente realmente é dependente da situação cambial. (E01.2018, *grifo nosso*)

E completa:

> Do ponto de vista econômico, também, já do mercado local, claro, que num momento de recessão e crise são momentos de cuidado e preocupação, embora o

> mercado de entretenimento tem uma curiosidade que ele mesmo em momentos de crise, ele tem uma reação, talvez, por ser a válvula de escape... Então, não que ele seja imune à crise, mas ele é um mercado que tem, acho que, talvez, uma resistência, um pouco mais de sentir as crises agudas. (E01.2018)

Os fatores sociais estão atrelados às questões locais como a infraestrutura e a segurança nas cidades do evento, como esclarece o Entrevistado 01:

> Essa questão *(da violência)* também preocupa porque as pessoas têm que estar seguras, felizes e tranquilas pra ir *(ao evento)* [...] No caso do Brasil, a gente tem, embora o Rio de Janeiro tenha muita essa questão na mídia, mas que nem é tão grave assim... Você pega eventos lá fora... A questão de terrorismo [...] o nível de preocupação com a segurança, isso faz com que a gente tenha um relacionamento com os *stakeholders* públicos, polícia, porque isso é uma operação integrada. (E01.2018, *grifos nossos*)

A cultura de cada país é vista pela Palestrante 01 como fator preponderante para a gestão do evento, inclusive para sua internacionalização:

> É, tem uma questão cultural... A gente já fez no Brasil, Portugal, Espanha, Estados Unidos e cada público tem um tipo de reação, de conexão com a marca. [...] As pessoas *(em Portugal)* tinham acompanhado alguma coisa das edições anteriores pela televisão. Mas não era a força da marca no Brasil. A gente achou que ia chegar arrasando. [...] O interesse dos portugueses estava começando a ser construído. Tudo que a gente fez serviu pra embasar essa história. Mas tinha que começar uma nova história de um produto internacional, que mantinha suas características, mas que tinha que botar a pitada e o tempero local. [...] O grande barato, a riqueza da experiência é você misturar, é criar uma nova história, nova cultura a partir daí. Bom, a gente já é chacoalhado de umas quatro culturas, de uns quatro países. (P02.2017, *grifo nosso*)

Segundo P10.2018, ao se idealizar o evento em determinado país, o Rock in Rio precisa observar três aspectos no contexto dessa internacionalização: o apoio local, seja de um parceiro local que conheça o mercado e "abra portas", e/ou dos reguladores que viabilizem infraestrutura, segurança, saúde e outros; os *media partner* tradicional e virtual; e os patrocinadores com seus investimentos privados Os impactos tecnológicos abarcam a necessidade de inovação continua a cada edição. As inovações serão analisadas, *a posteriori*, na característica "Proposta de Valor" na categoria "Alinhamento Estratégico" (ver item "4.1.2 Conteúdo da Governança do Rock in Rio").

Para o Rock in Rio (2018b), os fatores ambientais estão relacionados às melhores práticas em processos sustentáveis por meio do sistema de gestão da ISO 20121, certificado desde 2013. A ISO 20121 consiste em uma norma internacional de gestão de eventos sustentáveis, aplicável a qualquer tipo de organização. Seus benefícios são: melhoria das práticas de negócios, vantagem pela reputação e compatibilidade com outras normas certificadoras (ISO, 2012a).

Além da manutenção dessa certificação, o seu Plano de Sustentabilidade 2018 traz como compromissos organizacionais: o envolvimento dos *stakeholders*, a redução das

emissões de CO_2 e dos resíduos gerados, e a melhoria contínua do evento em cada edição. Para isso, esse plano traz as seguintes ações sustentáveis: eficiência energética e uso eficiente; redução, reuso, valorização e doação; promoção do uso de transportes coletivos e garantia de acessibilidade para todos; redução, quantificação e pegada carbônica; cumprimento de toda a legislação e regulamentação aplicável; geração de retorno para os acionistas e partes interessadas; e melhoria contínua das edições (ROCK IN RIO, 2018b).

Muitos aspectos macroambientais trazem vantagem competitiva para o RiR sobre seus concorrentes: a adoção de melhores práticas da indústria; a contratação de artistas nacionais e internacionais; a diversidade cultural globalizada; a especialização tecnológica; a inovação organizacional, a co-criação com o público externo e as práticas sustentáveis nos serviços da experiência do evento; e a transparência, a responsabilidade e a participação dos envolvidos (PORTER, 2004, 2009; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; GETZ, 2008; BOWDIN et al., 2011; STOKES, 2012; PARENT; MACDONALD, 2014; PIELICHATY et al., 2017).

Embora esses aspectos influenciem na indústria de eventos, a rivalidade entre concorrentes (PORTER, 1985; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; STOKES, 2012; PIELICHATY et al., 2017) não foi evidenciada como algo preocupante para o evento em sua descrição do contexto da indústria brasileira. Para ele, existem dois níveis de organizações que atuam no mercado de eventos e entretenimento:

> Existe uma gama de pequenas empresas familiares ou de um empreendedor com uma estrutura pequena pra determinados tipos de eventos, realizados de forma periódica, mas com uma estrutura muito mais rudimentar, do ponto de vista de gestão... [...] *(E existem)* outras estruturas de empresas maiores, mais organizadas... Você tem a *Time For Fun*, que é uma empresa listada em bolsa... tem a própria IMM, que a nossa sócia no Rock in Rio, mas também desenvolve projeto dentro de uma estrutura de governança já mais arrumada porque tem sócios estrangeiros... (E01.2018, *grifo nosso*)

E resume:

> Então acho que existe esse meio *gap*. Acho que tem poucas empresas nacionais com investimento de capital 100% nacional, mas não superestruturadas... A não ser a *Time For Fun*, mas que é uma empresa de capital aberto *(com)* as questões de governança que uma empresa de capital aberto tem que ter... Acho que o contexto é isso, muitas empresas pequenas, familiares e poucas empresas mais estruturadas do ponto de vista de governança. (E01.2018, *grifo nosso*)

Além da rivalidade entre concorrentes, o *Comportamento das forças competitivas da indústria de eventos* deve ser analisado frente à ameaça de novos entrantes na indústria e dos produtos substitutos ao evento, e ao poder de seus fornecedores e clientes (PORTER, 1985; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; STOKES, 2012; PIELICHATY et al., 2017). Esse critério de análise foi mantido no *framework* inicial.

Devido à sua vantagem macroambiental, ao seu contexto histórico único e à sua reputação como recursos estratégicos, ao seu elevado nível de gestão e à sua experiência diferenciada, observou-se que o RiR não sente os efeitos da concorrência nem a ameaça de produtos substitutos (PORTER, 1985, 2004, 2009; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; BOWDIN et al., 2011; STOKES, 2012; PIELICHATY et al., 2017). No contexto nacional, quase inexistem a não ser por eventos com gestão internacional, como relata o E01.2018:

> Eu acho que o evento Rock in Rio tem um contexto um pouco distinto de outros festivais, mas dizer que não tem concorrente… Claro que o *Lollapalooza*, que é um festival em São Paulo, não deixa de ser um concorrente quando, às vezes, está trazendo alguma *(atração internacional)*… (E01.2018, *grifo nosso*)

Ao contrário, o Rock in Rio é um novo entrante a cada edição que ameaça o mercado porque os concorrentes não conseguem erguer barreiras financeiras, produtivas e histórias, capazes de "barrar" o evento (KREINER, 1995; HOSKISSON; HITT; IRELAND, 2004; PORTER, 2004, 2009; BOWDIN et al., 2011; PMI, 2013; SÖDERLUNG; LENFLE, 2013). Isso é visto no depoimento da Palestrante 02 quando o Rock in Rio fez a primeira edição depois de dez anos ausente do Brasil:

> Quando o Rock in Rio chega ao Brasil em 2011 parecia um OVNI *(Objeto Voador Não Identificado)* chegando. O mercado foi absolutamente revolucionado. A gente não esperava, a gente tava há dez anos em Portugal fazendo o projeto e evoluindo o modelo, o impacto foi gigantesco... E, com muito orgulho, a gente pode dizer que, de fato, transformou o modelo do negócio de entretenimento no Brasil (P02.2018, *grifo nosso*).

Por meio da análise dos grupos de interesse prioritários fornecedores e público externo, mais precisamente o cliente, observou-se que os fornecedores possuem poder mediano de negociação com o evento, exceto os artistas internacionais (altamente valorizados) ou algum fornecedor que tenha um alto nível de especialização, como a empresa austríaca responsável pela inovação balé de drones no intervalo dos shows (será analisado na Proposta de Valor, no item "4.1.2 Conteúdo à Governança do Rock in Rio").

Os clientes possuem grande poder de negociação com o evento, já que o nível de exigência com a qualidade, excelência e inovação da entrega faz com que o evento invista financeiramente em melhoria contínua em cada edição, ocasionando maior preço dos tickets e da reputação das marcas dos patrocinadores envolvidos na experiência, conforme orienta Porter (2009) e Bowdin et al. (2011).

Finalmente, a análise da dimensão contexto da governança do Rock in Rio demonstrou as reformulações empírico-teóricas no *framework* inicial em suas categorias, características e critérios de análise. Estes estão apresentados no Quadro 15, por ordem de relevância das temáticas tratadas na pesquisa, podendo ser usados para a análise da eficácia da GGM.

Quadro 15 – Ciclo adaptativo$_2$: primeira reformulação do *framework* na dimensão contexto da GGM

Dimensão	Categoria	Característica	Critérios de Análise	Principais Referências Teóricas
Contexto	Contexto Organizacional	Contexto da organização do evento	Caracterização do contexto interno da organização do evento	Hobday, 2000; Sydow; Lindkvist; Defillippi, 2004; Getz; Andersson; Larson, 2006; Richards; Palmer, 2010; Bowdin et al., 2011; PMI, 2013; ABNT, 2015
		Grupos de Interesse no Evento	Existência de grupos internos de interesse prioritários à organização do evento	Clarkson, 1995; Getz; Andersson; Larson, 2006; Tum; Norton; Wright, 2006; Savitz; Weber, 2007; Garland, 2009; Richards; Palmer, 2010, Bowdin et al., 2011; PMI, 2013; ABNT, 2015; Pielichaty et al., 2017
	Contexto Interorganizacional	Grupos Externos de Interesse no Evento	Existência de grupos de interesse prioritários à cadeia produtiva do evento	Windeler; Sydow, 2001; Porter, 2004, 2009; Shone; Parry, 2004; Getz, 2005; Getz; Andersson; Larson, 2006; Tum; Norton; Wright, 2006; Savitz; Weber, 2007; Artto et al., 2008; Richards; Palmer, 2010; Bowdin et al., 2011; Stokes, 2012; PMI, 2013; ABNT, 2015; Getz; Page, 2016
			Existência de grupos de interesse secundários	Clarkson, 1995; Getz; Andersson; Larson, 2006; Savitz; Weber, 2007; Richards; Palmer, 2010
		Configuração da Indústria de Eventos	Existência de fatores macroambientais de impacto no evento	Porter, 1985, 2004, 2009; Tum; Norton; Wright, 2006; Getz, 2008; Bowdin et al., 2011; Stokes, 2012; Parent; MacDonald, 2014; Pielichaty et al., 2017
			Comportamento das forças competitivas da indústria de eventos	Porter, 1985, 2004, 2009; Kreiner, 1995; Hoskisson; Hitt; Ireland, 2004; Bowdin et al., 2011; PMI, 2013; Söderlung; Lenfle, 2013

Fonte: Elaboração própria (2019)

4.1.2 Conteúdo da Governança do Rock in Rio

Ao ser analisada frente ao Rock in Rio, a dimensão conteúdo mantém suas categorias: Direcionamento e Alinhamento Estratégico. No entanto, suas características e seus critérios de análise sofreram ajustes, conforme a emergência dos dados, apresentados no Quadro 16.

Com relação à categoria Direcionamento Estratégico, a análise do RiR confirmou a permanência das características Orientação e Foco Estratégico e Propósito Organizacional, não havendo a necessidade de ajustes empírico-teóricos, apenas no ordenamento no *framework* devido a sua importância ao direcionamento estratégico. Dessa forma, as características do Direcionamento Estratégico estão reordenadas da seguinte forma, discutidas nesse texto: Propósito Organizacional, Visão Organizacional, Orientação e Foco Estratégico.

O **Propósito Organizacional** (*missão organizacional*) norteia todas as escolhas estratégicas da organização, pois ele traz o "porquê" que elas são feitas. Isso é observado na explicação da Palestrante 01 sobre a construção do discurso do propósito organizacional:

> A gente coloca o "porquê" no centro de tudo [...] O "porquê" é tão importante, é tão crítico a gente perceber que muitas empresas nem sequer têm nos seus funcionários o conhecimento do "porquê" e aí a coisa não pode dar certo porque tem que partir de dentro pra fora. [...] Se a gente começa pelo "porquê" e se ele

> está muito claro, de dentro pra fora, a gente começa o discurso dessa forma: "Pra construir um mundo melhor, nós entregamos experiências inesquecíveis e transformadoras no formato de um festival" (P01.2017).

A *definição de negócio* é que "o RiR é uma plataforma de experiências que gera emoções por acreditar em um mundo melhor" (P02.2018). Ela está atrelada ao propósito, assim como aos *valores compartilhados* pelos membros da organização (DE WIT; MEYER, 2010). Esses valores são: postura positiva, criatividade, capacidade de sonhar, espírito colaborativo, empatia, empreendedorismo, perfeccionismo, sustentabilidade e respeito.

O propósito e os valores do evento são os mesmos da Rock *World* S. A., estando associado aos objetivos propostos e às atividades desenvolvidas à sua realização, conforme o entendimento de Tum, Norton e Wright (2006). Além deles, o *sucesso do evento* está associado aos objetivos e às partes interessadas (GETZ, 2005; BOWDIN et al., 2011):

> Você pode ter definições diferentes de sucesso dentro de um mesmo negócio, dentro de um objetivo (P05.2018).
>
> É importante definir o que é sucesso e que isso esteja bem claro e compartilhado porque essa é a chave. [...] A gente implementou isso dentro do Rock in Rio com a participação de todos os ossos executivos e cada um deles sabe o que é a definição de sucesso pro Rock in Rio [...] tudo parte de uma lógica de definição de sucesso (P05.2017).

Em relação ao *framework*, isso sustenta o critério "Existência de elementos do propósito: missão organizacional, definição do negócio e valores compartilhados e sucesso do evento". Além do propósito, foi observado que o sucesso do evento está relacionado à "ambição vencedora" do RiR, conforme P05.2017: "Se o Rock in Rio tem o propósito de 'fazer um mundo melhor', então o Rock in Rio tem a ambição de 'proporcionar experiências inesquecíveis através da música e do entretenimento'... essa é a ambição do Rock in Rio".

Adotada por muitos autores tradicionais como Visão Organizacional (COLLINS; PORRAS, 1996; HOSKISSON; HITT; IRELAND, 2004; DE WIT; MEYER, 2010; BARNEY; HESTERLEY, 2011), a ambição vencedora consiste na motivação para vencer em determinada área, definindo a forma que se quer atingir um futuro ideal. A ambição vencedora define amplamente o escopo de atividades da empresa, fornecendo um contexto para outras escolhas estratégicas da gestão, podendo ser revisada ao longo do tempo. Em termos práticos, define-se o que significa "ganhar" conforme o contexto particular de cada organização (LEAVY, 2013; LAFLEY; MARTIN, 2013, 2014).

A temática "ambição vencedora" emergiu empiricamente, fazendo-se necessária a sua inclusão no *framework* como característica, denominada **Visão Organizacional**, que será analisada pelo critério: "Existência de visão organizacional", ambos em vermelho no Quadro 16.

Quadro 16 – Ajustes empírico-teóricos na dimensão conteúdo conforme a governança do Rock in Rio

Framework Inicial			Primeira Reformulação do *Framework*		*Framework* Inicial	Primeira Reformulação do *Framework*	
Dimensão	**Categoria**	**Característica**	**Ajustes Empírico-Teóricos**	**Nova Característica**	**Critério de Análise**	**Ajustes Empírico-Teóricos**	**Novos Critérios de Análise**
Conteúdo	**Direcionamento Estratégico**	Orientação e Foco Estratégico	Inclusão de novo elemento nesta característica	Orientação, Foco e Território Estratégico	Geração de valor para os acionistas e/ou as partes interessadas	Não houve ajustes neste critério de análise	Geração de valor para os acionistas e/ou as partes interessadas
					Foco na conformidade de processos da gestão e/ou na entrega do grande e megaevento		Foco na conformidade de processos da gestão e/ou na entrega do grande e megaevento
					-	Inclusão de novo critério de análise	Existência de território estratégico
		Propósito organizacional	Não houve ajustes nesta característica	Propósito organizacional	Existência de elementos do propósito: missão do evento, valores compartilhados, definição de negócio e sucesso do evento	Não houve ajustes neste critério de análise	Existência de elementos do propósito: missão organizacional, definição do negócio, valores compartilhados e sucesso do evento
		-	Inclusão de nova característica	Visão organizacional	-	Inclusão de novo critério	Existência de visão organizacional
	Alinhamento Estratégico	Abordagens estratégicas da governança frente à organização permanente	Mudança no foco de análise da característica	Posicionamento estratégico	Existência de posicionamento estratégico: dependência, autonomia e adaptação	Mudança no foco do critério de análise	Existência da estratégia de diferenciação pela experiência
		Recursos estratégicos da governança	Ajuste apenas na nomenclatura	Recursos estratégicos	Existência de recursos tangíveis e intangíveis	Divisão de critério e inclusão de elementos	Existência de recursos tangíveis: físicos, organizacionais e financeiros
							Existência de recursos intangíveis: direitos de propriedade, estrutura e conhecimento da governança
		-	Inclusão de nova característica	Proposta de Valor	-	Inclusão de novo critério de análise	Existência de proposta de valor

Fonte: Elaboração própria (2019)

Ademais, constatou-se que a característica Orientação e Foco Estratégico deve ser ampliada com o elemento "território", passando a ser **Orientação, Foco e Território Estratégico**. A importância do território estratégico para o evento foi ressaltada pelo palestrante no Rock in Rio *Academy* 2018:

> O território... Ou seja, aonde eu vou jogar [...] A gente sabe que a nossa grande diferença, quando a gente vai jogar no território de experiência. E o Rock in Rio, a gente vai seguindo esses passos da nossa vantagem competitiva e é, por isso, que a gente escolheu esse *(determinado)* território pra jogar... Qualquer coisa que a gente vá fazer, joga no território da experiência... (P05.2018, *grifo nosso*)

O território estratégico refere-se ao conjunto de escolhas estratégicas que tornaram o campo competitivo mais estreito em relação à região geográfica (mercados), ao segmento de consumo (clientes e consumidores), ao tipo de produto, aos canais de distribuição e aos estágios da cadeia produtiva da indústria. Essas escolhas estratégicas estão atreladas ao contexto particular de cada organização (LEAVY, 2013; LAFLEY; MARTIN, 2013, 2014).

O Rock in Rio tem sua plataforma de experiência relacionada aos seguintes territórios estratégicos: festival de música (o evento enquanto parque temático); festival de games (inicialmente um espaço experiencial para games dentro do evento, que se transformará em outro negócio); projetos socioambientais (por exemplo, o Amazônia Live e o Tá Tudo Conectado); e educação corporativa (o Rock in Rio *Academy*).

A análise dessa categoria ampliada passa pelo critério a "Existência de território estratégico". Os demais critérios relacionados à Orientação e ao Foco Estratégico foram mantidos, a saber: "Geração de valor para os acionistas e/ou as partes interessadas" e "Foco na conformidade de processos da gestão e/ou na entrega do grande e megaevento".

No caso do RiR, a orientação estratégica é gerar valor para as partes interessadas, como orienta Freeman (1984), principalmente para seus acionistas. O seu foco estratégico direciona a orientação paradigmática do projeto do evento à conformidade dos seus processos por meio do sistema de gestão da ISO20121 para eventos sustentáveis, como pela entrega perfeita da experiência do evento, de acordo com Müller (2009) e Müller e Lecoeuvre (2014).

A categoria Direcionamento Estratégico passou a ter por características o Propósito Organizacional, a Visão Organizacional, e a Orientação, Foco e Território Estratégico, que devem ser analisadas pelos seguintes critérios: Existência de elementos do propósito: missão organizacional, definição do negócio, valores compartilhados e sucesso do evento; Existência da visão organizacional; Geração de valor para os acionistas e/ou as partes interessadas; e Foco na conformidade de processos da gestão e/ou na entrega do grande e megaevento.

Mantendo-se o reordenamento por importância no texto, a análise da categoria Alinhamento Estratégico é realizada a partir das seguintes características: Proposta de Valor, Recursos Estratégicos e Posicionamento Estratégico. A **Proposta de Valor** consiste em um pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico, resolvendo um problema e/ou satisfazendo uma necessidade do consumidor. A partir de um conjunto de benefícios, características e atributos adicionais da oferta organizacional, a proposta pode agregar valor econômico, funcional, emocional e/ou simbólico para o cliente (OSTERWALDER, 2004; RINTAMAKI et al., 2007; FROW; PAYNE, 2011; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; PAYNE; FROW; EGGERT, 2017).

Essa discussão tem sido ampliada para a co-criação da proposição de valor por meio dos relacionamentos com os múltiplos *stakeholders* da organização, inclusive em inovações na economia criativa (FROW; PAYNE, 2011; LINDIČ; SILVA, 2011; KOWALKOWSKI et al., 2012; CASTRO; FIGUEIREDO, 2016).

Para a gestão estratégica do RiR, a proposta de valor e o diferencial competitivo tornam a vantagem competitiva do evento possível se aliadas à experiência. Seu critério de análise é a "Existência da proposta de valor". A proposta de valor está fortemente conectada às inovações desenvolvidas para proporcionar a cada evento uma experiência diferenciada.

Na edição de 2011, a gestão trouxe para o evento a inovação *Rock in Rio Card*, que era a venda do ingresso para os shows com quase um ano de antecedência sem anúncio prévio das atrações. Nessa edição, os 80 mil *Cards* se esgotaram em três dias. Na edição brasileira de 2017, foram vendidos 150 mil *Cards,* que se esgotaram em poucas horas.

Essa tentativa de atender à demanda crescente levou a outra inovação, o *Rock in Rio Club*, no qual o cliente se associa mediante certo valor e tem benefícios e experiências no período do evento, sendo o seu principal benefício o direito de comprar antecipadamente em algumas semanas antes da abertura das vendas para o público em geral. No *RiR Club*, o associado pode comprar o ingresso com dois anos de antecedência sem saber quais serão as atrações do evento. O entendimento de que a proposta de valor não é a venda de ingressos para shows, mas a entrega de uma experiência única ao cliente é comprovada na sua edição em 2015, conforme o relato do Palestrante 05:

> E aí, na comemoração dos 30 anos do Festival, de tanto ouvir as pessoas dizerem "Bom mesmo era o Rock in Rio 85, que tinha lama, e pisava na lama, agora é um festival de mauricinho, tudo grama sintética". Para as pessoas que tinham um saudosismo da lama, a gente foi num terreno que fica aqui do lado que foi o primeiro Rock in Rio... pegamos lá no lugar que era exatamente o Palco Mundo a lama do terreno [...] botamos num acrilicozinho e vendemos lama pra caramba durante o Rock in Rio de 2015. [...] Então, o que está na

> verdade por trás disso tudo? O que é de fato a proposta de valor do Rock In Rio? Uma palavra: “experiência”. (P05.2017)

Para o RiR, o evento é um espaço de convivência entre as pessoas para que possam refletir sobre seu propósito: “por um mundo melhor”. Para esse convívio fez-se necessário o desenvolvimento da Cidade do Rock, que é encarada como um parque temático que “é temporário... a gente constrói e desmonta... uma Disney para sete dias” (P05.2017). Pioneiro na economia de experiência, o parque temático é um espaço de entretenimento, considerado atração turística, que cria uma atmosfera de fantasia em outro lugar e tempo a partir de um tema, o qual unifica sua estrutura e organização (CLAVÉ, 2007; MILMAN, 2001, 2010).

Os parques temáticos possuem como características: apelo familiar; alguma forma de entretenimento no ambiente (personagens, músicos e outros); alto nível de investimento; alto padrão de serviço, manutenção e limpeza; atividades e entretenimento suficientes para proporcionar a permanência média de cinco a sete horas do público; e, em sua maioria, política de admissão de preço único (CLAVÉ, 2007; GEISSLER; RUCKS, 2011).

No caso do RiR, sua vantagem competitiva como parque temático está na diferenciação em fatores de sucesso como exclusividade, inovação, variedade e qualidade (PIKKEMAAT; SCHUCKERT 2007; LILLESTOL; TIMOTHY; GOODMAN 2015). De forma mais ampla, a vantagem competitiva do parque temático se reflete no destino turístico de sua localização, contribuindo para o seu desenvolvimento socioeconômico (CLAVÉ, 2007; MILMAN; OKUMUS; DICKSON, 2010; LILLESTOL; TIMOTHY; GOODMAN 2015).

Para que o público vivencie a experiência do parque temático, o RiR desenvolveu o *Rock District*, que é um bairro na Cidade do Rock idealizado pra que a cenografia faça parte da experiência do público. Por exemplo, em uma parede personalizada estão as marcas das “mãos” de artistas internacionais que se apresentam no evento. Ainda, por todo parque existem postes com flores na cor das marcas dos patrocinadores para que esse público também se sinta representado. Outra forma de ampliar a experiência do público foi a criação do *Rock Scent*, o “cheiro” do Rock in Rio, conforme o Palestrante 05:

> O cheiro é uma coisa marcante que faz parte da memória olfativa... A gente desenvolveu depois de 30 e tantos tipos de aromas diferentes [...] e lá na edição *(2017)* do Brasil espalhamos mais de 60 máquinas pela Cidade do Rock. E você imagina o desafio num lugar de 300 mil m^2, ao ar livre, você conseguir gerar uma experiência olfativa que começava desde a estação do metrô antes de chegar na Cidade do Rock. [...] É claro, que você podia ir na lojinha e comprar pra levar pra casa pra poder ajudar a pagar toda essa experiência. (P05.2018)

Em relação às operações, o “*beacon*” é considerada uma inovação, porque é usado para o monitoramento do público e de suas preferências, via *bluetooth* por meio do aplicativo

do evento, para que oferte e customize uma experiência ainda melhor a cada edição, como confirma o Palestrante 05:

> A gente tem duas informações importantes que a gente traz pra melhorar a experiência nas operações. *(A primeira)* Você não só sabe todo o comportamento do público... Eu sei que aquela pessoa que ficou assistindo a segunda banda do *Sunset*, ela circulou depois na *Gourmet Square* durante X horas, ela veio de BRT e em 2011 comprou pelo Club... Então a gente tá criando um *business intelligence* por trás de informação e de dado com o objetivo específico de melhorar a experiência dessas pessoas pra próxima edição. [...] *(E a segunda informação é que)* Eu consigo saber naquele momento quais são as pessoas que estão em frente ao Palco *Sunset* pra, se eu quiser, no final do show, mandar, só pra elas a *playlist* das músicas no *Spotify* que elas acabaram de ouvir no palco, eu mando só pra aquelas pessoas. Ou se a pessoa está passando em frente ao *Game XP*: "Entre aqui no pavilhão porque agora tá rolando a final do *Just Dance*", só pra aquelas pessoas. Então a gente começa a customizar essa experiência usando a tecnologia por trás disso. (P05.2017)

Na edição brasileira de 2017, a integração do cliente à proposta de valor também ocorre de forma simples, como no exemplo das "folhas de papel". A folha "vermelha" era entregue ao consumidor no show pela equipe de apoio quando ele prestava auxílio na construção da experiência como, por exemplo, a ajuda a um cadeirante ou a indicação de algum serviço para outro cliente. Nessa folha dizia: "Você faz o Rock in Rio ser o que é, muito obrigado! Vá ao nosso SAC e retire um presente...". Esse é o agradecimento do RiR por esse cliente fazer parte de uma entrega de experiência melhor.

Por outro lado, a folha "azul" era entregue ao cliente insatisfeito com algo que estivesse acontecendo de forma errada. Ela era o pedido de desculpas do RiR a este e trazia uma mensagem parecida com "Nós planejamos, mas nem sempre dá certo... que bom que você está vivendo essa experiência conosco. Vá ao SAC, registra o que aconteceu e ganhe um presente...". Com isso, a gestão do RiR está, não só revertendo a experiência negativa, como mostra que estará atenta ao que o cliente fala, de acordo com o Entrevistado 01.

O balé de drones (edição de 2017) é uma criação inovadora de conteúdo usado no intervalo dos shows para que o público se encante. São cem drones realizando desenhos sincronizados com música, como o logo do RiR ou escrevendo mensagens relacionadas aos valores compartilhados no evento. Segundo o Entrevistado 01, o investimento de milhões se equivale ao preço de um *headliner* (atração musical principal em uma noite do evento).

Outra criação inovadora de conteúdo nessa edição é a maior tela de games do mundo, construída na Arena Olímpica do Rio de Janeiro, no Game XP. Nela ocorreram campeonatos e foi um grande sucesso no Brasil, ao ponto de tornar-se um *spin-off* ou outro negócio que nasceu nessa edição. Este será um evento na área de games no qual o conceito trabalhado é o primeiro "game park do mundo". Na edição de 2018, em Lisboa, esse conteúdo inovador foi

adequado ao espaço existente no parque temático, denominado "*parkour*", no qual o participante interage em um cenário real de jogo (P05.2018).

Não obstante, o palestrante usa esse mesmo exemplo de inovação para trazer pessoas e parceiros como recursos estratégicos para a criação da proposta de valor.

> A gente resolve entrar nesse território de games e traz um parceiro, que é o pessoal da CCXP *(Comic Con Experience)*, que faz o maior *Comic Con* do mundo, é muito orgulho também de ser brasileiro, nossos super parceiros. E se a gente vai entrar num território de game, vamos fazer disso um negócio. E aí tem que ser uma experiência... (P05.2018, *grifos nossos*)

> Como é que você constrói, a partir do conhecimento da tua vantagem competitiva, quais são os recursos necessários pra que esse negócio aconteça, e aí estamos falando de pessoas, de parceiros. (P05.2017)

Para gerar vantagem competitiva sustentável, os **Recursos Estratégicos** do RiR abrangem mais elementos do que tão somente inovação, pessoas e parcerias. Sua importância foi verificada a partir de seu critério de análise "Existência de recursos estratégicos" relacionados diretamente à geração da experiência para o cliente.

Os *recursos tangíveis* mais evidentes na pesquisa foram os físicos e os organizacionais. Os recursos físicos são as especificidades da Cidade do Rock ou projeto do parque temático, como: a distribuição dos palcos, a exemplo a posição do Palco *Sunset* em relação ao pôr do sol, e à área Vip; a infraestrutura gastronômica, *Gourmet Square* (Brasil 2017) e *Time Out Market* (Lisboa 2018), de banheiros e outros; o sistema de informações para controle interno e o aplicativo Rock in Rio para os clientes.

Os recursos organizacionais são o sistema de gestão da ISO20121 e as relações de controle e coordenação entre a gestão, os funcionários, os colaboradores (voluntários). Os relatórios de prestação de contas da governança foram confirmados pelo Entrevistado 01 como recursos organizacionais, no entanto não se obteve acesso a esses documentos (TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; BARNEY, 1991, 2011; GRANT, 1991; PMI, 2013).

Ainda, o Entrevistado 01 admitiu que os recursos financeiros são oriundos do capital próprio da empresa e de patrocínio privado; no entanto, não incluiu as licitações públicas como recursos do evento (BARNEY, 1991, 2011; GRANT, 1991; PMI, 2013). A importância do patrocínio ao longo da história do evento fica evidente no depoimento a seguir:

> Os nossos patrocinadores das três primeiras edições, aqui no Brasil, investiram cerca de 25 milhões de dólares. [...] Pra vocês terem uma ideia, até 2001, pra viabilizar o Rock In Rio, 80% dos recursos de investimento tinham que vir de patrocinadores e 20% só podia vir da venda de ingressos. Em 2001, o ingresso inteiro era R$70,00, hoje são R$455,00. É muito diferente. E o que a gente encontrou lá fora *(do Brasil)* foram as economias mais estáveis, onde a gente pôde aumentar o valor do ingresso e diminuir a pressão em cima de patrocínios porque era muito difícil você achar [...] É possível aumentar o valor do ingresso, a gente consegue passar a fazer o Rock in Rio de dois em dois anos. E isso

> trouxe um crescimento e um amadurecimento gigante pra toda organização, acima de tudo porque a gente pôde investir em talento. (P02.2017, *grifo nosso*)

Os *recursos intangíveis* estão presentes nos direitos de propriedade, na estrutura e no conhecimento da governança. Os direitos de propriedade estão associados aos direitos autorais sobre a marca RiR em produtos e serviços ofertados por parceiros, à documentação gerada nos processos do projeto do evento que segue o sistema de gestão ISO20121, à formação e à consolidação de redes intra e interorganizacionais. Os contratos não foram mencionados diretamente como recursos, mesmo estando presentes nas palestras e na entrevista como elemento importante para o negócio (WILLIAMSON, 1985, 1996; MILLER; SHAMSIE, 1996; TURNER; KEEGAN, 2001; KLAKEEG et al., 2008; BEVIR, 2009, 2011).

Muitos recursos intangíveis oriundos da estrutura da governança foram tratados na dimensão contexto como fatores macroambientais, como as leis vigentes, os padrões da indústria e as condições mercadológicas, as questões socioambientais, a gestão das partes interessadas, a estrutura organizacional, a colaboração e a gestão participativa, e a padronização dos processos em todas as edições do RiR (BARNEY, 1991; HOSKISSON; HITT; IRELAND, 2004; KLAKEGG et al., 2008; PMI, 2013).

O principal recurso intangível relacionado ao conhecimento da governança é a gestão de recursos humanos e suas habilidades técnicas, criativas e colaborativas (BARNEY, 1991; HALL, 1992; BARNEY; HANSEN, 1994; MILLER; SHAMSIE, 1996; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006). A preocupação com o entendimento do propósito pelos recursos humanos e do seu compromisso com a entrega do evento está muito arraigada na fala do Palestrante 09:

> Pra que a gente possa encantar milhares de pessoas e fazer uma entrega perfeita, depende de uma equipe de alto desempenho. [...] A habilidade do líder é uma habilidade humana. De contaminar as pessoas que trabalham com o seu propósito. [...] Vocês já devem ter escutado, a frase do Rock In Rio, que diz: “Eu vou” e “Eu fui”. São emblemáticas que marcaram uma geração. E hoje, eu quero que a minha equipe tenha orgulho de dizer “Eu faço”. Que os olhos deles brilhem e que eles entendam exatamente qual é a minha causa. [...] As pessoas entenderam que “por um mundo melhor” é realmente “por um mundo melhor”. Só assim que a gente vai criar um valor coletivo dentro de uma equipe. [...] Não um valor coletivo imposto, mas que foi digerido, vivido diariamente. (P09.2017)

Outros recursos intangíveis pautados no conhecimento da governança são: o *know-how* e o desenvolvimento de competências organizacionais, o propósito e a cultura de inovação, a história e a reputação do Rock in Rio, a inovação na entrega da experiência do evento (BARNEY, 1991; HALL, 1992; BARNEY; HANSEN, 1994; MILLER; SHAMSIE, 1996; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; DE WIT; MEYER, 2010).

Observou-se que muitos mecanismos de controle das relações entre gestão, funcionários, colaboradores, parceiros e público são tratados como recursos pelo RiR, são

eles: a confiança, a colaboração, as normas, os valores e os objetivos compartilhados, as competências organizacionais e a especialização (ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; POPPO; ZENGER, 2002; PROVAN; KENIS, 2007; BEVIR, 2009, 2011; ALBERS, 2010).

Os recursos discutidos são considerados valiosos, raros e custosos de imitar ou substituir, trazendo vantagem competitiva sustentável ao RiR, já que possui a capacidade de explorar a evolução histórica única de suas práticas de gestão e de inovação. Estas trazem certa ambiguidade do "porquê" do seu sucesso, se é devido aos recursos empregados ou à conformidade dos processos de gestão ou, ainda, à eficácia na entrega do evento a cada edição. No Brasil, o Rock in Rio é considerado referência para outros eventos nacionais o que reafirma a sua vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991, 2011; HOSKISSON; HITT; IRELAND, 2004; BARNEY; HESTERLY, 2011; SÖDERLUNG; LENFLE, 2013).

Para que haja um aprofundamento da análise dos recursos, faz-se necessário no *framework* a divisão e a ampliação do critério "Existência de recursos tangíveis e intangíveis", passando a: "Existência de recursos tangíveis: físicos, organizacionais e financeiros" e "Existência de recursos intangíveis: direitos de propriedade, estrutura e conhecimento da governança".

Ademais, o alinhamento estratégico do RiR é analisado também pelo posicionamento estratégico praticado. Inicialmente, o *framework* proposto trouxe como característica as Abordagens estratégicas da governança frente à organização permanente. No entanto, foi percebido que não existe distinção entre a abordagem estratégica praticada pela *Rock World* S.A. (organização permanente) e pelo evento Rock in Rio (organização temporária), não sendo necessário um critério de análise que indique a "Existência de posicionamento estratégico: dependência, autonomia e adaptação".

A formação estratégica usada pelo RiR refuta a abordagem de dependência na qual a estratégia é, tão somente, deliberada e *top-down*, e está ligada exclusivamente às demandas dos acionistas. Ainda, o evento não está direcionado à redução dos recursos organizacionais nem do investimento à criação de valor da experiência no evento. também não utiliza a estratégia de liderança de custo ou diferenciação por preço (MINTZBERG; WATERS, 1985; PORTER, 1985; MINTZBERG, 1988; SRIVANNABOON, 2006; SHENHAR et al., 2007; ARTTO et al., 2008; KWAK; ANBARI, 2009; ANDERSSON; GETZ, 2009; MÜLLER, 2009; BOWDIN et al., 2011TOO; WEAVER, 2014).

Sobre as abordagens estratégicas autônoma e adaptativa, propostas no *framework* inicial, essa análise chegou ao entendimento de que a formação da estratégia do Rock in Rio

traz elementos conceituais, presentes tanto na abordagem autônoma, quanto na adaptativa, muitas vezes, de forma simultânea, o que torna complexa e imprecisa a sua classificação.

Por conta da ausência de distinção entre a estratégia praticada pela organização permanente e pela temporária, como também da imprecisão na classificação da abordagem (autônoma ou adaptativa) usada pela gestão do RiR, faz-se necessária a mudança de foco da análise da característica: de "Abordagens estratégicas da governança frente à organização permanente" para "Posicionamento Estratégico" no *framework* inicial. Seus ajustes empírico-teóricos são discutidos a seguir.

O **Posicionamento Estratégico** do Rock in Rio está centrado na estratégia de diferenciação, devendo ser analisado frente ao critério "Existência da estratégia de diferenciação pela experiência". A experiência é uma oferta que envolve aspectos sensoriais, afetivos, intelectuais, comportamentais e ambientais, referentes à interação do cliente com o produto, na sua compra e/ou no seu consumo propriamente dito (HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982; PINE II; GILMORE, 1998; SCHIFFERSTEIN; CLEIREN, 2005; DESMET; HEKKERT, 2007; BRAKUS; SCHMITT; ZARANTONELLO, 2009).

Nesse sentido, a diferenciação pela experiência está na geração de valor para o cliente por meio de serviços que tragam fantasia (sonho, imaginação, desejos), sentimentos (emoções) e diversão (prazer lúdico em atividades de lazer e entretenimento) (HOLBROOK; HIRSCHMAN 1982; HOLBROOK 2006). Em especial, as ofertas relacionadas ao entretenimento são influenciadas por efeitos nostálgicos da experiência de um período crítico de aprendizado para o gosto do consumidor, como no caso do Rock in Rio e primeira geração de clientes nos anos 80 no Brasil (HOLBROOK; SCHINDLER, 1991, 1994, 1996; SCHINDLER; HOLBROOK 2003).

Isso posto, a experiência é entregue para o público a partir de três "universos" ou segmentos distintos: a experiência sensorial, a experiência do conhecimento e a experiência da inspiração. Dentre as experiências sensoriais tem-se a própria música no festival e outros elementos que geram valor e memórias afetivas, como: o *Rock Scent* (aroma do evento); o *Gourmet Square*, com novas propostas de gastronomia (P01.2017); e a parceria com o Instituto Nacional de Educação de Surdos (INES) para ações com grupo de deficientes auditivos a partir da *SubPac* (mochila que capta vibrações sonoras da música no show) (BOECKEL; TORRES; FOLCO, 2015). As inovações descritas na proposta de valor do evento também fazer parte da experiência sensorial ofertada.

As experiências de conhecimento passam por: Rock in Rio *Academy*, Rock in Rio *Innovation Week*, o programa de formação de equipes do festival e a plataforma de

publishing. Criado em 2015, o Rock in Rio *Academy* é uma experiência para compartilhar conhecimento de forma estruturada por meio de um programa de educação executiva em um *live case* de aprendizagem (ÉPOCA, 2017b). O Rock in Rio *Innovation Week* teve sua primeira edição em 2018, sendo um *cluster* criativo com palestras, *workshops*, debates, *talks* para a troca de ideias e experiência entre criativos, inovadores, músicos, gestores e acadêmicos (ROCK IN RIO INNOVATION WEEK, 2018).

A experiência de conhecimento baseada no programa de formação de equipes de apoio do festival consiste na troca de aprendizado em quatro sábados de formação para todas as áreas do evento com cursos de *coaching*, oratória, postura profissional e compartilhamento dos valores organizacionais. Na edição de 2017, foram inscritos 23 mil voluntários para 800 vagas na equipe de apoio. Outra ideia em construção é uma plataforma de *publishing*, que está sendo lançada em Lisboa, a qual será um espaço de conhecimento com conteúdos, como pessoas, marcas, projetos e outros, conforme explica a Palestrante 01:

> A gente vai construir, através de uma experiência inusitada pra um fã, porque você não vai procurar o site do festival esperando que vai encontrar ali informações, conteúdos sobre livros, artigos, palestras, sobre tendências, sobre o que está acontecendo no mundo, inclusive no mundo do entretenimento... Dentro dos festivais, o que é que seja dentro da linguística. Então a gente vê nessa plataforma mais uma possibilidade, mais um exemplo de como a gente pode partilhar e dar, e daí fazer uma bela... Uma vitrine pra que entrem conteúdos relevantes e interessantes pra partilhar (P01.2017).

Uma das experiências inspiradoras, que ela considera transformadora, são os três minutos de silêncio na edição de 2001 por um mundo melhor:

> *(A)* sensação e inspiração que esses três minutos de silêncio, onde a gente convocou a população brasileira pra refletir sobre o que nós podemos fazer por um mundo melhor, e a gente silenciou todas as rádios do Brasil, todas as emissoras de TV na Hora do Brasil... Viver aquilo foi uma experiência tão arrebatadora quanto impossível de descrever mesmo. (P01.2017, *grifo nosso*)

Na edição de 2017, as experiências inspiradoras passam pelos casamentos realizados durante o RiR, com 1.300 inscritos e sete casais selecionados (LEVIN, 2017), pela inovação Game XP e pelo encontro entre Gisele Bündchen e Ivete Sangalo, conforme a Palestrante 01:

> E o que foi esse encontro da Gisele e da Ivete na abertura do festival? Totalmente arrebatador, a Gisele falando sobre um mundo melhor, o sonho sobre como ela e um grupo de pessoas – *believers* – como ela diz, incluindo o Rock In Rio, acreditam que é possível transformar esse lugar num mundo melhor. Entra a Ivete e começa a cantar... Imagine... Nada planejado no nosso roteiro, que é a Gisele Bündchen se aventurar a cantar um pouquinho de Imagine com a Ivete e fez isso... Quer dizer, são coisas impagáveis que a gente acaba vivendo e vivenciando e trocando energia. (P01.2017)

Com esse posicionamento estratégico para a diferenciação pela experiência com foco sensorial, no conhecimento e na inspiração, o *framework* inicial precisa ser ajustado a partir das características das abordagens autônoma e adaptativa, identificadas no RiR. A GGM é

autônoma, pois segue estratégias emergentes, mas atreladas ao conteúdo estratégico deliberado pela *Rock World* (MINTZBERG; WATERS, 1985; ARTTO et al., 2008).

Ainda, a GGM é considerada adaptativa à complexidade e à incerteza ambiental (ARTTO et al., 2008) por se posicionar de forma clara em relação às pressões das partes interessadas (SRIVANNABOON, 2006) e às mudanças ambientais frequentes. Sua adaptação está diretamente relacionada às demandas das partes interessadas, principalmente as da cadeia de valor, e ao contexto externo. O projeto se adapta aos interesses dos acionistas e de outras partes relevantes, e aos padrões normativos de processos e práticas da indústria, como aos da ISO20121 (ARTTO et al., 2008). O foco estratégico do RiR está direcionado a essa conformidade de processos e à entrega do evento por meio do planejamento estratégico, da gestão de portfólio e do ciclo de vida do seu projeto (SRIVANNABOON, 2006).

Suas estratégias são deliberadas e emergentes, estando relacionadas às demandas das partes interessadas e à configuração da indústria de eventos. As estratégias deliberadas e *top-down* são desenvolvidas pelo Conselho de Administração no nível hierárquico estratégico e as emergentes e *bottom-up* estão direcionadas à implantação da governança em nível de gestão do evento (MINTZBERG; WATERS, 1985; DE WIT; MEYER, 2010), sendo esta responsável pela alocação e execução de recursos (MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007).

A estratégia organizacional é a diferenciação do produto (evento) (PORTER, 1985) e as estratégias seguidas pela governança do evento são o foco no cliente do projeto (MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007; BOWDIN et al., 2011), a diferenciação pela qualidade da entrega (SHENHAR et al., 2007) e a inovação na experiência.

O foco no cliente torna o patrocinador, membro da equipe de projeto, principalmente porque este se torna parceiro e participa ativamente da experiência do cliente, como mencionado na dimensão contexto. A diferenciação pela qualidade da entrega pode ser associada à estratégia de crescimento do evento em relação ao seu tamanho (receita, programação, número de consumidores e/ou participação na indústria) e qualidade em serviços, contrapondo-se às suas edições anteriores e a eventos concorrentes semelhantes (ANSOFF, 1977; SHENHAR et al., 2007; BOWDIN et al., 2011).

Já que a governança busca a diferenciação pela qualidade da entrega, ela pode utilizar a estratégia de desenvolvimento de mercado com foco na entrega superior em relação às práticas setoriais e na excelência dos agentes. Essa diferenciação também pode ser alcançada pela estratégia de diversificação que busca atrair consumidores e visitantes devido às inovações na experiência dos serviços ofertados ou em novos eventos e mercados (ANSOFF, 1977; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; SHENHAR et al., 2007; BOWDIN et al., 2011).

Por fim, a análise da dimensão conteúdo da governança do Rock in Rio trouxe reformulações empírico-teóricas consistentes ao *framework* inicial, inclusive com a emergência de características e critérios de análise. Essas novas características e critérios de análise da eficácia da governança na dimensão conteúdo foram elencados, por ordem de relevância, no Quadro 17, a seguir.

Quadro 17 – Ciclo adaptativo$_2$: primeira reformulação do *framework* na dimensão conteúdo da GGM

Dimensão	Categoria	Característica	Critérios de Análise	Principais Referências Teóricas
Conteúdo	Direcionamento Estratégico	Propósito organizacional	Existência de elementos do propósito: missão organizacional, definição do negócio, valores compartilhados e sucesso do evento	Getz, 2005; Tum;Norton;Wright,2006; De Wit; Meyer,2010;Bowdin et al.,2011
		Visão organizacional	Existência da visão organizacional	Collins; Porras, 1996; Hoskisson; Hitt; Ireland, 2004; De Wit; Meyer, 2010; Barney; Herterley, 2011; Leavy, 2013, Lafley; Martin, 2013, 2014
		Orientação, Foco e Território Estratégico	Geração de valor para os acionistas e/ou as partes interessadas	Friedman; 1970; Freeman, 1984; Müller, 2009; De Wit; Meyer, 2010; Müller; Lecoeuvre, 2014
			Foco na conformidade de processos da gestão e/ou na entrega do grande e megaevento	
			Existência de território estratégico	Leavy, 2013, Lafley; Martin, 2013,2014
	Alinhamento Estratégico	Proposta de Valor	Existência de Proposta de Valor	Osterwalder, 2004; Rintamaki et al., 2007; Frow; Payne, 2011; Lindič; Silva, 2011; Osterwalder; Pigneur, 2011; Kowalkowski et al., 2012; Castro; Figueiredo, 2016; Payne; Frow; Eggert, 2017
		Recursos estratégicos	Existência de recursos tangíveis: físicos, organizacionais e financeiros	Williamson, 1985, 1996; Barney, 1991, 2011; Grant, 1991; Hall, 1992; Barney; Hansen, 1994; Zaheer; Venkatraman, 1995; Miller; Shamsie, 1996; Turner; Keegan, 2001; Ppopo; Zenger, 2002; Hoskisson; Hitt; Ireland, 2004; Tum; Norton; Wright, 2006; Provan; Kenis, 2007; Klakegg et al., 2008; Bevir, 2009, 2011; Albers, 2010; De Wit; Meyer, 2010; Richards; Palmer, 2010; Barney; Hesterly, 2011; PMI, 2013; Sönderlund; Lenfle, 2013
			Existência de recursos intangíveis: direitos de propriedade, estrutura e conhecimento da governança	
		Posicionamento estratégico	Existência da estratégia de diferenciação pela experiência	Mintzberg; Raisinghani; Theoret, 1976; Ansoff, 1977; Mintzberg; Waters, 1985; Porter, 1985; Mintzberg, 1988; Srivannaboon, 2006; Tum; Norton; Wright, 2006; Milošević; Srivannaboon, 2007; Shenhar et al., 2007; Artto et al., 2008; Getz, 2008; Andersson; Getz, 2009; Kwak; Anbari, 2009; Müller, 2009; De Wit; Meyer, 2010; Bowdin et al., 2011; Too; Weaver, 2014

Fonte: Elaboração própria (2019)

4.1.3 Sistema da Governança do Rock in Rio

A análise da dimensão sistema de governança de grande e megaevento por meio do caso Rock in Rio confirmou a manutenção da categoria Composição Sistêmica da Governança e das características Estrutura, Agentes, Níveis Hierárquicos e Mecanismos de Controle, oriundas do *framework* inicial. Neste, foi proposto que os processos da governança de grandes e megaeventos deveriam ser analisados, didaticamente, em outra dimensão individual devido à sua relevância, evidenciada na literatura pesquisada.

Embora a literatura tenha enfatizado o seu impacto direto na governança, existem impactos indiretos dos processos na estrutura, nos agentes, nos níveis hierárquicos e nos mecanismos de controle que tornam a interpretação do fenômeno mais ampla e rica, conforme a análise do caso Rock in Rio. Nela, observou-se que não há a necessidade desse desmembramento dimensional, pois na prática da sua governança, os processos são tratados como atividades-meio que permeiam todas as características da sua composição sistêmica, devendo ser analisados conjuntamente, pois estão interligados.

Por conta disso, a reformulação adaptativa torna Processos da Governança uma característica da dimensão Sistema de Governança, a partir de ajustes empírico-teóricos em seus critérios de análise iniciais, a saber: “Participação de agentes nas atividades de direção da governança do grande e megaevento”; “Participação das partes interessadas pela governança do grande e megaevento em suas atividades de direção”; “Participação de agentes nas atividades de controle da governança do grande e megaevento”; “Participação das partes interessadas pela governança do grande e megaevento em suas atividades de controle”; “Participação de agentes nas atividades de avaliação da governança do grande e megaevento”; e “Participação das partes interessadas pela governança do grande e megaevento em suas atividades de avaliação”.

Esses critérios foram reformulados, como também os critérios de análise propostos nesta dimensão sistema de governança, apresentados no Quadro 18. Foi proposto no *framework* inicial que a Composição Sistêmica da Governança do Grande e Megaevento varia conforme a abordagem seguida no alinhamento estratégico entre a organização do evento e o projeto do evento. A partir da análise do Rock in Rio na dimensão conteúdo, identificou-se que não existe distinção entre a abordagem estratégica praticada pelo Rock World e pelo evento. Ainda, que o posicionamento estratégico do evento RiR é a diferenciação pela experiência do cliente.

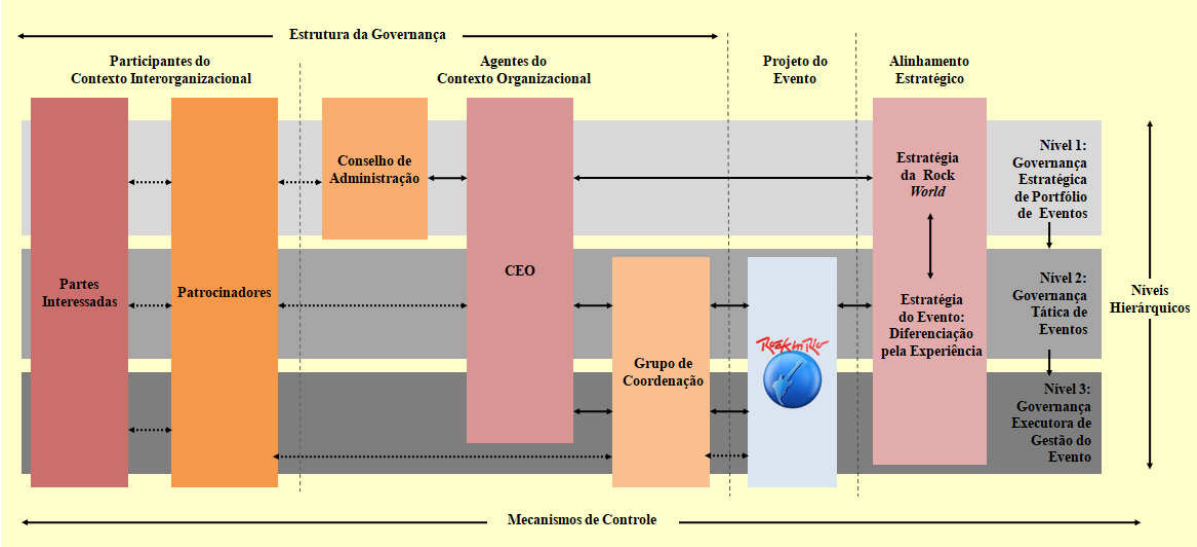
Quadro 18 – Ajuste empírico-teórico em critérios de análise da dimensão sistema de governança conforme o Rock in Rio

Framework Inicial			Primeira Reformulação do *Framework*		*Framework* Inicial	Primeira Reformulação do *Framework*	
Dimensão	**Categoria**	**Característica**	**Ajustes Empírico-Teóricos**	**Nova Característica**	**Critério de Análise**	**Ajustes Empírico-Teóricos**	**Novos Critérios de Análise**
Sistema de Governança	**Composição Sistêmica da Governança**	Estrutura	Não houve ajustes nesta característica	Estrutura	-	Inclusão de novo critério de análise	Comportamento da composição sistêmica da governança
					Existência de estrutura da organização de eventos	Não houve ajustes neste critério	Existência de estrutura da organização de eventos
					Existência de princípios e políticas de governança		Existência de princípios e políticas de governança
		Agentes	Não houve ajustes nesta característica	Agentes	Existência de agentes na governança: Conselho de Administração, patrocinador, grupo de coordenação, Escritório de Gestão de Projetos e gestor do evento	Ajuste apenas na nomenclatura	Participação de agentes na governança
		Níveis Hierárquicos	Não houve ajustes nesta característica	Níveis Hierárquicos	Existência de conflitos entre agente-principal e agente-agente	Exclusão deste critério	-
					-	Inclusão de novo critério de análise	Atuação dos agentes nos níveis hierárquicos
		-	Inclusão de nova característica	Processos	-	Inclusão de novo critério de análise	Participação dos agentes nas atividades de direção, controle e avaliação por nível da governança
							Participação dos interessados nas atividades de direção, controle e avaliação por nível da governança
		Mecanismos de Controle	Não houve ajustes nesta característica	Mecanismos de Controle	Existência de mecanismos formais e/ou informais	Ajuste apenas na nomenclatura	Existência de mecanismos de controle formais e informais

Fonte: Elaboração própria (2019)

Observou-se na análise que a composição sistêmica da governança do Rock in Rio, ilustrada na Figura 18, varia conforme o seu conteúdo, ou seja, o direcionamento estratégico (propósito e visão organizacional, orientação, foco e território estratégico) e o alinhamento estratégico (proposta de valor, recursos e posicionamento estratégicos). Em relação à **Estrutura** dessa composição sistêmica, foram validados os critérios: "Existência de estrutura da organização de eventos" e "Existência de princípios e políticas de governança".

Figura 18 - Composição do sistema da governança do Rock in Rio



Fonte: Elaboração própria (2019)

Observou-se a necessidade da inclusão do critério "Comportamento da composição sistêmica da governança". Por ser autônoma e adaptativa, a governança do evento Rock in Rio segue estratégias deliberadas e emergentes, posicionando-se em relação às pressões dos interessados e às mudanças macroambientais, principalmente no contexto interorganizacional (MINTZBERG; WATERS, 1985; SRIVANNABOON, 2006; ARTTO et al., 2008).

Por isso, foi observado que o *comportamento da sua composição sistêmica* sofre mudanças estratégicas periódicas, necessárias à eficácia dos eventos desenvolvidos pela Rock *World*. Seus negócios podem ser considerados projetos em seu portfólio de eventos que se adaptam às demandas ambientais (COOKE-DAVIES; CRAWFORD; LECHLER, 2009; BOWDIN et al., 2011; PMI, 2013).

A emergência das mudanças estratégicas periódicas e a necessidade de adaptação de seu portfólio de eventos para uma experiência cada vez melhor a cada edição fazem com que a governança do RiR se utilize da *estrutura matricial da Rock World* em seu sistema (GETZ, 2005; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006).

Existe uma rede no contexto interorganizacional que presta serviços especializados, integrados à experiência do evento RiR, principalmente fornecedores e patrocinadores. Devido à sua informalidade, essa rede não pode ser considerada uma estrutura interorganizacional ou uma organização virtual, refutando esse tipo de estrutura para a Rock *World* (organização permanente). Além disso, as edições do Rock in Rio são realizadas em países distintos, mas não de forma simultânea o que descaracteriza a organização virtual como sua estrutura organizacional (GETZ, 2005; BOWDIN et al., 2011).

Especificamente, a estrutura matricial da governança segue os *princípios e valores da Rock World*, mas adapta *suas políticas em seus níveis hierárquicos* a cada evento executado com maior autonomia para seus agentes (MILOŠEVIĆ, 1989; GETZ, 2005; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007; MÜLLER, 2009; BOWDIN et al., 2011). Os processos do evento têm por base o Sistema de Gestão de Sustentabilidade do Evento (SGSE), de acordo com a ISO20121 para eventos sustentáveis, então os princípios e valores seguidos por sua governança foram apresentados no quadro 19.

Quadro 19 – Princípios e valores baseados no SGSE do Rock in Rio

Princípio	Valores
Stewardship Com relação aos princípios de gestão, e reconhecendo que as nossas atividades geram grandes mudanças diretas e indiretas, as decisões organizacionais levarão em consideração os impactos significativos no meio ambiental, social e econômico; avaliarão a forma como as competências de gestão estão a ser desenvolvidas, compartilhadas, aplicadas e reconhecidas; serão baseadas nos princípios de bom governo das sociedades inclusive em situações em que não existam órgãos reguladores e/ou legislação vigente; garantirão a aquisição de conhecimento e competências suficientes de todos os envolvidos para adequação e melhoria contínua do sistema de gestão	Criar uma cultura de trabalho que promova a sustentabilidade, a adoção de boas práticas e alteração de comportamentos, que contribuam para a construção de um mundo melhor
	Possibilitar o desenvolvimento pessoal de todos os colaboradores envolvidos, direta ou indiretamente, garantindo a disponibilidade dos recursos necessários através da inovação, formação e aprendizagem para manter o Sistema de Gestão de Sustentabilidade do Evento
	Avaliar, medir e monitorizar os materiais e recursos que impactam o Sistema de Gestão de Sustentabilidade do Evento
	Envolvimento da equipe na definição de ações para a redução do impacto negativo nos meios ambiental, social e econômico, influenciando a indústria de eventos e melhorando o SGSE
	Envolver os *stakeholders* de forma transparente e abrangente para incentivar e ajudar a que adotem um Sistema de gestão sustentável
	Ser rentável para criar valor de longo prazo
	Estar em conformidade com toda legislação vigente
	Aplicar as normas e soluções mais exigentes e inovadoras no que se refere a temas que não estejam regulamentados
Inclusividade Todas as partes interessadas serão envolvidas e consideradas nas tomadas de decisão, assim como terão disponível toda a informação necessária, de forma acessível e perceptível, tendo em conta as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas, garantindo os canais necessários para que possam expressar a sua opinião e que nenhum grupo ou indivíduo esteja em desvantagem	Identificar os envolvidos impactados nas decisões desenvolvidas, considerando os seus direitos e interesses ao longo da concepção do evento Rock in Rio
	Considerar e integrar os impactos do evento na comunidade. Incentivar, de forma sistemática e contínua, a contribuição dos envolvidos, facilitando os canais de comunicação
	Envolver as partes interessadas na procura de medidas de redução dos impactos negativos e na definição de práticas sustentáveis alinhadas à política de gestão da sustentabilidade
	Disponibilizar informação para todos os *stakeholders*, a fim de entenderem as razões para as tomadas de decisão da organização
	Avaliar de forma sistemática e contínua a comunicação com as partes interessadas, certificando que nenhum grupo ou indivíduo fique em desvantagem ou sem informação

Continua...

Conclusão...

Princípio	Valores
Integridade Na relação com as partes interessadas, a integridade e a diversidade serão garantidas e incentivadas, promovendo o relacionamento de respeito entre os envolvidos, assegurando que serão evitadas práticas de suborno, opressão e cumplicidade, em que as decisões e as ações serão imparciais e atendam ao direito de todos. Serão levadas em consideração as questões éticas e de responsabilidade compatíveis com os princípios de bom governo do Rock in Rio. O RiR entende ainda que deve comunicar e conscientizar os jovens e o seu público sobre o impacto quanto ao uso de álcool e de drogas	Fornecer produtos e serviços de forma íntegra e justa
	Introduzir critérios de sustentabilidade na aquisição de produtos e serviços, comprometendo através de acordos e contratos, os fornecedores com relação à nossa política de gestão
	Manter as condições de saúde e segurança do trabalho para todo a organização, fornecedores, patrocinadores e público
	Conduzir os negócios com honestidade, imparcialidade e que atendam aos direitos, obrigações legais e regulamentos, assegurando que suborno, opressão abuso e cumplicidade sejam evitados
	Reforçar a reputação enquanto uma empresa responsável pelos seus impactos, por apoiar as comunidades locais e nacionais e por implementar iniciativas empresariais responsáveis
	Promover ações e campanhas que assegurem que a violência em decorrência do álcool e das drogas sejam evitadas, assim como outros temas prementes para a sociedade e para os jovens
Transparência No sentido amplo da nossa relação com todas as partes interessadas, a informação será considerada uma prioridade garantindo disponibilidade e acessibilidade a todos, sendo tomadas as devidas providências para que ela seja transmitida com exatidão e sejam resguardadas as garantias das análises com relação à gestão da informação	Garantir que as informações relevantes relacionadas com política de gestão da sustentabilidade sejam transmitidas com exatidão, sejam fidedignas, acessíveis e comparáveis
	Manter canais de comunicação bilaterais, *user friendly* e com retorno em tempo útil
	Garantir que os eventos criados deixem um legado positivo

Fonte: Elaborado a partir de Rock in Rio (2015, n.p.)

Esses princípios e valores da gestão do evento sustentam as políticas de sustentabilidade praticadas pela governança, listadas no Quadro 20, a seguir.

Quadro 20 – Políticas do SGSE praticadas pelo Rock in Rio

Políticas do Rock in Rio
Conduzidos pela nossa visão de sustentabilidade, esperamos deixar um legado positivo duradouro nos fornecedores, patrocinadores e apoios, na comunidade, nos artistas, na equipe, voluntários e com todo o público do Rock in Rio
Através do exemplo e da disseminação de boas práticas pretendemos promover a construção de práticas sustentáveis junto da cadeia de valor, da equipe e de todas as pessoas que participam ou têm contato com o evento
Pretendemos retribuir à comunidade, com benefícios diretos e indiretos e com a procura de novas soluções para as questões ambientais, sociais e econômicas que nos permitam cumprir os compromissos de reduzir o consumo de recursos, minimizar a geração de resíduos e gases com efeito de estufa, por forma a alcançarmos a nossa visão de um Rock in Rio Por Um Mundo Melhor
Reconhecemos a necessidade, e comprometemo-nos com uma perspectiva de longo prazo no que diz respeito ao desenvolvimento sustentável, promovendo a interdependência dos processos e as suas interações entre a economia, ambiente e sociedade, e com a manutenção de um ciclo de gestão que contempla a concepção, planejamento, implementação e análise crítica, cumprindo o objetivo de melhoria contínua dos processos que ocorrem antes, durante e pós evento
Inserimos os valores e os princípios do desenvolvimento sustentável em todos os aspetos de planejamento do evento Rock in Rio, incluindo envolvimento de stakeholders, gestão de resíduos, decisões de logística, seleção de fornecedores, consumo de recursos e emissão de gases com efeito de estufa
Esperamos impactar positivamente todos os envolvidos com a experiência vivida no Rock in Rio, promovendo um evento seguro, tendo em conta a saúde, segurança, conforto, acessibilidade e bem estar de todos os participantes, onde celebrar o momento é uma prioridade
Garantimos o cumprimento de todos os regulamentos legais aplicáveis aos Direitos Humanos, cumprimento da legislação laboral, e outra regulamentação aplicável, e processos de envolvimento, programação de conteúdo e entretenimento inclusivos e acessíveis a todos

Continua...

Conclusão...

Políticas do Rock in Rio
Todas as informações relevantes sobre o evento estão disponíveis para qualquer pessoa ou organização interessadas. Garantimos transparência e integridade nas nossas transações comerciais, a nossa equipe trabalha com profissionalismo, respeito pela lei e pelo indivíduo, garantindo o trabalho justo e condições de trabalho inclusivas e humanas no Rock in Rio e em toda a cadeia de valor do evento, cumprimos as normas de segurança, trabalho e de saúde e tomamos decisões de compra fundamentadas no respeito ao bem-estar da comunidade e demais envolvidos
Garantimos o respeito e o compromisso de manter e zelar pelo espaço onde estará instalado o Rock in Rio, entendendo a importância de tal espaço para a sociedade e para os seus proprietários. Entendemos a nossa posição de guardião do terreno onde o evento é realizado e a responsabilidade de proteger o espaço, assim como a comunidade local e o ambiente natural, no que respeita ao controle da gestão do evento Rock in Rio
Garantimos que será promovida a revisão oportuna de todas as atividades de gestão da sustentabilidade e desempenho, e forneceremos os recursos e os conhecimentos que a equipe necessite para cumprir as metas de sustentabilidade e a melhoria contínua

Fonte: Elaborado a partir de Rock in Rio (2015, n.p.)

Ademais, o esquema da estrutura matricial usada pela governança está ilustrado na Figura 19, idealizada a partir de um desenho e sua explicação, realizados pelo Entrevistado 01. Nela, figuram os **Agentes** e os grupos de interesse da composição sistêmica que estão mais relacionados à estrutura da governança do Rock in Rio.

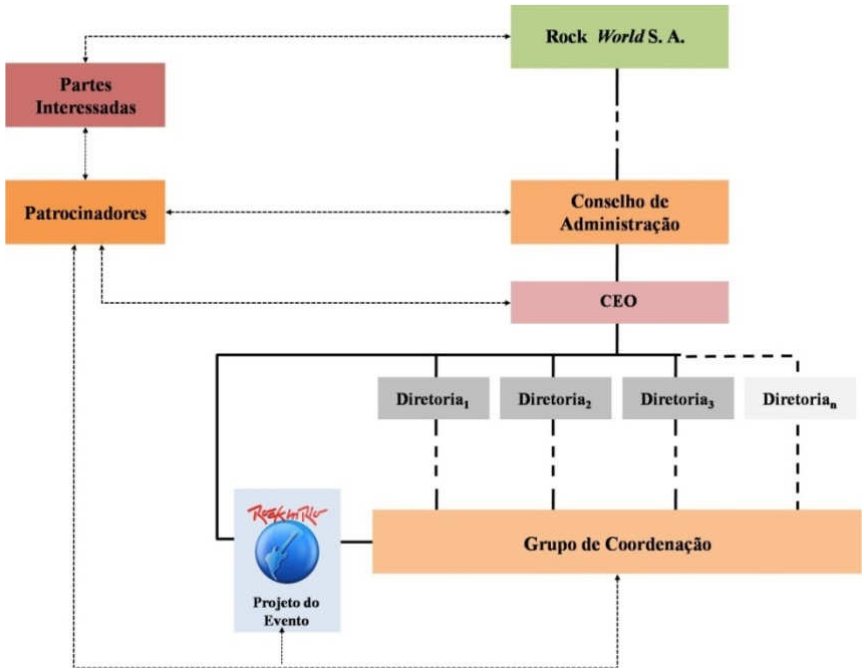
Os grupos de interesse, denominados de forma ampla de Partes Interessadas, principalmente as relacionadas à cadeia produtiva do evento (PMI, 2013), foram mencionadas de forma breve pelo Entrevistado 01 devido à sua participação consultiva na governança do RiR. Apesar disso, esses grupos de interesse, discutidos anteriormente na dimensão Contexto, não foram contemplados no desenho da estrutura matricial feito pelo entrevistado.

Entendendo sua importância teórico-empírica, essa análise optou por representar as Partes Interessadas em sua totalidade na figura 19, deixando à parte, tão somente, os grupos Acionistas e Patrocinadores. As Partes Interessadas e os Patrocinadores têm sua ligação com a governança do evento evidenciada por uma linha pontilhada na Figura 19.

Apesar de ser um grupo de interesse, os Acionistas fazem parte da estrutura matricial usada pela governança do evento, representados pela *Rock World* S.A. que é a pessoa jurídica de direito privado, responsável pela promoção, produção e realização de negócios no âmbito artístico-cultural e esportivo, como espetáculos, produções musicais e eventos com games e feiras, além de consultoria e instrutoria em gestão empresarial, como educação corporativa (CNPJ, 2018; ROCK IN RIO, 2013). E01.2018 explica a sua composição societária:

> É uma S.A. *(Sociedade Anônima)* de capital fechado e tem três sócios... uma parte da sociedade são dos acionistas fundadores, a família *(Medina)*. Ela surge como uma empresa familiar e ao longo do período, hoje a gente tem outros dois grupos internacionais que são sócios: um é uma empresa de capital aberto nos Estados Unidos, chamada *Live Nation*... E outro é uma empresa brasileira que foi 100% adquirida pelo fundo *Mubadala*, que é um fundo soberano de Abu *Dhabi*, a IMM. A gente tem dois grupos internacionais e a família dos sócios-fundadores como sócios do Rock in Rio (E01.2018, *grifos nossos*).

Figura 19 – Esquema da estrutura da governança do Rock in Rio



Fonte: Inspirado em um desenho do Entrevistado 01 (2019)

A *Rock World* é uma *holding* (empresa majoritária em ações de outras empresas) que tem por base seu portfólio de negócios que se traduz em um programa de eventos (GETZ, 2005; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006) de acordo com o seu direcionamento e alinhamento estratégico. Especificamente, o evento RiR possui a mesma composição societária da *Rock World*. No entanto, isso não ocorre em outros eventos do seu portfólio, como o Game XP e o *LikeFest*. Neles, a *Rock World* tem 33% das ações dessas empresas.

Como o *Rock World* e o evento RiR possuem a mesma composição societária e são submetidos às mesmas regras de governança, então são representados pelo mesmo Conselho de Administração que atua na governança corporativa da *holding*. O *Rock World* e esse agente da governança do evento foram interligados na Figura 19 por meio de uma linha tracejada para indicar a ausência de outros agentes da governança corporativa que não foram mencionados pelo entrevistado, como a assembleia geral, o conselho fiscal, dentre outros.

Além disso, este trabalho analisa a eficácia da governança do evento RiR e não da governança corporativa da *Rock World*, por isso entende-se não ser tão relevante tratar de temas e elementos relacionados a ela. O Conselho de Administração delibera o posicionamento estratégico juntamente com o *Chief Executive Officer* (CEO) do Rock in Rio. Este também figura nos outros eventos do portfólio como diretor executivo com maior autoridade na hierarquia tático-operacional.

O CEO faz parte do Conselho de Administração da *holding* e está diretamente relacionado à "macroestratégia" do evento RiR. Sua tradução para a "microestratégia" operacional é realizada pela diretoria de operações do evento, conforme o Palestrante 06:

> Em todo planejamento, obviamente, a estratégia é um dos fatores mais importantes. A estratégia macro *(a experiência do cliente)* é aquilo que quase todos conhecem sobre o evento [...] Mas é na ligação do macro ao micro que nós conseguimos o detalhe e o perfeccionismo. [...] É pensar na expectativa de cada pessoa, em todos os detalhes... E aí quando olhamos os detalhes temos o resultado final. [...] Então, é do ponto de vista da estratégia, é muito importante conseguir fazer esta ligação do macro com o micro. Outro ponto dentro desta estratégia é a ligação entre a nossa identidade e o propósito, e como tudo isso se processa: a estratégia, a decisão e a estrutura. (P06.2017, *grifo nosso*)

E completa:

> O propósito é necessário para conseguir o objetivo [...] Mesmo nós, das Operações, das estruturas, nós tentamos que as estruturas estejam ao nível do propósito. [...] As estratégias são traçadas para alcançar o objetivo. Como eu falei, nós pensamos do micro ao macro, e, portanto, nós vamos montando estratégias... Muitas são diversas [...] As decisões são tomadas para garantir um objetivo [...] Nós aqui temos quase um cronograma só de decisões [...] Se, muitas das vezes, nós tivéssemos que acionar os nossos acionistas para se tomar uma decisão *(operacional)* sobre a dimensão do projeto, hoje a gente não conseguiria entregar aqui para 85 mil pessoas. [...] E as estruturas são montadas para atender a um objetivo, ou seja, qualquer estrutura, desde a mais visível, como é o caso desta tenda, até o nosso *backstage*. (P06.2018, *grifo nosso*)

Observou-se que a diretoria de operações do evento exerce as funções do gestor do projeto (TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007; MÜLLER, 2009; BOWDIN et al., 2011), mesmo que não tenha sido considerada pelo entrevistado como um agente da composição sistêmica da governança em seu esquema na figura 19. Nela, abaixo do CEO estão as diretorias de áreas, responsáveis pela gestão do evento. O entrevistado não listou quais seriam as áreas correspondentes, mas acredita-se, pela ênfase dada no RiR *Academy* 2017 e 2018, que elas possam estar associadas a: estratégia, marketing, artistas, operações, comercial, vendas de tickets, finanças e internacionalização.

Além do CEO, membros das diretorias formam o chamado comitê de trabalho ou *ad hoc*, que por sua especialização também é alocado em atividades específicas de outros eventos do portfólio da Rock *World* (GETZ, 2005; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006). Na Figura 19, esses comitês estão representados pelo Grupo de Coordenação do Rock in Rio.

Esse agente da governança do evento possui maior autonomia, inclusive na formação e no desenvolvimento de estratégias emergentes (*bottom-up*), relacionadas ao conteúdo estratégico ao nível de gestão e alocação de recursos do RiR (MINTZBERG; WATERS, 1985; MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007; ARTTO et al., 2008; DE WIT; MEYER, 2010). Os palestrantes tornam isso evidente ao explicar como foi a gestão da crise ocasionada

pelo cancelamento da apresentação de um *headliner*, na edição brasileira de 2017, com 24 horas antes da "abertura dos portões" do evento, e o desenvolvimento da solução compartilhada pelo Grupo de Coordenação:

> O nosso diretor artístico me liga, informando "Às 5h30 da manhã recebeu uma ligação de que a Lady Gaga não entrou no avião, ela está muito doente...", [...] e pela primeira vez, a gente teve esse desafio de um *headliner* cancelar com menos de 24 horas do evento. [...] a gente foi lá, foi todo mundo pra minha sala [...] e eu comecei a ligar para os diretores... (P05. 2017)

> O bacana disso é que eles reuniram as pessoas... Os líderes do projeto... Eles reuniram as pessoas mais competentes pra correr atrás da solução... Não existe uma imposição de solução. Existe um momento de criação da solução [...] Então, nesse momento, fica claro, dentro da organização uma gestão compartilhada. [...] Até a entrega de um cancelamento tem que ser com excelência, não pode ser de qualquer forma. [...] Existe uma equipe alinhada, concentrada e focada pra que a gente consiga não só resolver o problema, mas que o problema saia bem mapeado. [...] Depois que a gente bola todo o processo de solução, eu envolvo muito os meus parceiros *(fornecedores e patrocinadores)* também... São fundamentais nesse processo... (P11.2018, *grifo nosso*)

> O resultado foi que foi juntando o time e a assessoria de imprensa... E a gente tava, em poucas horas, traçando quais seriam os caminhos que ia fazer, que estratégia, qual artista... A assessoria de imprensa tem que fazer isso... Vamos traçar como que vai ser a estratégia de devolução, produção entrando pra fazer cartazes pra espalhar pela cidade inteira [...] A menos de 24 horas do evento, a gente conseguiu construir uma solução, recebendo 9.1 *(do público no primeiro dia do evento)*, e essa nota, é uma nota brilhante [...] (P05.2017, *grifo nosso*)

O Grupo de Coordenação do RiR também acumula função tática e de execução, similar a um escritório de gestão de projetos (ANSOFF, 1977; ENGLUND; MÜLLER, 2004; MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007; SHENHAR et al., 2007; BOWDIN et al., 2011; PMI, 2013). Nesse sentido, observou-se que esse grupo é predominantemente tático, pois fornece os meios ao alcance dos objetivos estratégicos, exercendo também a função de execução por meio do controle diretivo, de suporte e da conformidade de seus processos diante da ISO20121 (HOBBS; AUBRY, 2007; MÜLLER, 2009; PMI, 2013).

Por outro lado, o patrocinador também faz parte do Grupo de Coordenação, no entanto sua participação torna-se mais consultiva, como suporte operacional na fase de execução do projeto, representada pela linha pontilhada na Figura 19. Em geral, o patrocínio é externo e suas seleção e captação dependem do escopo do evento (CRAWFORD et al., 2008) que é o conjunto de serviços que o compõem e formam a experiência ofertada ao cliente (MINTZBERG, 1988; BOWDIN et al., 2011).

Essa diferenciação pela experiência ocorre nas ativações das marcas patrocinadoras por meio de brinquedos, *stands*, palcos, brindes, descontos, promoções, concursos, sorteios e premiações diversas. Alguns exemplos dessa ativação na edição brasileira de 2017 são: o palco Arena Itaú com atrações musicais e o Doritos *Garage* com apresentação de bandas de

garagem vencedoras de um concurso da marca, ambos no intervalo dos palcos principais; a Tirolesa e o *Lounge* Heineken, e o Espaço Coca-cola Fã de Música com interações e karaokê coletivo com os participantes do evento (ISMERIM, 2017; OLIVEIRA, 2017).

A análise do RiR validou o critério da *Participação de agentes da governança* do *framework* inicial. Atrelada à participação dos agentes, a característica **Níveis Hierárquicos** da composição sistêmica da governança do RiR (Figura 18) confirma o critério de análise *Atuação dos agentes nesses níveis hierárquicos*, todavia o critério *Existência de conflitos entre agente-principal e agente-agente* não pode ser confirmado pela ausência de dados coletados. Desse modo, esse critério foi excluído do *framework* inicial.

Complementando a perspectiva teórica de Müller (2009) sobre os níveis hierárquicos da governança de projetos, essa análise observou que o primeiro nível, denominado pelo autor como o nível estratégico da governança de projetos, possui, não somente, o direcionamento para os objetivos e resultados pretendidos, as decisões sobre recursos e as mudanças de escopo do evento. Esse primeiro nível também dá conta de novos sócios, negócios e parcerias da Rock *World*, não governando apenas um projeto, mas sim o seu portfólio de eventos.

Nesse sentido, o primeiro nível foi re-intitulado de Governança Estratégica de Portfólio de Eventos e os agentes da governança do Rock in Rio que atuam nele são o Conselho de Administração e o CEO. Este agente e o Grupo de Coordenação do RiR atuam no segundo e terceiro nível hierárquico do evento.

O segundo nível, renomeado de Governança Tática de Eventos, permanece gerindo os vários eventos (projetos) simultâneos da *Rock World*, garantindo a eficácia da seleção e da priorização dos projetos que mais contribuem à otimização da estratégia seguida, da criação de valor, do uso eficiente dos recursos e da gestão dos grupos de interesse no evento (MÜLLER, 2009; PMI, 2013) para a melhor entrega da experiência do cliente.

No terceiro nível da Governança Executora da Gestão do Evento são implementadas as macroestratégias deliberadas pela *Rock World* (MÜLLER, 2009) por meio das microestratégias emergentes realizadas pelo Grupo de Coordenação (MINTZBERG; WATERS, 1985), inclusive com a execução operacional do controle de processos e a sua conformidade com a ISO20121.

Os **Processos** da governança do Rock in Rio estão representados na sua composição sistêmica na Figura 18 pelas linhas horizontais contínuas e pontilhadas, que relacionam os agentes e as partes interessadas nos níveis hierárquicos. O alinhamento processual ocorre por meio dos papéis, funções, responsabilidades dos agentes e atividades desempenhadas, inclusive com a participação dos interessados.

Sobre os papéis desempenhados pela governança, o Entrevistado 01 deu ênfase à realização de reuniões com a participação de todos os membros da governança. Ele explica a rotina das reuniões relacionadas ao Conselho de Administração no primeiro nível da Governança Estratégica de Portfólio de Eventos da *Rock World* e aos segundo e terceiro níveis na Governança Tática e Executora da Gestão do Rock in Rio:

> Como diretor executivo, dentro da estrutura do *board*, que são os diretores estatutários, eu tenho uma rotina periódica *(de reuniões)* [...] *(No primeiro nível)* os membros se reúnem periodicamente, seja para apresentação de resultados, seja para decisões específicas... Eventualmente, além daquelas *(reuniões)* periódicas, pré-marcadas, ocorre a necessidade de assembleias extraordinárias para decisões específicas que estão *na* alçada do Conselho de Administração. [...] *(Nos segundo e terceiro níveis) n*o âmbito de uma gestão executiva do dia a dia da estratégia do negócio *(existem)* reuniões quinzenais com os diretores, estatutários ou os diretores de área, que se reúnem para o que a gente chama da reunião executiva, para tocar o dia a dia do negócio. (E01.2018, *grifos nossos*)

Além disso, outros papéis desempenhados pela governança foram confirmados pela análise do RiR, como: a promoção de relacionamentos entre os agentes e os *stakeholders* do evento; a gestão e a modelagem de sua boa conduta; e a identificação de projetos no portfólio de eventos e sua consistência com os objetivos estratégicos da organização (TURNER; MÜLLER, 2004; MÜLLER; STAWICKI, 2008; MÜLLER, 2009; MAV et al., 2012).

A estrutura matricial usada pela governança do Rock in Rio possui responsabilidades e atividades bem delimitadas e normatizadas para todos os agentes em seu estatuto legal (GETZ; PAGE, 2016), como também por seus princípios, valores e políticas institucionais (ver Quadros 19 E 20) (TCU, 2015b). O *framework* inicial alinha a atribuição das responsabilidades e atividades dos agentes e a participação dos interessados nelas às funções da governança eficaz: direção estratégica, controle e avaliação de políticas, resultados e desempenho, inclusive seu contexto ambiental (ISO, 2008; TCU, 2015b).

Esse alinhamento processual foi analisado no RiR pelos novos critérios: *Participação dos agentes nas atividades de direção, controle e avaliação por nível da governança* e *Participação dos interessados nas atividades de direção, controle e avaliação por nível da governança*. No *primeiro nível da Governança Estratégica de Portfólio de Eventos*, a participação de maior relevância é a do Conselho de Administração, possuindo responsabilidade legal e financeira. Suas funções de direção, controle e avaliação estão relacionadas à liderança e ao apoio ao alcance dos objetivos (RICHARDS; PALMER, 2010).

As atividades relacionadas à direção estratégica da governança do RiR, confirmadas pelo Entrevistado 01 como sendo desempenhadas pelo Conselho de Administração, com a participação ativa do CEO do evento são:

- A decisão sobre o escopo do evento e as características às execução de seu projeto;

- A decisão sobre o direcionamento e a abordagem estratégica do projeto do evento;
- O estabelecimento dos objetivos estratégicos, a formulação das estratégias e das políticas organizacionais;
- O levantamento de investimento e patrocínio privado, e subsídios financeiros estatais;
- A captação de recursos estratégicos;
- A tomada de decisão financeira;
- A promoção das relações entre os membros da governança e do envolvimento das partes interessadas;
- A unicidade do discurso institucional; e
- A definição dos critérios e fatores de eficácia do evento conforme os objetivos propostos, junto com demais agentes.

Além dessas atividades, o Conselho de Administração realiza, com a participação ativa do CEO, as seguintes atividades de controle:

- A supervisão da gestão do evento;
- O desenvolvimento de sistema de gestão orientado às entregas da experiência do evento (resultados);
- A gestão de riscos estratégicos;
- O monitoramento das decisões financeiras;
- A decisão sobre a indicação de agentes para cargos de representação e execução;
- A decisão sobre as funções e atividades de outros membros da governança;
- A decisão sobre as habilidades específicas, níveis de qualificação e experiência de outros agentes da governança; e
- A gestão de conflitos entre os agentes do contexto interno e/ou as partes interessadas.

Conforme o Entrevistado 01, a avaliação da governança do RiR pelo Conselho de Administração e pelo CEO possui auditoria interna e externa com avaliação do sistema de gestão das entregas dos serviços da experiência do evento. Ainda, são executadas as seguintes atividades de avaliação por esses agentes: a promoção da *accountability* (responsabilidade e prestação de contas) e da transparência para todas as partes interessadas; e a divulgação e a comunicação dos resultados obtidos (MÜLLER, 2009; APM, 2011; TCU, 2014).

O patrocinador e as demais partes interessadas não participam efetivamente de atividades diretivas, de controle e avaliação nesse nível de governança do Rock in Rio, apenas excepcionalmente, de maneira consultiva, conforme a necessidade do Conselho de Administração e do CEO.

No *segundo nível da Governança Tática de Eventos*, especificamente, os agentes de maior participação são o CEO e o Grupo de Coordenação. As atividades diretivas praticadas pelo CEO nesse nível da governança são: a implementação da macroestratégia do evento e a intermediação direta entre os agentes da governança e demais partes interessadas sobre a execução do projeto do evento (TURNER; MÜLLER, 2003; MÜLLER, 2009).

Ainda, ele tem por atividades de controle nesse nível: o controle de métodos, ferramentas e técnicas usadas em cada evento, a limitação ao acesso de informações para os demais agentes da governança (ENGLUND; MÜLLER, 2004), a determinação e a alocação dos recursos para o evento (TUM; NORTON; WRIGHT, 2006).

Apesar da predominância tática do Grupo de Coordenação do Rock in Rio, foi possível observar apenas a atividade diretiva de coordenação do evento em si e não da governança. Também, não foi possível verificar o seu auxílio ao Conselho de Administração quanto à preparação de relatórios, à avaliação do evento e à definição de critérios de eficácia relacionados aos objetivos propostos conforme abordado por Müller (2009).

O patrocinador participa, de forma consultiva, nas atividades diretivas nesse nível da governança a partir de: o auxílio na melhoria das características do escopo do evento; e o fornecimento dos recursos financeiros necessários à sua consecução. Já a atividade de controle desempenhada por ele é o apoio às mudanças operacionais do projeto, e não estratégicas. Ainda, não foi possível verificar a atividade de avaliação do patrocinador com vistas à orientação da gestão do evento com base nos relatórios de auditoria (PMI, 2013).

A participação dos interessados na governança, principalmente da cadeia produtiva do evento, é consultiva. O Entrevistado 01 confirmou como as atividades de direção dos *stakeholders*: o desenvolvimento de relações de parceria e cooperação; e sua participação na definição dos critérios de eficácia (sucesso) do evento conforme os objetivos propostos. No entanto, ele explicou que o envolvimento das partes interessadas na tomada de decisão colaborativa e o seu auxílio ao patrocinador na criação do Grupo de Coordenação são parciais, dependendo da necessidade da governança (JUGDEV; MÜLLER, 2005; RENZ, 2007; BOURGAULT; DROUIN; HAMEL, 2008; MÜLLER, 2009; GOMES; ROMÃO, 2016).

O Entrevistado 01 confirma o auxílio à gestão do projeto e à avaliação de problemas operacionais no evento e de competências de seu gestor, como atividade de controle com a participação consultiva das partes. Entretanto, declara ser parcial a sua atuação na promoção de práticas da indústria e *benchmarking* de parceiros (MÜLLER; STAWICKI, 2008; MÜLLER, 2009; TOOR; OGUNLANA, 2010; PARENT; ROUILLARD; LEOPKEY, 2011).

Quanto às atividades de avaliação, a participação dos interessados ocorre pelo compartilhamento de informações e pela avaliação do conteúdo gerado na prestação de contas. A participação na avaliação da concorrência com o uso de indicadores da indústria foi considerada parcial pela ausência desses indicadores (TOOR; OGUNLANA, 2010; PARENT; ROUILLARD; LEOPKEY, 2011). Recentemente, o RiR participou da criação da Associação de Promotores de Eventos do Rio de Janeiro (Apresenta Rio) que propõe debates, ações e soluções para temas no setor turístico do estado (G1 RIO, 2018). E o Entrevistado 01 relatou que uma das soluções é o desenvolvimento de indicadores da indústria de eventos.

No *terceiro nível da Governança Executora da Gestão do RiR*, o representante do Grupo de Coordenação que possui atuação mais relevante é a diretoria de operações, pois as mesmas atividades diretivas e de controle do CEO, relatadas no segundo nível, podem ser realizadas por ela na execução do evento ao exercer as funções de gestor do projeto (TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007; MÜLLER, 2009; BOWDIN et al., 2011).

As atividades diretivas do Grupo de Coordenação nesse nível, representado pela diretoria de operações, são: a implementação da microestratégia do evento; e a intermediação direta entre os agentes da governança e demais partes interessadas sobre a execução do mesmo (TURNER; MÜLLER, 2003; MÜLLER, 2009).

Ainda nesse nível, as atividades de controle do Grupo de Coordenação são: o controle da conformidade da gestão do RiR por meio do SGSE, baseado na ISO20121, e outras metodologias de gestão como o *Objectives and Key Results* (OKR) (SEBRAE, 2018), mencionado pelo Entrevistado 01; a alocação dos recursos ao evento; e o suporte consultivo por melhores práticas da indústria, melhoria de escopo e valor agregado no ciclo de vida do evento, treinamento, acesso a informações e aprendizagem (ARNABOLDI; AZZONE; SAVOLDELLI, 2004; ENGLUND; MÜLLER, 2004; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; TURNER, 2006b; ANDERSEN; HENRIKSEN; AARSETH, 2007; MÜLLER, 2009).

Independente do nível hierárquico, a temática sustentabilidade é um vetor de atuação transversal da governança do RiR em todas as suas edições. Esse vetor é operacionalizado a partir de: o fomento à conciliação da vida profissional e familiar pela criação de um ambiente de tranquilidade e segurança voltado ao rendimento e à motivação dos colaboradores; o incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional a partir do apoio às expectativas dos colaboradores; e a implementação de boas práticas de gestão com vistas à honestidade e à transparência, e ao combate à corrupção e ao suborno (ROCK IN RIO, 2017d).

Os **Mecanismos de Controle** da composição sistêmica da governança do Rock in Rio foram analisados frente ao critério *Existência de mecanismos de controle formais e informais*. Esse critério sofreu apenas ajustes na nomenclatura para conferir maior clareza aos termos empregados. Por motivo de confidencialidade, o Entrevistado 01 não revelou os mecanismos de controle usados pela governança do *Rock World*.

Entretanto, em sua explicação ele deixou claro o uso misto das abordagens contratual e relacional pela governança do RiR, sendo predominante a abordagem relacional. Isso confirma a combinação de mecanismos formais e informais de acordo com o nível de dependência e de cooperação interorganizacional nas relações entre os agentes da governança e suas partes interessadas (RING; VEN, 1994; OLSEN et al., 2005; YU; LIAO; LIN, 2006).

A busca da conformidade dos processos pela ISO 20121 faz com que a governança adote mecanismos de controle que tenham uma base em contratos e legislação, informações consultivas e autoridade (WILLIAMSON, 1996; TURNER; KEEGAN, 2001; KLAKEEG et al., 2008; WANG et al., 2008). Isso torna mais eficiente o controle e a avaliação da *performance* do sistema, por auditorias internas e revisões periódicas da gestão (ISO, 2012b).

Além disso, as relações entre os agentes da governança do evento e dos agentes da *Rock World* são governadas pelos mecanismos de controle formais, segundo o entrevistado. Estes também são utilizados no controle das relações entre os agentes da governança do RiR e as suas partes interessadas. Todavia, o Entrevistado 01 explicou que os mecanismos informais são mais fortemente empregados na participação dos stakeholders nas operações do evento.

As palestras do Rock in Rio *Academy*, nas edições 2017 e 2018, revelaram como mecanismos de controle informais: a confiança e a cooperação, oriundas das parcerias e da equipe do evento (ver grupos de interesse: Patrocinadores e Colaboradores, na dimensão Contexto desse trabalho); normas e valores; objetivos compartilhados, competências e especialização (ver dimensão Conteúdo desse trabalho) (RING; VEN, 1994; ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; POPPO; ZENGER, 2002; OLSEN et al., 2005; YU; LIAO; LIN, 2006; PROVAN; KENIS, 2007; ALBERS, 2010).

Ainda, não foi tratado pelo Entrevistado 01 o uso de mecanismos de controle específicos da gestão do evento enquanto projeto, como: a eficiência do triângulo de ferro (custo, tempo, qualidade); eficácia em programas e portfólios (MORRIS; JAMIESON, 2004); uso de *frameworks* e práticas de gestão; aprendizagem sobre métodos e processos (MILLER; HOBBS, 2005); e excelência das funções do Escritório de Gestão de Projetos (HOBBS; AUBRY, 2007). Acredita-se que esses mecanismos específicos estejam relacionados diretamente às operações do evento e não à sua governança, sendo retirados do *framework*.

A análise da dimensão sistema da governança do Rock in Rio revelou a necessidade da reformulação empírico-teórica em critérios de análise do *framework* inicial. Sua categoria e característica originais e seus novos critérios de análise da eficácia da governança nessa dimensão foram ilustrados no Quadro 21.

Quadro 21 – Ciclo adaptativo$_2$: primeira reformulação do *framework* na dimensão sistema da GGM

Dimensão	Categoria	Característica	Critérios de Análise	Principais Referências Teóricas
Sistema da Governança	Composição Sistêmica da Governança	Estrutura	Existência de estrutura da organização de eventos	Getz, 2005; Tum; Norton; Wright, 2006; Cooke-Davies; Crawford; Lechler, 2009; Müller, 2009; Bowdin et al., 2011; PMI, 2013; ABNT, 2015
			Existência de princípios e políticas de governança	
		Agentes	Participação de agentes na governança	Milošević, 1989; Englund; Müller, 2004; Tum; Norton; Wright, 2006; Turner, 2006a; Hobbs; Aubry, 2007; Milošević; Srivannaboon, 2007; Shenhar et al., 2007; Crawford et al., 2008; Müller, 2009; Bowdin et al., 2011; PMI, 2013; Getz; Page, 2016
		Níveis Hierárquicos	Atuação dos agentes nos níveis hierárquicos	Mintzberg; Waters, 1985; Müller, 2009; PMI, 2013
		Processos	Participação dos agentes nas atividades de direção, controle e avaliação por nível da governança	Turner; Müller, 2003; Arnaboldi; Azzone; Savoldelli, 2004; Englund; Müller, 2004; Getz, 2005; Jugdev; Müller, 2005; Tum;Norton;Wright, 2006; Turner,2006b; Andersen; Henriksin; Aarseth,2007; Bredillet,2007; Hobbs; Aubry, 2007; Milošević; Srivannaboon, 2007; Renz, 2007; Shenhar et al., 2007; Bourgault; Drouin; Hamel, 2008; Müller; Stawicki,2008; ISO, 2008; Müller, 2009; Richards; Palmer, 2010; Toor; Ogunlana,2010; APM,2011; Parent;Rouillard; Leopkey,2011; PMI, 2013; TCU,2014,2015a, 2015b; Gomes; Romão,2016
			Participação dos interessados nas atividades de direção, controle e avaliação por nível da governança	
		Mecanismos de Controle	Existência de mecanismos de controle formais e informais	Ring; Ven, 1994; Zaheer; Venkatraman,1995; Williamson,1996; Turner; Keegan, 2001; Ppopo; Zenger, 2002; Morris; Jamieson, 2004; Miller; Hobbs, 2005; Olsen et al., 2005; Yu; Liao; Lin, 2006; Hobbs; Aubry, 2007; Provan; Kenis, 2007; Klakeeg et al., 2008; Wang et al., 2008; Albers, 2010; Chou et al., 2015

Fonte: Elaboração própria (2019).

4.1.4 Considerações finais sobre a primeira reformulação do *framework*

O ciclo adaptativo$_2$ trouxe contribuições significativas ao *framework* inicial. A primeira delas é a confirmação da complementaridade das perspectivas do turismo de eventos seguida nesta tese, conforme a discussão proposta na caracterização contextual e histórico-evolutiva do evento. Foi possível observar que na primeira fase da evolução histórica do RiR, a perspectiva centrada no evento está presente fortemente, pois seu empreendedor teve a

intenção de proporcionar impactos turísticos ao Rio de Janeiro; no entanto, não obteve apoio do governo do estado para isso (GETZ, 2008; GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006).

Na segunda fase evolutivo-histórica, o RiR busca sua internacionalização, seguindo com a perspectiva centrada no evento; todavia, ao final dessa fase, observou-se o interesse das entidades governamentais, principalmente nas esferas estadual e federal, em trazer de volta o evento para o Brasil como estratégia de desenvolvimento local, orientada pela perspectiva do destino turístico (GETZ, 2008; PAGE; CONNELL, 2012; TODD; LEASK; ENSOR, 2017).

A terceira fase evolutivo-histórica do evento trouxe a complementaridade das duas perspectivas do turismo de eventos, já que os interesses empresariais da *Rock World* convergem com as demandas do destino turístico do Rio de Janeiro por impactos socioeconômicos, oriundos do evento (GETZ, 2008; GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; PAGE; CONNELL, 2012; TODD; LEASK; ENSOR, 2017).

Ademais, a segunda contribuição desse ciclo adaptativo para o *framework* inicial foi a validação de sua estrutura teórica (princípio da Eficácia, dimensão, categoria, característica, critério de análise e principais referenciais teóricas), na qual sua reformulação foi apresentada em quadros-resumo, em cada dimensão analisada.

A alteração de maior relevância nas dimensões teóricas foi a exclusão da dimensão Processos, que passou a integrar a dimensão Sistema de Governança como uma característica da categoria Composição Sistêmica da Governança de Grande e Megaevento.

Ainda, identificou-se na análise da dimensão Sistema de Governança que a perspectiva contratual da governança *per si* não dá conta da análise do fenômeno grande e megaevento, sendo confirmada a sua complementaridade com a perspectiva relacional (JENSEN; MECKLING, 1976; BARNES, 1983; WILLIAMSON, 1985, 1996; ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; POPPO; ZENGER, 2002; BEVIR, 2010; AL-HAJ, 2015).

Quanto às categorias, chama-se atenção para suas alterações significativas na dimensão Contexto. De modo geral, a reformulação adaptativa trouxe ajustes empírico-teóricos, realizados na maioria das características e critérios de análise nas três dimensões. Em especial, os aportes teóricos complementares foram mais fortemente realizados nas características e critérios de análise da dimensão Conteúdo, seguida pela dimensão Contexto.

A partir da análise do Rock in Rio, pressupõe-se que o contexto organizacional e o interorganizacional são compostos por grupos de interesse prioritários e secundários, classificados conforme sua relevância e dependência frente às operações do Rock in Rio. Esses grupos de interesse formam a configuração da indústria de eventos e nela o evento sofre

a influência de suas expectativas e das forças competitivas, como também o impacto dos fatores macroambientais em cada edição em países distintos.

A governança do Rock in Rio torna-se eficaz ao entender o contexto do evento para tomar suas decisões frente à direção de seus conteúdos estratégicos, ao controle de seus componentes sistêmicos e à avaliação de objetivos propostos e resultados alcançados.

Ainda, a governança do Rock in Rio mostrou-se eficaz por conseguir se posicionar estrategicamente frente ao seu contexto de atuação e às suas partes interessadas, como também por tornar seus recursos fontes de vantagem competitiva para o evento RiR, conforme o direcionamento estratégico, principalmente ao propósito organizacional do *Rock World* S. A. (organização permanente).

O direcionamento estratégico condiciona o alinhamento estratégico entre a organização permanente e a governança do evento, como também influencia seus componentes sistêmicos. A governança do Rock in Rio torna-se eficaz quando sua composição sistêmica (estrutura, agentes, níveis hierárquicos, processos e mecanismos de controle) é compatível com o direcionamento e o alinhamento estratégico seguido.

Nela, a estrutura deve ser adequada para a realização das funções da governança do RiR: direção estratégica, controle e avaliação de políticas, resultados e desempenho. Seus agentes e partes interessadas interagem em seus níveis hierárquicos, principalmente no nível tático e de execução do evento. Essas interações são operacionalizadas em processos que devem alinhar as responsabilidades dos agentes e as atividades funcionais da governança, tendo mecanismos de controle formais e informais que regulam suas relações no contexto organizacional e interorganizacional.

Para a continuação do desenvolvimento e da consolidação desse *framework* reformulado, ele será submetido à análise e à validação dos especialistas no ciclo adaptativo$_3$, a seguir. Isso permitirá a minimização do viés da pesquisadora, como também as limitações da pesquisa, ocasionadas pelo caso Rock in Rio.

4.2 Ciclo adaptativo$_3$: validação do *framework* reformulado pelo painel de especialistas

O conjunto de especialistas Acadêmicos, que emergiu dos grupos de pesquisa no levantamento inicial da pesquisa para o painel, não conseguiu atingir a totalidade de critérios ou filtros de análise (titulação, publicação atualizada e constante, linhas de pesquisa, orientação e participação em bancas de tese e dissertação na temática dessa tese), estabelecidos para impor rigor e validade a sua área nesta pesquisa.

Por conta disso, essa tese considerou a parcialidade desses critérios, levando em conta que o perfil da maioria dos grupos de pesquisa que atuam na área de eventos, turismo e cultura possui jovens pesquisadores como líderes, com pouco tempo de doutorado, sendo *experts* devido à experiência profissional na indústria de eventos.

Os grupos de pesquisa que foram analisados na temática governança não pesquisam a temática nem possuem trabalhos sobre eventos. Seus estudos estão mais vinculados à natureza setorial do que a governança *de per si*, o que dificultou o encontro de pesquisadores que trouxessem uma contribuição mais direta nesta tese. Ainda, essa ausência de pesquisadores e trabalhos específicos na temática de eventos também foi sentida nos grupos pesquisados inicialmente, direcionados a gestão de projetos. Estes possuem foco em áreas mais "exatas" como informática, engenharia, dentre outras.

Com relação ao levantamento inicial da área de Mercado, houve dificuldade em selecionar os participantes, pois alguns especialistas alegaram não ter profundidade na temática Governança de Grandes e Megaeventos, tendo em sua maioria expertise na gestão operacional de eventos. Entretanto, todos os especialistas mercadológicos contatados demonstraram interesse nos resultados desta pesquisa.

Ainda, o levantamento inicial da área Governo demonstrou a grande dificuldade da pesquisa acadêmica no Brasil, pois a maioria dos especialistas contatados nessa área demonstrou pouco interesse em participar e discutir a temática proposta nesse trabalho. Vale salientar que esta temática é de cunho estratégico para o desenvolvimento de destinos turísticos no país. Os especialistas governamentais que aceitaram participar da pesquisa estão relacionados ao fomento e à normatização de eventos.

Isso posto, o painel de especialistas é composto por nove entrevistados, sendo 3 em cada área de atuação (Academia, Mercado e Governo). Os especialistas acadêmicos que participaram da pesquisa são do sexo masculino, doutores e estão localizados geograficamente nas regiões Centro-Oeste, Sudeste e Sul do país.

Os especialistas mercadológicos são mulheres com pós-graduação, localizadas no Sudeste e no Nordeste brasileiro. E os especialistas de Governo possuem maioria masculina com, pelo menos, pós-graduação, encontrando-se na região Sudeste e Nordeste do país (ver Tabela 3(3) nos Procedimentos Metodológicos). A seguir, discute-se a validação dos especialistas frente às dimensões do *framework* reformulado.

4.2.1 Contexto da GGM para os especialistas

A dimensão contexto da governança de grande e megaevento e suas categorias Contexto Organizacional e Contexto Interorganizacional foram validadas pelo painel de especialistas. No entanto, algumas de suas Características e de seus Critérios de Análise, respectivamente, apresentados nos Quadros 22 e 23, necessitaram de ajustes teóricos, de acordo com a emergência dos dados empíricos coletados. Sua reformulação adaptativa foi grifada na cor vermelha nos quadros.

Foi a partir da análise dessa dimensão que a maioria dos especialistas enfatizou a necessidade de trazer um maior detalhamento dos critérios de análise a contar de elementos que expliquem "de fato" o que deve ser analisado. Por isso, esses elementos foram denominados por essa tese de "variáveis de caracterização", incorporados em todos os critérios de análise nas três dimensões propostas.

Quadro 22 – Ajustes empírico-teóricos em características da dimensão contexto conforme o painel de especialistas

***Framework* Inicial**		**Segunda Reformulação do *Framework***	
Dimensão	**Característica**	**Ajuste Empírico-Teórico**	**Nova Característica**
Contexto	Contexto da organização do evento	Ajuste de nomenclatura	Contexto interno do evento
	Grupos de interesse no evento		*Stakeholders* internos ao evento
	Grupos externos de interesse no evento		*Stakeholders* externos ao evento
	Configuração da indústria de eventos	Não houve ajustes nesta característica	Configuração da indústria de eventos

Fonte: Elaboração própria (2019)

Em relação às Características, apenas a Configuração da Indústria de Eventos foi validada sem alterações. As demais sofreram ajustes de nomenclatura, para uma maior clareza textual, a saber: Contexto Interno do Evento, *Stakeholders* Internos ao Evento e *Stakeholders* Externos ao Evento.

Em relação ao **Contexto Interno do Evento**, seu critério de análise *Caracterização do contexto interno da organização do evento* sofreu ajustes empírico-teóricos, sendo detalhado a partir das seguintes variáveis de caracterização: *história, evolução e desafios*; *força da marca e patrocínio*; *natureza, tipologia e conceito*; *organização e infraestrutura*; *programação (line-up)*; e *âmbito de atuação: nacional e internacional*. Essas variáveis foram apresentadas no Quadro 23.

Quadro 23 – Ajustes empírico-teóricos nos critérios de análise da dimensão contexto conforme o painel de especialistas

***Framework* Inicial**		**Segunda Reformulação do *Framework***	
Dimensão	**Critério de Análise**	**Ajuste Empírico-Teórico**	**Novo Critério de Análise**
Contexto	Caracterização do contexto interno da organização do evento	Detalhamento do critério por meio de variáveis de análise da característica	Caracterização do contexto interno por: - História, evolução e desafios - Força da marca e patrocínio - Natureza, tipologia e conceito - Organização e infraestrutura - Programação (*line-up*) - Âmbito de atuação: nacional e internacional
	Existência de grupos internos de interesse prioritários à organização do evento	- Mudança no foco de análise do critério - Ajuste na nomenclatura - Detalhamento do critério por meio de variáveis de análise da característica	Caracterização das partes interessadas internas ao evento por: - Identificação - Relevância
	Existência de grupos de interesse prioritários à cadeia produtiva do evento		Caracterização das partes interessadas externas ao evento por: - Identificação na cadeia produtiva - Relevância: prioritários e secundários
	Existência de grupos de interesse secundários	- Exclusão deste critério; - Inclusão do foco de análise como variável de caracterização dos grupos de interesse externos ao evento;	-
	Existência de fatores macroambientais de impacto no evento	- Mudança no foco de análise do critério - Ajuste na nomenclatura - Detalhamento do critério por meio de variáveis de análise da característica	Caracterização de fatores macroambientais de impacto no evento como os: - Políticos - Econômicos - Socioculturais - Ambientais - Tecnológicos
	Comportamento das forças competitivas da indústria de eventos	- Definição do foco de análise do critério - Ajuste na nomenclatura - Detalhamento do critério por meio de variáveis de análise da característica	Caracterização do comportamento das forças atuantes na indústria de eventos por: - Força do fornecedor do evento - Força do público externo do evento - Concorrência entre eventos existentes - Ameaça de novos eventos - Eventos substitutos

Fonte: Elaboração própria (2019)

A variável de caracterização *História, evolução e desafios* foi sugerida e validada pelos Entrevistados 02 e 08:

> Perfeito. Então eu acho que está, ok. Acho que o momento atual e o anterior ao surgimento da governança *(a evolução histórica do evento)* são justamente os elementos que, comumente, são abordados e são importantes. Eu acho que está ok sim, com relação ao contexto organizacional e também o contexto interorganizacional (E02.2018, *grifo nosso*).

> O que você chama de contexto interno? É, digamos assim, o momento, o contexto, a situação atual em que o evento se coloca, é nisso aí que você está...? É o comportamento de mercado com relação ao produto? Porque isso é importante *(a evolução histórica do evento)* (E08.2018, *grifo nosso*)

Aliado a isso, foi mantido na caracterização do contexto interno o uso da narrativa histórica do evento, o chamado *storytelling* organizacional. Em uma análise micro, essa narrativa pode ser usada como memória, estratégia e comunicação organizacional, construção da marca e transferência de conhecimento entre os agentes da governança (BOJE, 1995; SWAP et al., 2001; DENNING, 2006; MARZEC, 2007; BORGES; GONÇALO, 2009; MEDEIROS, 2009). De forma macro, pode ser usada como ferramenta de marketing de um destino turístico (MOSSBERG et al., 2010; GONÇALVES, SEABRA; SILVA, 2017).

Segundo a Entrevistada 05, outra temática a ser considerada pelo Contexto Interno do Evento é o setor de atuação (privado, público e/ou terceiro setor) no qual ele está sendo desenvolvido. Esse elemento foi inserido na Caracterização do contexto interno da organização do evento, denominado de a natureza do evento. A preocupação com a natureza e tipologia do evento e de como elas influenciam na organização, na infraestrutura e na programação tornou-se evidente no depoimento da E06.2018 que, conjuntamente com os Entrevistados 02 e 05, confirmaram a variável *Natureza, tipologia e conceito*:

> Deixa eu te falar... depende muito do tipo de evento. Tem um evento passageiro, que é aquele evento que você faz um show, e esse nem sempre se repete... Você vai fazer um evento em tal dia, que você escolhe aquele artista do momento, você faz aquela festa. [...] mas é uma festa que não tem continuação. Toda vez que ela acontecer, ela vai ser com artistas diferentes, em locais diferentes, em situações diferentes, ela, que a gente chama de evento único, ele não se repete. E tem o que a gente chama evento calendário. Qual o evento calendário? Vai ser o evento Rock in Rio. É um evento que você sabe que a cada dois anos ele vai acontecer. Com outras atrações... Existe o Carnaval, por exemplo [...] que é um evento que vai se repetir a cada ano… O que é que ele vai mudar? As atrações do momento... É esse evento que você vai trabalhar no seu contexto (E06.2018).

Além disso, a especialista entende que a *Organização e Infraestrutura* dependem do conceito (tamanho do evento, tempo de duração, patrocínio, atrações, concorrência...) e da formação do evento (projeto de arquitetura, conforto e comportamento do cliente frente a sua proposta de valor). Uma vez que o *framework* reformulado no ciclo adaptativo$_2$ não teve o detalhamento nos critérios de análise, sugerido pelos especialistas faz-se necessária também a inclusão das variáveis de caracterização: *Força da marca e patrocínio* e *Âmbito: nacional e internacional*, oriundas das temáticas tratadas no caso estudado anteriormente.

Ademais, a divisão didática da temática Grupos de Interesse entre as categorias Contexto Organizacional e Contexto Interorganizacional são enfatizadas pela Entrevistada 05. A padronização da nomenclatura usada nesta temática e nos elementos de suas características e critérios de análise foi sugerida de acordo com a ISO 20121, inclusive para tornar a linguagem do *framework* mais acessível aos não acadêmicos, como explica o Entrevistado 09:

> Não é uma nomenclatura *(grupos de interesse)*, vamos dizer assim, nacionalizada, não tem correto, está certo, não tem, não há um erro nisso. Quando a gente fala *stakeholder*, a gente entende que são todos os grupos de interesse... A minha experiência é em normas internacionais, o que demanda um entendimento das demandas regionais... Regionais no sentido de cada país, de cada cultura… Da norma poder abraçar tudo isso. Independente disso, quando a gente fala em *stakeholder*, foi padronizado pela ABNT várias nomenclaturas que existem em normas. Na norma de 2012/2013 *(ISO20121)*, isso foi muito importante porque quando a gente fala hoje em *stakeholder*, todo mundo entende as definições... (E09.2018, *grifos nossos*)

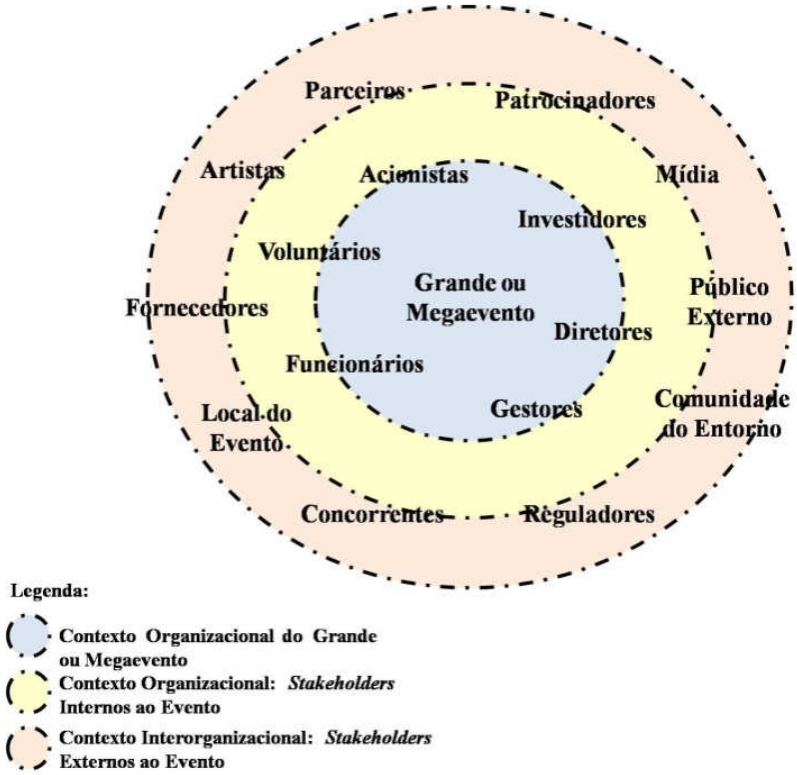
Entendendo-se pertinente a sugestão, houve a mudança das denominações das características para ***Stakeholders* Internos ao Evento** e ***Stakeholders* Externos ao Evento**. Elas foram validadas com a concordância de todo o painel de especialistas. Nesse sentido, *stakeholder*, também chamado de parte interessada, consiste em um indivíduo, grupo ou organização com interesse ou que pode afetar, ser ou se perceber afetado por qualquer decisão ou atividade de uma organização (ABNT, 2012).

No Contexto Organizacional, o critério "Existência de grupos internos de interesse prioritários da organização de eventos" foi modificado na sua nomenclatura, no seu foco de análise e no seu detalhamento por meio das variáveis de caracterização. Com relação à nomenclatura, E03.2018 entende ser dispensável o termo "prioritário" à caracterização das partes interessadas internas:

> Então, externamente, isso *(grupos de interesse prioritários e secundários)* está muito claro, está tudo certinho, mas internamente não ficou claro porque que teria esse grupo prioritário... [...] Porque se o evento é o evento da organização, todo mundo então deveria ter interesse na realização. Por que teria um grupo interno mais prioritário que o outro... [...] O externo, ok. Sempre vai ter os prioritários e os secundários, mas os internos... Não ficou claro isso aqui... (E03.2018, *grifo nosso*)

O foco de análise e o detalhamento trouxeram o aprimoramento do critério de análise que passou a ser *Caracterização das partes interessadas internas ao evento por: identificação e relevância*. As variáveis *Identificação e Relevância das partes interessadas* contemplam a configuração da indústria sob a perspectiva do grande ou megaevento. Ela emergiu do ciclo adaptativo anterior e seus termos foram revisados diante da nomenclatura da ISO 20121, sendo representada de forma generalizada na Figura 20.

Figura 20 – Configuração da indústria sob a perspectiva dos especialistas



Fonte: Elaboração própria (2019)

Quando a *Organizadora* e o *Proprietário do Evento* são o mesmo ente, o primeiro continua a ser o *stakeholder* principal do contexto interno do evento. No entanto, se são entes distintos, têm-se dois *stakeholders* principais, já que o Proprietário encarrega o Organizador de produzir e/ou gerenciar todos os aspectos do evento (ABNT, 2012). Na Figura 20, o Contexto Organizacional traz o *Grande* ou *Megaevento* na área azul, o *Organizador* e/ou o Proprietário do Evento, representados na área amarela.

Nessa área amarela estão os colaboradores da Organizadora do Evento, denominados pela ABNT (2012) de força de trabalho, como *Diretores*, *Funcionários*, *Gestores* e *Voluntários*, como também *stakeholders* relacionados ao Proprietário do Evento, como *Acionistas* e *Investidores* (HOBDAY, 2000; SYDOW; LINDKVIST; DEFILLIPPI, 2004; GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; RICHARDS; PALMER, 2010; BOWDIN et al., 2011; ABNT, 2015; PIELICHATY et al., 2017).

No Contexto Interorganizacional, os ***Stakeholders* Externos ao Evento** que participam da configuração da indústria de eventos devem ser analisados a partir do novo critério *Caracterização das partes interessadas externas ao evento* e de suas variáveis: *Identificação na cadeia produtiva* e *Relevância: prioritários e secundários* (ver quadro 23)

(WINDELER; SYDOW, 2001; GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; SAVITZ; WEBER, 2007; GETZ; PAGE, 2016). Esse critério foi validado por todos os especialistas entrevistados.

A *Identificação dos stakeholders da cadeia produtiva do evento* está representada na área rosa da Figura 20, sendo eles: *Fornecedores*, incluindo o *Local do Evento* e os *Artistas*; *Concorrentes*; *Patrocinadores*; *Parceiros*; *Reguladores*; e *Público Externo*. Apesar da ABNT (2012), em sua termologia, separar o *Público Externo* da Cadeia Produtiva, essa tese entende que o Público Externo é um elemento da cadeia produtiva do evento, concordando com Bowdin et al. (2011) e PMI (2013).

Ainda, a terminologia da ABNT (2012) separa a Audiência e o Participante por entender que a primeira recebe serviços ou conteúdo, podendo ser Espectador, Público, Visitante ou Ouvinte; já a segunda participa ativamente desses conteúdos no evento. Todavia, esse trabalho corrobora para a ideia de que essa distinção é tênue, difícil de ser realizada de forma pragmática. Assim, o Público Externo, nesta tese, trata-se tanto da audiência, como do participante, seguindo a orientação de Getz, Andersson, Larson (2006), Tum, Norton e Wright (2006), Artto et al. (2008) e Bowdin et al. (2011).

Houve divergências de alguns especialistas quanto à existência de *stakeholders* "prioritários" e "secundários", conforme os depoimentos dos Entrevistados 09 e 03:

> Não existe um grupo secundário, todos são prioritários. São *stakeholders*. [...] Quando a gente fala em grupos de interesse, a gente fala numa visão 360, numa visão holística do processo. É entender o contexto, ou seja, em que contexto aquilo está inserido (E09.2018, *grifo nosso*).

> No *(contexto)* externo, eu acho que está ok, que tem exatamente os *(grupos de interesse)* prioritários, que são da cadeia produtiva, e os de interesse secundários... Está perfeito (E03.2018, *grifo nosso*).

Por conta disso, o critério "Existência de grupos de interesse secundários" passou a integrar o novo critério de análise *Caracterização das partes interessadas externas ao evento* como a variável *Relevância das partes interessadas*. Nela, são analisados os *stakeholders Prioritários* e *Secundários* da cadeia produtiva (CLARKSON, 1995; WINDELER; SYDOW, 2001; SHONE; PARRY, 2004; GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; SAVITZ; WEBER, 2007; RICHARDS; PALMER, 2010; STOKES, 2012; GETZ; PAGE, 2016).

Acredita-se que algumas partes interessadas que não fazem parte diretamente da cadeia produtiva do evento, como os *Órgãos Reguladores*, a *Mídia* e a *Comunidade do Entorno* (área rosa da Figura 20), podem ser consideradas prioritárias ou secundárias, de acordo com sua relevância para o grande ou megaevento.

Ademais, a característica **Configuração da Indústria de Eventos** foi validada por todos os especialistas, inclusive as mudanças nos seus critérios de foco de análise, de

nomenclatura e de detalhamento por variáveis de caracterização. O critério “Existência de fatores macroambientais de impacto no evento” foi alterado para Caracterização de fatores macroambientais de impacto no evento, tendo por variáveis os seguintes fatores: *Políticos*, *Econômicos*; *Socioculturais*; *Ambientais*; e *Tecnológicos* (PORTER, 1985, 2004, 2009; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; BOWDIN et al., 2011; PIELICHATY et al., 2017).

Apesar da importância para o evento desses fatores macromabientais, as variáveis de caracterização de maior incidência entre os especialistas foram os fatores econômicos e políticos. Isso fica evidente nos depoimentos dos Entrevistados 04 e 09:

> Foi uma coisa que aconteceu exatamente com as Olimpíadas do Rio, que é a questão do contexto macroeconômico-político, digamos assim. [...] Porque eu acho que as Olimpíadas do Rio, elas ficaram muito prejudicadas e talvez o efeito estratégico de longo prazo, que inicialmente teria um propósito de ter *(realizar o evento)* se perdeu, por conta desse contexto macroeconômico e macropolítico que a gente viveu nesses últimos tempos, ainda durante as Olimpíadas, mas, especialmente, no pós-olímpico. (E04.2018, *grifos nossos*)

> Difícil falar determinadas coisas em eventos nesse país, mas a gente teve Olimpíadas, teve Copa do Mundo, toda a estrutura que foi desenvolvida, tudo o que foi feito e tal, o impacto que isso não teve na sociedade e que está tendo até hoje, são impactos indiretos. [...] Na verdade, está se falando de economia. Estamos falando de como a estrutura econômica, de como a política mexe com a economia a ponto de proporcionar ou não um benefício, não só direto, mas benefícios indiretos que vai trazer… (E09.2018)

O impacto do fator econômico no contexto interorganizacional do evento e sua relação com outras indústrias, como a do turismo, é observado pela Entrevistada 07, principalmente no tocante as atrações complementares do destino turístico no qual o evento é realizado:

> Acho importante também o cara *(o organizador)*, em megaeventos, perceber o que é que está acontecendo aqui *(na localidade do evento)* que, muitas vezes, não é só megaevento. [...] Essas coisas *(outras atrações turísticas)* que impactam na estrutura dos eventos e precisam ser analisadas. Principalmente, porque, muitas vezes, o “gringo”, que vem lá de fora, ele vem e aporta aqui com um grande investimento... E, às vezes, o cara não consegue trabalhar isso... [...] Por exemplo: o cara de Olimpíada, ele viaja mais pelo país que ele vai visitar, ele aproveita a viagem pra visitar outras coisas. O cara de Copa do Mundo, não. [...] Ele apanha um avião e faz um passeio, alinhado aonde o jogo do país dele ou jogos que ele acha que vai ser bom. [...] É diferentemente de quem vem aqui pra assistir um show do *Coldplay* e é do Chile, porque *(essa atração)* não vai pra lá... Então, o cara vem, assiste o show e vai embora, porque se ele ficar mais um dia, é mais um dia de hotel e ele não tem essa grana... A característica do evento faz com que se tenha uma ligação maior com esse outro aspecto, que é o aspecto de turismo. (E07.2018, *grifos nossos*)

Os fatores social e ambiental foram confirmados pelo Entrevistado 09 pela necessidade de observância e adequação desse *framework* à terminologia da ISO 20121, como também considerados impactantes para o evento por E06.2018, que explica a necessidade de seguir a legislação ambiental vigente na localidade do evento e da boa convivência com a Comunidade do seu entorno:

> O fator ambiental interfere no evento. Por exemplo: eu estou indo agora à tarde na EMPETUR *(Empresa de Turismo de Pernambuco)*, exatamente para pegar essa questão de risco ambiental *(ações ambientais para eventos)*, o que precisamos fazer no pós-evento [...] A gente aluga um espaço do governo e quando termina, a gente tem de revitalizar toda área... Porque era uma área de campo de futebol. Aí a gente trouxe a mais para a comunidade que fica próximo. [...] Como agradecimento àquela comunidade que passou um mês sem poder jogar bola, sem poder brincar ali... A gente dá padrão, bola, rede, pintou quadra... Aquela lei da boa vizinhança... [...] Como se dissesse "obrigado por ter nos deixado um mês aqui"... E aí passamos outros anos e a convivência vai ser sempre harmônica. (E06.2018, *grifo nosso*)

Apesar de não terem sido mencionados diretamente pelos especialistas, os fatores culturais e tecnológicos foram tratados pelos Entrevistados 02, 06 e 07 ao longo das entrevistas, como também foram validados no ciclo adaptativo anterior, devendo ser mantidos como variável de caracterização desse critério de análise, conforme a importância teórica, fundamentada nesse trabalho por Porter (1985, 2004, 2009) e Bowdin et al. (2011).

Na característica Configuração da Indústria de Eventos, o critério "Comportamento das forças competitivas da indústria de eventos" teve seu foco de análise finalmente definido para a *Caracterização do comportamento das forças atuantes na indústria de eventos*. O termo "forças competitivas" foi questionado pelo especialista E04.2018:

> E a questão da força competitiva. [...] Quando você fala de um megaevento, é difícil a gente pensar na configuração dessas forças competitivas porque é competição em relação a quê? Porque, assim, quando você tem uma Olimpíada, por exemplo, você não tem nenhum concorrente em relação a ela? [...] Quer dizer, afinal de contas, até que ponto um megaevento, de fato, coloca em andamento a competição? Em relação a substitutos, fornecedores... Talvez essa seja a questão. [...] Porque não é um jogo de livre concorrência. Existe aí uma seleção prévia até por conta do entendimento deles da manutenção da qualidade do evento? Ainda mais nas Olimpíadas, que, por acaso, é de qualidade internacional... [...] Talvez eu não tenha entendido exatamente o que é que você quer dizer com essas forças competitivas da indústria de eventos... (E04.2018)

Uma vez que o *framework* proposto contempla grandes e megaeventos, a competição na cadeia produtiva e o uso de todas as forças porterianas podem não estar presentes no contexto interorganizacional dos megaeventos, mas é perfeitamente considerável para o contexto de grandes eventos como o caso estudado anteriormente, o Rock in Rio.

Devido a essa dualidade contextual, essa tese optou por trazer o termo "forças atuantes", pois a sua análise pode ser realizada, individualmente, ou em conjunto na indústria de eventos. Por exemplo, pode-se estudar apenas a força do poder de barganha do cliente no megaevento, ou a realizar a análise da força de um evento substituto ao grande evento, ou, ainda, como as cinco forças atuam nesse grande evento, ou que forças não atuam no megaevento... E assim por diante.

Esse critério foi validado pela maioria dos especialistas, tendo por variáveis de caracterização: *Força do fornecedor do evento*; *Força do público externo do evento*; *Concorrência entre eventos existentes*; *Ameaça de novos eventos*; e *Eventos substitutos* (PORTER, 1985, 2004; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; BOWDIN et al., 2011; STOKES, 2012; PIELICHATY et al., 2017). E06.2018 comenta sobre a *Força do fornecedor* a partir da entrega de seu projeto (HOBDAY, 2000; SYDOW; LINDKVIST; DEFILLIPPI, 2004):

> O que acontece na estratégia *(foco)* é sempre a entrega. A gente nunca pode a gente nunca pode esquecer a entrega do evento. O que acontece hoje: pra você fazer um evento, tem uma rede de funcionários, de atendimentos, de terceirizados, de apoiadores que é imensa. [...] Se você fizer tudo de acordo com as normas, mas errar no seu fornecedor, você acaba a sua festa. [...] *(O fornecedor tem muito poder)* porque se você contratar o fornecedor errado, você pode acabar com o evento... Por mais que se tenha contrato, você é co-responsável por quem contrata. Se qualquer fornecedor seu fizer uma coisa errada, você junto com ele é responsável pelo evento. [...] Por isso, que ele tem que ser um fornecedor de nível... Não dá pra tu contratar um "Zé da Esquina". (E06.2018, *grifos nossos*)

A *Força do público externo* é validada por E08.2018 ao explicar que o evento é oriundo de uma demanda por interesse, sob a perspectiva centrada no produto evento, ou uma demanda por oportunidade, criada sob a perspectiva do destino turístico (BURBANK; ANDRANOVICH; HEYING, 2002; GETZ, 2008; BOWDIN et al., 2011; PAGE; CONNELL, 2012; ABNT, 2015; TODD; LEASK; ENSOR, 2017):

> Tudo *(no evento)* começa a partir da demanda de interesse desses futuros usuários que vão ser meus consumidores. Está totalmente dentro da lógica de mercado. Diferente de você criar uma ação provocativa de movimento inverso, *que é* uma corrente mais de oportunidades, assim: "Opa, tem uma demanda ali... Esse público aqui poderia ter um evento..." E que pudesse contemplar um evento, eu tenho aí digamos, uma cidade [...] *(que com)* oportunidade de lugares com área verde, que tem um *trade* turístico que é ainda pouco explorado... Poxa, posso levar um evento que tem essa pegada naturalista pra lá e pode dar muito certo. [...] Tudo parte daqui. (E08.2018, *grifos nossos*)

Com a profissionalização dos grandes eventos, algumas *Organizadoras* contratam outras empresas participantes que auxiliam na gestão dos clientes, principalmente em eventos periódicos, como explica a Entrevistada 06, a seguir.

> Têm empresas que são destinadas para trabalhar o cliente *(a captação em todo o Brasil)*... [...] O que é isso? O tipo de cliente, regiões, ações, se renovou *(o público)*, aonde a gente atingiu mais. Esse trabalho é feito, porque é um evento calendário *(periódico)*, muito profissional. Antigamente, você fazia um evento e não estava nem aí se o cliente pisou na lama, se tinha chão de carpete, se era *easy floor*, não interessava. Você fazia o evento e pronto… Só que os clientes começaram a ficar mais exigentes, porque outras pessoas *(organizadoras de eventos)* começaram a melhorar. (E06.2018, *grifos nossos*)

A Entrevistada 07 fez alusão à *Concorrência (rivalidade) entre eventos existentes*, validando a necessidade de aliar o fator econômico e a competição na indústria:

> Acho que são dois momentos *(variáveis)*: um é a indústria do evento competindo com a própria indústria do evento e outro, uma economia competindo com a indústria do evento. [...] Então, utiliza *(no critério de análise)* essas duas economias - a economia macro, que não tem nada a ver com a indústria de eventos - quer dizer, se eu estou com grana, se não... Se a política do país está bacana, se não está... - e a outra é uma economia dos eventos como um todo *(competição)*. "Ah, não, eu não vou no show do *Coldplay* porque daqui dois meses tem o *Lollapalooza*, são três dias, em vez de assistir show de um, vou assistir show de 10". (E07.2018, *grifos nossos*)

Além do fator econômico, outros aspectos macroambientais podem trazer vantagem competitiva à organizadora do grande evento, como: a adoção de melhores práticas da indústria; a contratação de artistas nacionais e internacionais; a diversidade cultural globalizada; a especialização tecnológica; a inovação organizacional, a co-criação com o público externo e as práticas sustentáveis nos serviços da experiência do evento; a transparência, a responsabilidade e a participação dos envolvidos (PORTER, 2004, 2009; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; GETZ, 2008; BOWDIN et al., 2011; STOKES, 2012; PARENT; MACDONALD, 2014; PIELICHATY et al., 2017); e (g) os tipos de organização atuante no mercado de eventos.

A *Ameaça de novos eventos (entrantes)* e a *de Eventos (produtos) substitutos* foram confirmadas no ciclo anterior, sendo mais direcionadas aos eventos de grande porte periódicos, nacionais e internacionais (PORTER, 1985, 2004, 2009; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; BOWDIN et al., 2011; STOKES, 2012; PIELICHATY et al., 2017).

Além das barreiras financeiras e produtivas para novos entrantes e eventos substitutos, outras devem ser consideradas pela organizadora do evento, a saber: a vantagem competitiva, vinda dos aspectos macroambientais mencionados; o contexto histórico-evolutivo e a reputação do evento como recursos estratégicos; o elevado nível de gestão e a experiência do evento (PORTER, 1985, 2004; KREINER, 1995; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; STOKES, 2012; SÖDERLUNG; LENFLE, 2013; PIELICHATY et al., 2017).

Por fim, a validação da dimensão contexto da governança pelos especialistas trouxe para o *framework* reformulações empírico-teóricas em suas características e critérios de análise, consolidadas no Quadro 24. Sua apresentação segue a ordem das temáticas tratadas na pesquisa para a análise da eficácia da governança de grandes e megaeventos.

Quadro 24 – Ciclo adaptativo$_3$: segunda reformulação do *framework* na dimensão contexto da GGM

Dimensão	Categoria	Característica	Critério de Análise	Principais Referências Teóricas
Contexto	Contexto Organizacional	Contexto interno do evento	Caracterização do contexto interno: - História, evolução e desafios - Força da marca e patrocínio - Natureza, tipologia e conceito - Organização e infraestrutura - Programação (*line-up*) - Âmbito de atuação: nacional e internacional	Boje, 1995; Hobday, 2000; Swap et al., 2001; Burbank; Andranovich; Heying, 2002; Sydow; Lindkvist; Defillippi, 2004; Getz, 2005, 2008; Denning, 2006; Getz; Andersson; Larson, 2006; Marzec, 2007; Borges; Gonçalo, 2009; Medeiros, 2009; Müller, 2009; Mossberg et al., 2010; Page; Connell, 2012; ABNT, 2015; Gonçalves, Seabra; Silva, 2017; Todd; Leask; Ensor, 2017
		Stakeholders internos ao evento	Caracterização das partes interessadas internas ao evento por: - Identificação - Relevância	Clarkson, 1995; Hobday, 2000; Sydow; Lindkvist; Defillippi, 2004; Getz; Andersson; Larson, 2006; Tum; Norton; Wright, 2006; Savitz; Weber, 2007; Garland, 2009; Richards; Palmer, 2010; Bowdin et al., 2011; ABNT, 2012, 2015; PMI, 2013; Pielichaty et al., 2017
	Contexto Interorganizacional	*Stakeholders* externos ao evento	Caracterização das partes interessadas externas ao evento por: - Identificação na cadeia produtiva - Relevância: prioritários e secundários	Clarkson, 1995; Windeler; Sydow, 2001; Shone; Parry, 2004; Getz; Andersson; Larson, 2006; Tum; Norton; Wright, 2006; Savitz; Weber, 2007; Artto et al., 2008; Richards; Palmer, 2010; Bowdin et al., 2011; ABNT, 2012, 2015; Stokes, 2012; PMI, 2013; Getz; Page,2016
		Configuração da indústria de eventos	Caracterização de fatores macroambientais de impacto no evento como os: - Políticos - Econômicos - Socioculturais - Ambientais - Tecnológicos	Porter, 1985, 2004, 2009; Tum; Norton; Wright, 2006; Getz, 2008; Bowdin et al., 2011; Parent; MacDonald, 2014; Pielichaty et al., 2017
			Caracterização do comportamento das forças atuantes na indústria de eventos por: - Força do fornecedor do evento - Força do público externo do evento - Concorrência entre eventos existentes - Ameaça de novos eventos - Eventos substitutos	Porter, 1985, 2004, 2009; Kreiner, 1995; Hoskisson; Hitt; Ireland, 2004; Tum; Norton; Wright, 2006; Getz, 2008; Bowdin et al., 2011; Stokes, 2012; PMI, 2013; Söderlung; Lenfle, 2013; Parent; MacDonald, 2014; Pielichaty et al., 2017

Fonte: Elaboração própria (2019)

4.2.2 Conteúdo da GGM para os especialistas

O painel de especialistas confirmou as categorias de análise: Direcionamento e Alinhamento Estratégico da dimensão conteúdo da governança de grandes e megaeventos, oriundas do *framework* reformulado do ciclo adaptativo$_2$. Suas características e seus critérios de Análise também foram validados, todavia sofreram ajustes teóricos devido às sugestões dos entrevistados. Esses ajustes empírico-teóricos e sua reformulação adaptativa (grafada em vermelho) foram apresentados nos Quadros 25 e 26, a seguir.

Quadro 25 – Ajustes empírico-teóricos em características da dimensão conteúdo conforme o painel de especialistas

***Framework* Inicial**			**Segunda Reformulação do *Framework***	
Dimensão	**Categoria**	**Característica**	**Ajuste Empírico-Teórico**	**Nova Característica**
Conteúdo	**Direcionamento Estratégico**	Propósito organizacional	Não houve ajustes nesta característica	Propósito organizacional
		Visão organizacional	Exclusão desta característica	Visão organizacional
		Orientação, Foco e Território Estratégico	- Desmembramento do foco de análise em características distintas - Ajustes na nomenclatura	Orientação estratégica
				Foco estratégico
				Território estratégico
		-	Exclusão desta característica	Foco estratégico
				Território estratégico
	Alinhamento Estratégico	-	Inclusão desta característica	Foco estratégico do evento
				Território estratégico do evento
		Proposta de valor	Ajuste de nomenclatura	Proposta de valor do evento
		Recursos estratégicos		Recursos estratégicos do evento
		Posicionamento estratégico		Posicionamento estratégico do evento

Fonte: Elaboração própria (2019)

Da discussão com os especialistas sobre as características emergiu o seguinte questionamento bastante relevante sobre a orientação dos Critérios de análise dessa categoria: a quem o critério "de fato" analisa? O critério serve para a análise de características da organizadora do evento (permanente) ou do evento *per si* (organização temporária)? Isso resultou na necessidade da separação efetiva dos Critérios relacionados à Organizadora do Evento (organização permanente) e ao Grande/Megaevento em si (organização temporária) em todo o *framework*, conforme os depoimentos dos Entrevistados 03 e 04:

> Então, eu acho que você precisa deixar bem especificado essas características, o que é organizacional e o que é evento. [...] Umas coisas você está buscando da organização… Outras que você está buscando do evento (E03.2018).

> Eu acho que a observação maior é você diferenciar a empresa organizadora do evento *do* que seria o próprio evento. [...] Seria interessante porque aí você tem o conteúdo da empresa e o conteúdo do evento. [...] Eu acho que todas essas questões *(critérios de análise na dimensão conteúdo)* que você está tratando aqui, elas podem entrar nessa confusão *(de conteúdo)*... Então, acho que esse é um cuidado que talvez você tenha que, de fato ter... [...] A minha sensação ao ler é como se você tivesse falando direcionamento estratégico da empresa *(organizadora do evento)* e o alinhamento estratégico do evento em relação à empresa. Porque o alinhamento estratégico, ele seria algo que se alinharia, ou seja, entraria em consonância com esse direcionamento estratégico. (E04.2018, *grifos nossos*)

Nesse sentido, o Direcionamento Estratégico continua com as características Propósito Organizacional e Visão Organizacional, tendo mudança na Orientação, Foco e Território

Estratégico, que precisou ser desmembrada para que os três elementos fossem analisados distintamente, permanecendo nessa categoria apenas a característica Orientação Estratégica.

Ademais, a tipologia do evento poderá interferir na existência das características do Direcionamento Estratégico. Especificamente em relação ao **Propósito Organizacional**, os megaeventos trazem particularidades, conforme relata o Entrevistado 04:

> Eu penso que talvez essa seja uma característica dos megaeventos pelo porte, pela grandeza e complexidade. Quando se fala de megaeventos, eu acho que a empresa se confunde um pouco com o próprio evento... Ela é o evento em si... [...] O Comitê Olímpico Internacional, ele é a Olimpíada... Ela tem a cara dessa empresa, porque ele não organiza várias Olimpíadas ao longo de um ano, dado o seu porte. E a Copa vem da mesma forma... Então, assim, eu acho que esse seu esquema *(de direcionamento estratégico)*, ele tem validade pra megaeventos. (E04.2018, *grifo nosso*)

E completa, afirmando que:

> Porque quando você fala da questão do propósito organizacional, eu não sei se a gente pode falar do propósito organizacional do evento apenas, mas o propósito organizacional da empresa que faz o evento, porque ela só faz isso. [...] O propósito da existência do COI é a Olimpíada, o propósito da existência da FIFA é a Copa... [...] Então, eu acho que se não fosse um megaevento, talvez isso estaria despropositado pela confusão entre o propósito organizacional da organização com propósito do evento. [...] Acho que está adequado nesse sentido e talvez só tenha validade para megaeventos por conta dessas questões que eu acho que são relevantes: a complexidade e a periodicidade... Mas se a gente fosse pensar, por exemplo, nas governanças de outro tipo de evento, isso talvez fosse questionável. (E04.2018)

Contrapondo-se a essa afirmativa do entrevistado, o Propósito do Evento foi validado anteriormente na análise do caso Rock in Rio. Nesta, o propósito desse grande evento está alinhado ao propósito organizacional da Rock *World* (Organizadora e Proprietária do Evento). Nesse sentido, pode-se afiançar que a organizadora e seu grande evento podem ter propósitos distintos. Por outro lado, a importância do propósito do evento no seu conceito, quando a organizadora e o proprietário são diferentes é enfatizada pela Entrevistada 08:

> Eu acho super válido, super importante, porque isso *(o evento ter um propósito)* é a natureza do conceito de um evento. [...] O propósito é algo que está sendo realmente muito trabalhado e precisa que as pessoas se reconectem. A essência é isso... A essência de um evento é um conceito, é como ele se constrói, e a partir dele é onde você gera todo guarda-chuva pra criar a mínima coisa do evento. [...] Em um evento de grande complexidade, a estratégia nasce normalmente aqui dentro da nossa unidade *(organizadora do evento)* junto com o gestor que precisa gerar um produto de evento para um público. [...] Ele chega com a demanda externa de algum grupo de interesse de evento, que são os clientes dele. Ele já vem com esse nicho pronto. E nisso, ele já traz um pouco dá ideia do propósito do evento, porque tem o propósito da organização que precisa conversar com aquele que os clientes estão esperando. [...] A gente investe nos pontos em comum e conecta, e os que não, a gente descarta... Aí constrói um conceito pra ser mais assertivo com o nosso cliente. (E08.2018, *grifos nossos*)

Quadro 26 – Ajustes empírico-teóricos nas características da dimensão conteúdo conforme o painel de especialistas

Framework Inicial		Segunda Reformulação do *Framework*	
Dimensão	**Critério de Análise**	**Ajuste Empírico-Teórico**	**Novo Critério de Análise**
Conteúdo	Existência de elementos do propósito: missão, definição do negócio, valores compartilhados e sucesso do evento	Exclusão deste critério de análise	-
	Existência da visão organizacional		
	-	Inclusão deste critério de análise	Caracterização do propósito da organizadora do evento:: - Missão organizacional - Definição do negócio - Valores compartilhados
	-		Caracterização do propósito do evento por: - Missão do evento - Valores compartilhados do evento
	-		Caracterização da visão da organizadora do evento
	-		Caracterização da visão do evento por: - Objetivo estratégico - Sucesso do evento
	-		Caracterização da orientação estratégica da organizadora do evento pela geração de valor para acionistas e/ou partes interessadas
	Geração de valor para os acionistas e/ou as partes interessadas	Ajustes na nomenclatura	Caracterização da orientação estratégica do evento pela geração de valor para acionistas e/ou partes interessadas
	Foco na conformidade de processos da gestão e/ou na entrega do evento		Caracterização do foco estratégico pela conformidade de processos de gestão e/ou entrega do evento
	Existência de território estratégico	- Mudança no foco de análise do critério - Ajustes na nomenclatura - Detalhamento do critério por meio de variáveis de análise da característica;	Caracterização do território estratégico do evento em relação às escolhas sobre: - região geográfica (mercados) - segmento de consumo (clientes e consumidores) - tipo de produto (evento) - canais de distribuição - estágios da cadeia produtiva
	Existência de proposta de valor		Caracterização da proposta de valor por: - Diferenciação ofertada, exclusividade, variedade e qualidade - Benefícios, características e atributos adicionais ofertados no evento - Agregação de valor econômico, funcional e/ou emocional - Construção de tendência, inovação e tecnologia - Cocriação com múltiplos *stakeholders*; - Configuração: parque temático, plataforma de marcas;
	Existência de recursos tangíveis: físicos, organizacionais e financeiros		Caracterização de recursos tangíveis do evento como: Físicos, Organizacionais e Financeiros
	Existência de recursos intangíveis: direitos de propriedade, estrutura e conhecimento da governança		Caracterização de recursos intangíveis do evento como: Direitos de propriedade, Estrutura e/ou Conhecimento da Governança
	Existência da estratégia de diferenciação pela experiência		Caracterização do posicionamento do evento por meio da estratégia da organização temporária: - Estratégia genérica da indústria de eventos - Estratégia de projeto de evento - Estratégia de desenvolvimento de evento-mercado

Fonte: Elaboração própria (2019)

Por conta dessa interferência da tipologia na existência do propósito do evento, essa tese optou por trocar o critério de análise “Existência de elementos do propósito: missão

organizacional, definição do negócio, valores compartilhados e sucesso do evento" por dois critérios específicos com suas variáveis de caracterização, a saber: a *Caracterização do propósito da organizadora do evento por meio de sua missão organizacional, sua definição do negócio e seus valores compartilhados*, e a *Caracterização do propósito do evento por meio de sua missão e de seus valores compartilhados* (HOSKISSON; HITT; IRELAND, 2004; GETZ, 2005; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; DE WIT; MEIER, 2010).

A troca de critérios também foi realizada na característica **Visão Organizacional**, conforme o Quadro 26. A "Existência da visão organizacional" foi substituída por critérios específicos, como a *Caracterização da visão da organizadora do evento* e a *Caracterização da visão do evento por: objetivo estratégico e sucesso do evento* (COLLINS; PORRAS, 1996; HOSKISSON; HITT; IRELAND, 2004; GETZ, 2005; DE WIT; MEYER, 2010; BARNEY; HESTERLY, 2011; BOWDIN et al., 2011; LEAVY, 2013; LAFLEY; MARTIN, 2013, 2014).

Ao mesmo tempo, essa mudança se estendeu à característica **Orientação Estratégica**. Ela tinha como critério a "Geração de valor para os acionistas e/ou as partes interessadas" e sua nomenclatura foi modificada, tornando-se mais específica, a saber: a *Caracterização da orientação estratégica da organizadora do evento pela geração de valor para acionistas e/ou partes interessadas*, e a *Caracterização da orientação estratégica do evento pela geração de valor para acionistas e/ou partes interessadas* (FRIEDMAN, 1970; FREMMAN, 1984; MÜLLER, 2009; MÜLLER; LECOEUVRE, 2014).

Dando continuidade à separação efetiva entre os critérios de análise à Organizadora do Evento e ao Grande/Megaevento em si em todo o *framework*, as características da categoria Alinhamento Estratégico foram validadas pelos especialistas, sofrendo ajustes de nomenclatura, a saber: Foco Estratégico do Evento, Território Estratégico do Evento, Proposta de Valor do Evento, Recursos Estratégicos do Evento e Posicionamento Estratégico do Evento (ver Quadro 25).

A característica **Foco Estratégico do Evento** foi tratada de formas diferentes pelos Entrevistados 05 e 09. A primeira ressaltou a importância do foco estratégico na entrega do evento e o segundo entrevistado, a conformidade de processos de qualidade, principalmente da gestão sustentável de eventos. Assim, foi proposta a mudança na nomenclatura do critério para *Caracterização do foco estratégico pela conformidade de processos de gestão e/ou entrega do evento* (MÜLLER, 2009; MÜLLER; LECOEUVRE, 2014).

Apesar da relevância da característica **Território Estratégico do Evento**, observada no ciclo adaptativo anterior, a maioria dos especialistas das três áreas do painel (Academia, Mercado e Governo) não tinha conhecimento do termo "território estratégico". No entanto,

posteriormente a sua explicação, muitos entrevistados o validaram e o relacionaram à gestão de marketing e à segmentação de mercado.

Percebeu-se a necessidade de tornar seu critério mais consistente, por isso houve mudança no seu foco de análise e na sua nomenclatura, além do seu detalhamento por variáveis. Assim, seu novo critério de análise é a *Caracterização do território estratégico do evento em relação às escolhas sobre a região geográfica (mercados), o segmento de consumo (clientes e consumidores), o tipo de produto (evento), os canais de distribuição e os estágios da cadeia produtiva* (LEAVY, 2013; LAFLEY; MARTIN, 2013, 2014).

Essas variáveis são oriundas do aporte teórico realizado na reformulação adaptativa do ciclo anterior. Essa necessidade também foi percebida no critério "Existência de proposta de valor" na característica **Proposta de Valor do Evento**, conforme E02.2018:

> Então, ali, você fala "existência de proposta de valor", eu entendo, depois da sua explicação que basta colocar alguns poucos elementos *(variáveis)* que expliquem o que você está dizendo, o que é "proposta de valor"', entendeu? Ficou muito vago nesse sentido. Você pode ver que nos outros elementos você trabalha um pouco mais, destrincha um pouco mais o que é que seria aquele critério, mas nessa de "proposta de valor" fica um pouco repetitivo em relação ao que já está dito no anterior *(na característica)* (E02.2018, *grifos nossos*).

Dessa forma, propõe-se o critério reformulado, com base no aporte teórico realizado no ciclo adaptativo anterior, a *Caracterização da proposta de valor por: Diferenciação ofertada, exclusividade, variedade e qualidade; Benefícios, características e atributos adicionais ofertados no evento; Agregação de valor econômico, funcional e/ou emocional; Construção de tendência, inovação e tecnologia; Co-criação com múltiplos stakeholders; e Configuração: produto, parque temático, plataforma de marcas* (OSTERWALDER, 2004; RINTAMAKI et al., 2007; FROW; PAYNE, 2011; LINDIČ; SILVA, 2011; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; KOWALKOWSKI et al., 2012; CASTRO; FIGUEIREDO, 2016; PAYNE; FROW; EGGERT, 2017).

A *diferenciação da oferta, o benefício adicional* e a *agregação de valor* podem ser oriundas de práticas socioambientais, como foi explicado por E09.2018:

> Eu faço um trabalho de gestão da sustentabilidade do evento... Eu costumo levar pra dentro das feiras, ONGs de catadores que fazem a triagem do material, para eles venderem a um determinado reciclador que vai reciclá-lo. [...] A preocupação de trazer o social para o evento... por exemplo, a gente passa para ONGs o material e depois solicita que o organizador do evento compre delas as sacolas que foram feitas com os banners do evento [...] Isso está dentro desse processo de responsabilidades para o evento. [...] A gente sempre coloca como uma proposta *(de valor)* isso. A gente faz várias ações e coloca como proposta (E09.2018, *grifos nossos*).

A *construção de tendência* e a *inovação* foram mencionadas por E06.2018 e E07:

> Construção de tendência, onde é que estaria? Porque eu entendo evento como um produto... [...] Tendências de fazer um evento... Vou te dar um exemplo: tem agora uma modinha dos caras fazerem pessoas assistirem show através de VR *(Realidade Virtual)*… [...] As tendências tecnológicas são super estratégicas... [...] Mas eu acho que não nos atrapalha incluir inovação em tendências... Elas se encaixam na proposta de valor, acho que vale a pena... (E07.2018, *grifos nossos*)

> O objetivo do evento é que ele seja um evento bacana, que ele estoure na mídia... Você compra, é importante que goste, que saia satisfeito e que você se torne o meu cliente no outro ano… [...] Por isso, o objetivo de todo o evento: a cada ano renovar, tentar atrações do momento e algo a mais ao cliente. O que é algo a mais? É o conforto, é uma sala de relax, é a pessoa andar sem encher demais... Você tem que pensar no bem-estar do cliente. [...] Qual o desafio de todos os anos? É você ter algo a mais... Algo diferente, inovador, mais tecnológico... (E06.2018)

Ainda, a Entrevistada 07 trouxe a *tendência de live streaming*, que é a transmissão ao vivo de um evento por mídias sociais, à *co-criação* de grandes e megaeventos:

> Você podia trabalhar com o conceito do streaming *para* conseguir ampliar a capacidade que o evento tem de impactar. Se você foi ao Rock in Rio, você está curtindo aquilo de um jeito... Quem está assistindo pelo Canal *Multishow* ou via Facebook Live de outro... É o mesmo produto, só que em abordagens diferentes por causa do formato de transmissão. Uma *in loco*, a transmissão que o próprio organizador faz, e a outra é da Claudinete, que foi no Rock in Rio que filmou, fotografou e está postando. Talvez eu tenha uma relação mais de aproximação contigo *(com o seu conteúdo)*... Então imagina um *youtuber* dizendo isso? [...] Essa co-criação dentro de um megaevento, é interessante como formato de tendência... [...] Durante a Olimpíada, tinha uma equipe da Coca-Cola, umas 20 pessoas, que só ficavam para monitorar as redes sociais [...] A Coca-Cola patrocinadora, entende que aquilo lá é uma plataforma... É um pouco do que a gente fala de arenas de comunicação. [...] Acho que essa coisa do streaming, estrategicamente, da possibilidade de ser um megaevento se reverbera mais ainda, não é só porque é transmitido, mas como ele é *construído e co-criado com as pessoas*... Como a gente diz: ressignificado. (E07.2018, *grifos nossos*)

Para esclarecimento, as arenas são veículos de comunicação com o mercado, como: a propaganda tradicional com aspectos subjetivos e institucionais da marca; o varejo como centro de difusão da marca e mídia alternativa às estratégias de comunicação; o mundo da moda, do entretenimento e do esporte como parte do espetáculo a associação de produtos e marcas; os grandes eventos promocionais como canais de promoção e divulgação de produtos; a internet e o varejo digital como canal de interação e informação; e o telemarketing e outras formas de venda direta (GRACIOSO, 2008; COELHO et al., 2018).

Outra variável importante à Proposta de Valor é a sua *Configuração*. Houve uma convergência dos especialistas no entendimento de que o evento é um *produto*, que pode ser ofertado ao mercado e/ou fazer parte de um contexto mais amplo como produto turístico (LAFFERTY; FOSSEN, 2001; DEBBAGE; DANIELS, 2005; IOANNIDES; DEBBAGE, 2005; ROEHL, 2005; SMITH, 2005; EVANS, 2009; LEE; YUAN, 2017).

Como validado anteriormente no caso do Rock in Rio, o produto evento foi encarado como plataforma de marcas e parque temático (MILMAN, 2001, 2010; CLAVÉ, 2007; PIKKEMAAT; SCHUCKERT 2007; MILMAN; OKUMUS; DICKSON, 2010; GEISSLER; RUCKS, 2011; LILLESTOL; TIMOTHY; GOODMAN 2015) por alguns especialistas:

> Evento é um produto que você gera pro mercado, é um investimento que você está fazendo num determinado nicho que você sentiu interesse, você percebeu ali "eu tenho uma oportunidade de mercado. Eu vou lá". [...] É um produto de marketing, é um produto de relacionamento, é um produto estratégico. [...] É uma vitrine de diversas outras coisas... É uma das maiores lojas de promoção de subprodutos. O evento é uma grande plataforma *(de marcas)*. Se ela for bem utilizada, ela vai ter retornos interessantes.... (E08.2018, *grifo nosso*)

> Você tem que trazer empresas de nome. [...] A gente começou a trazer mais nomes e está começando a fazer o efeito contrário. Primeiro a gente foi atrás pedindo, dando tudo, e agora a gente já está recebendo o retorno e se tornando uma plataforma para marcas... [...] A mesma coisa, patrocínio. No primeiro ano *(do evento)*, você tende a aceitar qualquer tipo de patrocínio, quando você vai fidelizando o seu cliente, a sua marca, você tende a ser a atração e não vai mais atrás dos patrocinadores. (E06.2018, *grifos nossos*)

> Eles *(gestores)* conseguiram levar os patrocinadores, a partir dessa proposta que não é originalmente do Rock in Rio... A proposta partiu sim de agências do mercado publicitário em várias experiências lá dentro do evento. O que é interessante, sem dúvida nenhuma, é porque você tem na verdade um grande parque *(temático)* de diversões lá dentro. (E09.2018, *grifos nossos*)

O critério da característica **Recursos Estratégicos do Evento** sofreu alterações no foco de análise e na sua nomenclatura, já que existia maior clareza sobre as variáveis de caracterização a ser investigadas. Por conta disso, os Entrevistados 02, 07 e 09 concordaram com todos os elementos dos critérios de análise sem questionamentos ou dúvidas. Os demais entrevistados solicitaram exemplos simples, mas validaram os critérios reformulados.

Os critérios reformulados dos **Recursos Estratégicos do Evento** são a *Caracterização de recursos tangíveis do evento como: físicos, organizacionais e/ou financeiros* e a *Caracterização de recursos intangíveis do evento como: direitos de propriedade, estrutura e/ou conhecimento da governança* (WILLIAMSON, 1985, 1996; BARNEY, 1991, 2011; GRANT, 1991; HALL, 1992; BARNEY; HANSEN, 1994; ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; MILLER; SHAMSIE, 1996; TURNER; KEEGAN, 2001; POPPO; ZENGER, 2002; HOSKISSON; HITT; IRELAND, 2004; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; PROVAN; KENIS, 2007; KLAKEEG et al., 2008; BEVIR, 2009, 2011; ALBERS, 2010; DE WIT; MEYER, 2010; RICHARDS; PALMER, 2010; BARNEY; HESTERLY, 2011; PMI, 2013; SÖDERLUNG; LENFLE, 2013).

Enquanto o Entrevistado 09 acredita que os recursos mais importantes são os relacionais e os financeiros, a Entrevistada 06 entende que o recurso mais relevante é o

tangível financeiro, como o patrocínio e a venda de ingressos. A Entrevistada 07 comenta sobre o recurso intangível *know-how* das pessoas:

> A parte estratégica depende do *know-how* das pessoas. Vou dar um exemplo: eu trabalhei na Olimpíada e na Copa do Mundo. São perfis completamente diferentes, porque numa eu trabalho com o contexto, primeiro técnico, de quem entende de futebol, depois quem "manja" de megaevento. [...] Mesmo trabalhando com processo de gestão, eu acho *(importante)* a compreensão de quem trabalha *nele* e a expertise, principalmente, com grandes equipes. O megaevento é completamente diferente no processo de magnitude porque eu tenho células muito grandes... [...] Considere que o capital humano te auxilia a alcançar seus objetivos estratégicos [...] principalmente no megaevento porque a gente tem desde um voluntário até um cara super poderoso. [...] O garçom na Copa do Mundo era tão estratégico quanto o líder... (E07.2018, *grifos nossos*)

Na característica **Posicionamento Estratégico do Evento**, o critério de análise "Existência da estratégia de diferenciação pela experiência" foi modificado no seu foco de análise, na sua nomenclatura e no seu detalhamento, passando a *Caracterização do posicionamento estratégico da organização temporária por meio de estratégia: genérica da indústria de eventos; de projeto de evento; e de desenvolvimento de evento-mercado*.

A estratégia de diferenciação pela experiência do cliente foi validada por todos os especialistas (HOLBROOK; HIRSCHMAN 1982; HOLBROOK; SCHINDLER, 1991, 1994, 1996; SCHINDLER; HOLBROOK 2003; HOLBROOK 2006), inclusive alguns explicaram a importância da experiência do cliente (HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982; PINE II; GILMORE, 1998; SCHIFFERSTEIN; CLEIREN, 2005; DESMET; HEKKERT, 2007; BRAKUS; SCHMITT; ZARANTONELLO, 2009) por meio do chamado *live marketing*.

Entende-se o *live marketing* como o conjunto de atividades de comunicação que inserem todas as ações, campanhas e/ou eventos que ocorram ao vivo, na experiência do consumidor com a marca, produto ou serviço para o alcance de soluções e resultados estratégicos (AMPRO, 2019). A seguir, as explicações dos especialistas:

> A experiência de consumo é uma tendência de mercado enxergada há 15 anos. [...] Hoje, a gente vive a era da experiência e do desenvolvimento exponencial... Imagine o que é isso, traduzido para os eventos... [...] Para cada pessoa é uma experiência única. Então, o evento torna-se naturalmente diferenciado. Eu acho que é uma estratégia extremamente assertiva, porque o ser humano é movido pela emoção. Você pode ver essa volta do investimento na pessoa, a importância da pessoa está ali *(no evento)* conectada com propósito dele, acreditar nos sonhos, de todo esse movimento que a gente está passando, disruptivo... Tudo isso está sendo usada como estratégia de mercado. (E08.2018, *grifos nossos*)

> Quando você fala de experiência, está indo para uma linha do *live marketing*. [...] Esse conceito de experiência, de vivenciar, não posso dizer mais que é uma coisa de tendência porque já está enraizado... Principalmente, no processo de megaeventos como uma plataforma para marcas, porque lá se consegue trabalhar com todo mundo... E se as marcas não fizerem nada experiencial, não vão se sobressair naquele ambiente *(do megaevento)*. (E07.2018, *grifos nossos*)

> Eu tenho feito um trabalho *com* grande agência de eventos em São Paulo [...] que trouxe uma proposta do mercado... Há dois, três anos atrás... Que era a proposta da nomenclatura de eventos mudar para *live marketing*. E faz todo sentido. [...] Essa nomenclatura expressa justamente isso: a experiência que esse público vai ter lá dentro. [...] Eu considero isso não como uma tendência, *mas* como uma coisa sem volta. [...] A experiência da audiência é muito forte... Isso alavanca os patrocinadores. [...] As agências de publicidade fazem as ativações dos produtos dos patrocinadores que se quer no evento... (E09.2018, *grifo nosso*)
>
> O que faz uma empresa patrocinar um evento? Dentro do foco dela, uma série de coisas que pode direcionar no marketing é a experiência que ele quer que os clientes vivam... Uma nova experiência (E05.2018).

Com isso, a variável de caracterização *estratégia genérica da indústria de eventos* foi confirmada nesse critério de análise pelo painel de especialistas. Já que a estratégia genérica é a diferenciação pela experiência do cliente (PORTER, 1985), as estratégias de projeto de evento são o foco no cliente e na qualidade de entrega. O foco no cliente torna o patrocinador parceiro e membro da equipe (MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007; SHENHAR et al., 2007; BOWDIN et al., 2011) devido às ativações de marca, realizadas no evento.

A qualidade da entrega se relaciona às estratégias de desenvolvimento de evento-mercado, como o crescimento do evento, o desenvolvimento de mercado e a diversificação. Ela pode trazer crescimento do evento em tamanho (*line-up*, número do público externo, receita e/ou participação na indústria) e serviços, contrapondo-se às suas edições anteriores e a eventos concorrentes (ANSOFF, 1977; SHENHAR et al., 2007; BOWDIN et al., 2011).

Ainda, a qualidade da entrega pode estar direcionada ao desenvolvimento de mercado pela excelência das práticas setoriais e dos seus agentes (gestor e equipe) (ANSOFF, 1977; SHENHAR et al., 2007; BOWDIN et al., 2011). E a qualidade da entrega pela diversificação pode atrair consumidores e visitantes com inovações na experiência dos serviços ofertados ou em novos eventos e mercados (ANSOFF, 1977; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; SHENHAR et al., 2007; BOWDIN et al., 2011).

Assim, as variáveis *estratégia de projeto de evento* e *de desenvolvimento de evento-mercado* foram validadas nesse critério. Por estarem atreladas à estratégia organizacional, as abordagens da GGM: autonomia e adaptabilidade, deliberação e emergência, gestão *top-down* e *bottom-up*, estavam sendo tratadas no ciclo anterior no Posicionamento Estratégico. Como o foco de análise dessa característica está no evento em si, então observou-se a necessidade do reposicionamento desses elementos à característica Estrutura de Sistema de Governança.

A análise da dimensão conteúdo da governança pelo painel de especialistas ocasionou na reformulação empírico-teórica das características e dos critérios de análise, apresentados no Quadro 27.

Quadro 27 – Ciclo adaptativo$_3$: segunda reformulação do *framework* na dimensão conteúdo da GGM

Dimensão	Categoria	Característica	Critério de Análise	Principais Referências Teóricas
Conteúdo	Direcionamento Estratégico	Propósito organizacional	Caracterização do propósito da organizadora do evento por: - Missão organizacional - Definição do negócio - Valores compartilhados	Hoskisson; Hitt; Ireland, 2004; Getz, 2005; Tum; Norton; Wright, 2006; De Wit; Meyer, 2010; Bowdin et al., 2011
			Caracterização do propósito do evento por: - Missão do evento - Valores compartilhados do evento	
		Visão organizacional	Caracterização da visão da organizadora	Collins; Porras, 1996; Hoskisson; Hitt; Ireland, 2004; Getz, 2005; De Wit; Meyer, 2010; Barney; Herterley, 2011; Bowdin et al., 2011; Leavy,2013, Lafley; Martin, 2013,2014
			Caracterização da visão do evento por: - Objetivo estratégico - Sucesso do evento	
		Orientação estratégica	Caracterização da orientação estratégica da organizadora pela geração de valor para acionistas e/ou partes interessadas	Friedman; 1970; Freeman, 1984; Müller, 2009; De Wit; Meyer, 2010; Müller; Lecoeuvre, 2014
			Caracterização da orientação estratégica do evento pela geração de valor para acionistas e/ou partes interessadas;	
	Alinhamento Estratégico	Foco estratégico do evento	Caracterização do foco estratégico pela conformidade de processos de gestão e/ou entrega do evento	Müller, 2009; Müller; Lecoeuvre, 2014
		Território estratégico do evento	Caracterização do território estratégico do evento em relação às escolhas sobre: - Região geográfica (mercados); - Segmento de consumo (clientes); - Tipo de produto (evento) - Canais de distribuição - Estágios da cadeia produtiva	Leavy, 2013, Lafley; Martin, 2013, 2014
		Proposta de valor do evento	Caracterização da proposta de valor por: - Diferenciação ofertada, exclusividade, variedade e qualidade; - Benefícios, características e atributos - Agregação de valor - Construção de tendência e inovação - Co-criação com múltiplos *stakeholders* - Configuração: parque temático, plataforma de marcas	Lafferty; Fossen, 2001; Milman, 2001, 2010; Osterwalder, 2004; Roehl, 2005; Clavé, 2007; Pikkemaat; Schuckert 2007; Rintamaki et al., 2007; Milman; Okumus; Dickson, 2010; Ardahaey, 2011; Frow; Payne, 2011; Geissler; Rucks, 2011; Lindič; Silva, 2011; Osterwalder; Pigneur, 2011; Kowalkowski et al., 2012; Lillestol; Timothy; Goodman 2015; Lee; Yuan, 2017; Payne; Frow; Eggert, 2017; Gracioso, 2008; Coelho et al.,2018; AMPRO, 2019
		Recursos estratégicos do evento	Caracterização de recursos tangíveis do evento como: - Físicos; organizacionais; e Financeiros	Williamson, 1985, 1996; Barney, 1991, 2011; Grant, 1991; Hall, 1992; Barney; Hansen, 1994; Zaheer; Venkatraman, 1995; Miller; Shamsie, 1996; Turner; Keegan, 2001; Ppopo; Zenger, 2002; Hoskisson; Hitt; Ireland, 2004; Provan; Kenis, 2007; Klakegg et al., 2008; Bevir, 2009, 2011; Richards; Palmer, 2010; Barney; Hesterly, 2011; PMI, 2013; Sönderlund; Lenfle, 2013
			Caracterização de recursos intangíveis do evento como: - Direitos de propriedade; Estrutura; e Conhecimento da governança	
		Posicionamento estratégico do evento	Caracterização do posicionamento do evento por meio da estratégia da organização temporária: - Estratégia genérica da indústria de eventos - Estratégia de projeto de evento - Estratégia de desenvolvimento de evento-mercado	Porter, 1985; Mintzberg, 1988; Holbrook; Schindler, 1991, 1994, 1996; Schifferstein; Cleiren, 2005; Holbrook 2006; Srivannaboon, 2006; Desmet; Hekkert, 2007; Milošević; Srivannaboon, 2007; Shenhar et al., 2007; Artto et al., 2008; Getz, 2008; Andersson; Getz, 2009; Brakus; Schmitt; Zarantonello, 2009; Müller, 2009; De Wit; Meyer, 2010; Bowdin et al., 2011; Too; Weaver, 2014

Fonte: Elaboração própria (2019)

4.2.3 Sistema da GGM para os especialistas

O painel dos especialistas validou a dimensão sistema da GGM, confirmando a categoria Composição Sistêmica da Governança. Suas características, oriundas do *framework* reformulado no ciclo anterior: Estrutura, Agentes, Processos e Mecanismos de Controle também foram validadas. Estes elementos e seus ajustes empírico-teóricos foram apresentados no Quadro 28.

Quadro 28 – Ajustes empírico-teóricos em características da dimensão sistema de governança conforme o painel de especialistas

***Framework* Inicial**		**Segunda Reformulação do *Framework***	
Dimensão	**Característica**	**Ajuste Empírico-Teórico**	**Nova Característica**
Sistema de Governança	Estrutura	Não houve ajustes nesta característica	Estrutura
	Agentes		Agentes
	Níveis hierárquicos	Exclusão desta característica	-
	Processos	Não houve ajustes nesta característica	Processos
	Mecanismos de controle		Mecanismos de controle
	-	Inclusão desta característica	Resultados

Fonte: Elaboração própria (2019)

Na característica **Estrutura** da composição sistêmica da governança, a adequação do foco de análise do critério "Existência de estrutura da organização de eventos" foi questionada por alguns especialistas, conforme o depoimento do Entrevistado 04:

> Não seria só a existência *(da estrutura organizacional)*, porque a existência seria "sim ou não". Mas também tem aí a qualidade dessa estrutura... Qual é essa estrutura, exatamente. [...] Você falar da existência de estrutura da organização é uma tautologia. Porque você está falando de uma empresa que organiza eventos, pode não ser uma estrutura eficiente, mas existe. [...] Eu não sei o que seria bem a existência de estrutura, eu acho que talvez seria o modelo de estruturação da organização, algo assim... (E04.2018, *grifo nosso*)

Esse critério foi modificado para a *Caracterização da estrutura da governança do evento por tipologia, abordagens, níveis e formalização* (MINTZBERG; WATERS, 1985; GETZ, 2005; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; MÜLLER, 2009; BOWDIN et al., 2011; PMI, 2013; ABNT, 2015), sendo representado no Quadro 29. A importância da variável *tipologia de governança* à *Caracterização da estrutura da governança do evento* foi explicada pela Entrevistada 07:

> A gente trabalha *(a estrutura do evento)* com comissões e sabe o quê acontece, diferencia muito por tipologia. Por exemplo, [...] eu posso estar fazendo o casamento do Príncipe Charles, que é um megaevento, mas ele é um evento social... Diferentemente se eu fizer um casamento popular com 500 noivas... Também é mega, também é casamento, mas são características com contextos diferentes. Olha que eu estou falando da mesma tipologia... Eu acho que você pode até criar uma macroestrutura, mas a sua dificuldade é a questão da

> tipologia. [...] Então talvez você pudesse contextualizar que a área de eventos, por causa das suas diferentes tipologias [...] tem que se considerar muito as especificidades da tipologia. (E07.2018, *grifo nosso*)

Esta tese corrobora para o entendimento da entrevistada no qual a tipologia do evento auxilia na construção, mas, por si só, não dá conta das peculiaridades existentes na análise da uma estrutura organizacional. Por isso, a análise da variável *tipologia de governança* foi desenvolvida a partir da forma estrutural da rede interorganizacional do evento e da estrutura das organizações permanente e temporária (Organizadora e Evento) (ver Quadro 29).

Quadro 29 – Ajustes empírico-teóricos nos critérios de análise da dimensão sistema de governança conforme o painel de especialistas

***Framework* Inicial**		**Segunda Reformulação do *Framework***	
Dimensão	**Critério de Análise**	**Ajuste Empírico-Teórico**	**Novo Critério de Análise**
Sistema de Governança	-	Inclusão deste critério de análise	Caracterização da estrutura da governança do evento por: - Tipologia de governança - Abordagem da governança - Níveis de governança - Formalização da governança
	Existência de estrutura da organização de eventos	- Exclusão deste critério - Inclusão do foco de análise como variável de caracterização da estrutura da governança do evento	-
	Existência de princípios e políticas de governança		-
	Participação de agentes na governança	- Mudança no foco de análise do critério; - Ajuste na nomenclatura - Detalhamento do critério por meio de variáveis de análise da característica	Caracterização da composição dos agentes da governança do evento por: - Tipologia dos agentes - *Lócus* de participação
	Atuação dos agentes nos níveis hierárquicos	Exclusão deste critério	-
	Participação dos agentes nas atividades de direção, controle e avaliação por nível da governança	- Mudança no foco de análise do critério - Ajuste na nomenclatura	Caracterização da participação dos agentes nas atividades de direção, controle e avaliação por nível de governança
	Participação dos interessados nas atividades de direção, controle e avaliação por nível da governança		Caracterização da participação dos interessados na atividade de direção, controle e avaliação por nível da governança
	Existência de mecanismos de controle formais e informais	- Mudança no foco de análise do critério - Ajuste na nomenclatura - Detalhamento do critério por meio de variáveis de análise da característica	Caracterização dos mecanismos de controle da governança do evento por: - Conflitos entre agentes e/ou *stakeholders*; - Regulação das relações por mecanismos de controle
	-	Inclusão deste critério de análise	Caracterização dos resultados da governança por meio da divulgação de informações gerais e específicas do evento

Fonte: Elaboração própria (2019)

Com relação à *forma estrutural da rede interorganizacional*, os especialistas acadêmicos recomendaram a inclusão da temática "governança de rede" para auxiliar no desenho da governança de eventos, muito utilizada na perspectiva do destino turístico. Essa recomendação foi enfatizada pelo Entrevistado 02 sobre as formas de governança existentes e sua sugestão da inclusão de alguns autores e obras que já fazem parte desta tese, referenciando outros elementos desse *framework*, como os mecanismos de controle nessa dimensão. Desse modo, faz-se necessário o aporte teórico sobre essa temática.

A governança de redes consiste na definição de regras, critérios e mecanismos para a tomada de decisão, a autonomia das ações e as responsabilidades inerentes aos participantes da rede, seja agentes da governança ou outras partes interessadas. Seu papel está na delimitação da gestão, usando seus conhecimentos, habilidades e qualificação para o alcance dos objetivos estratégicos (ROTH et al., 2010; BRAND; FACCIN, 2015).

Para estudar a eficiência e a eficácia dessa delimitação e o alcance dos objetivos, a governança em rede pode ser analisada frente à perspectiva contratual e à cognitivo-relacional (AL-HAJ, 2015), como também às perspectivas do turismo de eventos. A governança de rede de natureza privada está mais voltada à perspectiva centrada no evento (SMITH, 2005; GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2007; GETZ, 2008; EVANS, 2012).

Nesse sentido, ela remete às redes estratégicas, que são arranjos distintos com vistas ao ganho e à manutenção de vantagem competitiva empresarial frente à concorrência fora da rede (JARILLO, 1988; ANTIVACHIS; ANGELIS, 2015). O estudo desse tipo de governança de rede e das relações entre seus participantes em organizações temporárias foi realizado em segmentos da indústria do entretenimento, como a música, a fonografia, o editorial, o cinema e games (PETERSON; BERGER, 1971; HIRSCH, 1972; MILES; SNOW, 1986; FAULKNER; ANDERSON, 1987; VENKATRAMAN; LEE, 2004).

A governança de rede de natureza pública ou público-privada tem estudos mais direcionados à perspectiva do destino turístico (GETZ, 2008; PAGE; CONNELL, 2012; TODD; LEASK; ENSOR, 2017) pela articulação de atores em diferentes esferas setoriais (SØRENSEN; TORFING, 2009; BASSOLI, 2010; BRAND; FACCIN, 2015), inclusive no campo do turismo (BERITELLI; BIEGER; LAESSER, 2007; BEAUMONT; DREDGE, 2010; LOCKWOOD, 2010).

A complementaridade dessas perspectivas na análise da governança de rede (CORNFORTH, 2004; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007) em eventos traz uma contribuição significativa no *design* da composição sistêmica da GGM, a partir das seguintes formas estruturais: governança participante, com organização líder e com organização administrativa.

Essas formas da governança em rede foram propostas por Provan e Kenis (2007) e, posteriormente, consolidadas nos trabalhos de Provan, Fish e Sydow (2007), Provan, Huang e Milward (2009), Albers (2010, Beaumont e Dredge (2010), Roth et al. (2010), Wegner e Padula (2013), Antivachis e Angelis (2015) e Brand e Faccin (2015).

A estrutura de governança de rede compartilhada possui membros que participam das decisões formais, em reuniões, ou informais por meio de interações e colaborações contínuas. Seus participantes têm condições mais simétricas e a governança pode ser descentralizada, com a interação de todos, como centralizada por um grupo de participantes. De modo geral, eles são responsáveis pelas relações internas e suas operações, como também as relações externas com outros atores (PROVAN; KENIS, 2007; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007).

A governança de rede compartilhada é usada em alianças estratégias multifirmas e parcerias com vistas ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, à atração de novos negócios que não poderiam ser realizados sem os esforços conjuntos de todos os membros, e às relações entre empresas de investimento e de capital de risco (PROVAN; KENIS, 2007; VENKATRAMAN; LEE, 2004; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007).

A estrutura de governança de rede com organização líder é utilizada quando há a necessidade de uma abordagem mais centralizada com atividades na rede e suas decisões-chave coordenadas por um único membro participante. Esse tipo conota a assimetria das relações e é altamente centralizada, voltada aos objetivos da organização líder (PROVAN; KENIS, 2007; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007).

Seu papel de liderança pode emergir dos membros, na busca pela eficiência e eficácia da rede, ou podem ser mandatários devido a alguma fonte de financiamento externo. O custo de administração da rede é absorvido pela organização líder que pode arcá-lo por si, receber recursos dos demais membros da rede e/ou por fonte de financiamento externo, como subsídios governamentais (PROVAN; KENIS, 2007; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007).

Além disso, a organização líder fornece produtos e serviços, conduz negócios na rede e é responsável pela manutenção dos relacionamentos internos e desenvolvimento dos externos. Em negócios, ocorre nas relações verticais, entre compradores e fornecedores, e nas redes multilaterais horizontais, em especial nos serviços de infraestrutura e desenvolvimento local quando a organização governamental possui recursos, legitimidade e liderança (PROVAN; KENIS, 2007; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007).

Na estrutura de governança de rede com organização administrativa é criada uma ente administrativo independente para governar a rede e suas atividades. Embora seus membros interajam entre si, essa governança é centralizada e seu articulador promove a coordenação e a

manutenção da rede. Seu papel mediador é, tão somente, reger externamente a rede por mandato ou pelos próprios membros, podendo ele ser de natureza governamental, com ou sem fins lucrativos (PROVAN; KENIS, 2007; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007).

Essa forma estrutural da governança de rede pode ser usada para reforçar a legitimidade da rede e lidar com questões complexas da governança compartilhada. Para isso, constituem formalmente um conselho que aborda questões estratégicas, deixando as operacionais para o presidente da organização administrativa. Muitas vezes, essa forma de governança é estabelecida para a realização de objetivos de desenvolvimento loco-regional (PROVAN; KENIS, 2007; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007).

As formas da governança de rede com organização líder e administrativa são similares, sendo a primeira direcionada à produção, à prestação de serviço e/ou à realização de negócios; já a segunda, à supervisão, à mediação e à liderança na rede (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007). Acredita-se que a GGM é desenhada por redes interorganizacionais com uma organização líder ou administrativa conforme a natureza do evento e a sua propriedade.

Em grandes eventos de natureza privada, compete à sua Organizadora a liderança da governança da rede interorganizacional, pois produz o evento enquanto produto e desenvolve as relações verticais entre compradores e fornecedores na rede. Seus objetivos estão relacionados ao evento em si. A distinção entre a Organizadora e o Proprietário do evento não interfere na liderança da governança da rede.

Grandes e megaeventos de natureza pública ou público-privada sofrem com essa distinção, podendo ser o Proprietário ou a Organizadora do evento a organização líder da governança. O que vai determinar quem será a organização líder são a legitimidade e a liderança na rede, pois terá o papel de coordená-la e a manter por meio de um conselho intersetorial o desenvolvimento do portfólio de eventos e, consequentemente, a operacionalização dos objetivos estratégicos do destino turístico.

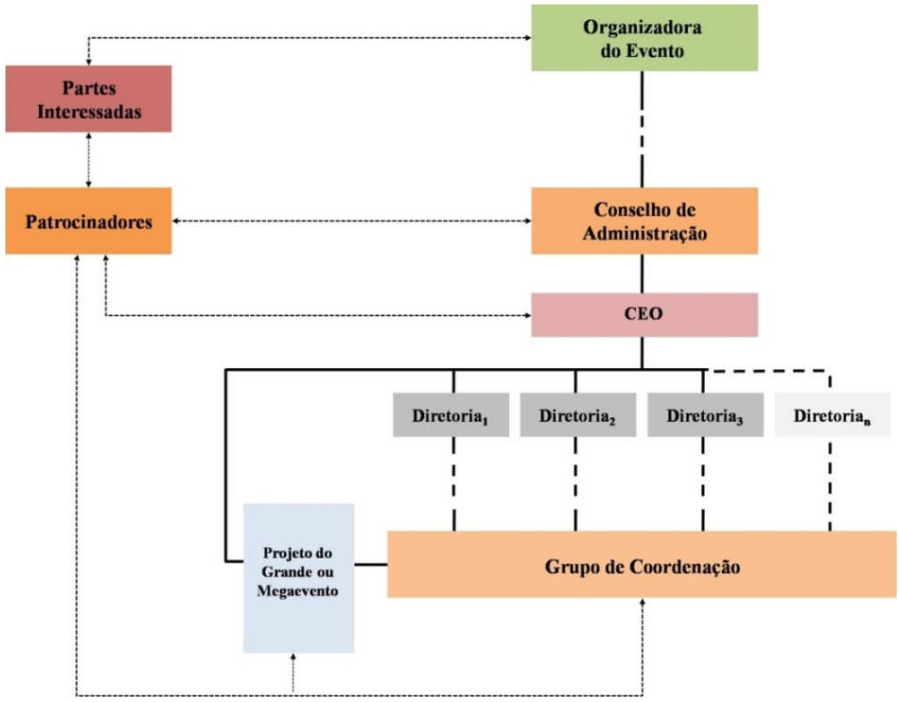
Se a organização líder da governança em rede pública ou público-privada for a Organizadora do evento, então essa terá as mesmas atividades de líder da governança em rede privada, além das atividades relacionadas à gestão do evento.

Como administrador da governança, o Proprietário não possui atividades relacionadas à gestão do evento. Estas precisam ser repassadas a Organizadora que pode ter ou não fins lucrativos. Se a Organizadora do evento tem fins lucrativos, então sua relação com o Proprietário será contratual (terceirização) para produzir o portfólio de eventos do destino turístico, desenvolvendo relações verticais entre compradores e fornecedores, como também multilaterais horizontais, gerindo os recursos estratégicos.

Caso a Organizadora seja pública, por exemplo, uma fundação, associação ou empresa pública sem fins lucrativos, ela pode realizar as operações do evento, como também fazer apenas a gestão de seus recursos e das relações entre as partes interessadas. Isso comprova os aspectos de hibridismo e transitoriedade das três formas de governança de rede originais de acordo com Provan e Kenis (2007) e Roth et al. (2010).

Além da forma estrutural da rede interorganizacional, a análise da tipologia da governança leva em consideração nessa tese a *estrutura do evento (organização temporária) e da Organizadora (permanente)*, a partir dos seus organogramas e níveis hierárquicos, estudados desde o ciclo adaptativo anterior. A análise da estrutura das organizações permanente e temporária revela a *representação gráfica (organograma)* na Figura 21.

Figura 21 – Organograma da GGM frente aos especialistas



Fonte: Elaboração própria (2019)

A *representação gráfica* da governança é uma estrutura matricial que varia conforme a natureza e a tipologia do evento. Nela, estão os Agentes da governança e os *stakeholders*, principalmente os da cadeia produtiva do evento (PMI, 2013), que são interligados por linhas pretas, respectivamente, contínua e pontilhada com setas duplas na Figura 21. Nela, merecem destaque os Acionistas e os Patrocinadores por estarem mais relacionados à GGM. As demais partes estão representadas em sua totalidade.

As linhas pretas tracejadas na Figura 21 simbolizam interrupções no desenho, indicando a ausência de outros Agentes da governança corporativa (conselho fiscal,

assembleia geral e outros) e/ou membros da Organizadora (demais departamentos), que não tem necessariamente relevância para a estrutura da governança do evento.

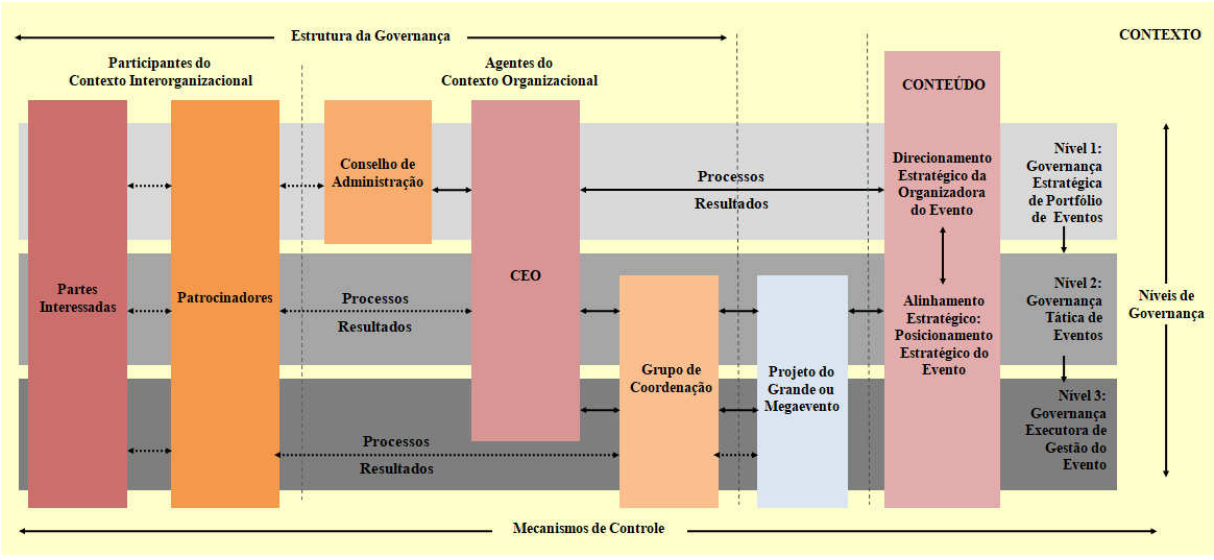
No contexto organizacional, esse organograma foi construído de forma híbrida, pois foi observado que em grandes e megaeventos, sua Organizadora atua em âmbito nacional e internacional, sendo grandes corporações com governança corporativa. O seu Conselho de Administração e o seu CEO (executivo principal) são os mesmos que operam na GGM.

As diretorias de área relacionadas na Figura 21 podem atuar tanto na estrutura da Organizadora, quanto na estrutura do(s) evento(s) desenvolvidos. Isso vai depender das peculiaridades do evento. No contexto interorganizacional, as partes interessadas estão contempladas na estrutura, mas não são membros permanentes das estruturas organizacionais analisadas, pois possuem uma função consultiva ou de assessoria nesse organograma.

Além da tipologia da estrutura, faz-se necessária análise da *Abordagem da governança* relacionada ao contexto e ao conteúdo de grandes e megaeventos. É observada a dependência da composição do sistema da governança dessas duas dimensões, conforme ilustrado na Figura 22. Em relação ao contexto (representado pela área amarela), a composição sistêmica da governança será modificada de acordo com as suas variáveis de caracterização: história, evolução e desafios; força da marca e patrocínio; natureza, tipologia, conceito e âmbito.

Além disso, essa composição sistêmica também sofrerá influência dos *stakeholders*, o impactado dos fatores macroambientais e do comportamento das forças atuantes na indústria de eventos, que fazem parte do seu contexto interorganizacional. Essas influências e impactos foram representados nas Figuras 21 (organograma) e 22 (composição sistêmica) por linhas pontilhadas com setas duplas.

Figura 22 - Composição do sistema da GGM frente aos especialistas



Fonte: Elaboração própria (2019)

Ainda, a dependência entre a composição do sistema de governança e o conteúdo (área rosa na Figura 22) ocorre por meio do direcionamento estratégico da Organizadora e do alinhamento estratégico, especialmente presente no posicionamento do evento.

Enquanto o posicionamento estratégico do evento, na dimensão conteúdo, caracteriza a estratégia genérica de diferenciação pela experiência do cliente, usada pela indústria de eventos, a variável *Abordagem da governança de eventos* caracteriza o modo como ela entende e trata suas estratégicas e decisões em seus níveis frente ao grande ou megaevento.

No ciclo adaptativo$_2$, a estratégia genérica do evento e a abordagem estratégica da governança foram analisadas conjuntamente pelo prisma da temática estratégia. Todavia, observou-se a necessidade de trabalhar esses dois focos de análise em dimensões distintas, por isso a proposição dessa variável de caracterização para esse critério de análise.

A abordagem da governança de eventos está atrelada à tipologia da estratégia (deliberada e emergente) e ao seu fluxo de decisão na hierarquia organizacional (*top-down* e *bottom-up*), representado na Figura 22 pelas linhas pretas com setas duplas.

As estratégias deliberadas e *top-down* da governança de eventos são desenvolvidas pelos Conselho de Administração e CEO, no primeiro nível, e as estratégias emergentes e *bottom-up* são realizadas no segundo e terceiro da governança, pelo responsável pela alocação e execução do recurso (MINTZBERG; WATERS, 1985; MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007; DE WIT; MEYER, 2010).

Além disso, a abordagem da governança, frente ao conteúdo e ao contexto, pode ser autônoma e/ou adaptativa. A governança de eventos pode ser autônoma se seguir estratégias emergentes, no entanto relacionadas ao conteúdo estratégico deliberado previamente pela Organizadora (MINTZBERG; WATERS, 1985; ARTTO et al., 2008).

A governança do evento será adaptativa quando estiver voltada ao posicionamento frente: às partes interessadas, principalmente o proprietário do evento, a cadeia de valor e o público externo; aos padrões normativos de processos e práticas da indústria; e às mudanças no contexto interorganizacional (SRIVANNABOON, 2006; ARTTO et al., 2008).

Ainda sobre a estrutura da governança, ao julgar conveniente a sugestão do Entrevistado 03, a característica “Níveis Hierárquicos” e seu critério de análise “Atuação dos agentes nos níveis hierárquicos” foram excluídos do *framework*. Sua temática foi reposicionada como variável do critério de análise da estrutura da governança de eventos:

> Ao você definir estrutura, você já está definindo níveis hierárquicos. Por que você os separou aqui *(no framework)*? Porque, ao se definir tanto a estrutura da organização quanto a estrutura do evento, você já está definindo os níveis hierárquicos. Eu acho que seria bastante interessante eles estarem juntos no

> critério, porque você está analisando aquela característica estrutura e dentro disso tudo os níveis hierárquicos. (E03.2018, *grifo nosso*)

Outra sugestão relevante, feita por E04.2018, foi a troca da denominação dessa variável para *Níveis da governança*. Essa troca faz sentido devido à necessidade de separação entre os elementos de análise da Organizadora e do evento em si:

> Quando você fala em nível hierárquico me vem à cabeça a questão organizacional mais do que a questão estratégica, tática e operacional. [...] Porque quando você fala níveis hierárquicos, eu entendo se ele está atuando como gerente ou como coordenador... eu entendo a hierarquia *(da gestão)* do evento. Eu acho que essa palavra "nível hierárquico", não... Acho que o nível de governança mesmo, [...] porque o nível hierárquico tem a ver com a hierarquia organizacional e não com a dos níveis de planejamento. (E04.2018, *grifo nosso*)

Com relação à composição sistêmica, no primeiro nível da governança estratégica (ver faixa cinza claro na Figura 22), a Organizadora direciona, controla e avalia o portfólio de todos os seus eventos enquanto negócios e suas parceiras. A Governança Estratégica de Portfólio de Eventos trata dos objetivos e resultados pretendidos, das decisões sobre recursos organizacionais e das mudanças de escopo do grande ou megaevento (MÜLLER, 2009).

No segundo nível, a Governança Tática de Eventos, faixa cinza médio na Figura 22, governa a entrega da experiência ofertada nos vários projetos de eventos – únicos, contínuos e/ou simultâneos – com vistas à garantia da eficácia da sua seleção e priorização por meio da sua contribuição à otimização da estratégia pretendida, da criação de valor, do uso eficiente dos recursos e da gestão dos *stakeholders* do evento (MÜLLER, 2009; PMI, 2013).

E no terceiro nível, a Governança Executora da Gestão do Evento implementa as estratégias deliberadas pela Organizadora a partir das estratégias emergentes no grande ou megaevento, realizadas pelo Grupo de Coordenação (MINTZBERG; WATERS, 1985; MÜLLER, 2009). Nesse nível, na faixa cinza escuro na Figura 22, a governança preocupa-se com a entrega do evento, como também com sua conformidade de processos de gestão.

Ainda sobre o critério de análise *Caracterização da estrutura da governança do* evento, a "Existência de princípios e políticas de governança" foi validada pelo Especialista 04; todavia, reposicionada no *framework* como elemento da variável *Formalização da governança*. Além dos *Princípios e políticas compartilhados*, foi proposto o elemento de análise *Estatuto, regulamento ou norma legal*.

Foi constatado pelos especialistas que dois critérios em características distintas possuíam o mesmo foco de análise: a "Participação de agentes na governança", na característica Agentes, e a "Participação dos agentes nas atividades de direção, controle e avaliação por nível da governança" em Processos.

Para resolver essa duplicidade, o primeiro critério foi excluído e instituído o seguinte foco de análise à característica **Agentes**: a *Caracterização da composição dos agentes da governança do evento por meio da tipologia dos agentes e do lócus de participação* (MILOŠEVIĆ, 1989; ENGLUND; MÜLLER, 2004; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; TURNER, 2006a; HOBBS; AUBRY, 2007; MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007; SHENHAR et al., 2007; CRAWFORD et al., 2008; MÜLLER, 2009; BOWDIN et al., 2011; PMI, 2013; IBGC, 2015; GETZ; PAGE, 2016).

Com relação à *tipologia dos agentes*, sua composição na governança de eventos se origina na governança corporativa da sua Organizadora, já que em sua estrutura possui o mesmo perfil de membros que forma o Conselho de Administração. Como é órgão mais relevante na governança, o Conselho de Administração deve ser composto por um número ímpar de conselheiros com vistas à diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, culturas, faixa etária e gênero, garantindo igualdade de oportunidades para homens e mulheres em posições de liderança na Organizadora e no evento. Seu processo de seleção deve estar alinhado ao Direcionamento Estratégico da Organizadora e às expectativas geradas na sua atuação frente aos Processos do evento (IBGC, 2015).

A qualificação dos conselheiros, suas características e competências necessárias também devem estar alinhadas a esse Direcionamento Estratégico, além de suas habilidades interpessoais, como: defesa de ponto de vista e julgamento próprio; capacidade de comunicação, de trabalhar em equipe e de interpretação de relatórios gerenciais, contábeis e financeiros; disponibilidade de tempo; conhecimento das melhores práticas da governança, da legislação societária e regulação, e gestão de riscos (IBGC, 2015).

O CEO faz parte do Conselho de Administração como executivo principal (JENSEN; MECKLING, 1976), como também da direção executiva do portfólio dos seus eventos, com maior autoridade na hierarquia tático-operacional e formação das estratégias deliberadas.

Além disso, o CEO e os membros das diretorias de áreas formam o Grupo de Coordenação do evento que consiste em um comitê *ad hoc*, bastante especializado que pode ser alocado em atividades específicas de outros eventos do portfólio da Organizadora (GETZ, 2005; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006), cuidando das emergências estratégicas e da alocação de recursos do evento. Essas diretorias de áreas administrativas da Organizadora (comercial, vendas, marketing, operações e outras) e áreas da gestão do evento (tickets, alimentação e bebidas, entrada...) podem ser consideradas tático-operacionais para este.

Por isso, o Grupo de Coordenação possui a função tático-operacional similar a um escritório de gestão de projetos (ENGLUND; MÜLLER, 2004; MILOŠEVIĆ;

SRIVANNABOON, 2007; SHENHAR et al., 2007; BOWDIN et al., 2011; PMI, 2013), pois é tático por fornecer os meios para o alcance dos objetivos estratégicos propostos, como também é operacional pela execução e pelo controle diretivo, de suporte e de conformidade de seus processos de gestão (HOBBS; AUBRY, 2007; MÜLLER, 2009; PMI, 2013).

A função de Gestão do Projeto do Evento pode ser desempenhada pela Diretoria de Operações (TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007; MÜLLER, 2009; BOWDIN et al., 2011). Por isso, o Gestor do Projeto do Evento encontra-se como membro do Grupo de Coordenação, não tendo uma representação específica na figura 22. Dependendo de sua relevância, ele pode figurar na composição do *board* da GGM.

Embora não seja Agente da governança, o patrocinador também pode fazer parte do Grupo de Coordenação. Sua participação é consultiva, principalmente no suporte operacional na fase de execução do projeto do evento. Em geral, o patrocínio é externo com a sua seleção e captação dependentes diretamente do conjunto de serviços que compõem a experiência ofertada, denominado de escopo do grande ou megaevento. A diferenciação pela experiência ofertada ocorre a partir das ativações das marcas patrocinadoras a partir de brinquedos, *stands*, palcos, brindes, descontos, promoções, concursos, sorteios e premiações diversas (MINTZBERG, 1988; CRAWFORD et al., 2008; BOWDIN et al., 2011).

O *lócus de participação* na governança está presente na rotina de reuniões periódicas e extraordinárias, principalmente do Conselho de Administração e do CEO no primeiro nível da Governança Estratégica de Portfólio de Eventos, e deste com o Grupo de Coordenação nos níveis Governança Tática de Eventos e Governança Executora da Gestão do Evento.

A eficácia das reuniões, principalmente do Conselho de Administração, depende de ações que favoreçam a participação efetiva dos Agentes, elevem o nível das discussões para um processo decisório mais adequado e efetivo. Essa participação necessita de uma preparação prévia dos Agentes que, por sua vez, depende da qualidade e da distribuição efetiva dos materiais (IBGC, 2015).

Essas ações são: a proposição de um calendário e agenda temática anual conforme a periodicidade das reuniões; o recebimento prévio do material de forma clara e em quantidade adequada à reunião; o acesso a documentos societários pertinentes para as deliberações (estatuto/contrato social, atas de reuniões anteriores do conselho e de assembleias gerais, dentre outros); a disponibilidade dos membros do Grupo de Coordenação para o esclarecimento de assuntos pertinentes à reunião; as reuniões devem ser presenciais e seus membros devem manter um comportamento adequado com o colegiado (IBGC, 2015).

Ainda, o *lócus* de participação pode ser estendido para o envolvimento de *stakeholders* internos ou externos à Organizadora e ao evento. A ABNT (2012) inclui como possíveis saídas de engajamento: as reuniões e suas atas; pesquisas; mídias sociais; pedidos de compra; contratos; *feedback* de clientes e participantes; informe e relatório técnico; comunicados de imprensa, artigos e boletins informativos; seções de perguntas e respostas; treinamento; mediação e arbitragem; e diálogo social.

Ademais, a característica **Processos** foi validada pelos Entrevistados acadêmicos 02, 03 e 04, mas seus critérios: a "Participação dos agentes nas atividades de direção, controle e avaliação por nível da governança" e a "Participação dos interessados nas atividades de direção, controle e avaliação por nível da governança" sofreram ajustes de foco de análise e de nomenclatura.

Dessa forma, os novos critérios de análise de Processos são: a *Caracterização da participação dos agentes nas atividades de direção, controle e avaliação por nível de governança* e a *Caracterização da participação dos interessados na atividade de direção, controle e avaliação por nível da governança* (ENGLUND; MÜLLER, 2004; JUGDEV; MÜLLER, 2005; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; TURNER, 2006B; HOBBS; AUBRY, 2007; RENZ, 2007; SHENHAR et al., 2007; MÜLLER; STAWICKI, 2008; ISO, 2008; MÜLLER, 2009; RICHARDS; PALMER, 2010; TOOR; OGUNLANA, 2010; TCU, 2014, 2015a, 2015b; GOMES; ROMÃO, 2016) (ver Quadro 29).

Essa separação entre a participação dos Agentes e dos interessados foi questionada pelo Entrevistado 04, mas corroborada por ele mesmo, de acordo com o seu depoimento:

> A participação dos agentes nas atividades de direção, controle e avaliação... Você separa os agentes das partes interessadas. [...] Mas qual a diferença entre *eles*? [...] Que eu acho que você está dizendo que os agentes das atividades de direção, controle e avaliação são as pessoas que estão envolvidas em algum nível de decisão. E as partes interessadas, de alguma forma, elas são fornecedoras das *(afetadas pelas)* decisões que já foram tomadas. [...] (*Elas*) colaboram, não tomam decisões estratégicas. [...] Talvez os interessados, tomem decisões operacionais ou táticas... (E04.2018, *grifos nossos*)

Esses critérios analisam o alinhamento processual entre os papéis, as funções e as responsabilidades dos Agentes, e as atividades desempenhadas nos níveis da governança de eventos, inclusive com a participação dos interessados. Esse alinhamento processual está representado na composição sistêmica da governança na Figura 22 pelas linhas horizontais contínuas e pontilhadas.

De forma geral, os papéis desempenhados pela governança passam pela: realização de reuniões com a participação de todos os membros; promoção de relacionamentos entre os agentes e as partes interessadas no evento; gestão e modelagem de sua boa conduta; e

identificação de projetos no portfólio de eventos e sua consistência com os objetivos estratégicos da organização (TURNER; MÜLLER, 2003; MÜLLER; STAWICKI, 2008; MÜLLER, 2009; MAV et al., 2012).

Além disso, as funções para uma governança eficaz utilizadas nesse *framework* são a direção estratégica, o controle e a avaliação de políticas, resultados e desempenho (ISO, 2008; TCU, 2015b). A delimitação das responsabilidades e das atividades normatizadas para todos os Agentes pode ser analisada em seu documento oficial, como também nos princípios, nos valores e nas políticas institucionais a partir das variáveis de caracterização da estrutura da governança de evento: *estatuto, regulamento ou norma legal* e *princípios e políticas seguidos* (TCU, 2015b; GETZ; PAGE, 2016).

Com base no referencial teórico deste trabalho e na análise realizada no ciclo adaptativo$_2$, as relações entre os níveis e as funções da governança, os agentes responsáveis e as atividades desempenhadas foram apresentadas no Quadro 30.

As atividades desempenhadas no primeiro nível da Governança Estratégica de Portfólio de Eventos estão melhor definidas por funções e agente responsável, uma vez que tendem a se originar nas atividades da governança corporativa da Organizadora do evento. Além disso, sua construção teórica teve por base o entendimento de autores como Getz (2005), Miloševic e Srivannaboon (2007), Shenhar et al. (2007), Müller (2009), Richards e Palmer (2010), APM (2011) e TCU (2014).

O agente com maior relevância e participação na governança é o Conselho de Administração, porque tem responsabilidade legal e financeira sobre o evento. Por isso, suas atividades nas funções de direção, controle e avaliação estão direcionadas à liderança e ao apoio para o alcance dos objetivos estabelecidos (RICHARDS; PALMER, 2010).

Apesar de participarem fortemente nos dois níveis de governança, o CEO é o agente de maior importância no segundo nível e o Grupo de Coordenação, representado pelo Diretor de Operações ou Gestor de Evento, é o do terceiro nível. Ainda, observou-se que há certa repetição das atividades diretivas e de controle do CEO e do Grupo de Coordenação nos níveis da Governança Tática de Eventos e da Governança Executora da Gestão do Evento.

Ao contrário das atividades diretivas, as de controle e as de avaliação no segundo e terceiro níveis da governança não estão bem delimitadas por função. As atividades descritas no Quadro 30 foram desenvolvidas a partir da revisão conceitual das obras de Anbari (1985), Arnaboldi, Azzone e Savoldelli (2004), Englund e Müller (2004); Tum, Norton e Wright (2006), Turner (2006b), Andersen, Henriksen e Aarseth (2007), Bredillet (2007), Miloševic e Srivannaboon (2007), Müller (2009) e Bowdin et al. (2011).

Quadro 30 – Participação dos agentes na GGM conforme os especialistas

Função	Agente Responsável	Atividade Desempenhada
Nível de Governança		
Nível 1: Governança Estratégica de Portfólio de Eventos		
Direção	Conselho de Administração e CEO	- Decisão sobre o escopo do evento e as características necessárias à sua execução; - Decisão sobre o direcionamento e o alinhamento estratégico do evento; - Estabelecimento dos objetivos, formulação de estratégias e de políticas organizacionais; - Levantamento de investimento e patrocínio privado, e subsídios financeiros estatais; - Captação de recursos estratégicos; - Tomada de decisão financeira; - Promoção das relações entre os agentes e do envolvimento dos interessados; - Unicidade do discurso institucional; - Definição dos critérios e fatores de eficácia do evento conforme os objetivos propostos;
Controle	Conselho de Administração e CEO	- Supervisão da gestão do evento; - Desenvolvimento de sistema de gestão orientado às entregas dos serviços da experiência do evento (resultados); - Gestão de riscos estratégicos; - Monitoramento das decisões financeiras; - Decisão sobre a indicação de agentes para cargos de representação e execução, as funções e atividades de outros membros, e habilidades específicas, níveis de qualificação e experiência de outros agentes da governança; - Gestão de conflitos entre os agentes e entre estes e as partes interessadas;
Avaliação	Conselho de Administração e CEO	- Auditoria interna e externa com avaliação do sistema de gestão das entregas; - Promoção da *accountability* (responsabilidade e prestação de contas) e da transparência para todas as partes interessadas; - Divulgação e a comunicação dos resultados obtidos;
Nível 2: Governança Tática de Eventos		
Direção	CEO e Grupo de Coordenação	- Implementação do alinhamento estratégico e da abordagem da governança em cada evento; - Intermediação direta entre os agentes e partes interessadas no desenvolvimento do evento;
Controle e Avaliação	CEO	- Controle de métodos, ferramentas e técnicas usadas em cada evento; - Limitação ao acesso de informações para agentes e interessados em cada evento; - Determinação e a alocação dos recursos para cada evento;
	Grupo de Coordenação	- Auxílio ao Conselho de Administração à preparação de relatórios, à avaliação do evento e à definição de critérios de eficácia relacionados aos objetivos propostos;
Nível 3: Governança Executora da Gestão do Evento		
Direção	CEO e Grupo de Coordenação	- Implementação do posicionamento estratégico do evento, inclusive das suas estratégias deliberadas e emergentes; - Intermediação direta entre os agentes e demais partes interessadas sobre a execução do projeto do evento;
Controle e Avaliação	CEO	- Controle de métodos, ferramentas e técnicas usadas no evento; - Limitação ao acesso de informações para os demais agentes e partes interessadas; - Determinação e a alocação dos recursos para o evento;
	Grupo de Coordenação	- Controle da conformidade da gestão do evento por norma específica e metodologias; - Alocação dos recursos para o evento; - Suporte consultivo por melhores práticas, melhoria de escopo e valor agregado no ciclo de vida do evento, treinamento, acesso a informações e aprendizagem.

Fonte: Elaboração própria (2019)

Conforme o ciclo adaptativo anterior, vetores de atuação transversais podem ser usados pela governança em suas atividades. No caso do vetor sustentabilidade, essas atividades podem ser: o fomento à conciliação da vida profissional e familiar pela criação de um ambiente de tranquilidade e segurança voltado ao rendimento e à motivação dos

colaboradores; o incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional pelo apoio às expectativas dos colaboradores; e a implementação de boas práticas de gestão à honestidade e à transparência, e ao combate à corrupção e ao suborno (ROCK IN RIO, 2017d).

Para uma maior compreensão da participação dos interessados na governança de eventos, optou-se por também desenvolver o Quadro 31 com as relações entre os níveis e as funções da governança, os *stakeholders* participantes e as atividades desenvolvidas. Os *stakeholders* que possuem algum tipo de participação na governança de eventos são os patrocinadores e outros interessados que formam a sua cadeia produtiva. A participação deles é essencialmente consultiva em todos os níveis e funções da governança.

Quadro 31 – Participação dos interessados na GGM conforme os especialistas

Função	***Stakeholder* Participante**	**Atividade Desempenhada**
Nível de Governança		
Nível 2: Governança Tática de Eventos **Nível 3: Governança Executora da Gestão do Evento**		
Direção	Patrocinadores	- Auxílio na melhoria das características do escopo do evento; - Fornecimento dos recursos financeiros necessários a sua consecução;
	Cadeia Produtiva do Evento	- Desenvolvimento de relações de parceria e cooperação; - Participação na definição dos critérios e fatores de eficácia (sucesso) do evento conforme os objetivos propostos; - Envolvimento parcial dos interessados na tomada de decisão colaborativa; - Auxílio parcial na criação do Grupo de Coordenação do evento;
Controle e Avaliação	Patrocinadores	- Apoio às mudanças operacionais do projeto; - Compartilhamento parcial de informações na governança; - Avaliação dos relatórios de auditoria com vistas à orientação da gestão do evento; - Avaliação da frequência e do conteúdo gerado nos relatórios de prestação de contas (*accountability*), transparência e resultados;
	Cadeia Produtiva do Evento	- Auxílio à gestão do evento sobre a avaliação de problemas operacionais e de competências de seu gestor; - Compartilhamento parcial de informações na governança; - Avaliação parcial da concorrência com o uso de indicadores da indústria de eventos; - Promoção parcial de práticas da indústria e *benchmarking* de parceiros; - Avaliação da frequência e do conteúdo gerado nos relatórios de prestação de contas (*accountability*), transparência e resultados.

Fonte: Elaboração própria (2019)

Os patrocinadores atuam de forma excepcional no nível da Governança Estratégica de Portfólio de Eventos, dependendo da necessidade do Conselho de Administração e do CEO. Por isso, não há representação desse interessado nem atividades desempenhadas nesse nível no Quadro 31. Sua participação e a da cadeia produtiva ocorrem mais expressivamente nos níveis da Governança Tática de Eventos e da Executora da Gestão do Evento.

A construção teórica das atividades diretivas, de controle e avaliação do segundo e do terceiro níveis da governança, listadas no Quadro 31, teve por base os autores discutidos no referencial teórico dessa tese, a saber: Jugdev e Müller (2005), Renz (2007), Bourgault,

Drouin e Hamel (2008), Müller e Stawicki (2008), Müller (2009), Toor e Ogunlana (2010), Parent, Rouillard e Leopkey (2011), PMI (2013) e Gomes e Romão (2016).

A maioria dos entrevistados validou a característica **Mecanismos de Controle**; todavia, seu critério de análise sofreu alterações em foco, nomenclatura e detalhamento das variáveis de caracterização, passando à *Caracterização dos mecanismos de controle da governança do evento por conflitos entre agentes e/ou stakeholders e regulação das relações por mecanismos de controle* (RING; VEN, 1994; ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; WILLIAMSON, 1996; TURNER; KEEGAN, 2001; PPOPO; ZENGER, 2002; OLSEN et al., 2005; YU; LIAO; LIN, 2006; KLAKEEG et al., 2008; WANG et al., 2008; ALBERS, 2010; CHOU et al., 2015). Os mecanismos de controle estão representados na figura 22 na base da composição sistêmica da GGM.

Os especialistas acadêmicos E02.2018, E03.2018 e E04.2018 questionaram a ausência da temática "problema de agência" nessa característica. No *framework* inicial foi proposto o critério de análise "Existência de conflitos entre agente-principal e agente-agente", que tratava da questão dos conflitos entre os Agentes da Governança e destes com o Proprietário (Principal) do Evento. Esse critério foi retirado do *framework* no ciclo adaptativo$_2$ devido à ausência de dados empíricos oriundos do caso Rock in Rio que o validassem.

Por conta da ausência da temática "problema de agência" na governança do evento e da relevância da resolução dos conflitos entre os agentes e as partes interessadas, o critério de análise *Caracterização dos mecanismos de controle da governança do* evento traz a variável *conflitos entre agentes e/ou stakeholders*. Para isso, não se faz necessário novo aporte teórico, apenas o retorno ao referencial teórico desta tese sobre teoria da agência.

Os agentes e suas partes interessadas interagem nos três níveis da governança. Suas interações são consideradas: verticais mais restritas e específicas, no contexto interno; e horizontais, mais amplas e fluidas, no interorganizacional. Sem limitação de fronteiras entre os níveis da governança, muitas vezes, ocorre a sobreposição de competências, papéis, funções e atividades dos agentes da governança, além de objetivos e interesses distintos e tentativa de controle dos recursos e das parcerias (TURNER, 2006a; BEVIR, 2009, 2011).

Isso ocasiona o problema da agência em duas modalidades: principal-agente e agente-agente. Uma vez que sejam distintos, o *problema entre Proprietário-Organizadora* (principal-agente) do evento está no compartilhamento de risco e no conflito de interesses.

O problema de compartilhamento de risco está na dificuldade que os gestores da Organizadora têm de suportar os efeitos da riqueza gerada, o que os tornam tendenciosos ao tomar decisões, pois estas se desviarão dos interesses dos Proprietários do evento. Esse

problema é sanado com a separação ente os direitos de gestão da Organizadora e de controle do Proprietário sobre as decisões estratégicas (FAMA; JANSEN, 1983).

O conflito de interesses ocorre quando o Proprietário tem dificuldade de verificar a adequação do comportamento da Organizadora, podendo ser minimizado pela abordagem contratual entre eles e pela promoção de incentivos aos gestores da Organizadora para que suas escolhas maximizem o bem estar do Proprietário do evento (JENSEN; MECKLING, 1976; EISENHARDT, 1989).

Outro conflito de interesses está relacionado ao projeto do evento, pois o Proprietário espera benefícios oriundos da execução do evento, como a minimização de custos e riscos, e a sua entrega com a qualidade e os prazos estabelecidos. Já a Organizadora pode ter seus próprios interesses em relação ao resultado (entrega) do evento (FLYVBJERG; GARBUIO; LOVALLO, 2009). Os conflitos de interesse também são observados no *problema entre Agente-Agente* na governança de eventos, podendo ser ocasionado entre os gestores do projeto do Evento (organização temporária) e os gestores funcionais da sua Organizadora (permanente) (TURNER; MÜLLER, 2003; MÜLLER, 2009).

Esse conflito pode gerar: resistência dos gestores funcionais às mudanças no projeto do evento; competição de gestores funcionais e de projeto pela alocação de recursos em seus objetivos conflitantes e concorrentes; e custos adicionais no controle e na mitigação da assimetria de informações sobre as atividades funcionais tradicionais. Por isso, a governança deve trabalhar a aceitação e a participação dos seus Agentes e dos membros da Organizadora em um sistema de incentivos multidimensionais (MÜLLER; TUNER, 2005; FLYVBJERG; GARBUIO; LOVALLO, 2009).

Além disso, o conflito de interesses entre Agente-Agente pode ser observado em duas formas: o conflito entre membros da governança, por exemplo, CEO e Grupo de Coordenação; e um membro da governança e seus *stakeholders*, principalmente os da cadeia produtiva, como fornecedores, parceiros e patrocinadores (TURNER; KEEGAN, 2001; CHILD; RODRIGUES, 2003; ARTHURS et al., 2008; FLYVBJERG; GARBUIO; LOVALLO, 2009).

Denominado também de problema de agência múltipla, esse conflito reside nos três níveis da governança: na reinterpretação oportunista de estratégias deliberadas e emergentes do evento; na ausência, na assimetria e no compartilhamento de informações do projeto; nos níveis de controle distintos do evento; na discordância de objetivos e preferências de risco e tempo; e na busca pela complementaridade de recursos (MINTZBERG; WATERS, 1985; EISENHARDT, 1989; TURNER; KEEGAN, 2001; CHILD; RODRIGUES, 2003).

Para dirimir os problemas e conflitos entre Proprietário-Organizadora e Agente-Agente, como também regular suas relações na governança de grandes e megaeventos, esta deve fazer uso de mecanismos de controle. Assim, a variável de caracterização *regulação das relações por mecanismos de controle* foi proposta nessa característica.

Com relação aos mecanismos de controle, os especialistas acadêmicos e de mercado corroboram para o entendimento desta tese sobre a complementaridade entre a abordagem contratual e a relacional (JENSEN; MECKLING, 1976; BARNES, 1983; WILLIAMSON, 1985, 1996; ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; POPPO; ZENGER, 2002; BEVIR, 2010; AL-HAJ, 2015), como também a combinação de mecanismos formais e informais nas relações entre os agentes da governança de eventos e suas partes interessadas, conforme o nível de dependência e de cooperação interorganizacional (RING; VEN, 1994; OLSEN et al., 2005; YU; LIAO; LIN, 2006). Isso é observado no depoimento do Entrevistado 04, a seguir:

> Eu acho que passa pelas duas formas: a contratual e a relacional. A parte contratual... Por exemplo, vamos pegar um evento já maduro, como o Rock in Rio... Talvez ele já tenha um conjunto de fornecedores que tenha uma relação, um nível relacional tão bom que isso se reflita num contrato bem amarrado. [...] Viram parceiros... E também tem a experiência... Tem o passado aí colaborando pra essa relação e que se reflete num contrato melhor estruturado... [...] Então, eu acho que isso é um processo... Num primeiro momento, em uma relação mais jovem, eu diria que seria um nível contratual, mas, num longo prazo, eu acho que a questão relacional, ela acaba acontecendo também. [...] Porque ela é inevitável. O relacional faz parte do desenvolvimento da coisa em si, porque você precisa se relacionar pra coisa ser construída. (E04.2018)

Os mecanismos de controle formais com base em contratos e legislação vigente, informações consultivas e autoridade são usados em todos os níveis da governança, tanto para as parcerias estratégicas para a entrega do evento quanto na busca da conformidade dos seus processos por meio de avaliação da *performance* do sistema de gestão normatizado, auditorias internas e revisões periódicas da gestão (WILLIAMSON, 1996; TURNER; KEEGAN, 2001; KLAKEEG et al., 2008; WANG et al., 2008; ISO, 2012b).

Os mecanismos de controle informais são mais fortemente empregados na participação dos interessados nas atividades da governança e nos processos operacionais do evento, a partir de: confiança e cooperação, oriundas de parcerias estratégicas (patrocinadores e fornecedores), do Grupo de Coordenação (CEO e diretorias de áreas) e da equipe operacional do evento (ver a dimensão Contexto); normas e valores da Organizadora e do evento (voltar na Estrutura da Governança do Evento, nessa dimensão); objetivos compartilhados, competências e especialização (ver Recursos Estratégicos do Evento, na dimensão Conteúdo) (RING; VEN, 1994; ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; POPPO; ZENGER, 2002; OLSEN et al., 2005; YU; LIAO; LIN, 2006; PROVAN; KENIS, 2007; ALBERS, 2010).

Os mecanismos de controle informais são muito relevantes para dirimir conflitos entre os Agentes e as partes interessadas, principalmente da cadeia produtiva do evento. Essa relevância foi evidenciada pelo especialista E02.2018:

> Quando se fala de governança, ela vai surgir quando... atores envolvidos, tiverem confiança, quando o ator sentir que os outros atores têm os interesses convergentes com os dele... O que vai fazer com que haja uma redução de conflito e disputa de poder. Quando a governança passa a ter algum ator que passa destoar em nível de interesse, ele passa a gerar conflito ou, às vezes, ele até pode começar a querer disputar poder com os outros atores. Então, às vezes, o contrato ele não garante isso... [...] mas uma relação baseada na confiança, vai fazer com que essas discussões sejam muito mais fáceis de serem resolvidas e não gerarem problemas… [...] Não sei se você tinha pensado em aprofundar nisso, mas discutir um pouco confiança, conflito e interesse seria bom, porque te daria uma discussão muito interessante no mecanismo de controle. (E02.2018)

Ademais, a ideia de acrescentar um elemento ao *framework* relacionado aos resultados alcançados mediante os objetivos propostos foi defendida por três especialistas (E02.2018, E07.2018 e E10.2018) de áreas de atuação distintas: academia, mercado e governo, o que deu força ao argumento conforme os depoimentos dos especialistas E02.2018 e E10.2018:

> A governança é um processo que vai viabilizar que vários atores envolvidos num mesmo objetivo saiam satisfeitos com seus resultados alcançados. [...] Talvez você tenha que pensar em alguma dimensão a acrescentar resultados. Mas o resultado não apenas olhar os números alcançados [...] *Seria* quais os resultados que a governança entregaria aos atores envolvidos com relação à inserção? Talvez isso seja interessante porque a gente tem estudos que provam que os atores, eles entram no processo de governança, eles se envolvem nos processos, nas dinâmicas, mas os resultados vão fazer com que aquela governança persista ou não. [...] Também ele pode achar que a governança não está trazendo resultados a ele... Aí a tendência é que essa governança possa morrer num médio prazo. (E02.2018, *grifo nosso*)

> Sim, isso é importantíssimo *(um item resultados no framework)*. Aliás, eu acho que é um dos quesitos mais importantes... Não basta você ter um planejamento de uma governança de megaevento... Tem a execução dele, senão você não consegue alcançar um resultado pretendido. [...] O resultado é saber dele se aquilo que você obteve ao final do evento corresponde... Obviamente você nunca vai conseguir atingir os 100%, mas o mais próximo possível daquilo que foi planejado desde o início. (E10.2018, *grifo nosso*)

Dessa forma, apresenta-se nessa dimensão a nova característica **Resultados,** que tem por critério de análise a *Caracterização dos resultados da governança por meio da divulgação de informações gerais e específicas do evento* (GRI, 2013, 2015). Os resultados estão representados na Figura 22 na composição sistêmica da GGM pelas linhas horizontais contínuas e pontilhadas.

A exemplo da Organizadora de eventos *Time four Fun* (T4F), muitas empresas de capital aberto em bolsa de valores são instruídas pela Comissão de Valores de Mercadorias (CVM) n.358/02 a sua adesão à política de divulgação de informações e negociação de valores imobiliários. Nela, têm-se: o tipo de informação a ser divulgada, a definição das suas

partes interessadas, as regras e os responsáveis pela divulgação, as infrações e as sansões sofridas pela violação da política (BM&FBOVESPA, 2012; T4F, 2015).

Seguindo sua política de divulgação de informações, a *Time four Fun* faz demonstração de resultados trimestrais e anuais com desempenho financeiro e da gestão de seus eventos (T4F, 2018). Os especialistas 02, 05 e 10, todos de áreas de atuação distintas, também validaram a divulgação de informações sobre o evento como uma maneira de prestação de contas e de transparência para com os *stakeholders*.

E05.2018 chama atenção para a responsabilidade com a prestação de contas do montante investido para o patrocinador do evento seja ele do setor privado, público ou da economia mista. Ponderando essa questão da natureza do evento e de seus *stakeholders*, optou-se por propor a variável de caracterização *divulgação de informações gerais e específicas do evento* a partir do padrão do relatório de sustentabilidade idealizado pela *Global Reporting Iniciative* (GRI).

Além disso, o padrão GRI possui orientação setorial para as Organizadoras de eventos, em sua versão G4, para que forneçam informações qualitativas e quantitativas sobre seu desempenho de sustentabilidade em todos os tipos e tamanhos de eventos. Para o GRI, o evento é o produto e, por isso, o escopo do relatório da Organizadora serão suas operações de negócios e as do evento (GRI, 2013, 2015).

As divulgações sobre eventos no formato GRI podem ser relatadas antes e depois da sua realização, o que auxilia na previsão dos impactos do evento e, consequentemente, influencia na tomada de decisão, garantindo o legado do evento (GRI, 2013). Para alguns autores, como Barandela et al. (2013) e Smith (2013), a diferença entre legado e impacto está nos seus efeitos ao longo do tempo.

Independente disso, o legado é tratado pelo GRI como saídas ou resultado do evento, incluindo impactos físicos, econômicos e socioambientais, como novas capacidades oriundas do evento (conhecimento, treinamento, padrões e práticas setoriais, habilidades, organizações, sistemas, relacionamentos, parcerias e inovações). Além da previsão dos impactos, o uso do relatório GRI antes e depois do evento traz um comparativo planejado *versus* o executado, importante ao acompanhamento dos interessados (ABNT, 2012; GRI, 2015).

O relatório GRI para Organizadoras de eventos[1] está dividido em um padrão geral e outro específico de divulgação das informações para as partes interessadas. O padrão geral do

[1] O modelo de relatório GRI Setorial para Organizadoras de Eventos encontra-se em: https://www.globalreporting.org/Documents/ResourceArchives/GRI-G4-Event-Organizers-Sector-Disclosures.pdf

setor de eventos segue o padrão geral da GRI para todo tipo de organizações, tendo por elementos: o perfil organizacional, o envolvimento das partes interessadas, os aspectos materiais e os limites identificados, o perfil do relatório, a governança corporativa e do evento, a estratégia e a análise e as questões de ética e integridade (GRI, 2013, 2015).

Embora o foco dessa tese esteja na eficácia da GGM, faz-se necessário comentar que o evento é uma estratégia de desenvolvimento econômico que traz diferenciação competitiva com a promoção de negócios e de entretenimento no destino, a partir de objetivos econômicos, políticos e turísticos, alcançados com marketing e hospedagem (GETZ, 2008; TODD; LEASK; ENSOR, 2017). Esses objetivos estão atrelados à geração de valor para as partes interessadas, principalmente a comunidade anfitriã do evento (PAGE; CONNELL, 2012; PRESENZA; SHEEHAN, 2013; GETZ; PAGE, 2016).

De forma mais ampla, os resultados do evento traz impactos e legados sustentáveis (BOB; STWART, 2010; BOWDIN et al., 2011; WERNER, 2012; SCOTT, 2013; SMITH, 2013), mensuráveis no relatório, que servem de subsídio à avaliação e, consequentemente, à tomada de decisão dos *stakeholders*, principalmente os governamentais.

Sob a perspectiva do destino turístico, o resultado (legado) econômico pode oferecer informações para a análise de: a geração de impostos; a expansão da cadeia produtiva turística (FIA; FIPE, 2009); a criação de emprego (AGUARDO et al., 2007; BARANDELA et al., 2013); a geração de renda turística; a ampliação da visitação turística em outras localidades da região; a cobertura de mídia e a exposição da imagem do destino; e as novas oportunidades de negócio no *trade* turístico local (BOB; STWART, 2010; BOWDIN et al., 2011).

Ainda, o resultado (legado) socioambiental contribui com a análise de: envolvimento da comunidade com o acolhimento do evento; fortalecimento do sentimento de pertencimento a essa comunidade; sua inclusão em movimentos de saúde e bem-estar social; desenvolvimento de habilidades por meio do voluntariado; participação da comunidade nas decisões do evento; relações entre a comunidade e outras partes interessadas; e questões ambientais inseridas nas operações do evento (GOLDBLATT, 2008; BOB; STWART, 2010; BOWDIN et al., 2011; PARENT; ROUILLARD; LEOPKEY, 2011; SAMUEL; STUBBS, 2012; GETZ; PAGE, 2016).

Por fim, a validação dos especialistas trouxe nova reformulação empírico-teórica nas características e critérios de análise da dimensão sistema da governança de grandes e megaeventos. Esta reformulação serve para a análise da eficácia da governança nessa dimensão, sendo apresentada no Quadro 32.

Quadro 32 – Ciclo adaptativo$_3$: segunda reformulação do *framework* na dimensão sistema da GGM

Dimensão	Categoria	Característica	Critério de Análise	Principais Referências Teóricas
Sistema da Governança	Composição Sistêmica da Governança	Estrutura	Caracterização da estrutura da governança do evento por: - Tipologia de governança - Abordagem da governança - Níveis de governança - Formalização da governança	Peterson; Berger,1971; Hirsch,1972; Mintzberg; Waters,1985; Williamson,1985, 1996; Miles; Snow,1986; Faulkner; Anderson, 1987; Jarillo, 1988; Jones; Hesterly; Borgatti,1997; Poppo; Zenger,2002; Graham; Amos; Plumptre, 2003; Cornforth,2004; Venkatraman; Lee, 2004; Getz,2005; Smith,2005; Benghozi,2006; Le Gales, 2006; Srivannaboon,2006; Tum; Norton; Wright,2006; Beritelli; Bieger; Laesser, 2007; Getz; Andersson; Larson,2007; Milošević; Srivannaboon,2007; Provan; Fish; Sydow,2007; Provan; Kenis,2007; Artto et al.,2008; Getz,2008; Müller, 2009; Provan; Huang; Milmard,2009; Sørensen; Torfing,2009; Albers, 2010; Bassoli,2010; Beaumont; Dredge,2010; Bevir,2010; De Wit; Meyer,2010; Dredge et al.,2010; Lookwood,2010; Roth et al., 2010; Bowdin et al.,2011; Bramwell; Lane,2011; Dredge; Whitford,2011; Evans,2012; Page; Connell,2012; PMI, 2013; Soldo; Arnaud; Keramidas, 2013; Wegner; Padula,2013; Whitford; Phi; Dredge, 2014; ABNT,2015; Al-Haj,2015; Antivachis; Angelis,2015; Brand; Faccin,2015; Getz; Page,2016; Todd; Leask; Ensor,2017
		Agentes	Caracterização da composição dos agentes da governança por: - Tipologia dos agentes - *Lócus* de participação	Jensen; Meckling, 1976; Milošević, 1989; Englund; Müller, 2004; Getz, 2005; Tum; Norton; Wright, 2006; Turner, 2006a; Hobbs; Aubry, 2007; Milošević; Srivannaboon, 2007; Shenhar et al., 2007; Müller, 2009; Bowdin et al., 2011; PMI, 2013; IBGC, 2015; Getz; Page, 2016
		Processos	Caracterização da participação dos agentes nas atividades de direção, controle e avaliação por nível de governança Caracterização da participação dos interessados na atividade de direção, controle e avaliação por nível da governança	Anbari, 1985; Turner; Müller, 2003, 2004; Arnaboldi; Azzone; Savoldelli, 2004; Englund; Müller, 2004; Getz, 2005; Jugdev; Müller, 2005; Tum; Norton; Wright, 2006; Turner, 2006b; Andersen; Henriksin; Aarseth, 2007; Bredillet, 2007; Hobbs; Aubry, 2007; Milošević; Srivannaboon, 2007; Renz, 2007; Shenhar et al., 2007; Bourgault; Drouin; Hamel, 2008; Müller; Stawicki, 2008; ISO, 2008; Müller, 2009; Richards; Palmer, 2010; Toor; Ogunlana, 2010; APM, 2011; Parent; Rouillard; Leopkey, 2011; Mav et al., 2012; PMI, 2013; TCU, 2014, 2015a, 2015b; Getz; Page, 2016; Gomes; Romão, 2016
		Mecanismos de Controle	Caracterização dos mecanismos de controle da governança do evento por: - Conflitos entre agentes e/ou *stakeholders* - Regulação das relações por mecanismos de controle	Jensen; Meckling, 1976; Barnes, 1983; Fama; Jensen, 1983; Mintzberg; Waters, 1985; Williamson, 1985, 1996; Eisenhardt, 1989; Ring; Ven, 1994; Zaheer; Venkatraman, 1995; Turner; Keegan, 2001; Ppopo; Zenger, 2002; Child; Rodrigues, 2003; Turner; Müller, 2003; Morris; Jamieson, 2004; Miller; Hobbs, 2005; Müller; Turner, 2005; Olsen et al., 2005; Turner, 2006a; Yu; Liao; Lin, 2006; Hobbs; Aubry, 2007; Provan; Kenis, 2007; Arthurs et al., 2008; Klakeeg et al., 2008; Wang et al., 2008; Bevir, 2009, 2010, 2011; Flyvbjerg; Garbuio; Lovallo, 2009; Müller, 2009; Albers, 2010; ISO, 2012b; Al-Haj, 2015; Chou et al., 2015
		Resultados	Caracterização dos resultados da governança por meio da divulgação de informações gerais e específicas do evento	Aguardo et al., 2007; Getz, 2008, 2010; Goldblatt, 2008; FIA; FIPE, 2009; Bob; Stwart, 2010; Bowdin et al., 2011; Parent; Rouillard; Leopkey, 2011; ABNT, 2012; BM&FBOVESPA, 2012; Page; Connell, 2012; Samuel; Stubbs, 2012; Werner, 2012; Barandela et al., 2013; GRI, 2013, 2015; Presenza; Sheehan, 2013; Scott, 2013; Smith, 2013; T4F, 2015, 2018; Getz; Page, 2016; Todd; Leask; Ensor, 2017

Fonte: Elaboração própria (2019)

4.2.4 Considerações finais sobre a segunda reformulação do *framework*

O painel de especialistas propiciou um grande refinamento empírico-teórico. Os especialistas acadêmicos trouxeram como contribuição significativa ao *framework* neste ciclo adaptativo$_3$ a necessidade de um maior detalhamento dos critérios de análise que foi operacionalizada a partir das variáveis de caracterização nas três dimensões analisadas.

Ainda, os especialistas acadêmicos validaram a contribuição do ciclo anterior sobre a complementaridade de perspectivas da governança (contratual e relacional) e do turismo de eventos (centrada no evento e destino turístico), inclusive com aportes teóricos em novas temáticas (por exemplo, a governança de rede e os resultados do evento) ou a volta de temáticas excluídas no framework inicial, como o problema da agência.

Os especialistas de Governo preocuparam-se com as questões de resultados (impactos e legado) e com a padronização da nomenclatura usada nos elementos das características e dos critérios de análise do *framework*, a partir de normatização internacional (com a ABNT ISO20121). Foi consenso entre os especialistas da necessidade da separação efetiva dos critérios de análise para as organizações envolvidas, seja a Organizadora (organização permanente) ou o Grande/Megaevento em si (organização temporária).

No entanto, a participação dos especialistas mercadológicos foi intensificada nessa contribuição, principalmente por estar muito direcionada ao conteúdo estratégico do negócio e do produto. Quanto às dimensões do *framework*, houve um consenso entre os especialistas em relação à validação da sua capacidade de análise da eficácia da governança de grandes e megaevento, inclusive enfocando a sua abrangência e completude. Suas categorias e características foram todas validadas, emergindo a característica resultados na dimensão sistema de governança.

Alguns reposicionamentos mais relevantes de critérios de análise foram identificados nas dimensões conteúdo e sistema de governança. Não existiram grandes modificações na dimensão contexto da governança. Além da revalidação da estrutura teórica (princípio da Eficácia, dimensão, categoria, característica, critério de análise e principais referenciais teóricas), a lógica desenvolvida na dinâmica do *framework* para a análise da eficácia da governança de grandes e megaeventos também foi validada pela Entrevistada 08.

Embora não tenha sido apresentada à representação gráfica do pressuposto inicial, a Entrevistada 08 é representante do Sistema “S” em uma entidade que fomenta negócios e

eventos e conseguiu perceber, pela ordem de apresentação das dimensões e de seus elementos teóricos, sua lógica sistêmica e funcional, como explica a seguir:

> Pelo que eu estou entendendo, como você colocou, eu comecei a perceber... Eu comecei a hierarquizar esses três eixos *(dimensões)* aqui, que você chama de: o sistema de governança, o conteúdo e o contexto. Eu acho que, pelo que eu entendi, pela lógica, você, de certo modo, já hierarquizou aqui o sentido da construção de um evento. O contexto é que dá sentido para que se construa o conteúdo. Que você forme o conceito do evento e a partir disso gera o sistema de governança. Foi essa lógica que você usou, não foi? [...] Eu entendo, pela leitura que eu estou fazendo, que é o contexto que cria a oportunidade do negócio do evento, que é onde você vai escolher o conteúdo, que vai levar pro mercado e é aonde você vai aplicar ali os critérios de análise... [...] Eu acho que faz total sentido isso que você está propondo *(sobre o framework)* (E08.2018, *grifos nossos*).

A partir da validação do painel de especialistas, pressupõe-se que os grandes e megaeventos são organizações temporárias que possuem um contexto organizacional, caracterizado, principalmente, por elementos como evolução-histórica, natureza e tipologia, força da marca, patrocínio, organização, infraestrutura e programação, e âmbito de atuação. O seu contexto organizacional e o interorganizacional são compostos por partes interessadas (*stakeholders*), que forma a configuração da indústria de eventos.

Seus *stakeholders* internos são considerados prioritários, já os externos têm sua relevância para o evento condicionada à dependência das suas operações frente aos recursos dos interessados. O evento sofre a influência das suas expectativas, dos impactos macroambientais e das forças atuantes na indústria de eventos. Esses impactos em grandes e megaeventos estão relacionados aos fatores econômicos, políticos, socioculturais, ambientais e tecnológicos, incidentes no seu âmbito de atuação (local, regional, nacional, internacional).

As forças poder do cliente e poder do fornecedor terão uma atuação consistente em grandes e megaeventos. No entanto, a atuação das forças concorrência entre eventos existentes, ameaça de novos eventos e eventos substitutos, na cadeia produtiva da indústria, dependerão, principalmente, da natureza, da tipologia e do âmbito do evento.

A governança torna-se eficaz ao entender o contexto do grande e megaevento para tomar suas decisões frente à direção de seus conteúdos estratégicos, ao controle de seus componentes sistêmicos e à avaliação de objetivos propostos e resultados alcançados. O direcionamento estratégico da organizadora do grande ou megaevento é realizado a partir do seu propósito e da sua visão organizacional, e da sua orientação estratégica. O propósito e a visão da organizadora e do evento poderão ser distintos e, dependendo de sua tipologia e particularidades, precisam, no entanto, estar alinhados.

A governança se mostra eficaz quando esse alinhamento está condicionado ao direcionamento estratégico da organizadora do evento, permitindo que o foco e o território estratégico sejam escolhidos para que sua proposta de valor seja entregue ao público. Essa proposta de valor deve ser construída com recursos que se tornem fonte de vantagem competitiva para o evento e, consequentemente, para sua organizadora, permitindo que se posicione estrategicamente frente ao seu contexto e aos *stakeholders*.

A GGM torna-se eficaz quando sua composição sistêmica é compatível com o direcionamento e o alinhamento estratégico. Nela, a estrutura da governança deve ser adequada em relação à sua tipologia (forma e representação gráfica), à sua abordagem, aos seus níveis (dependência e tratamento das decisões estratégicas frente ao contexto e ao conteúdo), e à sua formalização (estatuto, regulamento, princípios e políticas compartilhados).

Para que a composição sistêmica seja eficiente, deve-se levar em conta a tipologia de seus agentes (qualificação, características, competências, diversidade e liderança) e o seu lócus de participação na governança do evento (reuniões, nível de discussões, preparação prévia dos participantes, acesso e qualidade dos materiais).

Os agentes interagem nos níveis da governança por meio dos processos que devem alinhar seus papéis e suas responsabilidades às funções (direção estratégica, controle e avaliação de políticas, desempenho e resultados) e às atividades desempenhadas, com a participação dos interessados no evento. Esse alinhamento processual delimita e normatiza a governança, tornando-a eficaz.

Essas interações fazem surgir conflitos, principalmente os problemas de agência entre proprietário-organizadora (principal *versus* agente), agente-agente da organizadora (gestores do evento *versus* gestores funcionais), agente-agente entre níveis da governança e agente-agente multinível na rede interorganizacional (membros da governança *versus stakeholders*). A governança eficaz regula essas relações em seu contexto organizacional e interorganizacional por meio de mecanismos de controle formais e informais.

A composição sistêmica da governança eficaz deve se preocupar com a divulgação dos resultados para os *stakeholders* com base em informações gerais da organizadora e informações setoriais do grande ou megaevento. Para isso, faz-se necessária a apresentação dos impactos imediatos do evento e do seu legado em longo prazo frente ao *triple bottom line*.

Os vieses da pesquisadora e as limitações sofridas pelo crivo do painel de especialistas serão mitigados com a consolidação desse *framework* reformulado no ciclo adaptativo$_4$ pela sua aplicação ao caso Natal Luz de Gramado/RS, a seguir.

4.3 Ciclo adaptativo$_4$: validação do *framework* reformulado pelo caso Natal Luz de Gramado/RS

O Natal Luz de Gramado é um evento *hallmark* de grande porte internacional (GETZ, 2005, 2008; ABNT, 2015) com o propósito inicial de "encantar pessoas" (PECCIN, 2018), sendo considerado um programa devido à sua continuidade ao longo de 33 edições (projetos distintos) (MÜLLER, 2009). Sua trajetória evolutivo-histórica foi contextualizada, em ordem cronológica, nessa caracterização do caso em três fases distintas, ilustradas na Figura 23.

Figura 23 – Evolução histórica das edições do Natal Luz de Gramado

Fonte: Elaboração própria (2019)

1986-2000: Pioneirismo e Crescimento Loco-regional. O destino Gramado sempre foi muito procurado para o "inverneio", principalmente pelos gaúchos da Região Metropolitana de Porto Alegre (GAÚCHAZH, 2010). Nos meses de verão ("baixa estação"), o contexto econômico local sofria com a ausência dos invernistas que iam às praias, como explica o participante do documentário em comemoração aos 25 anos do Natal Luz:

> E me lembro bem que na década de 1980, 1985 até 1988, por aí, a gente dava férias coletivas em períodos que hoje são considerados de altíssima movimentação pra gente. Houve um período então que a gente, em dezembro, por exemplo, eram meses preocupantes, porque um mês de muita sobrecarga, 13º e férias, enfim... E era um mês de baixa movimentação (PD01.2010).

Era necessário que a prefeitura trouxesse uma solução para o comércio e o *trade* turístico nesse período. Então, o prefeito Pedro Bertolucci convidou o empresário Luciano Peccin para ser secretário de turismo para que, juntos, transformassem Gramado em destino turístico. No início, essa gestão reviveu a Festa das Hortênsias, caracterizada por E11.2018:

> Uma das metas da gestão que tava assumindo era retornar com a Festa das Hortênsias. [...] A intenção inicial era uma venda promocional turística da cidade. *E* o que era a Festa das Hortênsias? Era uma cópia da festa da Lagoa em Caxias... Onde se escolhia, coroava e desfilava a rainha, [...] apresentando os seus produtos industriais que fazem até hoje. [...] Eram convidadas pessoas da

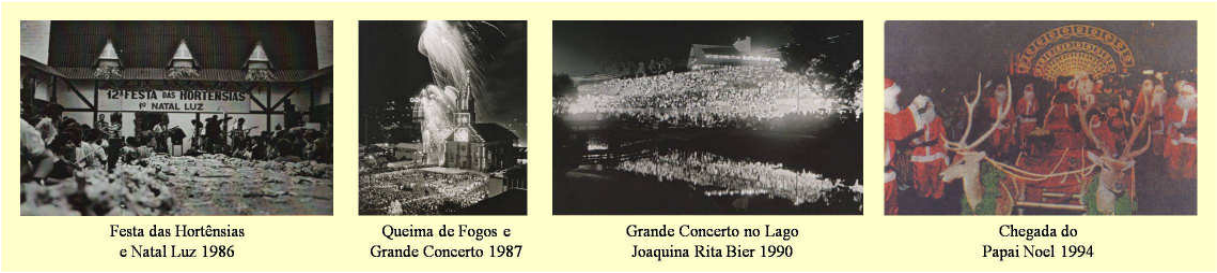
> comunidade pra fazer a Festa. [...] Se juntavam um grupo e montava uma espécie de comenda e essas pessoas faziam a Festa (E11.2018).

A Festa das Hortênsias movimentava a economia de Gramado em uma feira na qual se vendiam produtos fabricados na cidade, além de acontecerem atrações musicais e artísticas. Dessa Festa surgiram outros atrativos turísticos, como o Festival de Cinema, a Feira de Artesanato Nacional e a Festa da Colônia (PECCIN, 2018). No entanto, essa festa por si só não solucionava o problema econômico da baixa temporada, então um grupo de empreendedores de sua comissão idealizou um novo evento sob a temática do Natal:

> Então reunimos essa comissão organizadora da Festa das Hortênsias e discutindo aqui e ali, se veio a ideia de fazer uma festa de Natal. Só que *isso era* uma coisa muito estranha, complicada... Eu estou falando de 30 anos atrás... [...] Até então ninguém fazia isso em termos de cidade, pouco se sabia, por exemplo, da intenção de alguém sair de casa para passar o Natal fora. Gramado é uma cidade basicamente de alemães e italianos, então a tradição natalina era muito grande dentro de casa. Criou-se o Natal Luz (E11.2018, *grifos nossos*).
>
> Com o passar do tempo, um grupo de empreendedores que existia na cidade pensou: "Porque que a gente não cria algo no verão, visto que a nossa cidade fica vazia, os nossos veranistas vão todos para o litoral e a cidade fica vazia? O que a gente pode fazer?". "Ah, vamos criar um evento de Natal, que começou nada mais com uma caminhada de velas, cada comerciante decorava o seu espaço e assim começou o Natal Luz (E12.2018).

O caráter empreendedor desse grupo e o interesse comunitário fizeram com que acontecesse, **em 1986, a primeira edição do Natal Luz**, ilustrada na Figura 24. Ao longo de sua trajetória, suas atrações e seus desafios foram alcançados a partir de pesquisas do que se fazia em outros lugares e festas de natal no mundo. O **primeiro desafio** era enfeitar a cidade com poucos recursos. A iluminação foi inspirada na *Main Street* do *Disney Magic Kingdon Park*, sendo confeccionadas réguas de madeira com luzes que foram oferecidas aos moradores pelo valor de custo (PECCIN, 2018).

Figura 24 – Natal Luz: pioneirismo e o crescimento loco-regional



Fonte: Elaborado a partir do acervo de Varas e Evangelista (2008), Martini (2015) e Müller (2015)

Na *Main Street*, escuta-se música em todos os lugares e para trazer essa atmosfera foi criado um equipamento com alto-falante de automóvel que podia transmitir som às fachadas das casas, também ofertado pelo valor de custo aos moradores (PECCIN, 2018). Essas inovações foram esclarecidas por PD02.2010 e PD03.2010:

> Pra enfeitar a cidade nós não tínhamos recursos, então precisamos criar alternativas. Uma delas foi vender réguas com lâmpadas para que as pessoas iluminassem a cidade. Me chamou atenção também na Disney que a sonorização saía de todos os lados. Então nós resolvemos botar uma caixa de som, dessa de automóvel, que na época não tinha, em cada casa, então vendíamos a régua com as luzes e o som. E compramos um aparelho de som que distribuía som para cidade inteira. Então tínhamos a iluminação e a sonorização (PD03.2010).

Outro desafio para o evento era que a primeira edição precisava de um espetáculo que abrilhantasse a festa. Integrado ao grupo do NTL, a ideia do maestro Eleazar de Carvalho era uma caminhada natalina pela principal avenida, na qual as pessoas estavam com uma vela acesa dentro de garrafas de vidro e, ao chegar à Igreja São Pedro, assistiriam ao **Grande Concerto de Natal**, realizado pela Orquestra Sinfônica de Porto Alegre (OSPA). O Participante 04 e o Entrevistado 11 trazem maiores detalhes:

> É um evento que começou como não mais que uma procissão... [...] Mas teve um pequeno diferencial; junto da procissão, como muita cidade do Brasil faz, teve uma orquestra sinfônica tocando músicas clássicas... (PD04.2010).

> Surgiu a ideia de fazer um concerto. E esse foi um desafio muito grande, porque a orquestra sinfônica na época não tocava na rua, só em locais estritamente preparados... Era uma coisa muito complicada e o maestro titular Eleazar de Carvalho... [...] Topou e disse: “Ilumine a cidade que a música eu levo e faço, mas pra fazer o concerto eu quero 500 vozes pra cantar”. [...] Eu perguntei: “Onde é que eu vou arrumar 500 pessoas pra cantar, maestro?”. “Ué, cada cidade tem dos corais, um da Igreja Católica, e um da Protestante. É só tu convidar eles que eles vêm”. Então reunimos em pouco tempo 25, 30 corais e como nós não tínhamos dinheiro, entrou o prefeito para ligar para as prefeituras para colocar um ônibus à disposição. [...] E esse foi um lance de marketing fantástico [...] Veio o ônibus da cidade e junto mais dois dos parentes. Então, o público já tava garantido, eu tinha 3.000 pessoas deles que vieram assistir o evento, que automaticamente fizeram a propaganda (E11.2018).

Na **segunda edição**, **em 1987**, moradores e comerciantes abraçaram a ideia de comprar pinheiros para serem enfeitados nas ruas. Foram mais de 100 pinheiros, enfeitados com data e horário pré-determinados (PECCIN, 2018). Nela, moradores, comerciantes, voluntários e turistas decoravam os pinheiros ao longo das principais ruas, o que gerou uma nova atração: o ***Tannenbaumfest***, a Festa dos Pinheiros, como conta PD03.2010:

> E quando nós nos demos conta tinha duzentas, trezentas pessoas nos ajudando a enfeitar os pinheiros. Ou seja, as pessoas passavam e viam a gente trabalhando, paravam e colaboravam. Surgiu o *Tannenbaumfest*. Que foi a Festa dos Pinheiros que, até hoje seja uma marca registrada do Natal. Que é a comunidade de Gramado enfeita seus pinheiros na rua, junto com os visitantes que estão aqui mostrando os pinheiros que estão na avenida até hoje (PD03.2010).

Destaca-se na **quinta edição, em 1990**, a mudança do local do Grande Concerto para o Lago Joaquina Rita Bier (ver Figura 24) e a intensificação das ações de comunicação em mídia tradicional (TV, rádio e jornal) por meio do patrocínio do Banco Meridional que concedeu uma verba modesta e espaços de comunicação (PECCIN, 2018). O Entrevistado 13 relembra a participação televisiva no Grande Concerto de Natal:

> Então para mim foi muito marcante em 1993 ou 1992, porque a Globo filmou no país, e eu me lembro demais das 25 mil pessoas que assistiam em volta do lago, não existiam ainda arquibancadas como é hoje... E mais umas 50 milhões que assistiram na TV, porque foi bem próximo ao Natal. Para mim isso foi muito marcante. E era com cantores famosos... (E13.2018)

Na **oitava edição do NTL, de 1993,** o público externo (moradores e turistas) foi surpreendido no Grande Concerto com a travessia de uma balsa com três pianos de calda com pianistas brasileiros consagrados: Arthur Moreira Lima, Nelson Freire e Sônia Muniz. Também foram incluídas as atrações Árvore Cantante e a Chegada do Papai Noel. A **Árvore Cantante** consistia em um grande pinheiro com uma arquibancada onde o coral entoava músicas natalinas em frente à Igreja São Pedro (PECCIN, 2018).

Em sua **décima edição, em 1995**, o evento apostou em uma decoração inovadora, inspirada nos pinheiros iluminados de Nova York. Entre outros enfeites, eram 1.000 mini lâmpadas, trazidas do Paraguai, "fiscalizadas" e trocadas pelos filhos dos organizadores. A **Chegada do Papai Noel** ganhou mais destaque em 1996 quando a comissão trouxe o verdadeiro Papai Noel da Lapônia, repetindo-se em 2009 (MÜLLER, 2015; PECCIN, 2018).

Nessa edição, o Presidente Fernando Henrique Cardoso visitou o evento, assistindo ao **Concerto de Natal Gaúcho** com repertório e cantores tradicionais do estado (VARAS; EVANGELISTA, 2008; PECCIN, 2018). O sucesso do NTL na fase foi atribuído a fatores:

> O primeiro *(fator)* foi a época. [...] O Natal era uma coisa só comercial... *E* começou a virar espetáculos, shows... [...] *(O segundo foi)* A inovação. *(O terceiro é)* Uma época carente. [...] As pessoas chegam ao final do ano com uma carga tão grande de estresse, que elas imaginam que no outro dia tudo vai mudar. Ano que vem eu vou emagrecer, casar, comprar um carro... [...] *(É um fechamento de ciclo)*, exatamente. Como se mudasse tudo. Então, quando descobrimos isso, nós pegávamos as pessoas carentes e fazíamos carinho nelas. [...] Foi quando nós começamos a descobrir que o evento mexia com o íntimo da pessoa emocionalmente. E nós nos preocupamos em fazer shows sempre com emoção. Tudo tinha que ter emoção, inclusive na expressão das pessoas. Esse, pra mim, foi o grande toque *(diferencial)* do negócio. E outra coisa fantástica é que eu não imaginava que tanta gente existia, em uma cidade como Gramado, ou na região, tantas pessoas com disposição de fazer isso. [...] Era uma concorrência pra participar. *(Quarto é que)* Todos queriam participar, envolvimento grande. (E11.2018, *grifos nossos*)

O crescimento do NTL teve por consequência o aumento do público, superior à capacidade do destino Gramado, trazendo a necessidade de uma infraestrutura mais robusta do município e do *trade* turístico, como revela o Participante 01 e o Entrevistado 14:

> Nos primeiros anos, que eram só duas ou três noites de movimentação maior, aquilo explodia público... E aí tu começavas, digamos, às 18h a trabalhar e quando eram 3h da manhã, tu já não tinhas mais comida porque era muita gente pra atender e poucas casas para isso. Por exemplo, as pessoas chegavam e entravam uma pessoa: "Pelo amor de Deus, deixa eu usar o banheiro". "Sim, pode usar"... Aí entram 15 pessoas junto e fazem uma baderna... Então isso tudo são coisas que aconteciam por falta de estrutura na época (PD01.2010).

> Nos dias de concerto vinha muita gente. Era um público flutuante, não era um público que permanecia, não tinha um planejamento... Na época não tinha essa preocupação com a mobilidade urbana, então os ônibus podiam circular... Então isso trancava todo o centro. As pessoas desciam dos ônibus e traziam as marmitas, sentavam no meio-fio e comiam, assistiam ao show e iam embora. E ficava aquele "campo de guerra" no centro (E14.2018).

Esse crescimento trouxe algumas reflexões para a comissão organizadora. A primeira era que a prefeitura precisava cuidar da infraestrutura da cidade e a comissão do evento, inclusive com uma maior profissionalização. A segunda era a necessidade de qualificar o turista, aumentando o seu tempo de permanência (E14.2018). Para isso, era preciso reestruturar o evento, já que as atrações estavam sendo repetidas há algum tempo e facilmente reproduzidas em outras cidades. Era importante a reinvenção do NTL pela produção de novas atrações e remodelagem das existentes (VARA; EVANGELISTA, 2008).

2001-2010: Maturação e Expansão Nacional e Internacional. De volta à prefeitura em 2001, o prefeito Pedro Bertolucci tinha dois desafios nessa reinvenção: reconquistar a simpatia da população pelo evento e fazê-lo distribuir riqueza pelo *trade* turístico com o mínimo de recursos públicos, tornando-o autossustentável. Assim, convidou Luciano Peccin para retornar à comissão e o seu filho Felipe Peccin para ser secretário de turismo:

> O Felipe *(Peccin)*, na época, já estava trabalhando na *Disney*, fazia dois anos e meio, e levou *a comissão* para lá e apresentou uma série de ideias. [...] E o prefeito convidou ele para ser secretário de turismo, convidou *o Luciano Peccin* para recriar o Natal Luz, e criaram juntos esse novo conceito hoje do Natal Luz. Com essa temática nova de um parque temático [...] Então precisaram criar um evento que pudesse ser repetido várias vezes [...] para que as pessoas pudesse vir em várias épocas do ano... Daí toda vez que chegasse aqui, nesses dias, o evento estaria acontecendo (PD03.2010, *grifos nossos*).

A solução proposta por Felipe Peccin foi adotar o formato de parque temático aos moldes da *Disney*, criando um projeto a cada edição para ampliar a captação de recursos de patrocínio e próprios com a venda de ingressos de espetáculos e *souvenires*. Esses espetáculos seriam repetidos ao longo do mês de dezembro, incentivando as pessoas a passarem mais dias em Gramado para assistirem a toda a programação (PECCIN, 2018). Isso é confirmado no depoimento do Entrevistado 11:

> Por que se criava cada vez mais eventos? Por um motivo: quanto mais eventos, mais dias as pessoas ficam na cidade. Então, à medida que eu tinha um show aqui, outro, mais um, eu vou fazendo com que essas pessoas venham o ano que vem para ver o que não viram. E mais: isso acontece na *Disney*. Se a *Disney* fosse só a *Main Street*, tu já não ias mais. Mas cada ano tu tens uma coisa nova... Isso é o que não pode parar. [...] Então, tu estás em Gramado para quê? Para passear, sim... Gramado é um parque temático *com* uma rua sistemática, já tem o que fazer... Agora, se tu não ficares criando as coisas... E isso as pesquisas nos diziam: "Eu queria ver mais coisa, está tão bonito! Porque não fazem mais uma coisa *(espetáculo)*?" (E11.2018, *grifos nossos*).

E completa falando sobre o profissionalismo e as pesquisas realizadas:

> Quando criamos o parque temático, reorganizamos o Natal extremamente profissional com horários... [...] Então, nós tínhamos um negócio na época que era pesquisa de mercado. Nós fazíamos uma pesquisa interna, com o gramadense, e uma pesquisa com as pessoas que vinham. Essas pesquisas nos direcionavam para onde nós deveríamos ir (E11.2018).

A busca incessante da comissão organizadora pela emoção e atmosfera fez com que o parque temático fosse uma experiência de sucesso ao público. Para E14.2018 e PD02.2010, a emoção precisava estar na entrega do evento e precisava ser sentida pela equipe:

> Tu tens sempre que pensar em qualificar o público. E *isso* também vem pela qualidade do serviço que tu prestas. Num evento desse porte é muito fácil confundir grandiosidade com excesso. [...] A outra questão é a entrega do tema. Tu tens que entregar Natal de onde tu pisas até o lugar onde doa 100%. [...] A estratégia de encantar, de envolver o público. Eu acho que essa estratégia a gente desenvolveu de uma forma inconsciente, a gente tinha um DNA criativo (E14.2018, *grifo nosso*).

> A partir do momento que eu não me envolver emocionalmente com os espetáculos, [...] se eu não tiver esse sentimento, desde o nascimento dele, se ele não bater em mim, não bate no visitante. Eu acho que só vai bater fundo se conseguir bater na *equipe organizadora* [...] Ele pode até diminuir ou até crescer, mas não pode perder a essência (PD02.2010, *grifo nosso*).

A atmosfera do parque temático Natal Luz veio por meio da excelência nos detalhes:

> O envolvimento do parque temático, que é da pessoa receber o Natal até quando menos espera, que foi o caso *da inovação* da Rádio Poste, as “musiquinhas” de Natal tocando na rua o tempo inteiro. Tu não estás nem se dando conta, *mas* estás sendo envolvido pelo espírito natalino... E a grande magia real do espírito natalino é isso... (E14.2018, *grifos nossos*).

> Vivenciar o Natal Luz é estar nesse parque temático, é ver que a cidade inteira está enfeitada, decorada, limpa, organizada, sinalizada, iluminada, sonorizada... Quer dizer, eu entrei num parque temático. E aí eu ganho um mapa desse parque que não é o turístico do município, é um mapa específico do evento, onde as 17 atrações estão localizadas. [...] Aí o visitante fica marcando quais as atrações já viu e quais não, em cima de uma programação que se repete quase que diariamente. Dessas 17 atrações, algumas são diárias e outras maiores, se repetem, em média, a cada três dias (PD05.2010).

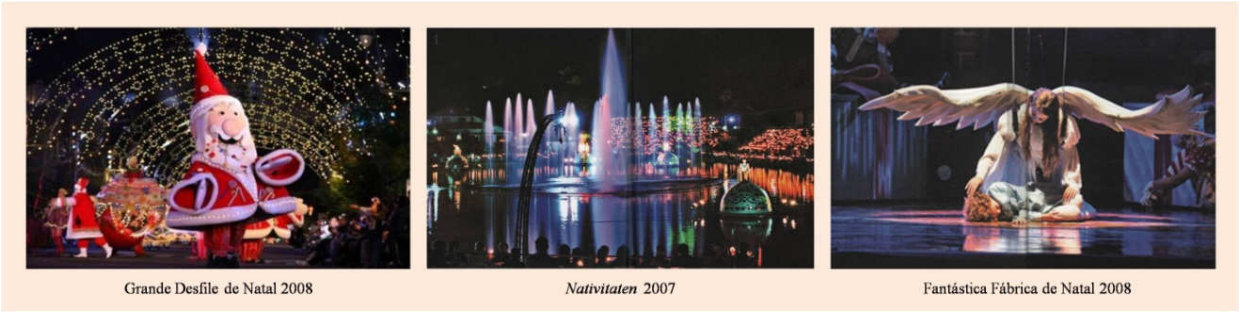
A comissão organizadora desenvolveu as atrações buscando a parte lúdica e a religiosa para despertar o lado infantil e a fé das pessoas. Em 2001, na **16ª edição** nascem o Grande Desfile de Natal e o *Nativitaten*, apresentados na Figura 25.

O **Grande Desfile de Natal** foi inspirado no *Festival of Fantasy Parede* do *Disney Magic Kingdom Park*, na qual os personagens desfilam em carros alegóricos pelo parque (PECCIN, 2018). O evento trouxe quem mais entendia de desfiles na época: Joãosinho Trinta (VARAS; EVANGELISTA, 2008). PD05.2010 explica o aprendizado proporcionado à comissão organizadora pela vinda do carnavalesco:

> Eu tive um prazer de convidá-lo e ele aceitou imediatamente o desafio de sair da roda do samba e trazer para o Natal uma ideia de desfile. E aprendemos muito com o Joãosinho. Aprendemos que o desfile se fazia de alas, de tema, tinha que ter concentração, dispersão, com quantos carros alegóricos, qual a forma que

> tinha que ser... O Joãosinho nos ensinou tudo isso. Trouxe artistas para Gramado que nos ensinaram a fazer esculturas, pinturas, desenhos, que aqui se radicaram, ensinaram outros artistas, criando uma base muito forte (PD05.2010).

Figura 25 – Natal Luz: espetáculos do parque temático



Fonte: Elaborado a partir do acervo de Varas e Evangelista (2008)

A proposta era que o público participasse intensamente da experiência do Desfile, tocando os personagens e, no seu término, vindo atrás do último carro, brincando com a falsa neve (PECCIN, 2018). Ainda nesse período, o Grande Concerto foi substituído por concertos menores em pontos estratégicos na cidade e pelo ***Nativitaten*** (ver Figura 25). Inspirado no *IllumiNations: reflections of earth*, exibido no *World Showcase Lagoon* do *Disney Epcot Center*, o *Nativitaten* foi um espetáculo piromusical com ênfase na religiosidade:

> Nós focamos em duas grandes atrações: a Parada da Disney, onde surgiu o nosso Grande Desfile, e o show do Epcot (do lago), que são fogos, águas, luzes, sincronizados com uma música lá em volta dos pavilhões dos diversos países. [...] Como transformar aquela ideia em Natal? Dali surgiu o Nativitaten que significa "nascimento" em latim, através de músicas clássicas cantadas, interpretadas por cantores líricos no meio de muitos efeitos especiais. [...] Foi muita dedicação, algumas visitas aos Estados Unidos à época com uma equipe inteira para entender a concepção do espetáculo. [...] E realmente é um espetáculo de nível internacional, muito emocionante, porque toca essa parte religiosa do Natal, essa parte clássica com muitos efeitos especiais (PD05.2010).

> O Nativitaten é um espetáculo retirado da Bíblia. É como uma ópera sacra, em atos. O ato da criação, do paraíso, da queda de Adão e Eva com o pecado original, a súplica pela salvação, o anúncio do salvador, o seu nascimento e a sua manifestação ao mundo, que é uma sequência de uma ópera. Eu o comparo aos vitrais das catedrais européias da Idade Média. [...] O Nativitaten são os vitrais do século XXI. Oitocentos anos atrás, eles pegaram o que tinham de melhor e fizeram os vitrais. Hoje nós pegamos luz, som, laser, fogos de artifício, com composições daquela época e fazemos o Nativitaten... (PD07.2010).

No entanto, não foi fácil trazer para o contexto econômico brasileiro os efeitos tecnológicos audiovisuais, usados no show americano, pois era necessário desenvolver um "chafariz" de águas dançantes, sincronizado com fogo, música e fogos de artifício por meio de um *software* muito oneroso (PECCIN, 2018). A realização de vários testes culminou, de forma artesanal, em inovações audiovisuais, comentadas pelo entrevistado 14:

> Esse foi um grande desafio, o pouco acesso a tecnologias. [...] Não existia um software que coordenava toda aquela parafernália de coisas. Eu, o proprietário da empresa de som e luz e o dos fogos garimpamos um *software* de luz que comandava mídia... E a lógica foi se comanda isso, comanda o disparo dos fogos. [...] Para lançar no computador nós tínhamos que ter o tempo do disparo e o estouro, sincronizado com a música. [...] E fizemos os disparos e cronometramos... Isso foi dado para o computador. [...] No primeiro Nativitaten teve um problemaço porque era comandado pelo Windows... [...] Aí lá pelas tantas apagou tudo... [...] De repente, no áudio do *espetáculo* veio aquele aviso sonoro de erro do *Windows* que todo mundo conhece, pá! Foi uma risada generalizada. Aí eu entrei no microfone [...] e disse: "Senhoras e senhores, tivemos um problema técnico, vamos reiniciar o espetáculo". Só que daquele ponto onde parou até o reinício dos fogos, já tinha estourado… *(No segundo espetáculo os problemas foram sanados)* (E14.2018, *grifos nossos*).

Outro tipo de inovação foi a participação do público no acendimento de velas no momento da canção "Noite Feliz" no espetáculo, repetida até a edição de 2018. Essa participação fez com que sua experiência fosse ampliada, como menciona o Entrevistado 14:

> O lago é muito amplo e o público ficava longe, e não tinha como trazer o público para perto. Não tinha como levar os cantores para próximo do público, tinha como usar o laser para o público, luzes... Mas era muito frio. Então, uma destas inovações foi trazer o acendimento das velas e aí num determinado momento do show até o fim o público participava... (E14.2018)

Conforme E12.2018 foi a partir do Grande Desfile e do *Nativitaten* que houve um "boom" no NTL, que passou a ser o principal "ganha-pão" do comércio de Gramado. A maturação do evento ocorreu pela adoção do conceito de parque temático e da criação dessas atrações. Sua expansão alcançou o público nacional e, no final dessa fase, o internacional.

Em 2002, a preocupação com os custos e as questões socioambientais deu origem ao **Projeto PET,** que consistiu na arrecadação de garrafas PET por alunos de escolas municipais de Gramado para serem transformadas em decoração natalina por artesãos locais. Para incentivar as escolas e os alunos, a Secretaria de Educação criou um concurso cuja premiação eram computadores e bicicletas àqueles que mais coletassem garrafas durante o ano, tendo uma arrecadação em torno de 350.000 garrafas/ano (PECCIN, 2018).

Esse projeto trouxe como vantagens: a diminuição do custo do evento, a mitigação do impacto ambiental de Gramado, a consciência socioambiental dos envolvidos, a inclusão social e o fortalecimento do vínculo com a comunidade, sendo multiplicado no Brasil (ECOVIAGEM, 2003; PECCIN, 2018). Isso pode ser observado no depoimento:

> As crianças das escolas municipais ficam o ano inteiro recolhendo as garrafas, concentrando nelas onde os professores fazem trabalhos de educação ambiental artístico com elas. Essas garrafas são levadas ao nosso pavilhão e manipuladas por artesãos, que muitas vezes são tios, primos, pais dessas crianças. É uma questão familiar. E eles ficam sob a coordenação do responsável pela decoração do Natal Luz, desenvolvendo novas técnicas. E todos os adornos que nós temos na cidade são feitos por esses artesãos. [...] Os visitantes não percebem que é pet a não ser que alguém diga ou que chegue muito perto porque é muito bem feito.

> [...] Isso gera uma economia absurda para o evento, porque é realmente mais econômico confeccionar a própria decoração, fora a questão ambiental... Desde o início do projeto foram mais de dois milhões de garrafas tiradas da natureza e transformadas em enfeites... E fora a inclusão social... Geração de emprego, renda, a parte artística, educação ambiental nas escolas (PD05.2010).

Compondo a programação do evento em 2003, Roberto Carlos fez o show "Muitas Emoções" ao ar livre, para 16 mil pessoas, no Serra Park Centro de Feiras e Eventos de Gramado, acompanhado pela Orquestra Sinfônica de Porto Alegre (MÜLLER, 2015). Entre 2003-2005 houve uma evolução expressiva no evento no tocante à qualidade das atrações. Este foi ampliado para 60 dias, tornando-se o mais rentável para o *trade* turístico até aquele período. Seu domínio www.natalluzdegramado.com.br foi registrado e ocorreram outras inovações nos processos, como as arquibancadas móveis do Grande Desfile (PECCIN, 2018).

As arquibancadas móveis resolveram o problema da mobilidade nas avenidas principais durante o período do evento, como dos comerciantes que arcavam com prejuízo por isso. Essas arquibancadas eram colocadas na avenida para o espetáculo, retiradas à noite ao seu término e armazenadas no terreno do Centro de Exposições e Congressos (Expogramado). Elas também permitiram a criação de camarotes que não prejudicavam a visão das pessoas que estavam na rua assistindo gratuitamente ao desfile (PECCIN, 2018).

Na **21ª edição do Natal Luz, em 2006**, foram criadas novas atrações, como o Encontro Nacional de Papais Noéis, o Acendimento das Luzes e a Fantástica Fábrica de Natal. A criação do **Acendimento das Luzes** foi inspirada em uma miniatura de árvore trazida de uma viagem à Alemanha por membros da comissão. A ideia era de que árvore central do parque temático NTL, no cruzamento das Avenidas Borges de Medeiros e das Hortênsias, seria iluminada em determinado horário e, a partir disso, as luzes da cidade se acenderiam, inclusive os pinheiros do *Tannenbaumfest* (PECCIN, 2018).

Com um elenco de mais de 50 pessoas, a **Fantástica Fábrica de Natal** era um musical que conta a história de uma criança que queria em conhecer a fábrica do Papai Noel, onde eram produzidos os brinquedos (ilustrada na Figura 25). Uma noite sonhando, um anjo a leva à fábrica, os brinquedos e a decoração ganhavam vida. Ao final, o Papai Noel e a criança voavam no trenó com suas renas acrobatas (GRAMADOSITE, 2010a; PECCIN, 2018).

A demora para encontrar o local do espetáculo, o cansaço e o nervosismo antes da sua estreia foram desafios na produção da Fábrica (PECCIN, 2018), no entanto foi um sucesso:

> A pré-estreia realmente tava tudo dando errado. [...] E eu acho que é uma história típica de quase todas as produções, dos mais profissionais aos amadores. [...] A estreia foi bombástica. Milagrosamente deu tudo certo. Nós só vimos o show pela primeira vez na estreia, foi uma choradeira geral da equipe e a plateia aprovou de uma forma que a gente não podia imaginar. [...] Eu nunca vou

> esquecer da manchete do jornal local que disse: a Fantástica é maravilhosa.[...] Ali nascia a Fantástica Fábrica de Natal (PD05.2010, *grifo nosso*).

Entre 2007 e 2009 houve a **Institucionalização do Evento** por meio de uma melhor estruturação da gestão com um escritório, departamentos e reuniões semanais. Nelas, eram decididas a execução, a programação, a formação de equipes, a arrecadação financeira e os gastos estimados em um orçamento (PECCIN, 2018). O reinvestimento dos recursos próprios e a mudança no patrocinador master ocorreram a partir de 2007, como comenta E12.2018:

> O Itaú era o nosso patrocinador master até 2007... Seu último ano. [...] O Itaú sempre tinha alguma ativação da marca. Eles investiam: "nós damos 3 milhões para o evento, mas nós vamos ter que investir mais 1 e meio para ativar nossa marca, para as pessoas terem a ligação do Itaú com o Natal Luz". [...] Em 2008, o Bradesco entrou... Nunca fez ativação. Eles nos repassam o dinheiro e a única coisa que querem é a marca deles colocada... (E12.2018)

Apesar da mudança no patrocínio, iniciou-se nesse período a comercialização antecipada de ingressos pela internet, para que os visitantes pudessem se planejar para o evento com antecedência (E14.2018). Como consequência, houve um aumento de 80% no número de apresentações nos espetáculos em relação à edição anterior, gerando cerca de 7.600 empregos indiretos no estado (VARA; EVANGELISTA, 2008).

Ademais, essa Institucionalização também ocorreu pela criação do Conselho do NTL, entre 2007 e 2008, constituído por representantes de diferentes setores econômicos (hotelaria, gastronomia, comércio...) e das secretarias municipais. Nesse conselho eram compartilhadas informações, responsabilidades e soluções para os desafios, além de opiniões sobre melhorias a serem implementadas na gestão (CROSDALES; TOMAZZONI, 2010; PECCIN, 2018).

Entre 2007 e 2009, aconteceu a **ampliação do parque temático** a partir das atrações: **Exposição de Renas de Natal**, inspirada na *Cow Parede*; a **Arca de Noel**, teatro de marionetes e bonecos animatrônicos; a **Parada de Natal**, minidesfile pelas ruas centrais com personagens dos espetáculos; o ***Tour* Natal Luz** com visita aos locais e *making of* dos espetáculos; a **Grife Natal Luz** com a venda de produtos e *souvenires*; e o **Povo da Vila de Natal** com personagens que moram em uma aldeia do Papai Noel (VARA; EVANGELISTA, 2008; GRAMADOSITE, 2010b; PECCIN, 2018; BELAVIAGEM, 2019).

Em 2009, a **Escola de Artes do Natal Luz** foi instituída com a proposta de descobrir talentos na comunidade de Gramado, o que fortaleceu o envolvimento do gramadense e diminuiria a dependência de artistas de fora. Esse foi considerado pelo Participante 05 e pelo Entrevistado 11 um projeto social muito inovador do evento:

> A Escola das Artes é o projeto que considero mais inovador dentro do evento. [...] Um projeto de inclusão social através da cultura... É um projeto que nasceu para tentar encontrar talentos na comunidade que possam ser desenvolvidos e aproveitados tanto no evento quanto para a vida (PD05.2010, *grifo nosso*).

> Quando nós transformamos o evento em parque temático, o grande lance foi tentar ocupar as pessoas de Gramado para fazerem parte desses espetáculos. Para que isso acontecesse, nós precisamos criar uma escola de artes para ajudar as pessoas que tinham interesse em desenvolver o seu talento para fazer aquele trabalho que nós queríamos. [...] Essa escola é, talvez, a parte que eu mais me orgulho... E entre outras coisas da minha época, além de técnicas, nós ensinávamos expressão facial. [...] Isso que nós queríamos das pessoas que tivessem representando no desfile, por exemplo... Tu vai ser uma boneca, então tu és uma boneca... [...] As pessoas choravam pela representatividade que eles faziam, era pela expressão facial e corporal que tinha naquilo... (E11.2018).

A iniciativa da **Escola de Artes** recebeu o apoio da prefeitura e de suas secretarias de turismo e cultura. Nesse ano, cerca de 200 alunos foram beneficiados com bolsas de formação profissional nas modalidades de escultura, teatro (pessoas e bonecos), dança, técnica vocal e circo, dos quais 90% ficaram no elenco dos espetáculos (CULTURA GRAMADO, 2009; PECCIN, 2018). Ainda em 2009, um acontecimento marcante foi a participação da apresentadora Xuxa, como madrinha de formatura da segunda turma da Escola das Artes.

Então, o NTL chega a sua **25ª edição em 2010**. Nela ocorre a consolidação do evento e a do destino turístico Gramado. Nela, Gramado contou com 1 milhão de visitantes em 74 dias. Com a maior taxa de ocupação hoteleira até então, 84% com estadia média de 4,5 dias. No período, foram gerados 2 mil empregos diretos e 7 mil indiretos, e R$ 5,3 milhões de impostos municipais, movimentando cerca de meio bilhão de reais na economia do estado. A cidade recebeu cerca de 15 milhões de reais em mídia espontânea. A decoração natalina contou com a transformação de 350 mil garrafas PET (PECCIN, 2018).

O NTL teve 20 atrações em mais de 500 apresentações, o que gerou uma receita de mais de R$ 17 milhões. Foram realizadas 10 ações sociais de mais de 1 milhão de reais e 400 artistas se formaram na Escola de Artes. Até essa edição teve sua maior avaliação histórica, na qual o evento foi entendido como ótimo por 93% dos visitantes e 83% dos moradores de Gramado (PECCIN, 2018). E14.2018 comenta a consolidação do evento:

> Foi um encadeamento de situações que fizeram com que 2010 fosse o *case* mais redondo do Natal Luz. [...] Ali estava simplesmente consolidado. Ele tinha um show por noite, quatro noites por semana, as pessoas já tinham criado o hábito do fluxo turístico de chegar no domingo e ir embora quinta, de chegar uma nova leva na quinta e ir embora no domingo por causa disso. Quem comprava lá não ia deixar de ver o espetáculo para ir embora quarta. [...] E nisso nós alcançamos aquilo que o prefeito em 2001 disse: “Eu preciso aumentar o tempo de permanência do turista. Aqui eu não quero ter só o turista flutuante, aquele que vem de Porto Alegre... [...] Eu preciso aumentar o tempo de permanência do turista” em que em 2010 era de 4/5 noites (E14.2018).

Desde 2011: Reestruturação e Estabilidade do Evento. A 26ª edição de 2011 foi marcada pela contestação da parceria entre o setor público e o privado na gestão do NTL. De acordo com a promotoria do Ministério Público (MP), o evento precisava seguir as regras do

poder público, pois é patrimônio municipal e o presidente da sua comissão é nomeado pelo prefeito (IRION; TREZZI, 2010; GRAMADO MAGAZINE, 2011).

Em contrapartida, no entendimento da prefeitura na época e da comissão executiva, o Natal Luz é fruto da iniciativa da comunidade, sendo realizado a partir de um convênio entre a prefeitura e a Associação de Cultura e Turismo de Gramado, no qual a comissão executiva é o elo entre estes dois entes. Essa comissão se utiliza de empresas e entidades privadas para a execução do evento (IRION; TREZZI, 2010; GRAMADO MAGAZINE, 2011).

Não obstante, ao analisar as contas entre 2006 e 2010, o Ministério Público instaurou investigação com denúncia criminal e afastamento de 34 pessoas envolvidas com o evento, além de ação para reaver os recursos captados por meio da Lei *Rouanet* e outras verbas públicas (IRION; TREZZI, 2010; GRAMADOMAGAZINE, 2011; RAMOS, 2011a).

Após sete anos de intensa batalha judicial, o Supremo Tribunal de Justiça entendeu que o Ministério Público não foi capaz de comprovar o envolvimento de Luciano e Felipe Peccin em irregularidades no evento, declarando a nulidade da denúncia pelo crime de peculato. Anteriormente, o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul excluiu os outros 32 denunciados pelo Ministério Público (MÜLLER, 2018; PORTAL DA FOLHA, 2018a).

Ademais, teve início a intervenção pública na gestão do NTL como explica E17.2018:

> E teve uma mudança de legislação. Em 2011, onde se entendeu que não poderia mais ser esse tipo de convênio *(público-privado)*. Ou a prefeitura executava integralmente, dentro da estrutura que lhe era competente, com os recursos públicos sendo geridos por pessoas públicas, ou não se faria mais o evento. Não só o Natal, como todos os eventos. [...] O primeiro evento impactado seria o Natal Luz. [...] E *ele* é o nosso maior evento, maior movimentação econômica *com* maior atratividade de pessoas... Não se tem como parar um evento desses sobre pena de quebrar a cidade. [...] E a intervenção se deu em maio pra um evento que aconteceria em novembro (E17.2018, *grifos nossos*).

A mudança na legislação mencionada pelo Entrevistado 17 foi apresentada, em forma de proposta pelo MP, à Câmara Municipal de Gramado que a aprovou como projeto de lei. Dentre outras medidas legais, nele foi autorizada a realização do evento pela prefeitura e nomeado o Conselho Gestor do 26º NTL de Gramado. Esse Conselho era composto por 10 representantes de forma paritária do poder público e de entidades locais e um coordenador/administrador judicial (BRASIL, 2011; RAMOS, 2011b). A força dessas entidades locais para viabilizar a realização do evento foi enfatizada pelo Entrevistado 17:

> Muito difícil *(fazer o evento em 2011*), foi complicado. Mais uma vez se mostrou a força da comunidade. [...] Cada entidade, pensando na manutenção do evento, mas pensando no seu associado. Pensando na hotelaria, na gastronomia... [...] E rapidamente a comunidade, através das entidades se organizou para buscar uma solução. A prefeitura em nenhum momento se eximiu: “A gente quer seguir fazendo o evento, mas eu preciso de ajuda”. [...] A Prefeitura não tinha nem conhecimento nem estrutura, por ter delegado durante

> vários anos esse trabalho... [...] E a gente se mobilizou com as entidades, rapidamente. Então, buscamos os órgãos legislativos, Ministério Público, enfim, Judiciário, sempre junto com Prefeitura, Câmara de Vereadores. Foi nomeado um Conselho de Intervenção *(Gestor do evento)* (E17.2018, *grifos nossos*).

Ainda, o projeto de lei também autorizou a criação de uma empresa pública municipal para realizar o próximo Natal Luz (BRASIL, 2011). Para eleger seu modelo, o Conselho Gestor realizou pesquisas em empresas públicas brasileiras de fomento ao turismo:

> Nós tínhamos a preocupação de criar uma estrutura adequada, permanente. Que pudesse ser utilizada pra todos os eventos. Nesse processo, a gente buscou algumas informações... Tem a Bahiatursa. Tem a São Paulo Turismo, a BH Turismo *(Belotur)*, a Rio Turismo *(Riotur)*. [...] A gente pegou os estatutos *dessas entidades*, junto ao Ministério Público, que foi muito parceiro na época, e segue sendo até hoje, e criamos um formato. [...] Foi apontado por órgãos de apoio às prefeituras, que também foram consultados, que o melhor caminho seria uma autarquia municipal... (E17.2018, *grifos nossos*)

Por meio da Lei 3.066/2012, a prefeitura instituiu a Autarquia de Turismo e Cultura de Gramado (Gramadotur), que é responsável pela realização dos eventos, coordenação da Expogramado e manutenção do Programa de Artes Pedro Henrique Benetti (antiga Escola de Artes) (GRAMADOTUR, 2019a). Ela tem por órgãos estatutários: a administração executiva, formada por diretor-presidente, diretor administrativo-financeiro e diretor de eventos; o conselho fiscal com três servidores públicos; e o conselho de administração (GRAMADO, 2013). O Entrevistado 18 explica a formação do conselho da Gramadotur:

> Aquele processo (*de Intervenção)* foi o embrião da Gramadotur, onde basicamente se montou o que existe hoje. Um conselho público-privado, sempre com cuidado dos representantes da iniciativa privada serem via entidades. Hoje, o Conselho da Gramadotur são nove conselheiros, sendo seis das entidades e três à escolha do prefeito. [...] Na verdade, está muito mais para o terceiro setor do que para o mercado. [...] Desde início, todas as decisões são compartilhadas com esse conselho representativo público-privado... (E17.2018, *grifos nossos*).

A despeito da discussão público-privada da gestão, as **edições de 2011 a 2013** do Natal Luz mantiveram os grandes espetáculos, como o Grande Desfile de Natal, o *Nativitaten* e a Fantástica Fábrica de Natal. Na **28ª edição do evento** em 2013, o Lago Joaquina Rita Bier ganha o espetáculo **Natalis**. Inspirado em shows produzidos na *Universal Studios* e na *Disney*, o Natalis conta a história da celebração do nascimento de Jesus com a narração de Cid Moreira com a tecnologia *water screen* e efeitos sonoros, luminosos, águas dançantes e fogos de artifício sincronizados (CARNEIRO, 2013; PIRES, 2013).

Em 2014, foram realizadas mudanças pontuais no roteiro das atrações. No entanto, duas atrações chamaram a atenção: o Grande Desfile de Natal, que passou a ser na Expogramado, e as **Aventuras de Noel 4D**, filme em 3D com efeitos (cheiro de chuva e neve) e interação de bonecos animatrônicos que concertam uma máquina na fábrica do papai

Noel (G1 RS, 2014a, 2014b). Em 2015, **a 30ª edição do Natal Luz** teve mudanças significativas na sua programação como explica o entrevistado 19:

> *(O Natal Luz)* Já era um evento de sucesso, mas ele estava acabando. Não estava bem, pelo olhar da própria autarquia. Saiu da família *(Peccin)* e ninguém acertava a mão. [...] A primeira proposta era mudar 100% sem perder a essência, a magia. [...] Não vou repetir nenhum show, vou criar outra atmosfera. [...] Eu criei novos espetáculos numa linguagem que o Brasil entende, usando a essência daqui da Serra Gaúcha (E19.2018, *grifos nossos*).

A partir disso, outra reinvenção do evento ocorreu com a substituição dos principais espetáculos e a remodelagem dos existentes, ilustradas na Figura 26. O *Nativitaten* foi substituído por **Eu sou Maria,** que mostra a visão feminina de Maria sobre o nascimento de Jesus com os mesmos efeitos anteriores e mescla de músicas sacras e MPB (G1 RS, 2015).

Figura 26 – Atrações Natal Luz 30 Anos (2015)

Fonte: Elaborado a partir do acervo de Alcântara (2015, n.p.), Loeblein (2015, n.p.) e Müller (2015, n.p.)

O **Natal pelo Mundo** sucede a Fantástica Fábrica de Natal, dando continuidade à história da personagem Sofia que se tornou adulta e quer voltar a acreditar na magia do natal. O **Natal mágico de Kronnus** foi um espetáculo de magia e ilusionismo com base nas experiências e celebrações de natal (ALCÂNTARA, 2015; CORNELY, 2015; GAÚCHAZH, 2015; GIACOMELLI, 2015; G1 RS, 2015).

A edição especial do **Grande Desfile de Natal 30 Anos** é uma comemoração do aniversário que faz uma retrospectiva das décadas de 1980 a 2000 no evento e no mundo, em termos de música, moda, brinquedos, roupas e atitude (ALCÂNTARA, 2015; GIACOMELLI, 2015; LOEBLEIN, 2015). O **Acendimento das Luzes de Natal** foi reformulado trazendo uma encenação teatral de 20 minutos no Palácio dos Festivais. Nela, os personagens precisam

de energia para gerar luz para Gramado e pedem ajuda ao público (ALCÂNTARA, 2015; CORNELY, 2015; GAÚCHAZH, 2015; GIACOMELLI, 2015; LOEBLEIN, 2015).

O Acendimento das Luzes e outras gratuitas tiveram maior destaque dessa edição por diante para que os visitantes permanecessem mais tempo na cidade durante o dia, evitando de eles irem a outros destinos turísticos próximos. Essa é uma forma sutil de demonstrar que Gramado busca acolher turistas com poderes aquisitivos distintos, tendo outros atrativos e, não somente, os espetáculos pagos, muitas vezes, onerosos na viagem. Isso é observado nos depoimentos sobre a qualificação do público, as atrações gratuitas e a decoração da cidade:

> O público mudou, a qualidade do turista mudou. Gramado mudou muito nos últimos tempos. *(O turismo aqui está mais massificado)* Exatamente. [...] Um dos grandes problemas foi relegar o evento a uma administração pública. Isso pode parecer clichê, mas engessa... [...] E quem tem que se preocupar com a entrega, não se preocupa... (E14.2018, *grifo nosso*)

> Nós temos 300 mil pessoas que vêm e pagam o ingresso para assistir o Natal Luz. Porém, durante o período, nós temos dois milhões e meio de turistas que vêm para cidade, ou seja, nós temos ainda um público de dois milhões e duzentas mil pessoas que estão aqui consumindo o evento. De que forma a gente consegue beneficiar essas pessoas que estão aqui? [...] É a decoração de Natal, que o Conselho de Administração, o nosso presidente bate muito. Se nós tivermos uma decoração bonita, os espetáculos nem precisam ser tão bons, a decoração sendo bonita é o que vai agradar o turista. Então, teve um investimento alto em decoração *(em 2018)*, o maior da história do Natal. Foi aproximadamente 3 milhões e meio (E12.2018, *grifo nosso*)

> Eu acho que os espetáculos gratuitos são muito importantes [...] São os maiores benefícios, porque vendo a questão social também, do cara que vem pra Gramado, mas não consegue pagar R$ 450,00 para três pessoas da família dele ver um espetáculo... mas ele consegue estar dentro do Natal Luz simplesmente pela decoração da cidade e pelos espetáculos gratuitos… (E20.2018).

Segundo o Entrevistado19, pagas ou gratuitas, as atrações foram criadas a partir do *slogan* "Aqui eu volto a acreditar na magia do Natal", usado para despertar o lado emocional e infantil do público. Ele coloca que outro marco da renovação do evento é o fortalecimento da denominação de origem "Natal Luz de Gramado". A cobertura de mídia televisiva e a oxigenação pelo novo formato das atrações foram atribuídas como fatores de sucesso.

Essa edição teve um faturamento em torno de R$ 35 milhões de reais com um lucro de R$ 500 mil reais, muito abaixo do esperado se comparado aos mais de R$ 4 milhões da edição anterior. Para a Gramadotur, isso ocorreu devido a fatores macroambientais, como: o investimento em equipamento e materiais de decoração; as exigências da Lei *Rouanet* pelo não enquadramento do evento nas novas regras, tendo por consequência a devolução de um número considerável de ingressos (no valor estimado de R$ 2 milhões) e a criação de espaços populares; a queda do *ticket* médio do evento; e crise financeira no país, interdição da RS-115 e clima chuvoso (COLETIVA.NET, 2016; JORNAL DE GRAMADO, 2016).

Se em 2015, o foco do evento estava na diferenciação dos espetáculos pela reinvenção do evento, na **31ª edição, em 2016**, a gestão estava centrada na diminuição de custos devido à baixa lucratividade no ano anterior. Essa diminuição passou por: redução do número de apresentações, aumento em 20% da capacidade de ocupação em cada show, e concentração dos espetáculos na Expogramado (BOSCO, 2016; COLETIVA.NET, 2016).

A preocupação com a diminuição de custos se estendeu nas edições de 2017 e 2018. No entanto, houve a substituição do espetáculo Eu sou Maria por **Reencontros de Natal**, que conta a história de famílias espalhadas pelo mundo e que resolvem vir ao Brasil para o Natal. Ainda, é um show pirotécnico com efeitos audiovisuais, sendo encenado no Lago Joaquina Rita Bier (GAUCHA ZH, 2017; NATÁLIA, 2017; NATAL LUZ DE GRAMADO, 2019a).

Com efeito, a **32ª edição (**em 2017) teve um resultado de R$ 5,1 milhões, apesar do cenário econômico brasileiro, da ausência de incentivos da Lei *Rouanet* e do engessamento do processo licitatório público (ROSSA, 2018; SILVEIRA, 2018a).

Em 2018, os principais patrocinadores do NTL foram: Bradesco, Gramado Termas Resort & Spa, Snowland Gramado, Stemac Grupos Geradores, e *Laghetto* Hotéis. O investimento total do evento girou em torno de mais de R$ 33 milhões, em 2018, com redução das despesas de 0,69% e lucro de quase R$ 8 milhões o que representou um crescimento de 54,94% em relação ao ano anterior (GRAMADOONDE.IR, 2019; GRAMADO PARKS, 2019; NATAL LUZ DE GRAMADO, 2019b).

Ainda, pode-se destacar na edição de 2017: a divulgação do evento, o incentivo à cultura e aos artistas locais, e a pesquisa da *performance* do evento. O Natal Luz conseguiu expressiva divulgação na imprensa nacional e internacional, recepcionando correspondentes do *The Washington Post*, da Agência EFE (Espanha), da Agência de Notícias Xinhua e da TV CNC (ambas da China). Isso gerou centenas de postagens nas mídias sociais (*Twitter*, *Instagram* e *Facebook*) e o aumento de 10 mil seguidores no site oficial do evento (G1 RS, 2017; JENNER, 2017; ROSSA, 2018; SILVEIRA, 2018a).

O incentivo à cultura e aos artistas locais oriundos: da valorização dos artesãos gramadenses na Vila de Natal; do investimento no Programa de Artes Pedro Henrique Benetti e do aproveitamento no elenco dos espetáculos de seus alunos, novos artistas; da manutenção da Orquestra Sinfônica de Gramado e da participação de seus músicos nos espetáculos; a troca de alimentos e ração canina por ingressos na ação social da prefeitura “Natal Solidário”; e o repasse de R$ 120 mil para o Movimento Comunitário de Combate à Violência (MOCOVI) (ROSSA, 2018; SILVEIRA, 2018a).

Essas ações de incentivo também foram realizadas em 2018, com: a ampliação das doações da ação social “Natal Solidário” (alimentos, material escolar, brinquedos e outros); a participação mais extensiva dos clubes sociais (*Lions*, *Rotary* e *Orbis*) nos serviços de alimentação dos espetáculos; e a inclusão social de uma pessoa com necessidades especiais (cadeirante) no Grande Desfile de Natal (FREITAS, 2018; GRAMADOONDE.IR, 2019).

A satisfação do público foi medida nas edições de 2017 e 2018 pela Universidade de Caxias do Sul por qualidade. Em 2017, mais de 90% dos respondentes elogiaram a organização e a limpeza, a disponibilidade e o acesso a informações. Já em 2018, houve aumento da satisfação sobre organização e limpeza com 95%, mas diminuição nos demais elementos 89,7% e 82,8%, respectivamente (GRAMADOONDE.IR, 2019; GRAMADO PARKS, 2019; ROSSA, 2018; SILVEIRA, 2018a).

A qualidade geral dos espetáculos foi valorizada pelos visitantes em ambas as edições. Em 2017, 89% dos respondentes acenaram positivamente para o Grande Desfile de Natal e o Natal pelo Mundo, e 87% o Reencontros de Natal. Na edição posterior, houve crescimento de satisfação em todas as atrações pagas, pois o Grande Desfile teve um percentual de 92%, o Natal pelo Mundo, de 92,54% e o Reencontros de Natal, 89,13% (GRAMADOONDE.IR, 2019; GRAMADO PARKS, 2019; ROSSA, 2018; SILVEIRA, 2018a).

Essas atrações não tiveram mudanças significativas em seu formato; no entanto, as cinco atrações gratuitas que fizeram parte da programação trouxeram algumas melhorias, a saber: o *Tannenbaumfest*, concurso de pinheiros natalinos mais bem decorados; a Vila de Natal, transferida da Expogramado à Praça das Etnias; o Acendimento das Luzes no Palácio dos Festivais; e a Parada de Natal, com a inovação da “Roda Sinfônica”, uma estrutura metálica circular e giratória com cinco músicos, somada ao formato do minidesfile introduzido em outras edições (FREITAS, 2018; GRANDI, 2018; BRASIL, 2018).

Além disso, foram realizados shows musicais diários na Rua Coberta com a apresentação de bandas e artistas locais, inclusive das tradições gaúchas. Em sua edição de 2018, o Natal Luz foi considerado o maior evento natalino da América Latina, realizado em 81 dias com mais de 500 apresentações dos espetáculos (FREITAS, 2018; GRANDI, 2018). Essas atrações pagas e gratuitas foram apresentadas na Figura 27.

A pesquisa de satisfação realizada também revelou que a decoração da cidade e do evento, em 2017, teve 87% aprovação, o que fez a Gramadotur investir R$ 2,8 milhões (15% a mais) na decoração em 2018 (ilustrada na Figura 28), o que aumentou para 96% a satisfação do público nesse período (GRAMADOONDE.IR, 2019; GRAMADO PARKS, 2019; ROSSA, 2018; SILVEIRA, 2018a; PORTAL DA FOLHA, 2018b).

Figura 27 – Atrações do Natal Luz 2018

Fonte: Dados de pesquisa (2018)

Na edição de 2018, 2 milhões de pessoas estiveram no destino Gramado. O evento gerou 1.956 empregos diretos e repassou R$ 11 milhões em pagamentos para empresas locais. Ainda, 55% dos visitantes que desembarcaram no aeroporto, nos meses do evento, tinham por destino Gramado e ocuparam mais de 80% entre os 14 mil leitos registrados e os 630 imóveis alocados (entre outubro e janeiro) (FREITAS, 2018; GRAMADOONDE.IR, 2019).

Figura 28 – Decoração Natal Luz 2018

Fonte: Dados de pesquisa (2018)

Como perspectiva futura, na edição deste ano, o NTL manterá o formato dos principais espetáculos com mudanças no enredo das histórias contadas. Serão fortemente alterados: o Reencontros de Natal, que será reformulado para *Ilumination* e resgatará as tradições criadas nos mais de 30 anos no Lago Joaquina Rita Bier por meio de interações com o público e apoio narrativo da voz de Cid Moreira; e o Natal pelo Mundo será substituído pela Lenda do Bosque de Natal que trará a história dos moradores de uma vila em um bosque de pinheiros que passarão por situações de emoção pelo sumiço do Papai Noel (O SUL, 2019).

Por fim, essa caracterização evolutivo-histórica das edições do Natal Luz de Gramado apresentou o evento como estudo de caso nessa tese, sendo basilar à análise das dimensões do *framework* reformulado pelo painel de especialistas no ciclo adaptativo$_3$ anterior, a seguir.

4.3.1 Contexto da Governança do Natal Luz

A dimensão contexto da GGM e seus elementos teóricos foram validados frente ao caso Natal Luz de Gramado. Não foram realizadas reformulações nas características e critérios nesse ciclo. Na categoria Contexto Organizacional foram validados sem ajustes empírico-teóricos a característica **Contexto interno do evento** e o seu critério *Caracterização do contexto interno da organização do evento por: história, evolução e desafios*; *força da marca e patrocínio*; *natureza, tipologia e conceito*; *organização e infraestrutura*; *programação (line-up)*; e *âmbito de atuação: nacional e internacional*.

A variável *história, evolução e desafios* foi desenvolvida na caracterização contextual e histórico-evolutiva do evento em suas fases. Embora o *storytelling* não seja usado como uma estratégia organizacional, o seu uso na narrativa histórica do evento foi observado fortemente em relação: à memória do evento; à estratégia e à comunicação organizacional; à construção da marca; à transferência de conhecimento entre os agentes da governança; e à promoção do destino turístico (BOJE, 1995; SWAP et al., 2001; DENNING, 2006; MARZEC, 2007; BORGES; GONÇALO, 2009; MEDEIROS, 2009; MOSSBERG et al., 2010; GONÇALVES, SEABRA; SILVA, 2017).

A relevância da variável *Natureza, tipologia e conceito* foi confirmada na aplicação do caso. Particularmente em relação à natureza do início do evento, as entrevistas demonstraram um contexto incerto e confuso quanto à sua origem: se privado, público e/ou se do terceiro setor. Isso fica evidenciado nos depoimentos de E12.2018, E14.2018, E22.2018 e E29.2018:

> Ele *(Natal Luz)* era um evento comunitário de realização privada. Nós éramos uma comissão de pessoas escolhidas pelo prefeito... O que existia era a entidade cultural, que encaminhava os projetos, a Associação de Cultura e Turismo de Gramado. O posicionamento da autarquia hoje. Só que era uma associação que fazia a gerência cultural do evento. Ele nunca foi um evento público, foi um evento comunitário. Ele nasceu da Festa das Hortênsias. Ele foi um evento comunitário que empresas privadas ajudavam... (E14.2018, *grifo nosso*).
>
> No Natal Luz antigo *(era um evento privado)*. É e aí vinha muita verba do poder público para dentro. Era um evento misto *(público-privado)*, vamos dizer assim, era misto (E29.2018, *grifos nossos*).
>
> Até 2011, ele era realizado com o apoio do poder público, mas não com os ritos públicos. O poder público repassava o dinheiro pra uma entidade que administrava o evento, uma empresa privada que recebia recursos públicos. [...] A autarquia foi criada em 2013. Posso colocar de 2012 em diante, porque ele foi gerenciado pela Secretaria de Turismo. Desde então, ele passou a ser realizado através de licitações, tudo de acordo com os ritos públicos (E12.2018).
>
> Na verdade, o evento sempre foi público. [...] Utiliza a área pública, dispõe de serviços da prefeitura, porém ele era administrado de uma forma muito diferente. O que parecia é que era um evento de iniciativa privada com o custeio do poder público. Chegou num certo momento em que a prefeitura e as

> entidades resolveram criar então a Gramadotur, para que possa ter um sistema de gestão 100% público, com a participação da iniciativa privada (E22.2018).

A confusão que emerge dos depoimentos dos entrevistados sobre o evento ser "comunitário", "misto *(público-privado)*" e "sempre foi público" ocorre devido à ausência de distinção do termo "comunidade" usado por todos os entrevistados. Eles não fazem distinção entre os *stakeholders* Comunidade do entorno e Atores locais (entidades participantes da governança e do *trade* turístico). Essa distinção é esclarecida nos depoimentos de 15, 18 e 22:

> As entidades são feitas de pessoas e essas pessoas são da comunidade. As entidades existem dentro de um contexto de opinião do próprio cidadão porque elas não sobrevivem, não existiriam se as pessoas da comunidade, que estão aí praticamente há 30 ou 40 anos envolvidas não estivessem presentes. (E18.2018)

> Quando eu falo comunidade, eu não falo só dos moradores, é a comunidade que está diretamente envolvida com o Natal Luz, seja como fornecedora ou como consumidora. [...] A gente mantém uma comunidade que depende economicamente do evento... Do comércio, da hotelaria, os serviços (E15.2018).

> Toda comunidade se beneficia *(do Natal Luz)*. Todos os setores, as indústrias que existem aqui, as famílias, as pessoas que vivem aqui na cidade, na região, se beneficiam diretamente do evento. (E22.2018, *grifo nosso*)

Essa ausência de distinção entre a comunidade e atores locais será observada em várias partes dessa análise ao longo da validação do *framework*, sendo elucidada oportunamente. Isso posto, a caracterização dessa análise apurou que, inicialmente, o evento foi criado como um produto do destino turístico pela Secretaria de Turismo, com o envolvimento direto da comunidade do entorno e das entidades locais, e a gestão de recursos públicos e de patrocínio privado por uma comissão oriunda do setor privado.

Atualmente, sua natureza é pública e sua *tipologia* é caracterizada por um evento *hallmark* de grande porte, no qual o destino turístico de Gramado confere a força da sua marca ao Natal Luz (RITCHIE; BELIVEAU, 1974; RITCHIE, 1984; HALL, 1989; BURBANK; ANDRANOVICH; HEYING, 2002; GETZ, 2005, 2008; BOWDIN et al., 2011; HASSANIEN; DALE, 2011; PAGE; CONNELL, 2012; PATTERSON; GETZ, 2013; ABNT, 2015; MARIANI; GIORGIO, 2017; TODD; LEASK; ENSOR, 2017). A *força da marca e o patrocínio* estão presentes na sua trajetória:

> Na minha época sempre foi uma marca consolidada. Hoje em dia está sendo utilizado como produto *(do destino turístico)*. Simples de explicar. É só tu pegar os jornais. [...] Na minha época, a manchete era "É fantástico! É maravilhoso! É lindo!". A manchete de hoje é "150 mil ingressos vendidos, 180 mil", então virou um produto, um negócio para arrecadar dinheiro. (E11.2018, *grifo nosso*)

> Eu acho que ela é muito forte, essa marca… Tanto que após o Natal Luz surgiram outros Natais no Brasil... Com outros nomes, mas com a mesma característica de Natal Luz. [...] O que mais permaneceu é o Natal Luz. [...] Acho que o nome da cidade junto ao Natal Luz contribuiu para isso. (E23.2018)

Essa associação torna válida a complementaridade das perspectivas do turismo de eventos. Além disso, o patrocinador E24.2018 entende a importância do investimento no evento, "porque o Natal Luz é uma marca forte e nos gera mais credibilidade". Ademais, a cada edição são apresentados projetos para o Natal Luz e a Gramadotur decide que empresa ficará com a direção artística do evento. Para a edição de 2019, a Gramadotur recebeu, pelo menos, seis projetos distintos. A intenção é inovar nos principais espetáculos (LIMA, 2019).

O projeto ganhador apresentará o *conceito do evento* a partir de elementos, como: tamanho, duração, patrocínio, atrações e formação (projeto de arquitetura, conforto e comportamento do cliente frente a sua proposta de valor), validados no ciclo adaptativo anterior. Esses elementos interferem de forma direta nas variáveis *organização, infraestrutura e programação*, já que segue os trâmites públicos ao desenvolvimento do evento.

Outra variável validada anteriormente é a *âmbito de atuação do evento*. No âmbito nacional, em dezembro 2009, o musical "Fantástica Fábrica de Natal" foi encenado simultaneamente em Gramado e em São Paulo, no Pavilhão do Anhembi, sendo assistido nele por mais de 300 mil pessoas. O musical desbancou seis anos consecutivos de apresentações da *Disney* para as Super Casas Bahia, que em sua sétima edição, apresentou-se como uma loja sazonal com centro de compras, entretenimento e lazer (PIONEIRO, 2009; PORTAL DA PROPAGANDA, 2009). Essa breve participação fora de Gramado é explicada por E11.2018:

> Nós fizemos um espetáculo em São Paulo com a Fantástica Fábrica durante o mês de dezembro nas Casas Bahia. [...] O evento foi interessante durante anos a Casa Bahia fazia a "Super Casas Bahia", fechava o Anhembi e fazia um show. Esse show, durante três anos, foi da *Disney* e resolvemos brincar de entrar na concorrência e ganhamos. [...] Esse show foi um atrativo. Nós queríamos montar uma estratégia de fazer algumas coisas fora, agora fazer durante o mês de dezembro. [...] Nós tivemos que criar duas estruturas totalmente diferentes e tudo com o pessoal de lá *(de São Paulo)*. Então foi talvez o mais importante que nós fizemos fora... [...] Foi um sucesso (E11.2018, *grifo nosso*).

Não foi observada a expansão do evento no âmbito internacional, apesar de parte do seu público ser internacional e de alguns destinos turísticos terem interesse no desenvolvimento do evento em suas localidades, como nos esclarece o Entrevistado 11:

> Eu nunca o enxerguei internacional quando fui convidado para fazer um evento no Uruguai e na Argentina sobre o Natal Luz... Queriam que eu fizesse alguma coisa em Punta Del Leste, na Argentina.... Cheguei a fazer apenas projetos. Mas tu vias o interesse de algumas pessoas no evento. [...] Durante as minhas participações no governo, nós abrimos três cidades co-irmãs fora do Brasil para começar a "vender" politicamente Gramado para fora. Uma foi Punta Del Leste, a outra Évora em Portugal. E a terceira foi no Chile. [...] Uma das coisas que queriam era que levássemos o Natal Luz para lá. (E11.2018, *grifo nosso*)

Ainda no Contexto Organizacional, a característica ***Stakeholders* internos ao evento** e seu critério de análise *Caracterização das partes interessadas internas ao evento por*

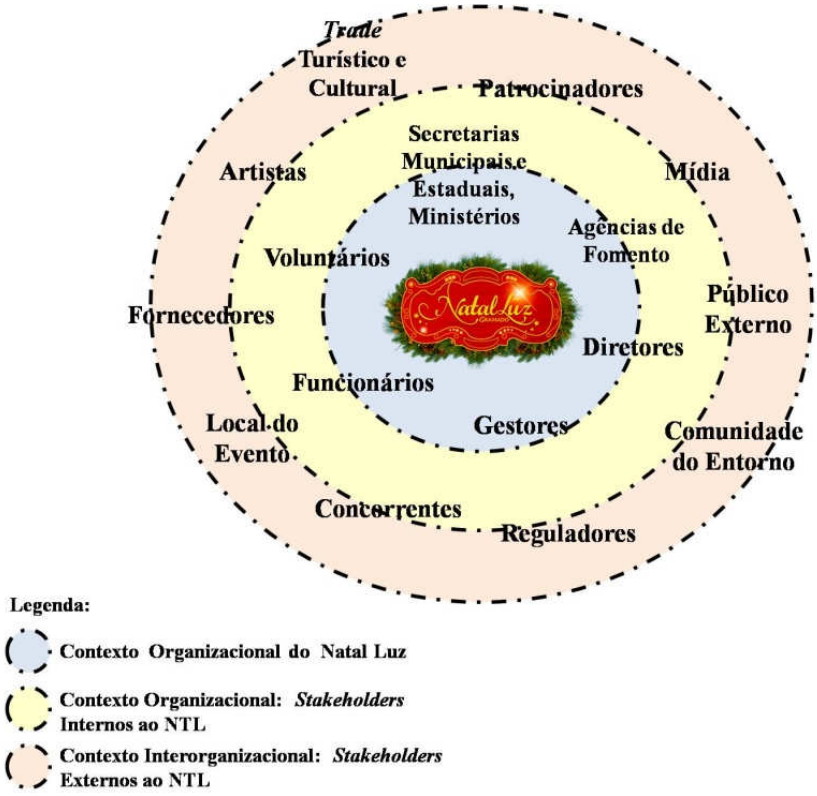
identificação e relevância foram validados sem ajustes empírico-teóricos. A *identificação e a relevância das partes interessadas* no evento foram representadas na configuração da indústria sob a perspectiva do Natal Luz na Figura 29.

Nela, o Contexto Organizacional do Natal Luz está na área azul (central) e os dois *stakeholders* principais na área amarela. Estes são o *Proprietário* do Evento, a Prefeitura de Gramado, que encarrega a Gramadotur (a *Organizadora*) de produzir e gerenciar todos os aspectos do evento (ABNT, 2012). O fato da Organizadora e do Proprietário serem entidades públicas não elimina os conflitos da gestão do evento, principalmente com a forte pressão comunitária por excelência e qualidade do Natal Luz, conforme o Entrevistado 15 explica:

> Uma grande dificuldade é que o evento é comunitário. Os ônus são da Gramadotur e os bônus são da administração pública. [...] Se o Natal ficar feio, a culpa é da Gramadotur, se ele ficar bonito, parabéns para o prefeito. Mas se cai um pinheirinho na rua, eu não tenho apoio da Secretaria de Obras, muitas vezes, só com muita negociação e interlocução entre o presidente e o secretário pra conseguir que alguém da administração vá lá juntar o pinheirinho (E15.2018).

Apesar dessa dificuldade, a importância do evento para seu Proprietário é evidenciada pelo Entrevistado 25 ao argumentar que "a grande fonte de renda da Prefeitura é proveniente dos 70% do valor econômico do PIB do município que gira em torno do turismo de maneira geral. É claro que é maior parte é do evento mais significativo, que é o Natal Luz".

Figura 29 – Configuração da indústria sob a perspectiva do Natal Luz



Fonte: Elaboração própria (2019)

Os *stakeholders Acionistas* e *Investidores*, ligados diretamente ao Proprietário, foram substituídos pelas *Secretárias Municipais, Estaduais e Ministério de Turismo* e *de Cultura*, como também por *Agências públicas nacionais e internacionais de fomento ao turismo e à cultura* (SILVEIRA, 2018b), devido à natureza do evento ser pública, o que não é contemplado na ISO 20121, apesar de sua generalidade e internacionalização. O E22.2018 confirma a importância dos *colaboradores* da Gramadotur, principalmente pelo trabalho desempenhado no evento com uma estrutura de gestão "enxuta" com poucos integrantes:

> A gestão administrativa do evento é indispensável. É um grupo muito reduzido de pessoas... Muito enxuto, muito aquém da necessidade do evento que movimenta um faturamento, uma receita muito ampla... [...] Quando eles estão no meio de um projeto, já estão tratando de mais dois, três próximos eventos. Eu acho que a diretoria da Gramadotur, os executivos ali, são pessoas que se desdobram... Então, é muita relevância isso. [...] Nós estamos sendo muito bem atendidos, temos profissionais ali muito capacitados (E22.2018).

Importante ressaltar que os *Voluntários* na área de alimentação e bebidas fazem parte dos clubes de serviços sociais, estando envolvidos com projetos sociais no destino turístico:

> Os três clubes de serviços que existem aqui em Gramado: o Lions, o Rotary e o Orbis. [...] Prestam serviço gratuitamente pra comunidade. [...] Eles participam no evento fazendo esse atendimento no lado de lanches e bebidas, ele tem uma importância muito grande porque são todos voluntários da cidade. [...] O resultado financeiro é revertido 100% para comunidade novamente. Em princípio, a gente não divulga os nomes das entidades, mas cuidam de pessoas com problemas... Alcoólatras… Drogas, Asilo… (E16.2018).

Os entrevistados também apontaram o Conselho de Administração da Gramadotur como um *stakeholder* interno muito relevante para o evento, conforme E21.2018 explica: "Quem tem mais relevância no evento, eu vejo uma importância muito grande o Conselho, porque ele capitaliza toda a comunidade. Ele dá sugestões, ele corrige o rumo em tudo...".

No Contexto Interorganizacional, a característica ***Stakeholders* Externos ao Evento** e seu critério de análise *Caracterização das partes interessadas externas ao evento por Identificação na cadeia produtiva* e *Relevância (prioritários e secundários)* também foram validados pelo caso Natal Luz sem ajustes empírico-teóricos (WINDELER; SYDOW, 2001; GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; SAVITZ; WEBER, 2007; GETZ; PAGE, 2016).

A *identificação dos stakeholders da cadeia produtiva* do evento permanece na área rosa da Figura 29. Dentre os *fornecedores*, os entrevistados destacaram a importância da *Direção Artística* e da *Direção de Decoração*, ambos prestadores de serviço pela Gramadotur.

Quanto ao *Local do evento*, alguns espetáculos gratuitos são realizados nas ruas principais da cidade (o Acendimento das Luzes, a Parada de Natal e o *Tannenbaumfest*) e a "Vila de Natal" na Praça das Etnias. Os espetáculos pagos (o Grande Desfile e o Natal pelo Mundo) são realizados na Expogramado e o Reencontros de Natal no Lago Joaquina Bier.

Essa amplitude da configuração do local dos espetáculos vem demonstrar o envolvimento do destino turístico no evento com uma maior ocupação do espaço da cidade como parque temático. A preocupação com os *Artistas* foi observada na inclusão social ocasionada pelo Programa de Artes Pedro Henrique Benetti. Este é responsável pela qualificação artística e a descoberta de novos talentos na região entre crianças e jovens a partir de 19 modalidades. Em 2018, mais de 100 alunos participaram como bailarinos, acrobatas e malabaristas dos espetáculos do evento (SILVEIRA, 2018b; GRAMADOTUR, 2019a).

De forma geral, os *Fornecedores* (prestadores de serviço) e os *Patrocinadores* não são considerados *Parceiros* estratégicos, já que sua participação está na gestão operacional do evento, seja na prestação de serviços por licitação pública, seja no interesse em conferir visibilidade à marca institucional do patrocínio. Não há um envolvimento com a governança nas questões de conteúdo estratégico, por exemplo.

Somado a isso, as questões licitatórias do setor público não ajudam na formação das parcerias estratégicas, como explica o Entrevistado 19: “Eu acho que o formato público não deixa acontecer as parcerias estratégicas. Quando tem uma licitação, tu tens uma briga de mesa querendo pegar o trabalho. Quem pegou é porque deu o menor preço. E este não significa que a pessoa tem uma parceria.”

Segundo E25.2018, o processo de captação de patrocínio é contratual com direito a exposição de marca e mídia no evento. A importância dos *Patrocinadores* é evidenciada por todos os participantes. Em especial, os Entrevistados 25 e 26 os entendem como investidores privados do evento e os associam, não somente, a setores tradicionalmente relacionados a eventos, como o turismo e a cultural, mas também a setores econômicos específicos, como o setor bancário e o imobiliário (SHONE; PARRY, 2004; GETZ, 2005; GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; RICHARDS; PALMER, 2010; STOKES, 2012; ABNT, 2015).

Proposta inicialmente e invalidada no ciclo adaptativo$_2$, a associação do evento com *stakeholders* voltados ao *trade* turístico e de cultura foi ratificada fortemente no caso NTL. Por conta disso, o *trade* turístico e de cultura retorna na Figura 29 como *stakeholder* relevante para a configuração da indústria de eventos (GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; GETZ, 2008; PAGE; CONNELL, 2012; TODD; LEASK; ENSOR, 2017). Essa relevância fica evidente no depoimento do Entrevistado 21:

> E o segundo *(grupo de stakeholders importante)* é a parte externa... Toda a cadeia produtiva se beneficia... É hotel, é agência de turismo, restaurante, posto de gasolina, bar, em nível regional. A pessoa vem para o Natal Luz, mas acaba fazendo toda uma logística da região. Tem uma repercussão estadual, o

> aeroporto é um exemplo disso. Aliás, a nível nacional porque, por exemplo, operadoras, locadoras de veículos, empresas aéreas... A gente tem até pesquisas... Mexe com o Brasil inteiro (E21.2018, *grifo nosso*).

Por ser um evento público, seu *Público Externo* tem por audiência e participantes o turista nacional e internacional, e a própria *Comunidade do Entorno*, os gramadenses (GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; ARTTO et al., 2008; BOWDIN et al., 2011). Não foram encontrados dados sobre o tipo de turista nacional presente no NTL; todavia, os Entrevistados 12 e 28 fizeram a qualificação do turista internacional:

> O Natal Luz cria uma matéria fictícia de fantasia para a cidade, que isso vem atraindo turistas internos ao país, como externos. Muitos até na América Latina, como Argentina, Uruguai, Paraguai ou até pessoas da própria Europa que vêm para ver o Natal Luz por ser um evento de grande porte (E28.2018).

> Durante o período de janeiro, pós-virada de ano, nós temos um grande número de turistas do Uruguai e da Argentina que se deslocam para as praias gaúchas e catarinenses. [...] Em dezembro, esses grupos são, geralmente, de terceira idade que vêm passear. Em janeiro, são pessoas que pegam os seus carros, atravessam a fronteira, vão a Santa Catarina e, na volta, passam por Gramado. É um público considerado interessante para Gramado (E12.2018).

A importância da *Comunidade do Entorno* enquanto *stakeholder* transcende a cadeia produtiva do evento, uma vez que ela tem seu total engajamento emocional com a *história e marca do evento*. Isso é observado pelo Entrevistado 25:

> O turista acha tudo lindo e maravilhoso. Porque a gente faz o maior Natal Luz do país. Que é maravilhoso. O pessoal da cidade é muito crítico. [...] Há uma cultura na região, são 33 anos de andamento, de uma avaliação crítica da comunidade local, vê-se isso todos os anos. Ela me dá um feedback no seguinte sentido: tua decoração está mais bonita, o teu evento específico, do grande desfile, está morninho, igual do ano passado, não melhorou em nada. Isso é interessante (E25.2018).

Além da Comunidade, outro *stakeholder* relevante que não faz parte da cadeia produtiva de eventos, mas que se mostrou relevante para o NTL, são os *Órgãos Reguladores*, presentes na área rosa da Figura 29. Já que é um evento público, a contribuição da Prefeitura é ampliada para além da emissão de licenças para o seu funcionamento, mas também do suporte em infraestrutura da cidade em transporte, segurança, limpeza urbana e outros subsídios estatais, e da fiscalização do evento dentro da legislação vigente.

Por fim, o *stakeholder Mídia* não foi considerado relevante pelos entrevistados. Essa ausência de relevância é evidente nos poucos esforços de comunicação nas mídias tradicionais e digitais mencionados pelos Entrevistados 21 e 27:

> Todo mundo sabe quando a gente vai fazer um evento, tu tens que destinar 7, 8, 10% para a divulgação de mídia. No Natal Luz, nós investimos menos de 1%. Por que a gente não faz propaganda a nível nacional do Natal Luz e ele é o sucesso? É o boca a boca.... É a pessoa que vem, fica contagiada, é a rede social em que ela publica, dá sua opinião, mostra sua satisfação. Por isso que cada

> detalhe do Natal Luz tem que ser bem feito. Porque no dia em que não encantar, nós vamos ter a repercussão negativa e nós vamos colher fruto disso (E21.2018).
>
> Acho que o evento hoje poderia utilizar mais estratégias de comunicação, a própria publicidade a nível Brasil. Tem uma questão de mídia orgânica que gera automaticamente, então isso é muito bom porque é conteúdo. Acho que fora a questão da experiência de quando a pessoa está aqui... [...] Eu penso que poderia se investir mesmo na publicidade, em uma coisa bem focada no evento. [...] Acho que você colocar em outdoors uma comunicação ou uma campanha bacana, Rio ou São Paulo, dizendo que em Gramado tem Natal de 15 de outubro a 15 de janeiro. [...] O Nordeste é um efeito muito interessante. O fato do Nordeste estar muito próximo de Miami. Mas o caminho que eles fazem é voltar para o Sul. Eles descem para o Brasil, mas a experiência é outra (E27.2018).

Dessa forma, torna-se validado no *framework* a variação de relevância (prioritário ou secundário) de *stakeholders* como os *Órgãos Reguladores*, a *Mídia* e a *Comunidade do Entorno*, que não fazem parte diretamente da cadeia produtiva, tendo uma relação de dependência com a natureza, a tipologia e o conceito do grande ou megaevento. Ademais no Contexto Interorganizacional, a característica **Configuração da Indústria de Eventos** e seus dois critérios foram validados sem ajustes empírico-teóricos frente ao caso Natal Luz.

O critério de análise *Caracterização de fatores macroambientais de impacto no evento como políticos, econômicos, socioculturais, ambientais e tecnológicos* retrata a complementaridade das perspectivas do turismo de eventos (PORTER, 1985, 2004, 2009; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; BOWDIN et al., 2011; PIELICHATY et al., 2017), pois o foco das variáveis de caracterização está direcionado às questões centradas no Natal Luz, mas principalmente às relacionadas ao destino turístico de Gramado.

Os *Fatores Políticos* foram validados por todos os entrevistados, principalmente pelo elemento que traz dificuldade na gestão e governança do evento: a licitação pública. De acordo com o Artigo 3º da Lei 12.349/2010, que alterou a Lei 8.666/1993, a qual regulamenta as normas para licitações e contratos da Administração Pública:

> A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos (BRASIL, 2010).

Se por um lado a licitação pública torna os processos mais transparentes à sociedade, por outro o engessamento nos processos, a burocracia na gestão, a ausência de parcerias estratégicas, as “brechas” no processo licitatório, a atitude oportunista dos seus concorrentes e a baixa qualidade dos serviços prestados para o evento são fatores políticos que dificultam a gestão do Natal Luz, conforme o depoimento dos Entrevistados 15, 16, 19 e 25:

> Fator que mais impacta é o engessamento burocrático da legislação... Nós temos que fazer uma grande obra pública, que é organizar o evento pela legislação que tem data marcada. Eu não tenho como justificar para a população e o cliente que a licitação deu problema e no ano que vem nós iremos fazer o Natal... [...] A grande ameaça, hoje, macroambiental que nós temos é o engessamento e a forma com que a gente é tratado pela legislação (E15.2018).

> O setor privado tem mais facilidade para contratar quem quer e no setor público, tu és obrigado a contratar... Vou te dar um exemplo: fizemos um processo de licitação, veio uma empresa *de fora* para fazer o Desfile. Ganhou, botou o menor preço. [...] E na hora de executar o serviço? A empresa não tinha competência nenhuma. Mas ganhou. Tu tens que dar apoio no evento até o momento em que "Cara, tu estais fora, deu. Eu fiz uma reunião... Fulano rescinde o contrato". [...] *A empresa* está entrando com recurso porque foi penalizada por cinco anos, não poderá participar do processo de licitação. Entrou, não deu, saiu, deixou empenhado no meio do caminho... (E25.2018, *grifos nossos*).

> A licitação te obriga a botar um preço menor porque tu vai ganhar na mesa.... Vai chegar ao final *(do contrato)*, as pessoas vão descobrir uma "brecha" para subir de novo esse valor *menor*, aí tem todas as "maracutaias"... [...] As pessoas vão para uma licitação e combinam preço... Quer dizer, tu não estás indo pelo evento e pela qualidade, parceria. Tu estás indo pelo dinheiro puramente. E eu não aceito isso, não suporto isso, não entendo isso, mas é o formato (E19.2018).

> Um dos grandes empecilhos do evento ser mais qualificado é a lei que exige a licitação. E essas licitações, nem todas, mas algumas são feitas em cima do mais barato... E o mais barato é o mais simples. Então, realmente, poderia ter um evento muito melhor se não tivesse a licitação. A licitação, num lado, guia para as coisas corretas, mas no outro lado perde a qualidade… (E16.2018).

Mesmo como o fator político que impacta no evento, o processo de licitação pode gerar competitividade para sua gestão desde que seja bem executado, como explica E25.2018:

> Em contrapartida, eu tenho determinados processos que tenho sentido a necessidade de abrir uma licitação... Eu tenho o máximo interesse de que venha "Ns" empresas de fora do município, porque isso vai me abrir uma concorrência, um processo de licitação com maior competitividade com um custo mais barato. Tem algumas questões que a gente precisa trabalhar *(no processo de licitação)* dentro de uma orientação do próprio Conselho de Administração (E25.2018).

Além disso, os *Fatores Econômicos* também foram eleitos pelos entrevistados como muito relevantes para o destino Gramado e seu produto turístico Natal Luz. Dentre eles: a situação econômica do país, a substituição de viagens internacionais por destinos nacionais, os investimentos oriundos da cadeia produtiva do turismo e o evento como propulsor do turismo, comentados pelos Entrevistados 12, 15, 24 e 25:

> A principal é a questão política, mas tu podes botar a economia, a questão de moeda. Gramado é um destino nacional, mas é um destino caro! [...] De forma alguma a alta do dólar beneficia Gramado. Gramado é um destino nacional, as pessoas não vão viajar pro exterior, viajam internamente (E12.2018).

> Sem sombra de dúvida nós somos o destino de Natal mais concorrido do Brasil. Talvez um dos mais concorridos do mundo. [...] Se a economia vai muito bem, as pessoas querem passear, aproveitar e acabam vindo para cá. Se a economia está instável e temos uma alta do dólar, por exemplo, as pessoas acabam vindo para cá também, porque para o exterior fica inviável. Então o fator economia nos favorece (E15.2018).

> Gramado vem há anos tentando ter o seu crescimento e o Natal Luz, hoje, é o maior evento da cidade e eu vejo como ele como o maior propulsor, hoje, do turismo na região (E24.2018).
>
> Hoje, 75% da renda do município de Gramado é proveniente do Turismo. [...] Nós temos a segunda maior rede hoteleira do país. [...] Nós estamos com um dos maiores índices de crescimento do país em investimento imobiliário. [...] Há uma demanda por investimento extremamente alta. [...] O poder econômico do turista que vem aqui é diferente do poder econômico do turista que vai na praia. [...] O turista que vem aqui gasta R$300,00 num jantar por casal… (E25.2018).

Muitas vezes, os *Fatores Econômicos* estão atrelados aos Sociais, como: os rendimentos e a segurança do destino turístico, o engajamento da comunidade, o emprego e a renda oriundos do evento. Estes são comentados pelos Entrevistados 18, 25, 27 e 29:

> Uma vez que a empresa se propõe a investir, ela entende a necessidade desse evento pra sociedade gramadense. A empresa também entende a questão do grande fluxo que acaba se tornando retorno financeiro, principalmente o engajamento da comunidade. [...] E as marcas que entendem isso, investem porque entendem uma questão de sustentabilidade. O fluxo de gerar retorno e manter esse cliente. É captação de valor percebido mesmo (E27.2018).
>
> A comunidade enxerga no evento a essência da economia local. Então, ele acaba se transformando numa necessidade de prover rendimentos para o município (E18.2018).
>
> A geração de emprego e renda, de trabalho, que o evento dá para toda a comunidade envolvida. Eu tenho mais de mil pessoas neste momento participando do Natal Luz diretamente (E25.2018).
>
> São pontos muito positivos que, em primeiro lugar, nós valorizamos o turista. Você chega numa faixa de segurança, passa sem problema nenhum. A segurança que você tem aqui não encontra em outra cidade. [...] Então isso é importante para o turista, que ele se sinta à vontade na cidade, com segurança (E29.2018).

Ainda, os Fatores Ambientais estão associados a fatores sociais e políticos, presentes principalmente na perspectiva do destino turístico de Gramado. Os fatores socioambientais passam por serviços de infraestrutura, afetados pela presença do público externo do evento (grande número de turistas), como o crescimento irregular da cidade, a mobilidade urbana, a área da saúde, o fornecimento de luz, água e saneamento (esgoto). Esses fatores socioambientais são explicados pelos Entrevistados 18, 25, 28, 29 e 30:

> Existe o impacto do crescimento irregular da cidade. [...] A discussão no município é que isso vai render problemas e há necessidade de se corrigir imediatamente antes que se chegue no “nós colhemos problemas e não soluções” (E18.2018).
>
> O Natal Luz causa vários impactos na cidade. [...] Talvez, uma falta de supervisão na área da saúde. A gente não sabe se pode estar vindo alguém de outro estado com alguma doença e que a gente desconheça. [...] A falta de mobilidade... A vinda de pessoas de todos os lugares, impacta numa demanda muito grande, ao mesmo tempo, que envolve esgoto, saneamento... (E30.2018).
>
> Gramado é uma cidade interiorana. Nós temos aqui em torno de 35 mil habitantes, mas, dependendo do período do ano chega a 100 mil. E isso se torna um problema sério de locomoção *(mobilidade)*. [...] Nos finais de semana,

> cresce o número de turistas. E isso é muito complicado, porque temos três ruas *(principais)* apenas (E29.2018, *grifos nossos*).
>
> O Natal é um evento que superlota a cidade *que* não tem porte para um número tão alto de turistas... Para ter um aporte de infraestrutura desde trânsito a saneamento básico, abastecimento de água, luz, é completamente inviável. Pode ocasionar faltas, como já teve episódios (E28.2018, *grifo nosso*).
>
> Eu tenho um problema sério de água no município... Tu tens uma população média da cidade de 35 mil habitantes. Não tem investimento que viabilize manter um nível de água para o município para atender 500 mil pessoas *por final de semana*. É sazonal. Isso me gera uma necessidade de infraestrutura temporária de ter 10 caminhões-pipa. Essa sazonalidade traz problemas permanentes e não existe uma solução no curto prazo (E25.2018, *grifo nosso*).
>
> As pessoas daqui se envolvem diretamente e querem respostas. Elas propõem soluções nós tivemos agora recentemente um problema de falta d'água, por um lapso da companhia. Foi um Deus nos acuda... Além desse problema quase virou guerra, porque as pessoas queriam saber por que estão sendo lesadas numa situação, diretamente... O movimento foi fortíssimo. Esse tipo de situação aqui em Gramado é muito forte e as pessoas não deixam passar, não (E18.2018).

Os fatores sociopolíticos estão relacionados às questões de atendimento das demandas dos *stakeholders*, como o deslocamento do evento para outros locais, e do cumprimento da legislação vigente para aspectos mercadológicos, como a preservação da arquitetura e não poluição visual da cidade com propaganda, como explica o Entrevistado 29:

> Existem várias questões políticas, ambientais, que realmente interferem. O Desfile *de Natal* antigamente era nessa rua aqui *(Avenida das Hortênsias)*. Os lojistas reclamavam que as arquibancadas eram deslocadas de madrugada até a rua, passavam o dia e o evento, e eram recolhidas de novo à noite para não atrapalhar o trânsito. E aí, nesses dias com as arquibancadas, os lojistas reclamavam, que tapavam a frente das lojas. Chegou-se ao consenso de que o evento seria feito na Expogramado. Aí o que acontece? Depois que o evento foi para lá, os lojistas reclamavam que a cidade, o centro, ficava vazio... Não dá não dá pra contentar a todos... (E29.2018, *grifo nosso*).

Os fatores Ambientais relacionados à perspectiva centrada no evento, como as melhores práticas em processos sustentáveis por meio do sistema de gestão da ISO20121 (ISO, 2012a), não foram mencionados pelos entrevistados, como confirma E25.2018:

> Eu não tenho *(sistema de gestão da ISO 20121)*. [...] Eu não tenho uma... normativa, um *compliance*... Nós temos os contratos, uma fiscalização em cima dos contratos de prestação de serviços e processo de licitação. A orientação é mais na gestão fiscal… De contratos. [...] Eu tenho dito para todo mundo o seguinte: quero fiscalização rigorosa e notificação (E25.2018).

Como fator cultural, E22.2018 traz a influência da colonização europeia na cidade:

> E eu vejo que a cidade de Gramado, a nível nacional, ela tem uma relevância muito grande por ser uma cidade pequena, colonizada por 50% de colonizadores alemães e outros 50% de italianos, que trouxeram de lá essa bagagem, esse conhecimento da importância do turismo. Esses imigrantes, eles próprios começaram a preparar a cidade para isto. [...] Então, eu acredito que a importância de Gramado no cenário turístico nacional, ela é muito relevante em função, principalmente, da visão desses imigrantes que aqui vieram (E22.2018).

Além disso, os *Fatores Tecnológicos* não foram contemplados diretamente pelos participantes da pesquisa, apesar de sua relevância para o destino turístico Gramado e o evento NTL. Uma vez que foram validados nos ciclos adaptativos anteriores e por conta de sua importância teórica (PORTER, 1985, 2004, 2009; BOWDIN et al., 2011), os fatores tecnológicos devem ser mantidos no *framework* dessa tese como variável de caracterização.

Ademais, o outro critério de análise validado da característica **Configuração da Indústria de Eventos** é a *Caracterização do comportamento das forças atuantes na indústria de eventos por: concorrência (rivalidade) entre eventos existentes, ameaça de novos eventos e substitutos, fornecedor e cliente do evento* (PORTER, 1985, 2004, 2009; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; BOWDIN et al., 2011; STOKES, 2012; PIELICHATY et al., 2017).

Os aspectos macroambientais que trazem vantagem competitiva para o NTL sobre seus concorrentes são: a contratação de artistas nacionais; a co-criação dos serviços da experiência do evento com o público externo, principalmente com a comunidade e os *stakeholders* externos (entidades locais e membros da cadeia produtiva do evento); e a transparência, a responsabilidade e a participação dos envolvidos (PORTER, 2004, 2009; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; GETZ, 2008; BOWDIN et al., 2011; STOKES, 2012; PARENT; MACDONALD, 2014; PIELICHATY et al., 2017).

Os aspectos relacionados à gestão do evento *de per si* não foram identificados como vantagem competitiva, como: a adoção de melhores práticas da indústria; a diversidade cultural globalizada; a especialização tecnológica; a inovação organizacional; e as práticas sustentáveis nos serviços da experiência do evento (PORTER, 2004, 2009; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; GETZ, 2008; BOWDIN et al., 2011; STOKES, 2012; PARENT; MACDONALD, 2014; PIELICHATY et al., 2017).

A ausência desses aspectos da gestão do evento torna a *Concorrência (rivalidade) entre eventos existentes* no contexto da indústria brasileira mais acirrada (PORTER, 1985; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; STOKES, 2012; PIELICHATY et al., 2017), embora não tenha sido observada com algo preocupante para o evento pelos entrevistados. Para estes, a competitividade do destino turístico Gramado tem maior peso do que a do evento Natal Luz.

Por isso, a análise precisa ser feita em função, não somente, da *Concorrência (rivalidade) entre eventos existentes*, mas também da concorrência entre destinos turísticos que contemplem a temática "Natal" no Brasil. Esta não foi valorizada pelos entrevistados, conforme os depoimentos de E12.2018, E15.2018 e E20.2018:

> Olha, claro que a gente vê em diversas cidades do Brasil e do mundo, Natais temáticos, com shows... Mas, no Brasil, hoje, eu não vejo nenhum possível rival do Natal Luz, principalmente pelo nome que vem construindo há muito tempo.

> Eu acho que o Natal Luz já está tão consolidado que dificilmente um concorrente vai conseguir desbancá-lo como o melhor do Brasil (E20.2018).
>
> Existe concorrência ao Natal em outros destinos, mas, hoje, nós temos mais de 30 anos de atividade num destino turístico que tem suporte para manutenção desses cinco milhões de turistas por ano. Alguém que possa concorrer com a gente vai ter que trabalhar muito. Nós estamos à frente, mas não dá pra parar no tempo, é preciso continuar desenvolvendo, encantando a todos. E não só os turistas que vêm aqui para visitar os nossos shows pagos, mas aqueles que vêm pra passar o dia e olhar a decoração (E15.2018).
>
> Concorrente de Gramado? Eu vou te dar minha opinião: não! Como Gramado não. Existem algumas cópias, inclusive de nome. [...] É diferente, existem cidades que fazem decoração de pet que Gramado fazia. Porém, eu acho que Gramado tem um contexto muito maior. Hoje é conhecida como a cidade de Natal do Brasil... (E12.2018).

Com relação à *Concorrência (rivalidade) entre eventos existentes*, E25.2018 entende que o evento Sonho de Natal de Canela/RS, vizinha a Gramado, é concorrente direto do Natal luz, todavia se torna parceiro do destino turístico devido a sua proximidade. Apesar de não perceber o Sonho de Natal como um concorrente direto, mas sim um produto complementar, E12.2018 corrobora para a ideia da parceria, de agregação de valor ao Natal Luz desse evento:

> Concorrente do Natal Luz... Eu tenho Canela que está ao meu reboque. O pessoal vem para Gramado... Visita Canela. Canela é mais barato e impacta diretamente no meu resultado. E, *ao mesmo tempo*, me dá suporte, porque quando meus hotéis estão lotados, ela está muito próxima. Ela é concorrente. [...] Canela sim, os mesmos eventos que eu tenho, só mais fraquinho. [...] Estão fazendo um trabalho de desfile nas vilas, envolvendo a comunidade, fazendo cultura. [...] Ela é concorrente e é parceira também, porque ele me ajuda pela proximidade (E25.2018, *grifos nossos*).
>
> Nós temos uma cidade vizinha, que é Canela, que faz um espetáculo de Natal, que é o sonho de Natal... Num modelo diferente. Por mais que exista uma rivalidade entre Gramado e Canela, eu acho que um agrega o outro. Quem vem ao Natal Luz, vai assistir o Sonho de Natal e *vice-versa*. Aqui na região, eu acho que são agregados, não são concorrentes (E12.2018, *grifo nosso*).

Não foram observadas barreiras financeiras e produtivas para *Novos Entrantes e Eventos Substitutos*, entretanto outras barreiras devem ser consideradas pela Gramadotur, como: a competitividade do destino turístico, oriunda dos aspectos macroambientais analisados; o contexto histórico-evolutivo e a reputação do evento enquanto recursos estratégicos (PORTER, 1985, 2004, 2009; KREINER, 1995; HOSKISSON; HITT; IRELAND, 2004; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; BOWDIN et al., 2011; STOKES, 2012; PMI, 2013; SÖDERLUNG; LENFLE, 2013; PIELICHATY et al., 2017).

A *ameaça de novos entrantes e/ou eventos substitutos ao Natal Luz* não existe para os entrevistados. No entanto eles observam esse tipo de ameaça em relação ao destino turístico Gramado. Para o Entrevistado 25, os destinos na Serra Gaúcha: Bento Gonçalves e Nova Petrópolis são substitutos a Gramado, conforme Porter (1985, 2004, 2009):

> Bento Gonçalves que está investindo muito na rede hoteleira. E na organização de eventos. E o pessoal conhece muito pouco e se deu conta disso… [...] Tem muita gente indo daqui para lá, por exemplo, a questão do vinho, dos vinhedos... Sim é concorrente potencial. Hoje não é risco ainda, mas será. Eles estão investindo um monte na área hoteleira. [...] No momento, meu concorrente turístico é Nova Petrópolis que não fará um Natal Luz, mas outros eventos. Nova Petrópolis está com uma ideia de botar um projeto, um grande aquário marinho com roda gigante de 80 metros de altura. O cara vai dizer o seguinte: eu vou andar na roda gigante ou eu vou assistir um show? Mas o show eu já assisti, a roda-gigante é uma novidade. Aí ele não vem de novo para o show… Essa avaliação da concorrência pelo Conselho (E25.2018).

Os entrevistados entendem a importância dos fornecedores para o evento (HOBDAY, 2000; SYDOW; LINDKVIST; DEFILLIPPI, 2004), inclusive os que fazem parte do *trade* turístico, como explicam E20.2018 e E25.2018:

> Eu diria que não só os fornecedores do evento são importantes, mas os dos restaurantes, que vêm fazendo um fornecimento muito maior nessa época... Eles estão completamente envolvidos no evento, por justamente, por ter um fluxo muito maior de vendas durante o período do evento (E20.2018).

> Quanto mais o meu fornecedor aparecer e ganhar dinheiro, mas eu vou ter retorno no investimento… [...] Esse é o conceito de visibilidade... Por exemplo, por que eu fiz uma questão muito grande de abrir um processo de licitação e divulgar muito a parte da e-tiqueteira? [...] Nós tínhamos uma e-tiqueteira que fazia a sua parte operacional, vendia ingresso. Quando a gente começou a divulgar, veio a Uhuu. É minha e-tiqueteira oficial hoje. Por que eu vibrei quando ela ganhou? Olha, ela é impulsionada... [...] Ela tem a Opus por trás, que é uma empresa especializada em marketing de vendas. Hoje eu tenho um banco de dados com todos os que compraram ingresso, quando tu fazes o teu cadastro. Ela vai trabalhar o ano inteiro... (E25.2018).

A importância das parcerias também é observada em relação aos patrocinadores:

> Os patrocinadores, sem dúvida, porque sem eles o evento não aconteceria, e tem muita briga de patrocinador para querer colocar grana no Natal Luz. Por exemplo, o banco Itaú está querendo ser o patrocinador apresentador do evento há um tempo, mas a Gramadotur vê que o Bradesco tem prioridade porque vem colocando dinheiro no evento há muito tempo. Então, sem dúvida, os patrocinadores são de extrema importância (E20.2018, *grifo nosso*).

Embora relevantes, os patrocinadores não possuem grande poder de negociação frente ao NTL, estando mais preocupados com a visibilidade da sua marca institucional do que em participar estrategicamente da sua governança, como explica E15.2018:

> Os patrocinadores não têm muito poder *(de negociação)*, até porque é por uma questão geográfica. Nós estamos muito longe dos grandes centros. Então, nós temos muita visibilidade para eles e eles adoram fazer as promoções que desenvolva as suas marcas... (E15.2018, *grifo nosso*).

Apesar da importância de parcerias estratégicas para o evento, oriundas da continuidade das relações contratuais de longo prazo, a necessidade de licitação pública para a prestação de serviços em cada edição do Natal Luz enfraquece a *força dos fornecedores do evento* possuem de negociação com a Gramadotur.

Além disso, os fornecedores precisam lidar com uma demanda do evento por oportunidade, o que tende a enfraquecê-los ainda mais devido ao foco não estar no evento, mas sim no desenvolvimento do destino turístico Gramado (BURBANK; ANDRANOVICH; HEYING, 2002; GETZ, 2005, 2008; GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; BOWDIN et al., 2011; PAGE; CONNELL, 2012; ABNT, 2015; TODD; LEASK; ENSOR, 2017).

A *Força do público externo* é oriunda da demanda por oportunidade do evento para a cidade, criada sob a perspectiva do destino turístico (BURBANK; ANDRANOVICH; HEYING, 2002; GETZ, 2005, 2008; GETZ; ANDERSSON; LARSON, 2006; BOWDIN et al., 2011; PAGE; CONNELL, 2012; ABNT, 2015; TODD; LEASK; ENSOR, 2017). No caso do Natal Luz, o *stakeholder* Público Externo compreende a Comunidade e o Turista.

Individualmente, a força da comunidade foi demonstrada enquanto *stakeholder* externo ao evento. A força do turista não foi contemplada, diretamente, nas entrevistas como relevante para o comportamento do Natal Luz. No entanto, algumas decisões de gestão do evento foram tomadas em função da origem do turista, como explica o Entrevistado 12:

> Onde foi que a gente teve a maior venda ano passado? Foi na Região Sudeste. Na Região Norte, a gente teve uma venda que não atingiu 1% de ingressos. Ah, vamos focar, destinar tanto a mais de recursos para tentar aumentar a venda *nessa região* [...] No ano passado *(2017)*, o presidente chamou o diretor artístico e disse: "Olha, estamos tendo um aumento na venda de ingressos para o Uruguai e a Argentina, a gente quer que tu insiras algum número *(no espetáculo)* de Uruguai e Argentina. Então, nesse ano *(2018)*, entrou no Natal pelo Mundo. Ele conta a história de uma menina que vai saber como são os Natais em alguns países. [...] Entrou os dois *(Uruguai e Argentina)* dentro do Natal pelo Mundo para contemplar esses dois destinos... (E12.2018, *grifos nossos*).

Apesar das decisões de gestão relatadas, o *Público Externo do Evento* não possui grande poder de negociação, tendo se mostrado satisfeito com a qualidade da experiência apresentada no evento. Nesse sentido, não há um investimento financeiro, por parte da Gramadotur, em inovações e melhoria contínua na entrega do evento em cada edição, uma vez que não há a exigência constante do público por esses elementos. Em contrapartida, a ausência desse investimento não ocasiona maior preço dos tickets e da reputação das marcas dos patrocinadores envolvidos na experiência, conforme Porter (2009) e Bowdin et al. (2011).

Por fim, as reformulações empírico-teóricas, validadas nessa dimensão contexto frente ao caso Natal Luz, foram apresentadas no Quadro 33. Estas seguem a ordem das temáticas tratadas na pesquisa à análise da eficácia da GGM.

Quadro 33 – Ciclo adaptativo$_4$: terceira reformulação do *framework* na dimensão contexto da GGM

Dimensão	Categoria	Característica	Critério de Análise	Principais Referências Teóricas
Contexto	Contexto Organizacional	Contexto interno do evento	Caracterização do contexto interno por: - História, evolução e desafios - Força da marca e patrocínio - Natureza, tipologia e conceito - Organização e infraestrutura - Programação (*line-up*) - Âmbito de atuação: nacional e internacional	Ritchie, Beliveau, 1974; Ritchie, 1974; Hall, 1989; Boje, 1995; Hobday, 2000; Swap et al., 2001; Burbank; Andranovich; Heying, 2002; Sydow; Lindkvist; Defillippi, 2004; Getz, 2005, 2008; Denning, 2006; Getz; Andersson; Larson, 2006; Marzec, 2007; Borges; Gonçalo, 2009; Medeiros, 2009; Müller, 2009; Pioneiro, 2009; Portal da Propaganda, 2009; Mossberg et al., 2010; Bowdin et al., 2011; Hassanien; Dale, 2011; Page; Connell, 2012; Petterson; Getz, 2013; ABNT, 2015; Gonçalves; Seabra; Silva, 2017; Mariani; Giorgio, 2017; Todd; Leask; Ensor, 2017; Lima, 2019
		Stakeholders internos ao evento	Caracterização das partes interessadas internas ao evento por: - Identificação - Relevância	Clarkson, 1995; Hobday, 2000; Sydow; Lindkvist; Defillippi, 2004; Getz; Andersson; Larson, 2006; Tum; Norton; Wright, 2006; Savitz; Weber, 2007; Garland, 2009; Richards; Palmer, 2010; Bowdin et al., 2011; ABNT, 2012, 2015; PMI, 2013; Pielichaty et al., 2017; Silveira, 2018
	Contexto Interorganizacional	*Stakeholders* externos ao evento	Caracterização das partes interessadas externas ao evento por: - Identificação na cadeia produtiva - Relevância: prioritários e secundários	Clarkson, 1995; Windeler; Sydow, 2001; Shone; Parry, 2004; Getz, 2005, 2008; Getz; Andersson; Larson, 2006; Tum; Norton; Wright, 2006; Savitz; Weber, 2007; Artto et al., 2008; Richards; Palmer, 2010; Bowdin et al., 2011; ABNT, 2012, 2015; Page; Connell, 2012; Stokes, 2012; PMI, 2013; Getz; Page, 2016; Todd; Leask; Ensor, 2017; Silveira, 2018; Gramadotur, 2009a
		Configuração da indústria de eventos	Caracterização de fatores macroambientais de impacto no evento como os: - Políticos - Econômicos - Socioculturais - Ambientais - Tecnológicos	Porter, 1985, 2004, 2009; Tum; Norton; Wright, 2006; Getz, 2008; BRASIL, 2010; Bowdin et al., 2011; ISO, 2012a; Parent; MacDonald, 2014; Pielichaty et al., 2017
			Caracterização do comportamento das forças atuantes na indústria de eventos por: - Força do fornecedor do evento - Força do público externo do evento - Concorrência entre eventos existentes - Ameaça de novos eventos - Eventos substitutos	Porter, 1985, 2004, 2009; Kreiner, 1995; Hobday, 2000; Burbank; Andranovich; Heying, 2002; Hoskisson; Hitt; Ireland, 2004; Sydow; Lindkvist; Defillippi, 2004; Tum; Norton; Wright, 2006; Getz, 2005, 2008; Getz; Andersson; Larson, 2006; Bowdin et al., 2011; Page; Connell, 2012; Stokes, 2012; PMI, 2013; Söderlung; Lenfle, 2013; Parent; MacDonald, 2014; ABNT, 2015; Pielichaty et al., 2017; Todd; Leask; Ensor, 2017

Fonte: Elaboração própria (2019)

4.3.2 Conteúdo da Governança do Natal Luz

A dimensão conteúdo da GGM e suas categorias Direcionamento Estratégico e Alinhamento Estratégico, oriundas do *framework* reformulado no ciclo adaptivo$_3$, foram validadas mediante sua aplicação no Natal Luz. Algumas características e critérios de análise foram confirmados com ajustes teóricos conforme a emergência dos dados empíricos. Essa

reformulação adaptativa (grafada em vermelho), demonstrada no Quadro 34, está mais relacionada aos aspectos da perspectiva do destino turístico, muito evidenciados no caso NTL.

Embora tenham sido validados nos ciclos adaptativos anteriores, os critérios de análise, associados às características **Propósito Organizacional** e **Visão Organizacional,** não puderam ser analisados, inicialmente, frente ao Natal Luz devido à ausência de dados empíricos, sendo eles: a *Caracterização do propósito da organizadora do evento por missão organizacional, definição do negócio (empreendimento) e valores compartilhados*; a *Caracterização do propósito do evento por missão e valores compartilhados*; e a *Caracterização da visão da organizadora* (HOSKISSON; HITT; IRELAND, 2004; GETZ, 2005; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; DE WIT; MEIER, 2010).

Quadro 34 – Ajustes empírico-teóricos em critérios de análise da dimensão contexto da governança do Natal Luz

***Framework* Inicial**		**Terceira Reformulação do *Framework***	
Característica	**Critério de Análise**	**Ajustes Empírico-Teóricos**	**Novo Critério de Análise**
Propósito Organizacional	Caracterização do propósito da organizadora do evento por: - Missão organizacional - Definição do negócio - Valores compartilhados	Ajuste na nomenclatura da variável de análise da característica	Caracterização do propósito da organizadora do evento por: - Missão organizacional - Valores compartilhados - Definição do negócio (empreendimento)
Orientação Estratégica	Caracterização da orientação estratégica da organizadora pela geração de valor para acionistas e/ou partes interessadas		Caracterização da orientação estratégica da organizadora pela geração de valor para o *stakeholder* principal e/ou as demais partes interessadas
	Caracterização da orientação estratégica do evento pela geração de valor para acionistas e/ou partes interessadas		Caracterização da orientação estratégica do evento pela geração de valor para o *stakeholder* principal e/ou as demais partes interessadas
Proposta de Valor do Evento	Caracterização da proposta de valor por: - Diferenciação ofertada, exclusividade, variedade e qualidade - Benefícios, características e atributos - Agregação de valor - Construção de tendência e inovação - Cocriação com múltiplos *stakeholders* - Configuração: parque temático, plataforma de marcas	Inclusão de elemento na variável de caracterização à análise da característica	Caracterização da proposta de valor por: - Diferenciação ofertada (exclusividade, variedade e qualidade) - Benefícios, características e atributos - Agregação de valor - Construção de tendência e inovação - Cocriação com múltiplos *stakeholders* - Configuração: produto do destino turístico, parque temático, plataforma de marcas
Posicionamento Estratégico do Evento	Caracterização do posicionamento do evento por meio da estratégia da organização temporária: - Estratégia genérica da indústria-Estratégia de projeto de evento - Estratégia de desenvolvimento de evento-mercado	- Ajuste na nomenclatura - Inclusão de variável de caracterização à análise da característica	Caracterização do posicionamento estratégico da organização temporária frente a: - Projeto - Produto (evento) - Indústria - Destino turístico

Fonte: Elaboração própria (2019)

Durante o período de coleta de dados desta tese não foram apresentados pela Gramadotur, os elementos formais da sua identidade organizacional (missão, visão e valores compartilhados), tão pouco a missão e a visão do evento. Isso é confirmado por E12.2018:

> Hoje nenhum dos dois tem *(nem a Gramadotur nem o Natal Luz tem identidade organizacional)*. Também pela autarquia ser nova... Nós já tivemos ao longo dos últimos seis anos três consultorias de planejamento estratégico contratadas e nenhuma... Enfim existe um Conselho de Administração, que é quem faz a aprovação disso, nenhum *(quadro de agentes nesse período)* esteve de acordo com o que foi apresentado. [...] Quando o evento era realizado da outra forma *(com a comissão privada)*, sim. Existia tudo *(missão, visão e valores organizacionais)*, tudo era muito claro (E12.2018, *grifos nossos*).

Mesmo sem esses elementos, a *Caracterização do propósito da Organizadora do Evento* (Gramadotur) pode ser percebida, informalmente, a partir do depoimento de E20.2018:

> Eu acho que o *Natal Luz* tem que dar lucro, porque é ele que paga as contas do ano inteiro da Gramadotur e de alguns outros eventos. Mas, assim, o propósito é encantar o turista. Eu acho que esse é o propósito do evento. É proporcionar para o turista que vem participar do Natal Luz, de alguma forma, seja no espetáculo pago, seja no acendimento das luzes, na árvore cantante, gratuitos, é encantar e trazer essa magia do Natal (E20.2018).

Observa-se nos dizeres do Entrevistado 20 que o propósito da Organizadora e o do evento se confundem; no entanto, o foco comum é trazer recursos financeiros para o destino Gramado a partir do produto turístico Natal Luz, conforme evidencia o Entrevistado 15:

> Internamente *(o propósito da Gramadotur e do Natal Luz)* estão muito correlacionadas, até porque o Natal, por ser o evento da matriz econômica mais preponderante. O Natal hoje é quem paga a conta da Gramadotur para o ano todo. [...] *(O propósito da Gramadotur)* Ele está por uma necessidade muito ligado e desenvolvido em cima da correlação com o Natal Luz (E15.2018).

E30.2018 explica seu entendimento sobre a *Missão da organizadora do evento*: “Essa autarquia foi criada com a missão de desenvolver turismo, possibilidades e ferramentas, e fazer execução dos eventos” (E30.2018). A missão enunciada pelo entrevistado está muito relacionada ao objetivo e a algumas competências da Autarquia, descritos no Regimento Interno da Gramadotur, sob o Decreto 055/2013, Capítulo 2 (GRAMADO, 2013, n.p.):

> Art. 5º. A GRAMADOTUR tem por objetivo o planejamento e a execução das atividades vinculadas direta ou indiretamente ao turismo e a cultura do Município.
> Art. 6º. Para a realização de seus fins compete à GRAMADOTUR:
> I – coordenar e articular os projetos de turismo e cultura, juntamente, com órgãos da administração pública e com a iniciativa privada; [...]
> III – realizar eventos integrantes do calendário oficial do Município, por meio de execução direta ou indireta, e de eventos com marcas próprias fora da circunscrição geográfica;

As variáveis de caracterização *Valores compartilhados da Organizadora*, *Valores compartilhados do Evento* e *Definição do negócio* não foram mencionadas pelos

entrevistados. No entanto, em consulta recente (em março de 2019) ao *site* institucional da Gramadotur foi observado indícios de alguns dos elementos ausentes anteriormente. Um deles é a *Definição do negócio (empreendimento)* da Gramadotur, a saber:

> A Gramadotur é uma Autarquia de Turismo e Cultura, com iniciativa da Prefeitura de Gramado, responsável pela organização dos grandes eventos realizados pelo município. Promove a participação da comunidade nas ações para o desenvolvimento do turismo e também desenvolve talentos como dança, teatro, canto e muitos outros, como contrapartida social (GRAMADOTUR, 2019b, n.p.)

Essa *definição do negócio ou do empreendimento* ao qual a Gramadotur está inclinada a promover no destino Gramado valida a variável proposta. Sobre a característica **Visão Organizacional**, os entrevistados não mencionaram as variáveis em seus depoimentos: *Visão da Organizadora e Visão do evento por objetivo estratégico* (COLLINS; PORRAS, 1996; HOSKISSON; HITT; IRELAND, 2004; GETZ, 2005; DE WIT; MEYER, 2010; BARNEY; HESTERLY, 2011; BOWDIN et al., 2011; LEAVY, 2013; LAFLEY; MARTIN, 2013, 2014). Porém, a mesma consulta recente ao *site* institucional revelou indícios da *Visão da organizadora do evento*:

> Compete à Gramadotur o planejamento de atividades vinculadas ao turismo e a cultura de Gramado, que sejam de sua responsabilidade, além de promover a participação da comunidade nas ações para o desenvolvimento do turismo, realizar eventos integrantes do calendário oficial, realizar a gestão orçamentária, financeira e patrimonial da Autarquia, propor a estrutura funcional e a criação de cargos da Autarquia, celebrar contratos e convênios, contratar pessoal técnico e administrativo e licenciar eventos promovidos pela iniciativa privada (GRAMADOTUR, 2019b, n.p.).
>
> A Gramadotur tem por objetivo fomentar ainda mais o turismo e desenvolver os eventos de Gramado, mantendo a qualidade e boa reputação, buscando, principalmente, a inovação (GRAMADOTUR, 2019b, n.p.).

Apesar de estarem descritos, esses indícios trazem uma confusão entre o que é, de fato, a Visão da Gramadotur e seus objetivos estratégicos, já que não estão definidos com clareza no *site* institucional. Todavia, é perceptível que a *visão da organizadora e a visão do evento* não se sobrepõem, ao contrário não há visão da organização temporária (evento) ou um objetivo estratégico maior que a indique. A *Visão por objetivo estratégico do evento* foi encontrada no Capítulo III, Artigo 3º do Decreto 118/2018 que traz o Regulamento da sua 33º edição (GRAMADO, 2018, n.p.):

> I - promover o turismo, as artes e a cultura local, projetando o Município de Gramado nos cenários regional, nacional e internacional;
> II - estimular e incentivar a economia do Município, especialmente os ramos de comércio, de alimentação, de hospedagem e de prestação de serviços;
> III - incentivar a população e os diversos setores da economia a integrarem as festividades, sob as mais variadas formas de participação;
> IV - promover a integração da população Gramadense com os visitantes;
> V - fomentar atividades artísticas, culturais, sociais e econômicas.

A *Visão pelo sucesso do evento* foi validada a partir de fatores de sucesso elencados pelos entrevistados, como:

- Os *stakeholders* por envolvimento da comunidade (E12.2018, E21.2018 e E27.2018) e das entidades locais (E18.2018, E22.2018, E26.2018 e E28.2018), participação do público externo (turista) (E16.2018);
- O destino turístico por receptividade e qualidade do *trade* turístico, elitização do evento (E13.2018), aos atrativos naturais e tradicionais da cidade (E13.2018, E23.2018, E24.2018, E26.2018 e E28.2018);
- O evento em si por entrega da experiência com inovações, conceito de parque temático (E13.2018, E17.2018 e E28.2018); e
- A gestão da equipe (E27.2018 e E28.2018) e atuação dos agentes da governança do evento (E29.2018).

Ademais, os critérios de análise da característica **Orientação Estratégica** sofreram ajuste de nomenclatura, a saber: *Caracterização da orientação estratégica da organizadora pela geração de valor para o stakeholder principal e/ou as demais partes interessadas*; e *Caracterização da orientação estratégica do evento pela geração de valor para o stakeholder principal e/ou as demais partes interessadas* (FRIEDMAN, 1970; FREMMAN, 1984; MÜLLER, 2009; MÜLLER; LECOEUVRE, 2014).

O ajuste fez-se necessário devido à natureza pública do Natal Luz. O termo “acionistas” foi substituído por *stakeholder mais relevante* (ver no Quadro 34), que pode ser: o proprietário e/ou o patrocinador do evento, qualificados como o representante público (governador, prefeito ou secretário) ou o órgão da administração pública (ministério, secretárias ou fundações); e/ou outro *stakeholder* com maior interesse, poder ou influência sobre o evento (KHAN; TURNER; MAQSOOD, 2013).

Embora tenha sido validada nos ciclos anteriores, os entrevistados não fizeram distinção entre a orientação estratégica da Gramadotur e do Natal Luz. Em seus depoimentos, observou-se que a orientação estratégica do evento é a geração de valor para as partes interessadas e o destino Gramado.

O *stakeholder* mais relevante à orientação estratégica é a comunidade do entorno, sendo confirmada pelos Entrevistados 15, 21, 23 e 29 que também incluem as entidades participantes do *trade* turístico como partes a serem consideradas. Além disso, a geração de valor também está associada ao destino Gramado e a outros *stakeholders*, como agências de fomento, turistas e a própria Gramadotur, como confirmam os Entrevistados 20, 21, 27 e 28.

Na categoria Alinhamento Estratégico, a característica **Foco Estratégico do Evento** teve seu critério de análise validado pelos entrevistados. A relevância da *conformidade de processos de gestão* ou da *entrega do evento* (MÜLLER, 2009; MÜLLER; LECOEUVRE, 2014) vai depender dos participantes envolvidos no Natal Luz.

Os membros da governança e da gestão que estão envolvidos mais fortemente com a destinação dos recursos financeiros e com os processos licitatórios públicos, estão mais relacionados à conformidade dos processos de gestão do evento. Já os membros que estão diretamente envolvidos com a produção e a organização do evento em si, estão mais focados na entrega do evento, como explica os Entrevistados 12 e 30:

> Eu procuro fazer todo o evento com a minha equipe para que todos os processos sejam saudáveis, adequados e chegue lá no final a gente entregue um bom produto. [...] Por exemplo, quando a gente está preparando *um evento*, o que a gente quer? Que a *entidade local* envolvida fique feliz, que o comércio fique bem, que a espiritualidade, a fé, a parte religiosa do evento também fique construída, que seja cenograficamente bonito e que a gente consiga fazer tudo isso com o menor custo possível pra Gramadotur (E30.2018, *grifos nossos*).

> Hoje *(o foco estratégico do evento)* está mais na entrega do produto. No resultado, e eu vou te dizer o porquê: a Gramadotur, ela não tem receita fixa. [...] Nós temos cinco eventos, quatro deles são deficitários. A Gramadotur tem que tirar dinheiro do seu bolso pra conseguir realizar. O único evento que tem um superávit é o Natal Luz. Então, hoje, o resultado do Natal Luz sustenta os outros quatro eventos e sustenta toda essa infraestrutura (E12.2018, *grifo nosso*)

Apesar da importância, as variáveis de caracterização *região geográfica (mercados), segmento de consumo (clientes), tipo de produto (evento), canais de distribuição e estágios da cadeia produtiva* (LEAVY, 2013; LAFLEY; MARTIN, 2013, 2014) não foram comentadas pelos entrevistados, inclusive muitos deles não tinham conhecimento do que se tratava a temática **Território Estratégico do Evento**. Posterior a sua explicação para todos os participantes, o Entrevistado 12 relacionou essa temática à gestão de marketing e à comunicação do evento, tecendo o seguinte comentário:

> Hoje parte exclusivamente da cabeça do presidente... O presidente, com base nas informações do ano anterior... Não existe um plano de marketing. Nós não temos uma agência de publicidade... Isso seria uma função do departamento de Marketing e publicidade. [...] Todas essas funções hoje são terceirizadas e específicas para o evento. Não existe um assessor de imprensa aqui dentro, nós contratamos uma assessoria de imprensa para a prestação de serviços específica para o Natal Luz. Terminou, encerra o serviço (E12.2018, *grifo nosso*).

A característica **Proposta de Valor do Evento** foi validada, como também seu critério *Caracterização da proposta de valor por: diferenciação ofertada (exclusividade, variedade e qualidade); benefícios, características e atributos; agregação de valor; construção de tendência e inovação; co-criação com múltiplos stakeholders; e configuração: produto do destino turístico, parque temático, plataforma de marcas* (OSTERWALDER, 2004;

RINTAMAKI et al., 2007; FROW; PAYNE, 2011; LINDIČ; SILVA, 2011; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; KOWALKOWSKI et al., 2012; CASTRO; FIGUEIREDO, 2016; PAYNE; FROW; EGGERT, 2017).

Para contemplar a perspectiva do destino turístico, tão evidenciada pelos entrevistados, fez-se necessária a inclusão do elemento *produto do destino turístico* na variável de caracterização *configuração da proposta de valor*. Para os entrevistados, a *diferenciação* é ofertada por meio da qualidade, oriunda da criatividade e da inovação no evento, como também da excelência e da identidade do destino turístico. A criatividade, a inovação e atmosfera emocional do evento foram ratificadas pelos Entrevistados 11, 24 e 29. A excelência do destino turístico foi comentada por E19.2018:

> Quando tu chegas a Gramado, tu pisas na faixa, o carro para. Tu olhas para o lado não tem sujeira, é seguro, tem flor na rua. Onde é que tem isso em outro lugar aqui? Quando tu vais a Vegas, a famosa frase é: "o que se faz em Vegas, fica em Vegas". Quando tu vens a Gramado, tudo pode dizer porque é um lugar de excelência. Então, essa atmosfera do Natal em que tu podes e voltas acreditar na magia do Natal é porque tu estás num lugar de excelência. [...] Tu corres atrás do Mickey quando tu vais à Disney, porque lá tu te permitiu isso. Então eu criei uma atmosfera para que Gramado aceite essa magia, as pessoas venham pra cá querendo isso. E isso é um patrimônio emocional da cidade. Eu estou criando um lugar de excelência, enaltecendo o lugar de excelência (E19.2018).

A maioria dos entrevistados relaciona a diferenciação do evento à identidade do destino turístico, ou seja, à decoração temática natalina, à cultura local e ao atendimento ao turista. Isso é visto nos depoimentos de 17, 22 e 27:

> Acho que os espetáculos são bacanas, mas o diferencial mesmo é a rua. É a pessoa entrar na cidade e passou o pórtico de acesso, ela vê a rua toda tematizada. [...] Ir a um espetáculo X ou Y, tem toda uma situação, o valor do ingresso, a disponibilidade, o horário... Mas o fato de você andar na rua e estar num ambiente natalizado, não tem igual… (E27.2018).

> *(O diferencial do evento*) É o carinho com que as coisas são feitas. Desde a decoração, a cidade se prepara para isso, os estabelecimentos se preparam. É o carinho para bem receber as pessoas. Esse é o diferencial do evento (E17.2018).

> O diferencial do evento é a cultura local... Esse é o diferencial. As crianças aprendem nas escolas desde o primeiro ano a importância do turista, do tratar bem, do receber bem. E eu acho que isso é cultural, que veio através desses imigrantes que já vieram com essa consciência (E22.2018).

Não foram observadas na última edição do Natal Luz a *construção de tendências* em sua proposta de valor, como a *cocriação com múltiplos stakeholders*, o *live streaming e o live marketing*¸ e a *plataforma de arena de comunicação* (GRACIOSO, 2008; FROW; PAYNE, 2011; LINDIČ; SILVA, 2011; KOWALKOWSKI et al., 2012; CASTRO; FIGUEIREDO, 2016; COELHO et al., 2018).

As *inovações* foram muito significativas no período da gestão do evento pela comissão privada. Com a mudança na gestão, os espetáculos possuem um formato semelhante,

reeditado com novidades incrementais (produto e/ou processo). Em relação aos espetáculos, E12.2018 explica que uma inovação significativa no evento é o modelo atual do Acendimento das Luzes, idealizado pela gestão da Gramadotur. Esta visa a geração de valor emocional para o público do evento em inovações que traduzam o slogan "Aqui eu volto a acreditar na magia do Natal", como comenta o Entrevistado 19:

> A Inovação é conhecer cada vez mais as pessoas e falar diretamente no coração delas. Essa é a Inovação. Ela não é tecnológica... Eu estou levando o público para onde tem um bom sentimento... [...] Tu começas a te conscientizar de como tu podes mudar a partir de um exemplo. E o que eu faço é isso, eu dou um exemplo de vida dentro dos shows e no final eu faço uma pergunta: "O que é que tu estás fazendo com a tua vida?". E a pessoa: eu vou ligar para os meus pais, estou com saudade... Eu vou abraçar mais o meu filho. (E19.2018).

Para isso, os espetáculos trazem a experiência sensorial por meio de alimentação e bebidas, como também da interação audiovisual e tátil com personagens e cenografia, música e dança. Apesar disso, as experiências sensoriais ainda são pouco exploradas pela Organizadora do evento. Isso fica evidente no depoimento do Entrevistado 12:

> Na verdade isso *(o cheiro do Natal Luz)*... Já teve. É que assim: mudam-se as pessoas e muda completamente o pensamento. [...] *(Existe um hotel que)* Ele é dos antigos administradores do Natal Luz. [...] Se tu entrares nele vais sentir um cheiro que é um cheiro de Natal. Por incrível que pareça, vai te levar à infância... [...] É da época em que eles administravam o Natal Luz... [...] Existe uma grife, que hoje está tanto quanto "capenga". E na época deles tinha uma arrecadação considerável Natal Luz. Entre os produtos vendidos, tinham o cheirinho de Natal. [...] Existia o "Tour Natal Luz", onde as pessoas adquiriam um ingresso, "ah eu vou visitar os bastidores do Natal Luz". [...] Então, eles iam dentro do pavilhão do desfile, ver a produção dos carros alegóricos... [...] E isso infelizmente se perdeu (E12.2018, *grifos nossos*).

Ademais, os *benefícios adicionais* são oriundos da *agregação de valor* gerada pelo NTL, principalmente para o destino turístico. O valor econômico gerado para Gramado é percebido pelos entrevistados a partir de: impostos, emprego e renda, crescimento econômico e ampliação do *trade* turístico. O valor emocional desenvolvido pelo evento traz alegria, encantamento, magia, sensibilidade e experiência para o público (gramadenses e turistas). A geração de valor econômica e emocional é confirmada pelos Entrevistados 13, 14 e 17.

A variável *configuração da proposta de valor* foi ampliada sob a perspectiva do destino turístico. Dessa forma, o destino Gramado, durante o período do produto turístico Natal Luz (cerca de 80 dias), torna-se um parque temático que conta com atrações naturais e turísticas, com espetáculos pagos e gratuitos, podendo ser explorado como uma plataforma para marcas patrocinadoras (LAFFERTY; FOSSEN, 2001; MILMAN, 2001, 2010; DEBBAGE; DANIELS, 2005; IOANNIDES; DEBBAGE, 2005; ROEHL, 2005; SMITH, 2005; CLAVÉ, 2007; PIKKEMAAT; SCHUCKERT 2007; EVANS, 2009; MILMAN;

OKUMUS; DICKSON, 2010; ARDAHAEY, 2011; GEISSLER; RUCKS, 2011; LILLESTOL; TIMOTHY; GOODMAN 2015; LEE; YUAN, 2017).

O produto turístico Natal Luz como indutor do destino Gramado é confirmado pelos Entrevistados 17, 20 e 27. Essa indução pelo evento como parque temático também é evidenciada pelo entrevistado nas questões que envolvem e afetam o *trade* de Gramado:

> Nós entendemos que cada vez mais a cidade tem tomado esse perfil *(de parque temático)*, uma vez que a cadeia de consumo do turista mudou. O comércio, hoje, é um setor muito afetado, não pela falta de turista, mas pela mudança de hábito do consumo. A necessidade básica da pessoa hoje, para vir a Gramado, primeiro é transporte, é logística. Segundo é a hospedagem e terceiro é alimentação, junto com a hospedagem... [...] Mas é entretenimento, é lazer... [...] As pessoas vinham pra cá pra passear, descansar, comer e comprar. Hoje, elas já não vêm mais pela experiência do consumo, e sim para viver a questão do parque temático. São experiências cognitivas (E15.2018, *grifo nosso*).

O formato de parque temático como espaço de entretenimento com atmosfera de fantasia, apelo familiar, alto nível de investimento e padrão de serviço, manutenção e limpeza (MILMAN, 2001, 2010; CLAVÉ, 2007; GEISSLER; RUCKS, 2011) foi idealizado desde o início do evento, como explicado pelo Entrevistado 14:

> Parque temático... Esse era o conceito Natal Luz, porque a gente se baseou na *Disney*... [...] Pela lógica do parque temático, tu tens um pórtico que tu entras, é tudo cercado, e tu está dentro daquele ambiente. Esse conceito não se aplica para cá. Tem dois pórticos... Mas tu não entras no lugar fechado e nem paga ingresso pra entrar. Mas essa atmosfera do parque temático é que a gente recriou tendo o *layout* do evento, um "mapinha" do evento que determinava que aquele super mega ambiente era um parque temático. [...] No mapa, no desenho do layout de aplicação do evento, a gente desenvolveu o conceito do parque temático, porque era tudo no centro. [...] A gente queria que as pessoas que chegassem aqui se sentissem, onde estivessem, envolvidas 100%. Como as coisas eram mais no centro... Hoje tudo é na Expogramado. Teoricamente é mais fácil na Expo, porque tu entras num pórtico e tu tens tudo ali dentro. Mas tu perdes aquela atmosfera... No aconchego, no se sentir bem, no caminhar na rua (E14.2018).

O mapa do Natal Luz em sua 27 ª edição de 2012 foi apresentado na Figura 30. Ele funciona como um guia do evento no qual se observa a localização e o trajeto das suas atrações, e os principais pontos turísticos, sendo distribuído naquela edição gratuitamente em vários estabelecimentos do *trade* turístico e do comércio de Gramado.

O parque temático Natal Luz é pouco explorado como plataforma para marcas patrocinadoras, como elucidado pelo Entrevistado 23: "Com certeza *(uma plataforma para marcas)*. Existe pouco aproveitamento... Algumas empresas não viram a visibilidade que o evento pode trazer. O marketing é pouco trabalhado. [...] Inexiste isso *(ativação da marca)*. Falta um aproveitamento melhor das marcas" (E23.2018, *grifo nosso*).

A participação dos patrocinadores está direcionada à ativação de marca pontual para a visibilidade e a venda dos seus produtos sem que ela seja parte da experiência do público no

evento. Não há uma interação forte entre o público externo (morador e turista) e o Natal Luz a partir da experiência sensorial do evento, como explica o Entrevistado 27:

> Nos primeiros anos, fez-se muito mais uma ação de promotoria, [...] quase um marketing de guerrilha. Conforme o tempo foi passando, [...] a gente entendeu que não era o estar em todos os lugares que fazia a diferença, mas ter uma ativação pontual, bacana *com* estética legal. Hoje a gente prefere um espaço na rua coberta... Com uma equipe que tem o intuito de vender o passaporte, mas também de explicar o que é, como funciona... Hoje não *(tem ativação à experiência do cliente)*. A gente tem a possibilidade de ativação, mas que só vai ocorrer no período mais extenso de Natal, que é a do nosso personagem *(da marca institucional)* no desfile ou no nosso espaço. [...] A gente optou por não ter um Papai Noel no estande e ter o *personagem* com algumas aparições, distribuição de balão, de coroa, que as crianças gostam... É esse tipo de experiência. O nosso foco é criança, família (E27.2018, *grifos nossos*).

Figura 30 – Mapa do parque temático do 27ª Natal Luz de Gramado (2012)

Fonte: Mapa do Mundo (2012, n.p.)

A característica **Recursos Estratégicos do Evento** e seus critérios de análise: a *Caracterização de recursos tangíveis do evento como físicos, organizacionais e financeiros* e a *Caracterização de recursos intangíveis do evento como direitos de propriedade, estrutura e conhecimento da governança*, foram validados sem ajustes empírico-teóricos (WILLIAMSON, 1985, 1996; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; HALL, 1992; BARNEY; HANSEN, 1994; ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; MILLER; SHAMSIE, 1996; TURNER; KEEGAN, 2001; POPPO; ZENGER, 2002; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; PROVAN; KENIS, 2007; KLAKEEG et al., 2008; DE WIT; MEYER, 2010; RICHARDS; PALMER, 2010; PMI, 2013; SÖDERLUNG; LENFLE, 2013).

Foi observada uma grande preocupação dos entrevistados com a racionalização dos recursos financeiros do NTL e como estes desenvolvem os demais eventos da Gramadotur. Os recursos financeiros são oriundos de reinvestimento no evento e de patrocínio privado (HOSKISSON; HITT; IRELAND, 2004; BARNEY, 1991, 2011; GRANT, 1991; PMI, 2013).

Além deles, outros *recursos tangíveis* do NTL, como os físicos e os organizacionais, não foram citados pelos entrevistados. No entanto, observou-se que os físicos estão relacionados às especificidades do projeto do evento, como a infraestrutura de palcos e arquibancadas para os espetáculos na Expogramado e no Lago Joaquina Bier.

Os recursos organizacionais que o NTL dispõe são as relações de coordenação entre os membros da gestão e da governança da Gramadotur, como os relatórios de prestação de contas ao Tribunal de Contas da União (TCU) (TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; BARNEY, 1991, 2011; GRANT, 1991; PMI, 2013). Embora essas relações de coordenação funcionem, o entrevistado 15 chama atenção para o problema da ausência de pessoas para a função de controle na prestação de serviços dos fornecedores licitados (fiscalização):

> Eu acho que tu vais constatar que o nosso grande déficit são os recursos humanos. Como pode alguém ser fiscal de um projeto, um megaprojeto de arquibancada e, muitas vezes, não tem habilidade técnica? Não temos um engenheiro na entidade. [...] O fiscal não tem parâmetro. Mas a gente tem que pegar o mesmo quadro *funcional* e botar como fiscal da licitação (E15.2018).

Quanto aos *recursos intangíveis do evento*, os direitos de propriedade do NTL estão vinculados aos direitos autorais sobre a marca e os projetos registrados, protegidos legalmente das imitações dos rivais pelo uso de contratos públicos (WILLIAMSON, 1985, 1996; HALL, 1992; MILLER; SHAMSIE, 1996; TURNER; KEEGAN, 2001; KLAKEEG et al., 2008; BEVIR, 2009, 2011). Essa questão dos direitos autorais e da proteção legal da marca foi esclarecida pelo Entrevistado 12 ao mencionar a cópia do evento por outro destino turístico:

> Existem algumas cópias, inclusive de nome na cidade Garanhuns... [...] Eles estiveram nos visitando *(fazendo benchmarking)*. Isso há uns seis anos. Eles saíram com a ideia de fazer um evento... Para nossa surpresa, passam-se alguns anos, a gente recebe uma denúncia: “Olha, tem um evento acontecendo em Pernambuco que está usando... Além do mesmo nome, a mesma logomarca”... Isso provavelmente está correndo na justiça porque foram acionados... Porque estavam copiando tudo, marca registrada (E12.2018, *grifos nossos*).

Os recursos estratégicos relacionados ao conhecimento da governança do Natal Luz passam pelo *know-how* dos colaboradores da Gramadotur, desenvolvido a partir das suas habilidades técnicas, criativas e colaborativas, pela história do evento e pela reputação da diferenciação ofertada (BARNEY, 1991; HALL, 1992; BARNEY; HANSEN, 1994; MILLER; SHAMSIE, 1996; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; DE WIT; MEYER, 2010). O Entrevistado 30 confirma o *know-how* dos colaboradores como recurso e o problema da terceirização de atividades por fornecedores sem o mesmo:

> A qualificação de equipe, conhecimento e uma confiabilidade em quem vai prestar os serviços. Hoje, os eventos de Gramado têm como ponto primeiro a parte financeira. Sem dinheiro, a gente não consegue fazer as coisas. Mas, às vezes, quando se tem dinheiro, cai no engessamento da autarquia... Ter uma empresa com toda a documentação para ser qualificada, para desenvolver o

> trabalho, mas, na prática, não é. Não tem o *know-how*. Ela ganha a licitação porque ela tem tudo, mas chega na hora de executar, não consegue (E30.2018).

Ademais, a preocupação com o *know-how* dos colaboradores se estende ao desenvolvimento dos artistas dos espetáculos, sendo essa uma das razões de se manter o Programa de Artes Pedro Henrique Bennetti, conforme o Entrevistado 12. Em contrapartida, existe certo "bairrismo" na contratação de artistas locais que, muitas vezes, torna-se mais oneroso para o evento (E19.2018).

Os recursos oriundos da estrutura da governança do NTL estão relacionados a fatores macroambientais, analisados na dimensão contexto, como aos mecanismos de controle. Os fatores macroambientais que podem ser encarados como recursos são: a licitação pública, o evento como propulsor do turismo (produto turístico), o engajamento da comunidade, a infraestrutura do destino turístico e o atendimento das demandas dos *stakeholders* (BARNEY, 1991; HOSKISSON; HITT; IRELAND, 2004; KLAKEGG et al., 2008; PMI, 2013).

Observou-se que a governança do evento trata seus mecanismos de controle formais, como as normas, os regulamentos, a legislação vigente, os contratos e os processos licitatórios como recursos estratégicos. A colaboração entre os atores locais é um mecanismo de controle informal presente enquanto recurso; no entanto, a confiança não é uma vantagem competitiva que está sendo explorada pelo evento (BARNEY; HANSEN, 1994; ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; POPPO; ZENGER, 2002; PROVAN; KENIS, 2007; BEVIR, 2009, 2011; ALBERS, 2010). Isso se torna evidente no depoimento do Entrevistado 19:

> Eu preciso trabalhar para que tenha menos prejuízos possível com maior satisfação. [...] As pessoas têm que enxergar assim também e me dizer: "Está aqui o bastão. Faça bem". Maravilha, deixa comigo. E qual é depois? Se não der resultado, tu tens toda razão... [...] "Se tu quiseres fazer isso, manda ver"... Eu não estou te pedindo mais dinheiro, *mas* confiança neste caminho. [...] Se eu fizer uma coisa para ser licitada e esta coisa for entregue de maneira diferente da licitação, que cobrem isso (E19.2018).

Entende-se que os recursos estratégicos analisados são considerados valiosos e raros; todavia, não são custosos de imitar ou substituir, o que traz para o Natal Luz uma vantagem competitiva temporária frente à concorrência de outros eventos em destinos turísticos similares. Além disso, faz-se necessário que a Gramadotur organize seus padrões de rotinas administrativas para melhor explorar a evolução histórica única do Natal Luz, considerado referência para outros eventos nacionais, como também adaptar sua proposta de valor às necessidades mercadológicas, desenvolvendo barreiras às imitações dos rivais (MILLER; SHAMSIE, 1996; BARNEY, 1991, 2011; HOSKISSON; HITT; IRELAND, 2004; BARNEY; HESTERLY, 2011; SÖDERLUNG; LENFLE, 2013).

Na validação do *framework* frente ao caso Natal Luz, o **Posicionamento Estratégico do Evento** é característica que teve maior reformulação nesse ciclo adaptativo. Seu critério de análise sofreu ajustes teóricos de nomenclatura e de inclusão de variáveis de caracterização, sendo modificado para: *Caracterização do posicionamento estratégico da organização temporária frente ao projeto, ao produto, à indústria e/ou ao destino turístico*.

Esses ajustes foram realizados para demonstrar o elemento do posicionamento estratégico do evento ou a variável que está sendo analisada pelo critério. A variável *Projeto* foi confirmada no ciclo anterior como "estratégia de projeto de evento". Uma vez que o Foco Estratégico do Evento está na entrega (resultado) do evento e na conformidade de seus processos da gestão (MÜLLER, 2009; MÜLLER; LECOEUVRE, 2014), então as estratégias usadas no projeto, em cada edição, são, respectivamente, a diferenciação e a vantagem de custo (PORTER, 1980; COOKE-DAVIES; CRAWFORD; LECHLER, 2009).

A vantagem competitiva pela diferenciação no projeto do Natal Luz é alcançada pela superioridade da entrega, excelência do seu gestor e da sua equipe, e práticas de conformidade do setor público. Já a vantagem de custo do projeto está na redução do custo em suas atividades e recursos em cada etapa do seu ciclo de vida, inclusive por meio do *checkpoint* da sua execução (MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007; SHENHAR et al., 2007).

Ademais, as variáveis de caracterização *Produto* e *Indústria* foram validadas no ciclo anterior sob a nomenclatura "estratégia genérica da indústria de eventos" e "estratégia de desenvolvimento de evento-mercado", respectivamente. O *posicionamento do Natal Luz frente à indústria de eventos* acompanha as estratégias de projeto comentadas. Os Entrevistados 12 e 27 confirmaram a estratégia de diferenciação pela experiência do público externo (cliente) (PORTER, 1985).

Conforme a análise no ciclo adaptativo$_2$, a experiência do cliente no NTL segue três segmentos: a experiência sensorial, descrita na proposta de valor do evento; a experiência de conhecimento, observada em treinamentos e no Programa de Artes; e a experiência da inspiração. A experiência sensorial está presente na proposta de valor do NTL, muito perceptível em sua segunda fase, mas pouco explorada na fase atual (desde 2011).

Essa diferenciação passa pela fantasia (sonho, imaginação, desejos), sentimentos (emoções) e diversão (prazer lúdico em entretenimento), influenciada por efeitos nostálgicos da experiência de um período crítico da vida do público externo, no caso do Natal Luz o retorno à magia e a inocência da infância (HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982; HOLBROOK; SCHINDLER, 1991, 1994, 1996; PINE II; GILMORE, 1998; SCHINDLER;

HOLBROOK 2003; SCHIFFERSTEIN; CLEIREN, 2005; HOLBROOK 2006; DESMET; HEKKERT, 2007; BRAKUS; SCHMITT; ZARANTONELLO, 2009).

Esse efeito nostálgico (fantasia, sentimentos e diversão) pode ser observado em sua 30ª edição (em 2005), já que os espetáculos foram criados para atingir cinco sensações, a saber: o épico por meio da atração "Eu sou Maria"; a aventura pelo "Natal pelo Mundo"; o mistério no "Natal Mágico com Kronnus"; a fábula no renovado "Show de Acendimento das Luzes"; e a festa no "Grande Desfile de Natal" (MARTINI, 2015). A experiência de conhecimento é explicada por E14.2018 a partir de treinamentos realizados com todos os envolvidos e com a comunidade de Gramado na época da gestão privada do Natal Luz:

> Os treinamentos eram feitos com as pessoas *(elenco, voluntários, gestão)* e com a comunidade, porque imaginas, um turista que desembarcou em Porto Alegre, alugou um carro e veio. E que só tem um folder... [...] Tu não consegues em um encarte dar todas as informações que ele precisa. Ele chega na cidade para abastecer. A primeira pessoa que ele encontra é o frentista do posto. Ele estava lá no treinamento, porque ele tinha que estar com um folderzinho no bolso, para qualquer pergunta, ele estar apto a responder. [...] As pessoas que moram aqui têm que receber bem quem vem... (E14.2018, *grifos nossos*).

A experiência da inspiração pode ser ampliada a partir de novos "produtos" dentro do NTL, voltados à educação corporativa e pública com foco em gestão e governança de eventos, como a vivência do evento fora do período de realização. Isso é observado por E17.2018:

> Havia uma sugestão, talvez uns 10 anos, de criar uma academia do Natal Luz, para vender essa expertise, [...] o ano todo, que vendesse essa experiência que Gramado tem em criar as coisas. Na época eram feitos as decorações com garrafa pet e tinha todo o lado ambiental, social... *Seria* um produto comercial. [...] Outra experiência *era* criar nas pessoas a vontade de vir ao Natal Luz... Ter durante todo ano oficinas ou mostra do Natal Luz. Como é hoje no Rio. Eles têm uma escola de samba *com* um Carnaval *Experience*... [...] Passa pelo Barracão, vê como é que funciona a criação dos carros alegóricos, das fantasias. [...] A gente, anualmente, recebe aquelas missões do SEBRAE, cinco ou seis por ano, onde as pessoas perguntam "como *a entidade* trabalha? Como vocês conseguiram captar tantos eventos no ano e eu não estou conseguindo na minha cidade? Como vocês conseguem se articular internamente? E com as demais entidades?". [...] Então, a gente passa isso de forma gratuita. Só que, ao mesmo tempo, daria *para* gente criar um produto comercial. A Gramadotur tem todo o conhecimento *(para isso)* (E17.2018, *grifos nossos*).

Retirada do *framework* reformulado por não ter sido validada no ciclo adaptativo$_2$, a estratégia de liderança de custo ou diferenciação por preço emergiu do Natal Luz devido à preocupação significativa de criar a entrega do evento intrinsecamente menos onerosa, inclusive por meio do processo de licitação pública com vistas ao menor preço. Esse tipo de diferenciação deve conseguir um desempenho superior com benefícios no baixo preço e custo para a Gramadotur (PORTER, 1980, 1985; MINTZBERG, 1988; BARNEY; HESTERLEY, 2011; BOWDIN et al., 2011). Essa estratégia é observada no depoimento do entrevistado 25:

> Vamos falar na questão estratégica... Eu estou no setor público, regido via licitação 8666. Meus processos de custo são transparentes. Quando eu falo em estratégia de manter uma autarquia que se sustente, eu não posso depender

> exclusivamente do Natal Luz. [...] É preciso buscar o equilíbrio econômico-financeiro em todos os eventos, eles têm de se pagar. [...] Eu tenho que manter o glamour dos eventos? Tenho. Não posso simplesmente apertar custo. E eu tenho a consciência de que eu não vou ter receita suficiente vendendo ingressos pra suportar isso. Vou ter que buscar muito patrocínio para equilibrar... [...] Eu tenho que ter uma gestão de custo muito acentuada. Muito forte (E25.2018).

As estratégias de *Produto*, que envolvem o vetor evento-mercado, também estão relacionadas às estratégias de Projeto e da Indústria. Quando a estratégia do NTL é a diferenciação pela experiência do cliente, então as de Produto são o desenvolvimento do evento no mercado por crescimento e a penetração de mercado. O crescimento do NTL no mercado ocorre pela manutenção da sua qualidade em relação à concorrência de outros eventos em destinos turísticos similares. Isso é perceptível, a cada edição, pelo aumento da sua receita e do seu número de consumidores (ANSOFF, 1977; BOWDIN et al., 2011).

O crescente número de consumidores no evento também demonstra o uso da estratégia de penetração de mercado. A atração de novos visitantes ao destino turístico é praticada sem, contudo, realizar mudanças significativas no formato dos espetáculos (na experiência dos serviços). Já que as inovações radicais são pouco exploradas, observou-se que a estratégia de desenvolvimento por diversificação não é utilizada (ANSOFF, 1977; BOWDIN et al., 2011).

Ao praticar a estratégia de vantagem por custo ou diferenciação pelo preço, o Natal Luz tem por estratégia de produto: o desenvolvimento do evento no mercado por estabilidade e redução. A estabilidade do evento no mercado é realiza pela manutenção da qualidade a partir do número de tickets à venda por espetáculo, inclusive com o aumento de seus preços a cada edição (ANSOFF, 1977; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; BOWDIN et al., 2011).

Já a redução do evento pode ser desenvolvida em resposta aos fatores econômicos e socioculturais desfavoráveis no mercado atuante, como pela integração entre organizadora e fornecedor do local do evento, como no caso de a Gramadotur utilizar a Expogramado para os espetáculos (TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; BOWDIN et al., 2011).

O Natal Luz não deve ser posicionado estrategicamente, tão somente, em relação à indústria, sob a perspectiva centrada no evento, mas também enquanto produto do destino turístico Gramado. Nesse sentido, a variável de caracterização *Destino Turístico* emergiu do caso como um elemento relevante à análise e à validação desse *framework* reformulado. A importância do destino turístico à experiência do público do NTL é explicada:

> Talvez tu vás ficar surpresa com a minha resposta. É que virou moda no mundo a gente falar em experiência. “Ah, vou para o hotel”, não pode mais ser num hotel comum... “Eu vou num restaurante”, quer uma experiência gastronômica. “Eu vou fazer um passeio”, tem que se transformar em uma grande experiência. “Eu vou no show”... Isso significa que todos esses locais que oferecem essas experiências teriam que ser compostas de um serviço diferenciado. [...] Eu acho que Gramado é uma cidade à parte do Brasil. [...] A gente tem crise, problemas de segurança,

> sazonalidade no turismo, mas nem perto de outros lugares. Gramado, por si só, tu já vives uma experiência muito inusitada, muito diferente do que qualquer lugar. Porque o comum em outros lugares, aqui não é. [...] Gramado oferece uma experiência diferenciada. [...] A estrutura que a gente oferece *(de shows do Natal Luz)* não é nem um pouco maravilhosa. Tu podes ir na *Broadway*, no *Circo du Soleil*, é tudo impecável, não é o que a gente oferece. Só que dentro dessa conjectura que é Gramado, tudo fica diferente. Então, eu acho que a experiência é Gramado (E30.2018).

A prefeitura (proprietário) e a Gramadotur (organizadora) entendem o NTL como um produto do portfólio do destino Gramado que, por sua vez, direciona as políticas públicas para a atração do público externo (moradores e turistas) com vistas à geração de valor para os *stakeholders* locais (GETZ, 2008). Esse portfólio é entendido estrategicamente como uma linha de produtos turísticos, recorrentes e inter-relacionados à cultura da comunidade anfitriã, sendo criados para manter a constância da demanda de visitantes no destino Gramado (PAGE; CONNELL, 2012; PRESENZA; SHEEHAN, 2013; GETZ; PAGE, 2016).

Segundo E30.2018, foram criados cinco eventos com segmentos distintos para atender às demandas do *trade* turístico durante o ano: Páscoa em Gramado com enfoque na religiosidade, no chocolate e no comércio local; Festa da Colônia com respeito à cultura local e sustentabilidade econômica para o colono do interior; Festival de Cinema para o segmento cultural, inclusive internacionalizado; Festival de Gastronomia com foco no segmento de bares e restaurantes de Gramado; e Natal Luz com o entretenimento e religiosidade, mexendo com todos os segmentos da cidade (comércio, hotelaria, gastronomia e outros).

Nesse portfólio, o NTL caracteriza-se por ser um evento *hallmark*, profundamente relacionado à cultura local, que traz contribuições tangíveis e simbólicas, como: a geração de impactos econômicos e socioambientais; a visibilidade na mídia; a atratividade de público nacional e internacional; e a movimentação de recursos financeiros expressivos no destino turístico (RITCHIE; BELIVEAU, 1974; HALL, 1989; BOWDIN et al., 2011; PAGE; CONNELL, 2012; ABNT, 2015; TODD; LEASK; ENSOR, 2017).

Além de ser uma estratégia de desenvolvimento econômico local, de fortalecimento da comunidade do entorno, de preservação da cultura e das tradições regionais, o Natal Luz traz vantagem competitiva para Gramado na indústria do turismo brasileira a partir da promoção de negócios e de entretenimento (GETZ, 2008; PAGE; CONNELL, 2012; TODD; LEASK; ENSOR, 2017). Ainda, o NTL torna-se um recurso estratégico, pois operacionaliza os objetivos econômicos, políticos e turísticos a serem alcançados pelo *trade* do destino (BURBANK; ANDRANOVICH; HEYING, 2002; MOSCARDO, 2007; GETZ, 2008; BOWDIN et al., 2011). Sobre isso o Entrevistado 19 argumenta que:

> Há um pensamento em que as pessoas têm que comprar o couro, consumir o chocolate, beber a cerveja, passar pela experiência do parque temático e vivenciar uma cidade única. Tem uma estratégia pra cada uma dessas coisas. Não é à toa que os shows estão distribuídos neste horário, com essa cadência, é porque dá tempo de tu chegares, [...] depois tu jantas, o restaurante está aberto... É tudo pensado neste caminho, do evento (E19.2018).

Finalmente, a estratégia do NTL como produto do destino turístico é desenvolvida pela forte interação dos *stakeholders*, principalmente do *trade* turístico (ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; POPPO; ZENGER, 2002; GETZ, 2008; PAGE; CONNELL, 2012; AL-HAJ, 2015; GETZ; PAGE, 2016). Essa interação é compreendida pelo Entrevistado 20 como parte da estratégia do Natal Luz como produto do destino turístico Gramado.

A análise da dimensão conteúdo da governança do Natal Luz ocasionou reformulações empírico-teóricas ao *framework* oriundo do ciclo adaptativo$_3$, inclusive com a emergência de elementos da perspectiva do destino turístico em variáveis de caracterização. As características e os novos critérios de análise da eficácia da governança na dimensão conteúdo foram apresentados no Quadro 35, a seguir.

Quadro 35 – Ciclo adaptativo$_4$: terceira reformulação do *framework* na dimensão conteúdo da GGM

Dimensão	Categoria	Característica	Critério de Análise	Principais Referências Teóricas
Conteúdo	Direcionamento Estratégico	Propósito organizacional	Caracterização do propósito da organizadora do evento por: - Missão organizacional - Valores compartilhados - Definição do negócio (empreendimento)	Hoskisson; Hitt; Ireland, 2004; Getz, 2005; Tum; Norton; Wright, 2006; De Wit; Meyer, 2010; Bowdin et al., 2011; Gramadotur, 2019b
			Caracterização do propósito do evento: - Missão do evento - Valores compartilhados do evento	
		Visão Organizacional	Caracterização da visão da organizadora	Pinto; Slevin, 1987; Collins; Porras, 1996; Atkinson, 1999; Shenhar et al., 2001; Windeler; Sydow, 2001; Cooke-Davies, 2002; O'toole; Mikolaitis, 2002; Turner; Müller, 2003; Hoskisson; Hitt; Ireland, 2004; Cova; Salle, 2005; Getz, 2005; Jugdev; Müller, 2005; Getz; Andersson; Larson, 2006; Tum; Norton; Wright, 2006; Savitz; Weber, 2007; Artto et al., 2008; Müller, 2009; De Wit; Meyer, 2010; Barney; Herterley, 2011; Bowdin et al., 2011; Morris, 2011; ABNT, 2012; Khan; Turner; Maqsood, 2013; Leavy,2013, Lafley; Martin, 2013,2014; Mair; Whitford, 2013; PMI, 2013; Turner; Anbari; Bredillet, 2013; Cserháti; Szabo, 2014; Müller; Lecoeuvre, 2014; Pappas, 2014; Getz; Page, 2016; Radujković; Sjekavica, 2017; Gramado, 2018; Gramadotur, 2019b
			Caracterização da visão do evento por: - Objetivo estratégico - Sucesso do evento	
		Orientação Estratégica	Caracterização da orientação estratégica da organizadora pela geração de valor para o stakeholder principal e/ou as demais partes interessadas;	Friedman; 1970; Freeman, 1984; Müller, 2009; De Wit; Meyer, 2010; Khan; Turner; Maqsood, 2013; Müller; Lecoeuvre, 2014
			Caracterização da orientação estratégica do evento pela geração de valor para o *stakeholder* principal e/ou as demais partes interessadas;	

Continua...

Conclusão...

Dimensão	Categoria	Característica	Critério de Análise	Principais Referências Teóricas
Conteúdo	Alinhamento Estratégico	Foco Estratégico do Evento	Caracterização do foco estratégico pela conformidade de processos de gestão e/ou entrega do evento	Müller, 2009; Müller; Lecoeuvre, 2014
		Território Estratégico do Evento	Caracterização do território estratégico do evento em relação às escolhas sobre: - Região geográfica (mercados) - Segmento de consumo (clientes) - Tipo de produto (evento) - Canais de distribuição - Estágios da cadeia produtiva	Leavy, 2013, Lafley; Martin, 2013, 2014
		Proposta de Valor do Evento	Caracterização da proposta de valor por: - Diferenciação ofertada (exclusividade, variedade e qualidade) - Benefícios, características e atributos; - Agregação de valor - Construção de tendência e inovação - Cocriação com múltiplos *stakeholders* - Configuração: produto do destino turístico, parque temático, plataforma de marcas	Lafferty; Fossen, 2001; Milman, 2001, 2010; Osterwalder, 2004; Debbage; Daniels, 2005; Ioannides; Debbage, 2005; Roehl, 2005; Smith, 2005; Clavé, 2007; Pikkemaat; Schuckert 2007; Rintamaki et al., 2007; Gracioso, 2008; Evans, 2009; Milman; Okumus; Dickson, 2010; Ardahaey, 2011; Frow; Payne, 2011; Geissler; Rucks, 2011; Lindič; Silva, 2011; Osterwalder; Pigneur, 2011; Kowalkowski et al., 2012; Lillestol; Timothy; Goodman 2015; Castro; Figueiredo, 2016; Lee; Yuan, 2017; Payne; Frow; Eggert, 2017; Coelho et al.,2018; AMPRO, 2019
		Recursos Estratégicos do Evento	Caracterização de recursos tangíveis do evento como: - Físicos - Organizacionais; e - Financeiros	Williamson, 1985, 1996; Barney, 1991, 2011; Grant, 1991; Hall, 1992; Barney; Hansen, 1994; Zaheer; Venkatraman, 1995; Miller; Shamsie, 1996; Turner; Keegan, 2001; Ppopo; Zenger, 2002; Hoskisson; Hitt; Ireland, 2004; Tum; Norton; Wright, 2006; Provan; Kenis, 2007; Klakegg et al., 2008; Bevir, 2009, 2011; Albers, 2010; De Wit; Meyer, 2010; Richards; Palmer, 2010; Barney; Hesterly, 2011; PMI, 2013; Sönderlund; Lenfle, 2013
			Caracterização de recursos intangíveis do evento como: - Direitos de propriedade - Estrutura e Conhecimento da governança	
		Posicionamento Estratégico do Evento	Caracterização do posicionamento estratégico da organização temporária frente a: - Projeto - Produto (evento) - Indústria - Destino turístico	Ritchie; Beliveau, 1974; Ansoff, 1977; Porter, 1980, 1985; Holbrook; Hirschman, 1982; Mintzberg, 1988; Hall, 1989; Holbrook; Schindler, 1991, 1994, 1996; Pine II; Gimore, 1998; Burbank; Andranovich; Heying, 2002; Schindler; Holbrook, 2003; Schifferstein; Cleiren, 2005; Holbrook 2006; Srivannaboon, 2006; Tum; Norton; Wright, 2006; Desmet; Hekkert, 2007; Milošević; Srivannaboon, 2007; Moscardo, 2007; Shenhar et al., 2007; Artto et al., 2008; Getz, 2008; Andersson; Getz, 2009; Brakus; Schmitt; Zarantonello, 2009; Cooke-Davies; Crawford; Lechler, 2009; Müller, 2009; De Wit; Meyer, 2010; Barney; Hesterley, 2011; Bowdin et al., 2011; Page; Connell, 2012; Presenza; Sheehan, 2013; Müller; Lecoeuvre, 2014; Too; Weaver, 2014; ABNT, 2015; Al-haj, 2015; Getz; Page, 2016; Todd; Leask; Ensor, 2017

Fonte: Elaboração própria (2019)

4.3.3 Sistema da Governança do Natal Luz

A dimensão sistema da GGM, sua categoria Composição Sistema da Governança, suas características e seus critérios de análise foram validados frente ao caso Natal Luz, não sendo realizados ajustes empírico-teóricos nem reformulações nesse ciclo adaptativo$_4$. A característica **Estrutura** possui o critério de análise *Caracterização da estrutura da governança do evento por tipologia, abordagem, níveis e formalização* (MINTZBERG; WATERS, 1985; GETZ, 2005; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; MÜLLER, 2009; BOWDIN et al., 2011; PMI, 2013; ABNT, 2015).

A variável *tipologia da governança* trouxe do ciclo adaptativo anterior à discussão teórica sobre a forma estrutural da rede interorganizacional do evento e as estruturas da organização permanente e temporária (Organizadora e Evento). Quanto à forma estrutural, todos os entrevistados confirmaram a existência de uma rede interorganizacional do evento, conforme Roth et al. (2010) e Brand e Faccin (2015). Isso é observado nos depoimentos:

> É uma governança em rede com os braços da sociedade... Eu tenho representantes da hoteleira, dos restaurantes... [...] É importante você vê, ela envolvida dentro do contexto da gestão. [...] Tu começas a trabalhar Natal Luz agora, em fevereiro... Eu já tenho projeto básico e sociedade discutindo assuntos que vão ser tratados. A sociedade vive a sua economia, a sua força no turismo, mas a maior parte do tempo focada no Natal Luz (E25.2018).

> *O Natal Luz* é uma rede de influência. Todas as organizações da cidade vão demonstrar uma preocupação com tudo o que acontece na Gramadotur, sem exceção. Eles querem saber o que *e* por que está acontecendo... [...] É uma rede positiva (E29.2018).

> *(Essa articulação forte das entidades locais com o evento)* É fundamental. Sem isso não existiria a própria Gramadotur, hoje, a participação direta da comunidade entre seus integrantes, a sociedade civil e as suas entidades representadas pela comunidade é que têm influência direta nisso (E18.2018).

Observou-se que o objetivo estratégico compartilhado pelos participantes dessa governança em rede está no NTL ser o produto (evento) estratégico que traga desenvolvimento ao destino Gramado. Sob a perspectiva contratual, sua governança em rede está centrada na licitação pública e na gestão de contratos para assegurar os diretos de propriedade do Estado, minimizar o problema de agência e garantir o menor custo possível em suas transações (WILLIAMSON, 1985, 1996; JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997; BERITELLI; BIEGER; LAESSER, 2007; BEAUMONT; DREDGE, 2010; BEVIR, 2010; ROTH et al., 2010; WEGNER; PADULA, 2013; BRAND; FACCIN, 2015).

Sob a perspectiva cognitivo-relacional, ela se preocupa com a orientação estratégica, gerando valor aos *stakeholders*, e o comportamento político e conflituoso entre eles (POPPO; ZENGER, 2002; PROVAN; KENIS, 2007; PROVAN; HUANG; MILMARD, 2009; ROTH

et al., 2010; WEGNER; PADULA, 2013; AL-HAJ, 2015; ANTIVACHIS; ANGELIS, 2015; BRAND; FACCIN, 2015).

Uma vez que a natureza do evento é pública, a governança em rede do NTL utiliza a perspectiva centrada no evento para tratar de questões da sua gestão. No entanto, ela é direcionada predominantemente pela perspectiva do destino turístico com vistas à articulação dos atores locais de esferas setoriais distintas e sua interdependência a partir da estrutura institucionalizada pela Gramadotur com regras, normas e conhecimento compartilhado (CORNFORTH, 2004; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; GETZ, 2008; SØRENSEN; TORFING, 2009; BASSOLI, 2010; PAGE; CONNELL, 2012; BRAND; FACCIN, 2015; TODD; LEASK; ENSOR, 2017). A articulação dos atores locais esteve presente na trajetória do evento, como conta o Entrevistado 14:

> *(A articulação das entidades locais com quem faz o evento*) É fundamental. [...] Ela foi, é muito sazonal...Participam sim, mas como Gramado teve toda aquela situação lá em 2011, as entidades meio que se afastaram para ir tocar as suas "vidas". [...] Agora começou a voltar a se reposicionar: "Ó, está errado. Vamos arrumar". Para arrumar tem algumas coisas que tem que acontecer. No nosso tempo, a gente trazia muito eles para perto, tanto que criamos um conselho em 2009 ou 2010, que era composto por algumas dessas lideranças, um representante da comunidade, da prefeitura, para nos auxiliar a gerir o evento no quesito comissão Natal Luz (E14.2018).

A importância da articulação dos atores locais, relacionados ao *trade* turístico de Gramado, é enfatizada pelo Entrevistado 30:

> *(A articulação dos atores)* É necessária, porque não faríamos o Natal sozinho. A gente precisa ter as experiências e as necessidades de todas as entidades, porque a gente precisa da hotelaria, da gastronomia, do comércio, da saúde... [...] A gente hoje se dedica dentro do Natal Luz a envolver e a apoiar. Tirar e dar às entidades. Nós buscamos informações com o Sindetur, *doamos* valores dos órgãos Rotary e Lions oriundos da alimentação *(nos espetáculos)*, damos dinheiro para o MOCOVI, que cuida da segurança... Então existe uma troca... Existe uma teia positiva, que é muito legal (E30.2018, *grifos nossos*).

A partir das relações entre os envolvidos na rede interorganizacional do NTL e da necessidade de uma abordagem mais centralizada com decisões-chave coordenadas por um único membro participante, a sua forma estrutural é a da governança em rede com organização líder, a Gramadotur (PROVAN; KENIS, 2007; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; PROVAN; HUANG; MILWARD, 2009; ALBERS, 2010; BEAUMONT; DREDGE, 2010; ROTH et al., 2010; HALL, 2011; WEGNER; PADULA, 2013; ANTIVACHIS; ANGELIS, 2015; BRAND; FACCIN, 2015).

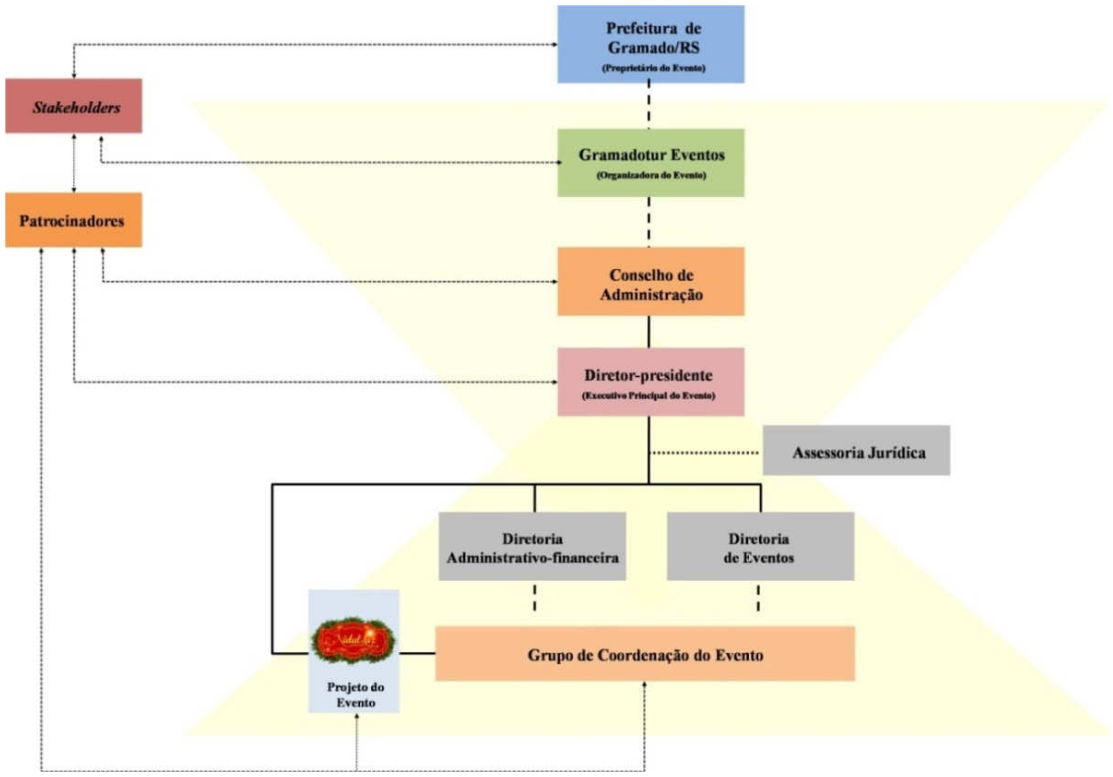
A Gramadotur tem legitimidade, pois foi criada para produzir e gerenciar o evento e desenvolver as relações verticais entre compradores e fornecedores na rede. Além disso, seu papel é coordenar e manter, por meio de seu conselho de administração intersetorial, a

ampliação do portfólio de eventos e, consequentemente, a operacionalização dos objetivos estratégicos do destino turístico. Ela também faz a gestão dos recursos estratégicos do NTL e das relações assimétricas entre as partes interessadas (PROVAN; KENIS, 2007; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; PROVAN; HUANG; MILWARD, 2009; ROTH et al., 2010).

O custo de administrar a rede do NTL é absorvido por ela que recebe recursos financeiros públicos da Prefeitura (Proprietário), de outros entes públicos relacionados ao turismo e à cultura, e de outros membros da rede, como os Patrocinadores e as entidades locais do *trade* turístico (PROVAN; KENIS, 2007; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007).

Ainda, a variável *tipologia da governança* trata das estruturas da organização permanente e temporária (Organizadora e Evento), usando seus organogramas e níveis hierárquicos, validados nos ciclos adaptativos anteriores. A análise dessas estruturas torna possível a proposição da *representação gráfica (organograma)* da GGM na Figura 31.

Figura 31 – Organograma da Governança do Natal Luz



Fonte: Elaboração própria (2019)

De acordo com a natureza e a tipologia do Natal Luz, a estrutura matricial do organograma da sua governança traz os seus Agentes e os seus *stakeholders*, principalmente os da cadeia produtiva do evento (PMI, 2013). Estes estão interligados, respectivamente, por linhas na cor preta de forma contínua e pontilhada com setas duplas. Os *stakeholders* que

estão relacionados mais fortemente à governança do Natal Luz foram indicados na Figura 31, a saber: os Patrocinadores, o Proprietário (Prefeitura) e a sua Organizadora (Gramadotur). As demais partes estão representadas em sua totalidade em "*Stakeholders*".

Nos organogramas nos ciclos anteriores não existia a separação entre o Proprietário e a Organizadora do evento. Todavia, por se tratar de dois entes públicos distintos no caso do NTL, sua representação fez-se relevante nesse organograma. Conforme a lei municipal n.3.066/2012 e o decreto 159/2013 que aprovou o Regimento Interno da Autarquia Municipal de Turismo, a Gramadotur (organizadora) está vinculada ao Gabinete do Prefeito. E30.2018 explica a relevância da relação entre a Gramadotur e a Prefeitura à realização do Natal Luz:

> Tudo que a gente faz depende de um "carinho" da prefeitura. Por exemplo: eu só posso usar a rua coberta se a Secretaria de Turismo me autorizar, o Coreto da Praça Major Nicoletti se a Secretaria de Cultura me ajudar. [...] Tudo que eu *(Gramadotur)* peço à prefeitura, eu sou atendida e formalizo, independente das minhas relações. [...] O relacionamento com a prefeitura é fundamental. Por exemplo, esse asfalto foi feito aqui atrás para o Desfile, foi porque o secretário de obras entende como é necessário nos apoiar (E30.2018, *grifo nosso*)

Na Figura 31, a Prefeitura de Gramado e a Gramadotur estão interligadas por uma linha preta tracejada. Esse tipo de representação no organograma simboliza interrupções no desenho, indicando a ausência de outros Agentes da governança pública (a exemplo, o conselho fiscal que não foi citado pelos entrevistados) e/ou membros da Gramadotur (demais departamentos), que não tem necessariamente relevância à estrutura da governança do evento.

A construção desse organograma no contexto organizacional do evento é híbrida, pois a Gramadotur possui uma governança pública com Conselho de Administração e Executivo Principal (denominado nos outros ciclos adaptativos de CEO). Estes foram transpostos para a governança do evento. Como outros elementos dessa governança pública podem ter sido suprimidos pelos entrevistados, devido à sua relevância para o Natal Luz, o organograma traz a linha preta tracejada interligando a Gramadotur e o seu Conselho de Administração.

Entre o Conselho de Administração e o Executivo Principal está disposta à Assessoria Jurídica. Esta não figurou nos demais ciclos adaptativos dessa pesquisa, mas sua relevância para o evento foi fortemente confirmada pelos entrevistados. Além dela, as Diretorias Administrativo-financeira e de Eventos atuam, de forma híbrida, na estrutura da Gramadotur. como também na estrutura dos eventos desenvolvidos.

Entre as Diretorias e o Grupo de Coordenação do Natal Luz estão linhas pretas tracejadas, indicando que existem outros membros da Gramadotur, como gerências e cargos funcionais. A estrutura matricial do organograma demonstra a formação do Grupo de Coordenação do Natal Luz a partir de representantes dos membros tático-operacionais, como

o Presidente e as Diretorias, existindo contribuições consultivas de outros membros da Gramadotur e das partes interessadas.

Estas não são membros permanentes da governança, sendo interligadas no organograma pelas linhas pretas pontilhadas. Sobre a gestão do Grupo de Coordenação, o Entrevistado 21 explicou que a Gramadotur possui estrutura e equipe reduzidas (20 colaboradores), havendo a necessidade de terceirização das atividades do evento.

Por ser um ente público, existe a dificuldade de admissão de pessoal para o quadro funcional permanente da Gramadotur devido aos trâmites legais (concurso público), como comentado pelo Entrevistado 22. Essa dificuldade já fora mencionada anteriormente quando esta tese tratou da ausência de pessoas para o controle de serviços licitados na característica Recursos Estratégicos na dimensão Conteúdo.

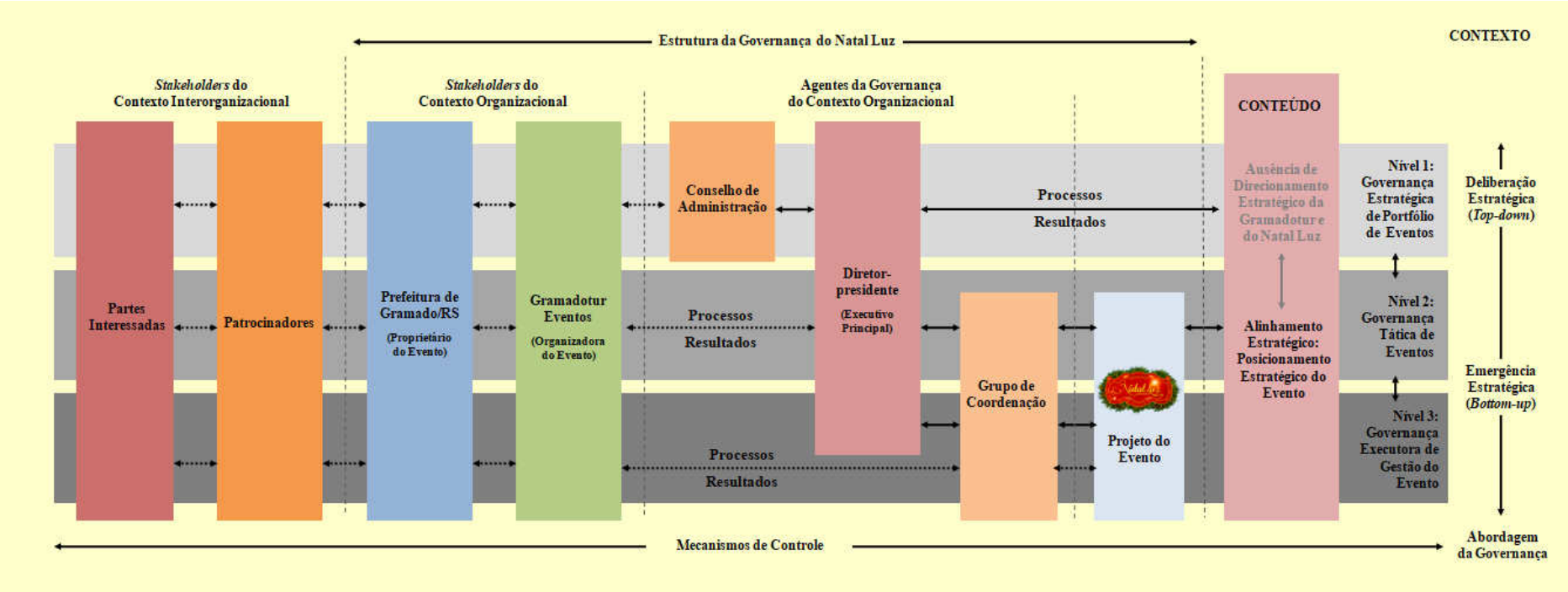
Ademais, a variável *Abordagem da Governança* foi analisada em relação ao contexto e ao conteúdo do Natal Luz. A dependência da Composição Sistêmica da Governança do Natal Luz, apresentada na Figura 32, em relação a essas duas dimensões foi validada pela análise do caso. A Composição Sistêmica do Natal Luz sofre influência de variáveis do seu Contexto Organizacional (representado na cor amarela na figura), como: a história do evento; sua natureza pública; seu tipo evento *hallmark* de grande porte; o conceito produto do destino turístico Gramado; âmbito de atuação nacional; a força da marca e o patrocínio.

Em relação ao Contexto Interorganizacional (cor amarela na Figura 32), a Composição Sistêmica da Governança do NTL também é influenciado por: o impacto dos fatores macroambientais, principalmente os políticos e econômicos; os *stakeholders*, em especial os da cadeia produtiva do evento e os do *trade* turístico; e o comportamento das forças atuantes na indústria de eventos que fazem parte da sua rede interorganizacional.

Observou-se que para lidar com a influência dos *stakeholders*, a governança do Natal Luz utiliza a abordagem contratual e a relacional em suas relações na rede interorganizacional (JENSEN; MECKLING, 1976; BARNES, 1983; WILLIAMSON, 1985, 1996; ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; POPPO; ZENGER, 2002; BEVIR, 2010; AL-HAJ, 2015). Isso foi confirmado por todos os entrevistados.

Essas influências e impactos foram amplamente discutidas na dimensão Contexto e representadas na Figura 31 “Organograma da Governança do Natal Luz” e na Figura 32 “Composição do Sistema de Governança do Natal Luz” por linhas pontilhadas com setas duplas.

Figura 32 - Composição do Sistema de Governança do Natal Luz



Fonte: Elaboração própria (2019)

Quanto à dependência entre essa Composição Sistêmica e a dimensão Conteúdo (representada na área rosa na Figura 32), este ocorre fortemente a partir do Alinhamento Estratégico, principalmente nas estratégias de posicionamento do Natal Luz. Conforme discutido anteriormente, o Direcionamento Estratégico torna-se falho devido à ausência de Propósito e Visão das Organizações Permanente (Gramadotur) e Temporária (Natal Luz).

O posicionamento estratégico do NTL se caracteriza pelas estratégias de diferenciação pela experiência do público e pelo preço (custo), já a variável *Abordagem da governança* se caracteriza pela forma como esta trata essas estratégicas e toma suas decisões nos *Níveis de Governança*. Essa variável de caracterização foi validada a partir da análise da tipologia por deliberação e emergência estratégica e do fluxo de decisão hierárquica organizacional (*top-down* e *bottom-up*), representados na Figura 32 pela linha preta com seta vertical.

Observou-se que a deliberação de estratégias é *top-down*, desenvolvida no primeiro nível da governança do Natal Luz pelo Conselho de Administração e pelo Presidente da Gramadotur (Executivo Principal), repassadas aos demais níveis da governança e aos seus Agentes. As estratégias emergentes são *bottom-up*, realizadas no segundo e terceiro nível da governança pelo Executivo Principal e pelo Grupo de Coordenação do Natal Luz, em função da alocação e da execução dos recursos estratégicos destinados ao evento (MINTZBERG; WATERS, 1985; MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007; DE WIT; MEYER, 2010).

O Entrevistado 17 esclarece as decisões *top-down* e *bottom-up* na governança do NTL:

> As decisões macro são tomadas pelo conselho. E depois vai descendo até chegar na parte da execução da operação em si, mas até chegar lá, está tudo muito validado. *(As decisões são top-down)* É isso aí. Sim, eu acho que sim. Logicamente, o trabalho inverso *(bottom-up)* também acontece. Quer dizer, o diretor artístico que talvez seja um dos últimos dessa hierarquia, em alguns momentos, se torna o primeiro *por conta* do conhecimento técnico que tem. Porque o Conselho tem o conhecimento de números ou do que ele gostaria de ser executado. De que forma o evento seria concebido. Porém, a parte da execução é que vai estar ligada ao diretor artístico. [...] Ela se sobrepõe... Então, às vezes, essa hierarquia, ela vai ser invertida *(bottom-up)* [...] de alguma forma porque não tem como não ouvir o "chão de fábrica" (E17.2018, *grifos nossos*).

Essa análise pode ser realizada a partir de sua autonomia e/ou adaptação ao conteúdo estratégico e ao contexto do evento. A governança do NTL é autônoma, seguindo suas estratégias emergentes, mas estas estão relacionadas ao conteúdo estratégico deliberado pela Gramadotur (MINTZBERG; WATERS, 1985; ARTTO et al., 2008). A governança torna-se adaptativa ao se posicionar estrategicamente frente aos *stakeholders* do contexto, às mudanças e aos impactos macroambientais (SRIVANNABOON, 2006; ARTTO et al., 2008).

Ainda sobre os *Níveis da Governança*, no primeiro nível da governança estratégica (na Figura 32 a faixa cinza claro), a Gramadotur direciona, controla e avalia o portfólio dos seus

eventos enquanto produtos do destino turístico Gramado. A Governança Estratégica de Portfólio dos Eventos da Gramadotur trata dos objetivos pretendidos e resultados alcançados, das decisões sobre os recursos estratégicos, principalmente os financeiros, e das mudanças de escopo do Natal Luz em cada edição (MÜLLER, 2009).

No segundo nível está a Governança Tática de Eventos da Gramadotur, representada na Figura 32 pela faixa cinza médio, que governa a entrega dos produtos turísticos e tenta garantir a eficácia da sua seleção de novos eventos e consolidação dos relevantes para o desenvolvimento do destino turístico, a partir da otimização das estratégias pretendidas (diferenciação por experiência do público e por preço (custo)), da geração de valor para a comunidade e o *trade* turístico de Gramado, do uso eficiente dos recursos por meio de licitação pública e da gestão dos *stakeholders* do evento (MÜLLER, 2009; PMI, 2013).

No terceiro nível (faixa cinza escuro na Figura 32), a Governança Executora da Gestão do Natal Luz implementa as estratégias deliberadas pela Gramadotur por meio de estratégias emergentes no NTL, realizadas pelo Grupo de Coordenação (MINTZBERG; WATERS, 1985; MÜLLER, 2009). Nesse nível, a governança preocupa-se com a conformidade nos processos da gestão e com a entrega do NTL para o público externo. De forma mais sintética, o Entrevistado 25 ratifica, empiricamente, o entendimento teórico dessa tese sobre o segundo e o terceiro nível da governança do Natal Luz:

> A governança parte de uma ideia *(do evento)* que é encaminhada ao Conselho que toma uma decisão [...] Quando tu tens uma ideia, tu tens premissas aprovadas pelo Conselho [...] Aprovada, *a ideia* volta para lá *(diretoria de eventos e diretoria artística)*, que define o projeto básico de funcionamento. E esse aqui *(grupo de coordenação tático-operacional)*, através dessa estrutura, viabiliza e te entrega o serviço operacional (E25.2018, *grifos nossos*).

Apesar de esta pesquisa não ter tido acesso aos princípios e às políticas compartilhados pelos membros da Gramadotur, a variável *Formalização da governança* foi validada por meio do Decreto 118/2018 da Prefeitura Municipal, que regulamenta o 33º Natal Luz de Gramado. Esse Decreto tem por base três anexos, a saber: Anexo I Regulamento do Natal Luz de Gramado; Anexo II Regulamenta a venda de ingressos da 33ª edição do Natal Luz de Gramado; e Anexo III Regulamento *Tannenbaumfest* do 33º Natal Luz de Gramado.

Além desse Decreto 118/2018, o evento também utiliza: o Decreto 055/2013 e o 159/2015 que estabelecem o Regimento Interno da Autarquia Municipal de Turismo – Gramadotur; a Lei 3490/2016 que institui o novo Plano de Cargos e o Sistema de Remuneração dos Servidores da Gramadotur; e a Lei 13.303/2016 que versa sobre o Estatuto Jurídico da Empresa Pública, da Sociedade de Economia Mista e de suas Subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

A categoria Composição Sistêmica da Governança traz a característica **Agentes** e seu critério de análise a *Caracterização da composição dos agentes da governança por tipologia dos agentes e lócus de participação* (MILOŠEVIĆ, 1989; ENGLUND; MÜLLER, 2004; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; TURNER, 2006a; HOBBS; AUBRY, 2007; MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007; SHENHAR et al., 2007; CRAWFORD et al., 2008; MÜLLER, 2009; BOWDIN et al., 2011; PMI, 2013; IBGC, 2015; GETZ; PAGE, 2016).

A *Composição dos Agentes por tipologia* da governança do Natal Luz tem origem na governança pública, já que o Conselho de Administração da Gramadotur é o mesmo do evento. O seu 12º Artigo do Regimento Interno da Gramadotur sob o Decreto 159/2015 (GRAMADO, 2015, n.p.) estabelece que o Conselho de Administração seja composto por:

> I – 3 (três) membros de livre indicação do Prefeito Municipal, que deverão ser servidores públicos do Município de Gramado;
> II – 1 (um) membro representante da VISÃO – Agência de Desenvolvimento da Região das Hortênsias;
> III – 1 (um) membro representante da Fundação Região das Hortênsias Convention & Visitors Bureau;
> IV – 1 (um) membro representante do Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares da Região das Hortênsias (SHRBS-RH);
> V – 1 (um) membro representante da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – Regional Hortênsias (ABRASEL HORTÊNSIAS);
> VI – 1 (um) membro representante da Câmara de Dirigentes Lojistas de Gramado (CDL GRAMADO);
> VII – 1 (um) membro representante do Sindicato das Indústrias do Mobiliário da Região das Hortênsias (SINDIMOBIL HORTÊNSIAS).

Conforme a orientação do IBGC (2015), o Conselho de Administração da Gramadotur é composto por nove conselheiros (um número ímpar) que estão entre servidores públicos, representantes do *trade* turístico, de sindicatos e de associações, e da sociedade civil. Essa diversidade de esferas setoriais confere diversidade de conhecimentos, experiências, todavia não garante igualdade de oportunidades para homens e mulheres em posições de liderança no Conselho de Administração do evento. A importância do Conselho de Administração para o evento e da diversidade de esferas na sua composição é explicada pelos entrevistados:

> O conselho consegue capilarizar as sugestões e a participação da comunidade. É a partir deste filtro... O que direciona o evento. Por exemplo, no evento desse ano *(2018)*, foram corrigidos vários pontos que a gente viu a satisfação da comunidade (E22.2018, *grifo nosso*).

> Nós temos uma preocupação sempre de colocar dentro do Conselho cidadãos que representam as entidades de opinião forte, pessoas que realmente vão traduzir aquilo que a comunidade e suas entidades estão cobrando. E nós não somos passivos, não deixamos as ações ocorrerem assim porque alguém achou que tinha que acontecer. Não, tudo tem que ser colegiado (E18.2018).

A indicação dos conselheiros e as exigências para o seu mandato são explicadas no Artigo 1º, do Regimento Interno da Gramadotur (Decreto 159/2015):

> §1º A indicação dos membros recairá dentre cidadãos com reputação ilibada e experiência em assuntos compatíveis com o cargo, não podendo ser escolhido aquele que ocupar cargos em sociedades que possam ser consideradas concorrentes no mercado e/ou que tiver interesse conflitante com a Autarquia.
> §2º O mandato dos integrantes do Conselho de Administração será de 3 (três) anos, a contar da posse do conselheiro, devendo aqueles satisfazer as seguintes exigências:
> I – ser brasileiro;
> II – ser maior de idade;
> III – ter habilitação profissional técnica ou de nível superior, ou possuir 2 (dois) anos ou mais de efetivo exercício de função ou atividade profissional relevante para os fins da GRAMADOTUR;
> IV – ter reputação ilibada e idoneidade moral (GRAMADO, 2015, n.p.).

De acordo com o Parágrafo 1º, a indicação (seleção) dos conselheiros não está alinhada ao Direcionamento Estratégico da Gramadotur e do Natal Luz nem às expectativas geradas na atuação destes frente à gestão e aos processos do evento. A qualificação dos conselheiros, suas características e competências necessárias também não estão alinhadas ao Direcionamento Estratégico, conforme o Parágrafo 2º.

Nele também não constam as habilidades interpessoais sugeridas pelo IBGC (2015) para os membros da governança, a saber: a defesa de ponto de vista e julgamento próprio; a capacidade de comunicação, de trabalhar em equipe e de interpretação de relatórios gerenciais, contábeis e financeiros; a disponibilidade de tempo; o conhecimento das melhores práticas da governança, da legislação societária e regulação, e gestão de riscos.

As habilidades interpessoais para os cargos da Gramadotur são abordadas no Plano de Cargos e Sistema de Remuneração da Gramadotur 2016, nos requisitos para provimento e se repetem para a maioria dos cargos, como no exemplo do Diretor-presidente: “a) Habilidades: autocontrole e equilíbrio emocional; responsabilidade e disciplina, capacidade concentração, senso de organização, capacidade de comunicação clara e concisa, dinamismo e criatividade, flexibilidade, capacidade de liderança” (GRAMADO, 2016, n.p.). De acordo com o Regulamento Interno da Gramadotur compete ao Conselho de Administração:

> Art. 11. O Conselho de Administração tem poderes para decidir sobre os negócios relativos à finalidade e ao objeto da Autarquia e tomar as resoluções que julgar convenientes à sua defesa e desenvolvimento, competindo-lhe privativamente, além de outras atribuições conferidas pela legislação e pelo presente Regimento:
> I – estudar, planejar e conceber as diretrizes para o desenvolvimento da GRAMADOTUR;
> II – propor à Diretoria Executiva, correções no planejamento e execução das metas e objetivos da GRAMADOTUR;
> III – aprovar projetos e autorizar a atuação da GRAMADOTUR, em caráter transitório, fora do território do Município, para o desenvolvimento e execução de eventos vinculados ao turismo e a cultura de Gramado;
> IV – nominar até 3 (três) candidatos ao Prefeito Municipal para a escolha do Diretor-Presidente da GRAMADOTUR;

> V – propor ao Prefeito Municipal, mediante decisão fundamentada, a exoneração do Diretor-Presidente da GRAMADOTUR;
> VI – autorizar a aquisição de bens imóveis e a alienação de bens móveis e imóveis;
> VII – autorizar a realização de operações de créditos;
> VIII – sustar, mediante decisão fundamentada, os atos do Diretor-Presidente que exorbitem as competências do cargo ou que firam o interesse público da GRAMADOTUR;
> IX – determinar, mediante instauração de processo administrativo disciplinar, os atos praticados por seus servidores que se mostrem eivados de ilegalidade e os lesivos ao patrimônio da GRAMADOTUR;
> X – apreciar o parecer do Conselho Fiscal sobre a gestão fiscal da GRAMADOTUR (GRAMADO, 2013, n.p.).

Ainda, o Conselho de Administração tem seu próprio Presidente, escolhido por seus membros. Diferentemente do entendimento de Jensen e Meckling (1976), o Diretor-presidente da Gramadotur não faz parte do Conselho de Administração da autarquia. Ele é indicado por este e nomeado pelo Prefeito Municipal (GRAMADO, 2013, n.p.), tendo as funções de executivo principal do Natal Luz, com maior autoridade na hierarquia tático-operacional e na formação das estratégias deliberadas.

O Diretor-presidente, os membros das Diretorias Administrativo-financeira e de Eventos e a Assessoria Jurídica formam o Grupo de Coordenação do Natal Luz. Este consiste de um comitê *ad hoc* que pode ser alocado em atividades específicas de outros eventos do portfólio da Gramadotur, como emergências estratégicas e alocação de recursos (GETZ, 2005; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006). A relevância do Diretor-presidente e da Diretoria de Eventos, inclusive de alguns membros que estão subordinados à autarquia, como o diretor artístico, é confirmada pelos Entrevistados 12, 20 e 26.

Os componentes do Grupo de Coordenação (diretorias e assessoria) possuem função tático-operacional similar à de um escritório de gestão de projetos (ENGLUND; MÜLLER, 2004; MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007; SHENHAR et al., 2007; BOWDIN et al., 2011; PMI, 2013). É tático por fornecer os meios para o alcance dos objetivos estratégicos propostos pelo Conselho de Administração, como operacional pela execução e pelo controle diretivo, de suporte e de conformidade dos processos da gestão do Natal Luz (HOBBS; AUBRY, 2007; MÜLLER, 2009; PMI, 2013).

Os Artigos 25 e 26 do Regulamento Interno da Gramadotur se aplicam as atividades de gestão do NTL, realizadas pelos Diretores, que fazem parte do seu Grupo de Coordenação. Mesmo que não seja considerado um Agente da governança, o entrevistado 30 confirma que o Gerente de Eventos faz parte desse Grupo de Coordenação, pois possui as funções de gestor dos projetos de todos os eventos da Gramadotur (TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007; MÜLLER, 2009; BOWDIN et al., 2011).

O Gerente de Eventos é membro do Grupo de Coordenação, estando subordinado à Diretoria de Eventos, não tendo uma representação específica nas Figuras 31 e 32. Sua participação na governança é consultiva. Outro que possui participação consultiva na execução do evento é o Patrocinador (MINTZBERG, 1988; CRAWFORD et al., 2008; BOWDIN et al., 2011).

Acredita-se que o *lócus de participação dos agentes* da governança do NTL esteja vinculado à rotina da governança da Gramadotur. Desse modo, no primeiro nível da Governança Estratégica de Portfólio de Eventos, tem-se esse *Lócus de participação* na reunião periódica mensal do Conselho de Administração e do Diretor-presidente, prevista em calendário aprovado, como também em reuniões extraordinárias, por iniciativa do Diretor-presidente ou da maioria dos conselheiros, conforme o Artigo 14 do Regulamento Interno da Gramadotur (GRAMADO, 2013, n.p.).

Segundo o IBGC (2015), a proposição de um calendário e agenda temática anual conforme a periodicidade das reuniões é uma ação que favorece a preparação prévia e a participação efetiva dos Agentes da governança e, consequentemente, eleva o nível das discussões para um processo decisório mais adequado, efetivo e eficaz.

As reuniões terão *quorum* para votação de 2/3 de seus membros do Conselho de Administração e suas deliberações serão aprovadas por maioria simples dos conselheiros presentes, cabendo ao Presidente do Conselho o voto de qualidade (de desempate) (GRAMADO, 2013, n.p.). As reuniões com o Grupo de Coordenação à preparação do Natal Luz são confirmadas pelo Entrevistado 15:

> As reuniões de alinhamento são levadas até o início do ano seguinte para que a gente possa estar "brifando" para toda diretoria *(Administrativo-financeira e de Eventos)* da Gramadotur sobre o Natal Luz, e para os diretores *(comissionados, subordinados à diretoria de eventos)* escolhidos pela Gramadotur para que ocorra aquilo que a comunidade espera (E15.2018, *grifos nossos*).

Acredita-se que as reuniões que envolvam os níveis tático-operacionais que são a Governança Tática de Eventos e a Governança Executora da Gestão do Evento, também sejam periódicas com, pelo menos, uma reunião mensal, e as extraordinárias, convocadas semanalmente mediante as demandas do NTL pelo Diretor-presidente e pelas Diretorias Administrativo-financeira e de Eventos, intensificadas com a sua proximidade e realização.

Ainda, para alcançar o seu objetivo específico de "Promover a participação da comunidade nas ações para o desenvolvimento do turismo" (GRAMADO, 2013, n.p.), em 2017, a Gramadotur fez uma consulta pública, em forma de seminário, para que os *stakeholders* dessem sua opinião sobre elementos da gestão do NTL:

> A Gramadotur chamou a comunidade para participar. Uma consulta pública do que a comunidade tava achando e o que poderia mudar. [...] Nesse ano *(2018)* não aconteceu, mas no ano passado *(2017)* a Gramadotur reuniu toda a comunidade na Expogramado, e aí separou o público por setores, dentro dos eventos... Artístico, decoração e foi diversos segmentos. E aí, as pessoas que estavam lá poderiam participar daquele módulo que eles quisessem. Começaram a surgir sugestões, ideias... Foi feito um *brainstorm* muito grande e saiu muita coisa bacana... (E29.2018, *grifos nossos*).

Apesar de a iniciativa ser relevante para o evento, E30.2018 relata que a maioria dos participantes eram empresas com interesses no processo de licitação das atividades do NTL:

> Quando o *diretor-presidente* assumiu... [...] Ele fez um seminário com os itens que envolvem o evento: infraestrutura, som, luz, shows, decoração e tudo mais, e dividiu em salas, abriu para comunidade, com o intuito de ouvir as pessoas... O que aconteceu? 90% de todo mundo que participou eram fornecedores, não eram comunidade. Então os fornecedores vieram e deram "pitaco" o tempo inteiro: "Ah, porque a licitação sai muito tarde. Ah, porque o formato...". [...] A ideia foi bem legal, foi feito um relatório final de encontros de interesses e foi bem bacana. Só não veio quem não quis. Aí depois quando houve algumas críticas no decorrer de alguns trabalhos que a gente desenvolveu, lembrou-se a comunidade: quando vocês tiveram oportunidade de vir falar, não vieram. Então, a gente vai acatar o que vocês estão dizendo, mas em um novo momento, porque agora não é mais possível (E30.2018, *grifo nosso*).

Além das reuniões da governança do evento e do diálogo social a partir de consultas públicas, o *lócus de participação* é estendido para o engajamento dos *stakeholders* internos e externos em atividades da Gramadotur e do Natal Luz, como: as pesquisas acadêmicas, como esta e a sobre satisfação do cliente da Universidade de Caxias do Sul; a participação do evento em mídias sociais; e os comunicados à imprensa realizados no pós-evento (ABNT, 2012).

Além disso, a característica **Processos** foi validada pelo caso Natal Luz sem ajustes empírico-teóricos, mantendo-se seus critérios de análise, a saber: a *Caracterização da participação dos agentes nas atividades de direção, controle e avaliação por nível de governança* e a *Caracterização da participação dos interessados na atividade de direção, controle e avaliação por nível da governança* (ENGLUND; MÜLLER, 2004; JUGDEV; MÜLLER, 2005; TUM; NORTON; WRIGHT, 2006; TURNER, 2006B; HOBBS; AUBRY, 2007; RENZ, 2007; SHENHAR et al., 2007; MÜLLER; STAWICKI, 2008; ISO, 2008; MÜLLER, 2009; RICHARDS; PALMER, 2010; TOOR; OGUNLANA, 2010; TCU, 2014, 2015a, 2015b; GOMES; ROMÃO, 2016).

Sua análise demonstra o alinhamento processual entre os papéis, as funções e as responsabilidades dos Agentes, como também as atividades desempenhadas por estes nos níveis da governança do Natal Luz, incluindo o envolvimento as partes interessadas. Na composição sistêmica da governança do NTL, o alinhamento processual foi representado por linhas horizontais contínuas e pontilhadas na Figura 32.

Observou-se que a governança desempenha os seguintes papéis: a realização de reuniões periódicas com a participação de todos os membros; a promoção dos relacionamentos entre os Agentes e os *stakeholders* do evento, principalmente os que estão envolvidos diretamente com a cadeia produtiva do evento e com o *trade* turístico de Gramado; a gestão e a modelagem de sua boa conduta e da transparência de suas atividades; a identificação de novos eventos para o portfólio da Gramadotur e sua consistência com os seus objetivos estratégicos (TURNER; MÜLLER, 2003; MÜLLER; STAWICKI, 2008; MÜLLER, 2009; MAV et al., 2012).

O Plano de Cargos e Sistema de Remuneração de 2016 traz a delimitação de responsabilidades de cada cargo da Gramadotur de forma muito sintética. Um exemplo são as responsabilidades nos requisitos para provimento do cargo Diretor de Eventos: "Responsabilidades: materiais, documentos, dados, informações e decisões." (GRAMADO, 2016, n.p.). Este enunciado se repete na maioria dos cargos nesse plano, não demonstrando clareza sobre as responsabilidades de cada membro. Além disso, suas responsabilidades e as dos membros da governança do NTL não foram esclarecidas pelos entrevistados nem encontradas no levantamento documental realizado nesta pesquisa.

As relações entre os níveis e as funções da governança (direção estratégica, o controle e a avaliação de políticas, resultados e desempenho) (ISO, 2008; TCU, 2015b), seus agentes responsáveis e as atividades desempenhadas, baseadas no referencial teórico deste trabalho e na emergência do caso, foram apresentadas no quadro 36.

As atividades descritas nele foram desenvolvidas a partir da revisão conceitual das obras de: Anbari (1985), Turner, Müller (2003), Arnaboldi, Azzone e Savoldelli (2004), Englund e Müller (2004), Getz (2005), Jugdev e Müller (2005), Tum, Norton e Wright (2006), Turner (2006b), Andersen, Henriksen e Aarseth (2007), Bredillet (2007), Miloševic e Srivannaboon (2007), Renz (2007), Shenhar et al. (2007), Bourgault, Drouin e Hamel (2008), Müller e Stawicki (2008), Müller (2009), Richards e Palmer (2010), Toor e Ogunlana (2010), APM (2011), Bowdin et al. (2011), Parent, Rouillard e Leopkey (2011), PMI (2013), TCU (2014) e Gomes e Romão (2016).

Os objetivos e as competências da Gramadotur, do seu Conselho de Administração e do Natal Luz (listados na dimensão Conteúdo e na característica Agentes dessa dimensão) podem nortear as atividades da governança pública da Organizadora, estando direcionadas ao desenvolvimento do destino Gramado. No entanto, eles não trazem elementos específicos relacionados à gestão dos eventos do portfólio da Organizadora, não sendo aproveitadas nessa revisão conceitual para o desenvolvimento das atividades da governança do Natal Luz.

Quadro 36 – Participação dos Agentes na governança do Natal Luz

Função	Agente Responsável	Atividade Desempenhada
Nível de Governança		
Nível 1: Governança Estratégica de Portfólio de Eventos da Gramadotur		
Direção	Conselho de Administração e Diretor-Presidente	- Decisão sobre o escopo do evento e as características necessárias à sua execução; - Avaliação da concorrência sem o uso de dimensões e indicadores da indústria; - Estabelecimento dos objetivos estratégicos, a formulação das estratégias e das políticas organizacionais; - Decisão sobre a indicação de agentes para cargos de representação e execução; - Decisão sobre as funções e atividades de outros membros da governança; - Unicidade do discurso institucional; - Decisão sobre o direcionamento e o alinhamento estratégico do evento; - Levantamento de investimento e patrocínio privado, e subsídios financeiros estatais; - Tomada de decisão financeira;
Controle	Conselho de Administração e Diretor-Presidente	- Monitoramento das decisões financeiras; - Compartilhamento de informações na governança; - Monitoramento da gestão dos eventos;
Avaliação	Conselho de Administração e Diretor-Presidente	- Auditoria externa e avaliação interna sem sistema de gestão das entregas dos eventos; - Análise dos relatórios de prestação de contas; - Promoção da *accountability* (responsabilidade e prestação de contas) e da transparência para todas as partes interessadas; - Divulgação e a comunicação dos resultados obtidos;
Nível 2: Governança Tática de Eventos da Gramadotur		
Direção	Diretor-presidente e Grupo de Coordenação	- Captação de recursos estratégicos para os eventos; - Indicação de agentes para cargos de representação e execução; - Definição dos critérios e fatores de eficácia do evento conforme os objetivos propostos;
Controle e Avaliação	Diretor-presidente	- Monitoramento das decisões financeiras; - Monitoramento e supervisão da gestão dos eventos; - Compartilhamento de informações na governança; - Acompanhamento de auditoria externa e avaliação interna;
	Grupo de Coordenação	- Auxílio ao Conselho de Administração à definição de critérios de eficácia relacionados; aos objetivos propostos e à preparação de relatórios; - Monitoramento e supervisão da gestão dos eventos; - Compartilhamento parcial de informações na governança; - Acompanhamento de auditoria externa e avaliação interna;
Nível 3: Governança Executora da Gestão do Natal Luz		
Direção	Diretor-presidente e Grupo de Coordenação	- Captação de recursos estratégicos para o evento; - Definição dos critérios e fatores de eficácia do evento conforme os objetivos propostos, junto com demais agentes;
Controle e Avaliação	Diretor-presidente	- Monitoramento das decisões financeiras; - Determinação e a alocação dos recursos para o evento; - Acompanhamento da gestão do evento (resultados); - Compartilhamento de informações na governança; - Avaliação da gestão do evento (resultado);
	Grupo de Coordenação	- Alocação e monitoramento dos recursos para o evento; - Acompanhamento e supervisão da gestão do evento (processos e resultado); - Compartilhamento parcial de informações na governança; - Avaliação da gestão do evento (processos e resultado).

Fonte: Elaboração própria (2019)

No *primeiro nível da Governança Estratégica de Portfólio de Eventos*, todas as atividades são desempenhadas pelo Conselho de Administração e pelo Diretor-presidente. As *atividades diretivas, de controle e de avaliação da governança do NTL*, listadas no Quadro 36, foram confirmadas pelos Entrevistados 15, 21, 25 e 30.

Especificamente sobre as *atividades de direção*, a *Avaliação da concorrência* sem o uso de indicadores da indústria de eventos foi remanejada das atividades de Avaliação dos interessados para as atividades Diretivas nesse nível. Validadas nos ciclos anteriores, a atividade de *Decisão sobre as habilidades específicas, níveis de qualificação e experiência de outros agentes da governança* e a de *Promoção das relações entre os agentes e do envolvimento dos interessados* foram excluídas pelos entrevistados em todos os níveis.

Sobre as *atividades de Controle* na Governança Estratégica de Portfólio de Eventos, a *Gestão de conflitos entre os agentes e entre estes e as partes interessadas* e a *Gestão de riscos estratégicos* também foram eliminadas pelos entrevistados desse nível de atuação. Os entrevistados validaram a atividade *Monitoramento das decisões financeiras*.

Observou-se que os Agentes do primeiro nível fazem uma atividade de *Monitoramento da gestão do evento* e não de Supervisão. Esta compete aos níveis tático e de execução da governança do evento. A atividade de *Compartilhamento de informações na governança* foi expandida para estes níveis, sendo parcial para o grupo de Coordenação.

Com relação às *atividades de avaliação* no primeiro nível, E25.2018 esclarece que:

> Toda a atividade de auditoria e avaliação que ocorre dentro do sistema existe… Quando eu te falei em auditoria e avaliação de sistemas de entregas, eu tenho uma fiscalização interna. [...] A Auditoria *(externa)* de todos os processos... É com o TCU *(Tribunal de Contas da União)*. [...] *(Auditoria interna)* Nem existe, nem área de controle interno. A análise dos relatórios na prestação de contas. [...] Existe prestação... Sem análise. Não faz análise (E25.2018, *grifos nossos*).

O entrevistado também explicou que a prestação de contas está mais voltada para o Conselho de Administração e para o Proprietário do evento, a Prefeitura de Gramado. De certa maneira, o depoimento de E30.2018 confirma isso:

> Nós temos duas modalidades para todos os eventos. A prestação de contas é feita internamente através do Conselho. [...] E uma coisa que eu não chamo mais de coletiva de imprensa. A gente fala que é um encontro em que a gente convida os interessados, imprensa e comunidade, patrocinadores, para falar sobre o evento. “Olha, no dia tal vamos ter o evento, que começa a tal hora e tem isso, isso, isso e aquilo”. A gente tem um grupo de envolvidos e um pseudofinal junto à imprensa local do que aconteceu. Talvez não tudo que se faça internamente, mas faz um relatório... [...] Mas os grandes números do Natal Luz a gente divulga publicamente. [...] Todo ano, sai no jornal uma página inteira, dizendo foram tantos empregos, o lucro foi tanto, deu tanto shows... (E30.2018).

No *segundo nível da Governança Tática de Eventos*, as atividades confirmadas pelos entrevistados (Quadro 36), são de responsabilidade do Diretor-presidente e do Grupo de

Coordenação. A atividade de *Captação de recursos estratégicos*, como o patrocínio do Natal Luz, foi atribuída no ciclo adaptativo anterior ao primeiro nível da governança. Todavia, os Entrevistados 15 e 25 informaram que essa atividade é de responsabilidade do Diretor-presidente e das Diretorias, sendo remanejada para o segundo e terceiro nível.

Ainda, o Entrevistado 12 explica a forma como a Gramadotur faz a captação de recursos governamentais oriundos da Lei *Rouanet* 8.313/1991, do Ministério da Cultura, por meio da elaboração do projeto artístico-cultural "Natal Luz para Todos" para os espetáculos gratuitos, dentro do projeto maior Natal Luz:

> O Natal Luz sempre teve Rouanet... Há muitos anos o Natal Luz recebe recursos da Lei de Incentivo à Cultura. Só que *ela* passou por uma reformulação nos últimos anos *que reflete* em eventos que são autossuficientes, que possuem recursos para se bancar... Estes não vão ter apoio da Lei. E ainda tem outra situação... *Nesses eventos autossuficientes*, os ingressos não podem ultrapassar o teto do Vale Cultura. O que para o Natal Luz não ia valer a pena. [...] No momento em que a gente ficou inviável de apresentar uma proposta geral *(do projeto maior)*, nós criamos um subprojeto. Não burlamos a legislação. É uma forma legal, não tem nada de errado... O que nós criamos foi o projeto "Natal Luz Para Todos", que é o projeto de todas as atrações gratuitas. Nós pedimos um financiamento de tudo que damos de graça. São as apresentações que acontecem na Rua Coberta... É o Show do Acendimento das Luzes, é a Parada de Natal... (E12.2018, *grifos nossos*).

Os entrevistados não validaram as *atividades diretivas no segundo nível* de: *Implementação do alinhamento estratégico e da abordagem da governança em cada evento*; *Intermediação direta entre os agentes e partes interessadas no desenvolvimento de cada evento*; e *Desenvolvimento de sistema de gestão orientado às entregas dos eventos (resultados)*. Sobre esta última, vale salientar que os entrevistados desconheciam a existência da norma ISO 20121 para a gestão de eventos sustentáveis.

As *atividades de Controle e de Avaliação no segundo nível* não são bem delimitadas por função, mas sim por Agente, conforme o Quadro 36). Apesar disso, as atividades de *Monitoramento e supervisão da gestão dos eventos*, *Compartilhamento parcial de informações na governança* e *Acompanhamento de auditoria externa e avaliação interna* se repetem para o Diretor-presidente e o Grupo de Coordenação do Natal Luz.

O *Acompanhamento de auditorias externas e avaliação internas* não está atrelado a algum sistema de gestão normatizado, mas à preocupação com a fiscalização dos contratos de terceirização para a realização do NTL. Não foi mencionada pelos entrevistados a atividade de *Determinação e alocação dos recursos para cada evento* sob sua responsabilidade.

No *terceiro nível da Governança Executora da Gestão do NTL*, as atividades, apresentadas no Quadro 36, continuam atribuídas ao Diretor-presidente e ao Grupo de

Coordenação, com uma participação mais efetiva das Diretorias, do Gerente de Eventos (gestor do projeto) e de outros membros operacionais da Gramadotur.

O Diretor-presidente trata do *Acompanhamento da gestão do Natal Luz, direcionado ao resultado (a entrega do evento)*; já o Grupo de Coordenação também o *supervisiona a partir não somente da entrega, mas também dos processos*. O mesmo ocorre na *Avaliação da gestão do evento*.

Foi confirmado que o Agente de maior relevância na governança é o Conselho de Administração, já que tem responsabilidade legal e financeira sobre o NTL. Para o alcance dos objetivos estabelecidos para a Gramadotur e o evento, suas atividades diretivas, de controle e de avaliação estão voltadas à liderança e ao apoio dos demais Agentes, conforme a orientação de Richard e Palmer (2010). O Diretor-presidente tem forte participação no segundo e terceiro nível, sendo o Agente de maior relevância no segundo nível. Já o Grupo de Coordenação é o do terceiro nível, representado pelas Diretorias.

Ademais, as relações entre os níveis e as funções, os *stakeholders* participantes e as atividades desenvolvidas na governança do evento foram apresentadas no Quadro 37. Sua construção teórica foi desenvolvida a partir da seguinte autoria: Jugdev e Müller (2005), Renz (2007), Bourgault, Drouin e Hamel (2008), Müller e Stawicki (2008), Müller (2009), Toor e Ogunlana (2010), Parent, Rouillard e Leopkey (2011), PMI (2013) e Gomes e Romão (2016).

Quadro 37 – Participação dos *Stakeholders* na Governança do Natal Luz

Função	***Stakeholder* Participante**	**Atividade Desempenhada**
Nível de Governança		
Nível 2: Governança Tática de Eventos **Nível 3: Governança Executora da Gestão do Natal Luz**		
Direção	Patrocinadores	- Fornecimento dos recursos financeiros necessários a realização do evento
	Cadeia Produtiva do Evento	- Desenvolvimento de relações de parceria e cooperação
Controle e Avaliação	Patrocinadores e Cadeia Produtiva do Evento	- Envolvimento na gestão operacional do evento; - Participação consultiva na resolução de problemas operacionais do evento; - Promoção de práticas da indústria e *benchmarking* de parceiros; - Avaliação da gestão do evento (processos e resultado).

Fonte: Elaboração própria (2019)

O *stakeholder* que mais participa da governança do NTL são os patrocinadores. Os demais interessados foram representados no Quadro 37, como a Cadeia Produtiva do Evento. E22.2018 explicou que a participação desses *stakeholders* é essencialmente consultiva em todos os níveis e funções da governança.

Os Patrocinadores e a Cadeia Produtiva atuam de forma excepcional no *primeiro nível da Governança Estratégica de Portfólio de Eventos da Gramadotur*, dependendo das demandas e das necessidades do Conselho de Administração e do Diretor-presidente. Por conta disso, não houve representação de suas atividades e funções no Quadro 37. A participação dos Patrocinadores e da Cadeia Produtiva ocorre nos níveis da Governança Tática de Eventos da Gramadotur e da Executora da Gestão do Natal Luz com *atividades diretivas* bem delimitadas.

Ainda, os entrevistados excluíram a participação do *stakeholders* mencionados nas seguintes atividades: *Definição dos critérios e fatores de eficácia (sucesso) do evento conforme os objetivos propostos* e *Auxílio na criação do Grupo de Coordenação do evento*.

Em relação às *atividades de controle e de avaliação* no segundo e terceiro nível da governança, a atividade Auxílio à gestão de projetos à avaliação de problemas operacionais no evento e de competências de seu gestor, validada no ciclo anterior, foi seccionada em o *Envolvimento na gestão operacional do evento* e a *Participação consultiva na resolução de problemas operacionais do evento*.

Esse Envolvimento dos interessados na gestão operacional dos eventos da Gramadotur, em especial o Natal Luz, é explicado por E22.2018: "Na *nossa entidade*, temos uma diretoria que se reúne periodicamente com a Gramadotur para fazer as coisas operacionais do evento, nós estamos envolvidos completamente no operacional…" (*grifos nossos*). O Entrevistado 27 comenta a participação consultiva dos interessados na resolução de problemas operacionais do Natal Luz:

> Nós temos algumas decisões que são tomadas diretamente por eles, mas teve um fato que é muito interessante. Na ativação de 2017, a gente teve algumas situações de... por exemplo, como ficar exposto *(a marca do patrocínio)*... É coisa simples, mas que para nós fazia muita diferença. [...] Então, numa reunião de devolutiva em 2017, a gente se posicionou "olha, tal coisa não funcionou, a situação assim é ruim. Eu também fico exposta porque parece que eu não fiz uma coisa legal, não tenho bom gosto". E aí a gente conseguiu construir isso muito bacana, que é até o papel da *diretoria de eventos*. E conseguiu ver uma evolução de 2017 para 2018 (E27.2018, *grifos nossos*).

A participação dos interessados nas atividades *Avaliação dos relatórios de auditoria com vistas à orientação da gestão do evento* e *Avaliação dos relatórios de prestação de contas (accountability), transparência e resultados*, sendo excluídas pelos entrevistados.

A característica **Mecanismos de Controle** e seus critérios de análise: *Caracterização dos mecanismos de controle da governança do evento por conflitos entre agentes e/ou stakeholders e regulação das relações por mecanismos de controle* (RING; VEN, 1994; ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; WILLIAMSON, 1996; TURNER; KEEGAN, 2001;

PPOPO; ZENGER, 2002; OLSEN et al., 2005; YU; LIAO; LIN, 2006; KLAKEEG et al., 2008; WANG et al., 2008; ALBERS, 2010; CHOU et al., 2015).

A variável de caracterização *Conflitos entre agentes e/ou stakeholders* trata dos "problemas de agência" na governança do Natal Luz, ocasionados por conflitos existentes nas relações verticais e horizontais entre seus Agentes e/ou *stakeholders*. Esses conflitos estão relacionados: à sobreposição de competências, funções e atividades dos agentes da governança; à distinção de objetivos e interesses; e à tentativa de controle dos recursos estratégicos (TURNER, 2006a; BEVIR, 2009, 2011).

Em relação à modalidade, verificou-se que não há o *problema de agência entre Prefeitura-Gramadotur* (principal-agente) por compartilhamento de risco nem do conflito de interesses pelas escolhas dos gestores da Gramadotur. Estes (Organizadora/agente) seguem o ordenamento legal da separação entre os seus direitos de gestão do NTL e os de controle da Prefeitura (Proprietário/principal) (FAMA; JANSEN, 1983).

As relações contratuais legais fazem com que os gestores da Gramadotur (Organizadora/agente) maximizem suas escolhas em favor dos objetivos estratégicos traçados pela Prefeitura (Proprietário/principal) para o destino turístico. Somado a isso, essas relações também tornam mais palpável a verificação da adequação do comportamento da Gramadotur frente ao NTL pela Prefeitura (JENSEN; MECKLING, 1976; EISENHARDT, 1989).

Já o conflito de interesses relacionado ao projeto do evento é bastante evidente, pois a Prefeitura de Gramado (Proprietário/principal) cobra a execução do Natal Luz com o mínimo de custos, riscos e prazos estabelecidos, conforme os processos licitatórios públicos, o que nem sempre pode ser garantido com a estrutura e equipe reduzida da Gramadotur (Organizadora/agente) (FLYVBJERG; GARBUIO; LOVALLO, 2009). Essa cobrança é sentida pelo Diretor-presidente como explicou o Entrevistado 15.

Na modalidade Agente-Agente não foi observado o *problema de agência entre os Gestores do Projeto do Natal Luz (organização temporária) e o Gestores funcionais da Gramadotur (permanente)*, pois os membros da governança do evento também são membros da Gramadotur, não havendo conflitos de interesse entre organização permanente e temporária (TURNER; MÜLLER, 2003; MÜLLER; TUNER, 2005; FLYVBJERG; GARBUIO; LOVALLO, 2009; MÜLLER, 2009).

Ainda nessa modalidade, o *problema de agência entre os membros da governança do Natal Luz (organização temporária)* é ocasionado pelo conflito de interesse por recursos e atividades, além do engessamento da burocracia pública e da pouca comunicação entre os participantes (TURNER; KEEGAN, 2001; FLYVBJERG; GARBUIO; LOVALLO, 2009;

MÜLLER, 2009). Os conflitos de interesse entre Diretorias por recursos e atividades são observados nos depoimentos de 20 e 25:

> Assim, internamente, na Gramadotur, principalmente a relação entre a diretoria de eventos e a financeiro-administrativa. [...] *(Por atividades e recursos)* Exatamente. Claro que é importante o trabalho *(da diretoria)* do administrativo para dar as diretrizes "A gente pode gastar isso aqui... Isso a gente não consegue, isso consegue". A gente vê a diretoria de eventos tentando fazer o máximo e aqui barra. Mas eu acho que é importante esse trabalho de barrar também, para seguir as leis (E20.2018, *grifos nossos*).

> Então tem aquela questão de adequar um projeto básico... Não adianta você me dar um projeto lindo, maravilhoso, que vai me custar o que não tem para gastar. [...] Há um conflito muito grande entre a área de eventos e a administrativo-financeira. Porque a criatividade da área de eventos é muito grande... Se tu deixar, eles vão construir um "castelo" maravilhoso. Aí quando tu trazes isto pra realidade: "Não, pra construir um castelo eu vou ter que fazer uma torre de 300 m de altura para conseguir". Aí a coisa fica complicada. [...] Aí é um conflito natural, normal... E permanente, por quê? Porque a imaginação é ilimitada e o recurso é limitado. E precisa ser adequado ao orçamento (E25.2018).

Quando questionado da necessidade de exceder às expectativas do cliente para sua fidelização e a manutenção da arrecadação do evento na próxima edição, E25.2018 explica:

> Eu concordo contigo. É nesse ponto que junto com o Conselho de Administração, nós temos uma responsabilidade de sustentar a Gramadotur o ano inteiro. Então, eu vou te pedir para que você, no evento, seja extremamente criativo… Mas econômico, uma criatividade com o "pé no chão". E nós temos uma responsabilidade conjunta em cima disso, porque senão vai chegar na metade do ano e eu não tenho dinheiro pra pagar o pessoal (E25.2018).

Essa relação entre controle de custos (foco estratégico nos processos de gestão) pela Diretoria Administrativo-financeira e necessidade de qualidade e excelência para exceder às expectativas do público (foco estratégico na entrega da experiência no evento) pela Diretoria de Eventos gera um *trade-off* organizacional. Na gestão da Gramadotur, essa escolha está sendo realizada em função da transparência pública. Ainda, o Entrevistado 30 lista outros conflitos de interesse: "Burocracia, prazo, recurso, talvez a comunicação e formatação...".

Os entrevistados não fizeram menção ao *problema de agência múltipla entre membros da governança do Natal Luz e seus stakeholders* (MINTZBERG; WATERS, 1985; EISENHARDT, 1989; TURNER; KEEGAN, 2001; CHILD; RODRIGUES, 2003; ARTHURS et al., 2008; FLYVBJERG; GARBUIO; LOVALLO, 2009). Os problemas de agência podem ser minimizados ou sanados pela *Regulação das relações por meio de mecanismos de controle*, variável de caracterização validada nesse caso.

Por ser um ente público, as relações entre a Gramadotur e seus fornecedores e prestadores de serviço são, predominantemente, contratuais (formais). No entanto, as relações informais são observadas com a comunidade do entorno e as entidades locais:

> É uma relação bastante contratual, até porque existe um nível de fiscalização muito grande. A comunidade *(moradores e entidades)* é muito crítica e cobra muito, fiscaliza, principalmente na execução das coisas. [...] O processo é contratual, no que diz respeito à boa execução com qualidade e refinamento naquilo que se espera, existe muita relação pessoal (E15.2018, *grifo nosso*).

> Tem um pouco das duas *(contratual e relacional)*. Existe a contratual. É uma autarquia pública e tem as necessidades burocráticas, como qualquer situação. Mas eu volto a te repetir: é um envolvimento muito forte comunitário. [...] É uma cidade pequena, as pessoas se conhecem, então as cobranças existem porque a preocupação é grande, porque é o nosso lar... (E18.2018, *grifo nosso*).

Muitas decisões são tomadas em função da articulação informal no Conselho de Administração da governança, por meio de seus Agentes e seus membros que representam as entidades locais, para resultar nas relações contratuais, como explica E17.2018:

> Eu acho que para decisões macro que envolvam orçamentos, investimentos... Tem que ser uma relação contratual. [...] Mas, sem dúvida, a atuação extracontrato existe e muito. [...] Porque, a articulação das entidades para chegar a um denominador comum... Então, muita coisa se conversa e se resolve extracontrato. Porque as decisões precisam ser tomadas em parcerias ou em acordos para que a coisa flua… [...] A partir do momento que elas se tornam oficiais *(via contrato)*, elas têm que passar pelo poder da Gramadotur e validar (E17.2018, *grifos nossos*).

Essas relações são reguladas por mecanismos de controle formais e informais multiníveis, representados na base da Composição Sistêmica da Governança na Figura 32 pela linha preta com seta horizontal. Uma vez que há a predominância das relações formais, os mecanismos de controle clássicos têm por base contratos e legislação vigente, informações consultivas e autoridade, usados em todos os níveis da governança.

Os contratos licitatórios regem a conformidade dos processos da gestão do NTL, como a sua entrega (resultado), sendo revisados nas avaliações internas e auditorias externas (WILLIAMSON, 1996; TURNER; KEEGAN, 2001; KLAKEEG et al., 2008; WANG et al., 2008; ISO, 2012b). Isso é ratificado nos depoimentos dos Entrevistados 12 e 15:

> Por ser um evento público, *(mecanismos de controle)* eles são contratuais. Mas eu vou te dar um caso que ocorreu nesse ano. Existe uma empresa que faz a produção do Desfile. É uma empresa que, desde que a Gramadotur foi criada, todos os processos licitatórios que ocorreram, foram ganhos por eles, ou seja, existe já um relacionamento da Gramadotur com essa empresa. Então, existem casos que nós temos empresas que sim, nos socorrem, e outros que simplesmente dizem “Bah, isso não está no meu contrato”. Isso não está contemplado aqui, eu vou ter um aditivo de contrato... [...] Eu vou seguir o que está no meu contrato, se vocês querem que eu faça algo a mais vai ter um custo. Vamos aditivar o meu contrato... (E12.2018, *grifo nosso*).

> Eu acho que o que tu falaste primeiro, contratos... Mas existe a questão da confiança, da fidedignidade, mas ela sempre pode ser algo a melhorar. [...] *(Existem mecanismos contratuais e relacionais)* Sim. E não que esses relacionais são positivos ou negativos, eles existem e deveriam ser aprimorados (E15.2018, *grifo nosso*).

E15.2018 confirma a confiança como mecanismo de controle informal da governança. Ainda, têm-se: a cooperação na gestão operacional do evento entre o Grupo de Coordenação (Diretoria de Eventos), alguns patrocinadores e outros participantes da cadeia produtiva do evento (RING; VEN, 1994; ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; POPPO; ZENGER, 2002; OLSEN et al., 2005; YU; LIAO; LIN, 2006; PROVAN; KENIS, 2007; ALBERS, 2010).

A combinação desses mecanismos informais e formais é usada pela gestão do Natal Luz para dirimir possíveis conflitos nas relações de dependência de recursos entre o Grupo de Coordenação e os *stakeholders* da cadeia produtiva do evento no segundo e terceiro nível da governança (RING; VEN, 1994; OLSEN et al., 2005; YU; LIAO; LIN, 2006).

A característica **Resultados** e o seu critério de análise a *Caracterização dos resultados da governança por meio da divulgação de informações gerais e específicas do evento* (GRI, 2013, 2015) estão representados na Composição Sistêmica da Governança na Figura 32 pelas linhas horizontais contínuas e pontilhadas.

A variável de caracterização *Divulgação de informações gerais e específicas do evento* foi idealizada frente à natureza do evento e a de seus *stakeholders*, optando-se por sua construção, no ciclo adaptativo$_3$ anterior, a partir do padrão do relatório de sustentabilidade setorial, específico para Organizadoras de Eventos, proposto pelo GRI (2013, 2015).

Foi discutido no ciclo anterior que as informações sobre os resultados (impactos e legado *triple bottom line*) mensuradas por esse tipo de relatório podem ser usadas por quaisquer tipos e tamanhos de eventos, inclusive sendo relevantes como subsídios à avaliação e à tomada de decisão dos *stakeholders* governamentais para o desenvolvimento do destino turístico (AGUARDO et al., 2007; GOLDBLATT, 2008; FIA; FIPE, 2009; BOB; STWART, 2010; BOWDIN et al., 2011; PARENT; ROUILLARD; LEOPKEY, 2011; ABNT, 2012; SAMUEL; STUBBS, 2012; WERNER, 2012; BARANDELA et al., 2013; SCOTT, 2013; SMITH, 2013; GRI, 2015; GETZ; PAGE, 2016)

Apesar dessa importância, não foi observada a utilização desse relatório GRI pela Gramadotur, como também sua adequação a uma política formal de divulgação de informações sobre seus eventos que envolvam: o tipo de informação a ser divulgada; a definição das suas partes interessadas; as regras e os responsáveis pela divulgação; as infrações e as sansões sofridas pela violação da política; e o desempenho financeiro e da gestão em cada evento (BM&FBOVESPA, 2012; T4F, 2015).

Conforme comentado anteriormente nas atividades de avaliação da governança, a divulgação dos resultados do evento passa por uma coletiva de imprensa que apresenta os “grandes números” na edição finalizada. Essa coletiva e o relatório para o TCU são as

maneiras de prestação de contas e de transparência aos *stakeholders*. O Entrevistado 25 comenta sobre a prestação de contas na Gramadotur:

> A prestação de contas é voltada para o TCU. Eu tenho que dar maior transparência. [...] Existe prestação de contas sem publicidade. [...] Agora, vai entrar no meu site pra ver se tem, não tem. Se a sociedade pedir, é apresentada na Câmara de Vereadores, a gente faz. [...] O que eu não acho que é suficiente. [...] A divulgação e a comunicação dos resultados... Parcial. É o que a gente está tentando fazer agora. Isso foi uns apontamentos que a gente teve no Conselho de Administração de que as informações ficam muito aqui dentro (E25.2018).

E completa sobre a transparência necessária à governança:

> O Natal Luz teve um histórico no passado... Quando foi incorporado à Prefeitura se criou a autarquia para fazer esse trabalho *(dar maior transparência)*. O país todo está passando um período de reestruturação em termos de transparência, de moralidade. É fundamental que as empresas públicas se adéqüem a essa nova realidade. O princípio da transparência envolve governança corporativa, uma prestação de contas mais clara, um processo compartilhado de gestão, principalmente na responsabilidade do Conselho de Administração... Onde você traz a sociedade pra fazer um acompanhamento da gestão da Gramadotur. Por isso, no nosso Conselho hoje temos três integrantes do poder municipal, apesar dela ser uma Autarquia Municipal... (E25.2018, *grifo nosso*).

De acordo com o Artigo primeiro da Lei Orgânica do TCU 8.443/1992 é da sua competência julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos nas entidades da administração pública direta e indireta (BRASIL, 1992, n.p.), incluindo autarquias como a Gramadotur. Assim, necessita divulgar suas informações a partir do modelo de relatório de gestão integrado usado pelo TCU: o relato integrado.

A Decisão Normativa 170/2018 trouxe a prestação de contas públicas para o modelo de relato integrado, desenvolvido pelo *International Integrated Reporting Council*, desde 2010 (IIRC, 2019). Este foi adaptado para o setor público brasileiro a partir do "Relatório de gestão na forma de relato integrado" cujo objetivo principal é que a alta administração demonstre à sociedade como as estruturas de governança funcionam, mobilizando recursos para o alcance de objetivos por meio de resultados, criando valor público (TCU, 2018, n.p.).

A estrutura do relatório de prestação de contas do TCU[1] está dividida nos seguintes elementos: Pré-textuais; Mensagem do dirigente máximo da unidade; Visão geral organizacional e o ambiente externo; Planejamento estratégico e governança; Gestão de riscos e controles internos; Resultados da gestão; Alocação de recursos e áreas especiais da gestão; Demonstrações contábeis; Outras informações relevantes; Anexos e apêndices (TCU, 2018).

Mesmo sendo transpostos para o setor público, esses conteúdos da estrutura do relatório de gestão na forma de relato integrado têm origem no setor privado, tendo

[1] O modelo de relatório de gestão na forma de relato integrado do TCU encontra-se em: https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/orientacoes-para-elaboracao-do-relatorio-de-gestao.htm

compatibilidade entre as suas temáticas e às do padrão geral do GRI. Tanto o padrão geral do GRI (2015), quanto à estrutura do relatório do IIRC (2014), usada pelo TCU (2018), possuem foco na governança da organização permanente, no caso da Gramadotur. Faltam à estrutura do relatório do TCU os aspectos contidos no padrão específico do setor de eventos (GRI, 2013), mais direcionado para os resultados (impactos e legado) *no triple bottom line*, muito relevantes para a avaliação da GGM.

Essa pesquisa não teve acesso ao relatório de prestação de contas da Gramadotur para o TCU no exercício de 2018, não podendo tecer considerações acerca dos conteúdos descritos na estrutura do relatório integrado. Todavia, a pesquisadora teve acesso ao relatório do administrador sobre suas contas no exercício de 2018, enviado ao Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul (TCE-RS).

Esse relatório do administrador se configura como um relato de gestão que traz um breve resumo sobre os eventos realizados, os indicadores financeiros (receitas, despesas e outros) e a implementação de melhorias e novos investimentos. Eles podem ser associados aos elementos *Resultados da Gestão* e *Alocação de Recursos e Áreas Especiais de Gestão* da estrutura do relatório do TCU, estando relacionados ao alcance dos objetivos propostos pela Gramadotur sem, contudo, apresentar a missão organizacional da Gramadotur.

Ainda, essas informações contidas no relatório do TCE-RS não trouxeram novos dados para essa pesquisa, já que elas tinham sido divulgadas na coletiva de imprensa e repassadas por outras fontes bibliográficas referenciadas na análise desta tese. Por isso, essa análise tende a ser superficial acerca dos conteúdos desse relatório, como também sobre os resultados (impactos e legado) *Triple Button Line* oriundos do Natal Luz.

A emergência da característica Resultados no ciclo anterior, a imposição ao ente público Gramadotur do uso do relato de gestão integrado pelo TCU, e a importância dos relatórios discutidos no aporte teórico (GRI, 2013, 2015; IIRC, 2014; TCU, 2018) validam a característica Resultados e o seu critério de análise. Finalmente, a aplicação do *framework* no caso NTL confirma as características e os critérios de análise propostos nessa dimensão para a análise da eficácia da GGM, apresentados no Quadro 38.

Quadro 38 – Ciclo adaptativo$_4$: terceira reformulação do *framework* na dimensão sistema da GGM

Dimensão	Categoria	Característica	Critério de Análise	Principais Referências Teóricas
Sistema da Governança	Composição Sistêmica da Governança	**Estrutura**	Caracterização da estrutura da governança do evento por: - Tipologia de governança - Abordagem da governança - Níveis de governança - Formalização da governança	Peterson; Berger,1971; Hirsch,1972; Jensen; Meckling, 1976; Barnes, 1983; Mintzberg; Waters,1985; Williamson,1985, 1996; Miles; Snow,1986; Faulkner; Anderson, 1987; Jarillo, 1988; Jones; Hesterly; Borgatti,1997; Poppo; Zenger,2002; Graham; Amos; Plumptre, 2003; Cornforth,2004; Venkatraman; Lee, 2004; Getz,2005, 2008; Smith,2005; Benghozi,2006; Le Gales, 2006; Srivannaboon,2006; Tum; Norton; Wright,2006; Beritelli; Bieger; Laesser, 2007; Getz; Andersson; Larson,2007; Milošević; Srivannaboon,2007; Provan; Fish; Sydow,2007; Provan; Kenis,2007; Artto et al.,2008; Müller, 2009; Provan; Huang; Milmard,2009; Sørensen; Torfing,2009; Albers,2010; Bassoli,2010; Beaumont; Dredge,2010; Bevir,2010; De Wit; Meyer,2010; Dredge et al.,2010; Lookwood,2010; Roth et al., 2010; Bowdin et al.,2011; Bramwell; Lane,2011; Dredge; Whitford,2011; Hall, 2011; Evans,2012; Page; Connell,2012; PMI, 2013; Soldo; Arnaud; Keramidas, 2013; Wegner; Padula,2013; Whitford; Phi; Dredge, 2014; ABNT,2015; Al-Haj,2015; Antivachis; Angelis,2015; Brand; Faccin,2015; Getz; Page,2016; Todd; Leask; Ensor,2017
		Agentes	Caracterização da composição dos agentes da governança por: - Tipologia dos agentes - *Lócus* de participação	Jensen; Meckling, 1976; Mintzberg, 1988; Milošević, 1989; Englund; Müller, 2004; Getz, 2005; Tum; Norton; Wright, 2006; Turner, 2006a; Hobbs; Aubry, 2007; Milošević; Srivannaboon, 2007; Shenhar et al., 2007; Crawford et al., 2008; Müller, 2009; Bowdin et al., 2011; ABNT, 2012; Gramado, 2013, 2015; PMI, 2013; IBGC, 2015; Getz; Page, 2016
		Processos	Caracterização da participação dos agentes nas atividades de direção, controle e avaliação por nível de governança Caracterização da participação dos interessados na atividade de direção, controle e avaliação por nível da governança	Anbari, 1985; Turner; Müller, 2003, 2004; Arnaboldi; Azzone; Savoldelli, 2004; Englund; Müller, 2004; Getz, 2005; Jugdev; Müller, 2005; Tum; Norton; Wright, 2006; Turner, 2006b; Andersen; Henriksin; Aarseth, 2007; Bredillet, 2007; Hobbs; Aubry, 2007; Milošević; Srivannaboon, 2007; Renz, 2007; Shenhar et al., 2007; Bourgault; Drouin; Hamel, 2008; Müller; Stawicki, 2008; ISO, 2008; Müller, 2009; Richards; Palmer, 2010; Toor; Ogunlana, 2010; APM, 2011; Bowdin et al., 2011; Parent; Rouillard; Leopkey, 2011; Mav et al., 2012; Gramado, 2013; PMI, 2013; TCU, 2014, 2015a, 2015b; Getz; Page, 2016; Gomes; Romão, 2016; Rock in Rio, 2017d
		Mecanismos de Controle	Caracterização dos mecanismos de controle da governança do evento por: - Conflitos entre agentes e/ou *stakeholders* - Regulação das relações por mecanismos de controle	Jensen; Meckling, 1976; Barnes, 1983; Fama; Jensen, 1983; Mintzberg; Waters, 1985; Williamson, 1985, 1996; Eisenhardt, 1989; Ring; Ven, 1994; Zaheer; Venkatraman, 1995; Turner; Keegan, 2001; Ppopo; Zenger, 2002; Child; Rodrigues, 2003; Turner; Müller, 2003; Morris; Jamieson, 2004; Miller; Hobbs, 2005; Müller; Turner, 2005; Olsen et al., 2005; Turner, 2006a; Yu; Liao; Lin, 2006; Hobbs; Aubry, 2007; Provan; Kenis, 2007; Arthurs et al., 2008; Klakeeg et al., 2008; Wang et al., 2008; Bevir, 2009, 2010, 2011; Flyvbjerg; Garbuio; Lovallo, 2009; Müller, 2009; Albers, 2010; ISO, 2012b; Al-Haj, 2015; Chou et al., 2015
		Resultados	Caracterização dos resultados da governança por meio da divulgação de informações gerais e específicas do evento	Brasil, 1992; Aguardo et al., 2007; Getz, 2008, 2010; Goldblatt, 2008; FIA; FIPE, 2009; Bob; Stwart, 2010; Bowdin et al., 2011; Parent; Rouillard; Leopkey, 2011; ABNT, 2012; BM&FBOVESPA, 2012; Page; Connell, 2012; Samuel; Stubbs, 2012; Werner, 2012; Barandela et al., 2013; GRI, 2013, 2015; Presenza; Sheehan, 2013; Scott, 2013; Smith, 2013; IIRC, 2014, 2019; T4F, 2015, 2018; Getz; Page, 2016; Todd; Leask; Ensor, 2017; TCU, 2018

Fonte: Elaboração própria (2019)

4.3.4 Considerações finais sobre a terceira reformulação do *framework*

Se o painel de especialistas ocasionou o refinamento empírico-teórico, a validação do *framework* a partir do caso Natal Luz, que é um evento *hallmark* de âmbito público, trouxe uma maior amplitude de sua aplicação, conforme a natureza, a tipologia e o âmbito setorial do grande ou megaevento. Esse caso revalidou a proposta de complementaridade de perspectivas do turismo de eventos, a partir da sua caracterização contextual e histórico-evolutiva.

Enquanto na primeira fase de Pioneirismo e Crescimento Loco-regional foi observada a predominância da perspectiva do destino turístico, em que o evento é um produto de Gramado, na segunda fase de maturação e expansão do evento, percebeu-se que a perspectiva centrada no evento estava mais fortemente relacionada às ações da comissão organizadora.

Nessa fase, o Natal Luz continua sendo um produto turístico do destino; todavia, seu foco não estava somente nele, mas também na experiência do público externo (moradores e turistas), o que demonstra essa complementaridade de perspectivas. Na terceira fase de reestruturação e estabilidade do evento, as atrações gratuitas têm maior destaque para que os visitantes permaneçam mais tempo na cidade durante o dia e evitem ir a outros destinos turísticos próximos.

É uma forma sutil de demonstrar ao público que Gramado está pronto para acolher turistas com poderes aquisitivos distintos, tendo outros atrativos e, não somente, os espetáculos pagos, muitas vezes, onerosos na viagem. Essa preocupação em acolher o público reflete a volta da predominância da perspectiva do destino turístico em toda essa terceira fase do evento em detrimento da perspectiva centrada no Natal Luz.

Ademais, a análise do caso NTL revalidou também a complementaridade entre as perspectivas da governança contratual e relacional, tendo sua discussão um maior aprofundamento na dimensão sistema de governança. Ainda, essa dimensão recebeu um aporte teórico voltado à temática resultados do evento devido à sua natureza pública.

A discussão sobre a natureza pública do Natal Luz foi realizada ao longo da análise; todavia, ela aparece mais fortemente na reformulação adaptativa sofrida na dimensão conteúdo da governança. Foi necessária a inclusão de elementos em alguns critérios de análise dessa dimensão, uma vez que o Natal Luz é um evento público, considerado um produto que auxilia no desenvolvimento do destino turístico Gramado.

Não houve reformulação adaptativa nas dimensões contexto e sistema de governança. Merece destaque na dimensão contexto os fatores macroambientais que impactam no Natal

Luz, principalmente os político-legais e econômicos. Estes foram contemplados nas variáveis de caracterização do critério de análise validado anteriormente nos outros ciclos adaptativos.

A temática governança em rede foi validada na dimensão sistema da governança, no entanto foi realizado novo aporte teórico para esclarecer a composição dos resultados da governança, já que o tipo de relatório usado pela Gramadotur (organizadora do evento) é distinto ao discutido no ciclo anterior. Apesar de esta tese não ter tido acesso a esse relatório, os elementos dessa dimensão foram validados anteriormente.

Observou-se que no caso do Natal Luz, a eficácia da governança está atrelada tão somente a características estratégicas e estruturais da governança, mas principalmente às contextuais, como explica o Entrevistado 12:

> Eu acho que ela *(a estrutura da Gramadotur)* está num processo ainda de desenvolvimento. Ainda não é eficaz. [...] Se mantiver estratégias que estão sendo desenhadas, isso pode acontecer daqui dois, três anos. Porque ainda não é? Por questões políticas, troca de governo, mudança de rumo de tanto em tanto tempo, que pode acontecer. Pode ser que daqui a dois anos, o que eu estou te dizendo, vai chegar num ponto ideal, mude algo novo e aí não se atinge. [...] *(Também)* É a questão do chefe maior, ter direcionamento, pensamento diferente de trabalho e querer reiniciar o processo. Ocorreu isso há dois anos. Nós tínhamos um formato que também não era o ideal, enfim, mas que houve uma substituição por um *chefe* completamente diferente. Isso é o outro problema *(descontinuidade do trabalho)*. [...] Quando o cara entrou aqui, eu lembro direitinho das palavras dele, "eu quero que vocês zerem o HD. Nós vamos começar tudo do zero. Esqueçam tudo que vocês vinham fazendo até aqui. Vai iniciar um novo processo. Vocês vão fazer tudo de acordo com o que eu mandar fazer". [...] Então isso também causa uma ineficácia (E12.2018, *grifos nossos*)

Outro aspecto relevante no caso foi a reestruturação do NTL em sua terceira fase, que modificou a natureza da sua gestão. Até 2011, a estrutura de gestão se originou no setor privado, sendo substituída pela pública. Conforme os entrevistados, essa substituição trouxe mais transparência para o evento, no entanto, muitas vezes, compromete a sua qualidade:

> A transparência com a gestão *pública* agora está melhor. Mas, antes, tinha um esmero maior com relação às peças de decoração. As pessoas não se atêm a isso. Mas eu acho que antes era mais glamoroso, profissional e menos transparente. Hoje menos glamoroso, mais transparente (E23.2018, *grifo nosso*)

> *(Natal Luz)* Ele teve uma queda de qualidade. [...] Nós tínhamos as pesquisas de satisfação que apontavam 99%. E em cinco, seis anos, nós tivemos uma queda de 10 pontos percentuais. Hoje tu perguntas: "Que evento que atinge 89% de satisfação de público?" É muito bom, mas não esqueça que há cinco anos tu estavas 10 pontos acima... [...] Gerenciar o evento de forma pública nos trouxe prejuízo com relação à qualidade. Porque nós ainda não encontramos o formato ideal de fazê-lo. Não que a licitação te impeça de ter qualidade... Porque tu tens formas... Não é sempre o menor preço, tu podes montar processos onde tu consigas contratar por qualidade e preço. *(Ou pela expertise técnica)* Claro. Só que a Gramadotur é muito nova, não se encontrou o formato ideal ainda... (E12.2018, *grifos nossos*).

Esse formato ideal de gestão para o evento é objeto de discussão na governança:

> Não é o fato de ser público ou privado. Isso independe, tu podes atingir eficiência e eficácia nos dois segmentos de gestão. Tu tens mais facilidades quando você está no setor privado porque contrata quem quer. Você tem uma flexibilidade... Então, tu tens que ser mais eficiente no setor público, tens mais regras a cumprir, porque tu estás mais amarrado a uma legislação. Tanto que uma das questões que a gente discute no planejamento estratégico no Conselho é que personalidade jurídica eu tenho que ser Gramadotur pra ter mais facilidade e flexibilidade no processo de gestão, e aí nós estamos falando de governança. [...] Se eu tiver uma Empresa Público-Privada (EPP), uma parceria público-privada, eu consigo fazer com mais flexibilidade (E25.2018).

Ademais, os elementos da estrutura teórica do *framework* foram revalidados, a saber: o princípio da Eficácia, as dimensões, as categorias, as características, os critérios de análise, incluindo as principais referências teóricas usadas na sua construção. A dinâmica desse *framework* para a análise da eficácia da Governança de Grandes e Megaeventos também foi confirmada pelo caso Natal Luz.

A partir da validação do *framework* frente ao caso Natal Luz, pressupõe-se que é um projeto (organização temporária) de evento *hallmark* de grande porte que possui um contexto organizacional, caracterizado, principalmente, por sua evolução-histórica, sua natureza, sua tipologia, seu conceito e sua força da marca. Essas variáveis são basilares para outros elementos, como: o patrocínio, a organização, a infraestrutura, a programação *(line up)* e o âmbito de atuação do evento.

O seu contexto organizacional e o interorganizacional são compostos por *stakeholders* que formam a configuração da indústria de eventos. O nível de envolvimento no evento é determinante para que os *stakeholders* internos e externos sejam considerados prioritários. Sob a perspectiva do NTL, os *stakeholders* internos são considerados prioritários, em especial os membros da gestão e os agentes da governança da Gramadotur. Já os externos têm sua relevância para o evento condicionada à sua participação na governança (a Comunidade e as entidades locais) e à sua dependência das operações do próprio evento (demais *stakeholders* da cadeia produtiva do turismo), frente aos recursos dos interessados.

O Natal Luz sofre a influência das expectativas dos *stakeholders* internos e externos relevantes, dos impactos macroambientais e das forças atuantes na indústria de eventos. De acordo com a natureza, a tipologia e o conceito do evento, os impactos macroambientais e as forças atuantes na indústria estão relacionados diretamente aos fatores econômicos, políticos, socioculturais, ambientais e tecnológicos, incidentes no destino turístico Gramado, como também no seu âmbito de atuação loco-regional e nacional.

Além disso, a concorrência (rivalidade) entre os destinos com eventos similares, a ameaça de novos entrantes e a de eventos substitutos são forças com maior poder de atuação

na indústria sob a perspectiva do Natal Luz. O poder do fornecedor é limitado pelo processo licitatório público, inclusive a formação de parcerias estratégicas de longo prazo.

O poder do público externo do evento é contraditório ao analisar dois *stakeholders* presentes: a comunidade (participante interno do evento) e o turista (participante externo). Se por um lado o poder da comunidade é forte por seu envolvimento nas questões do evento e de suas consequências para o destino turístico, por outro os turistas possuem pouco poder de barganha sob o evento devido a sua constância no destino turístico Gramado.

A governança pode se tornar eficaz ao entender melhor o contexto do NTL para que tome suas decisões frente à direção de seus conteúdos estratégicos, ao controle de seus componentes sistêmicos e à avaliação de objetivos propostos e resultados alcançados.

O direcionamento estratégico da Gramadotur (Organizadora do evento) está associado a entendimentos pessoais dos seus colaborares e/ou indícios recentemente incluídos em seu site institucional sobre o seu propósito e a sua visão organizacional. A orientação estratégica da Gramadotur está relacionada diretamente ao seu *stakeholder* mais relevante que é a comunidade (moradores e *trade* turístico).

Também não há distinção entre entendimentos pessoais e indícios virtuais sobre o propósito e a visão da Gramadotur e do NTL, existindo a necessidade de alinhamento entre eles. A governança do Natal Luz não se mostrou eficaz pela ausência dos elementos de Direcionamento Estratégico da Gramadotur e, consequentemente, do condicionamento entre esses e o Alinhamento Estratégico do Natal Luz.

No entanto, o foco estratégico do evento está vinculado aos participantes e às atividades exercidas, como também não há um entendimento de qual seja o território estratégico do Natal Luz para que suas escolhas entreguem uma proposta de valor consistente ao público externo (moradores e turistas). As inovações são pouco exploradas na proposta de valor do NTL, que está centrada em recursos estratégicos que produzem vantagem competitiva temporária devido aos mesmos serem fáceis de imitar pela concorrência de eventos em outros destinos turísticos similares.

As estratégias do Natal Luz são guiadas pela diferenciação pela experiência do público externo e pela diferenciação por preço (custo). O posicionamento estratégico do evento frente aos *stakeholders* do seu contexto de atuação depende dos participantes e das suas atividades. Quanto mais relacionados às atividades de produção e organização do evento, mais os participantes defendem a entrega da experiência do evento para o público externo como estratégia. Já os participantes que estão mais preocupados com a conformidade dos processos de gestão, estão mais propensos a estratégia de diferenciação por preço (custo).

No conteúdo da governança do Natal Luz, o direcionamento estratégico deveria condicionar o alinhamento estratégico, como também influenciar os seus componentes sistêmicos. A composição sistêmica da governança do NTL será eficaz se além do seu Alinhamento, se tornar compatível com um direcionamento estratégico a ser desenvolvido. Nessa composição sistêmica, a estrutura da governança do Natal Luz está configurada em uma rede interorganizacional, na qual os *stakeholders* se articulam fortemente para o desenvolvimento do destino turístico Gramado.

O organograma da governança do Natal Luz é matricial, tendo a Gramadotur como organização líder dessa rede. Existe uma sobreposição dos agentes que compõem esse organograma como, por exemplo, o Conselho de Administração da Gramadotur também é o Conselho da governança do evento.

Essa sobreposição não é observada em relação ao executivo principal do Natal Luz, que é o Diretor-presidente da organizadora e não do seu Conselho. Além dele, foi confirmado que diretorias, inclusive seus subordinados (demais departamentos e cargos funcionais), possuem membros no Grupo de Coordenação do evento.

Além disso, as abordagens da governança do Natal Luz estão direcionadas às estratégias deliberadas com fluxo *top-down* e maior autonomia no nível estratégico, e estratégias emergentes e *bottom up*, mais observadas nos níveis tático-operacionais com adaptação ao contexto. Para lidar com suas relações nele, a Gramadotur utiliza uma abordagem combinada, na qual predomina a abordagem contratual (formal), tendo à relacional (informal) mais voltada para o nível operacional do evento.

Os níveis de governança estão bem definidos, pois no primeiro nível da governança estratégica de portfólio de eventos há o direcionamento, o controle e a avaliação dos eventos (produtos) do destino turístico Gramado pela Gramadotur. No segundo nível da governança tática desses eventos, a Gramadotur seleciona e tenta garantir a eficácia e eficiência desses eventos (consolidação) a partir de suas estratégias, além da geração de valor para os interessados. E no terceiro nível da governança executora do Natal Luz, o Grupo de Coordenação implementa essas estratégias de forma operacional, preocupando-se com a conformidade dos processos da gestão e a entrega do evento.

Embora não haja formalização da governança do Natal Luz, por ser um evento público, deve ser regularizado via decreto municipal a cada edição. Além disso, a Gramadotur também utiliza outros documentos públicos, o que torna formal as suas atividades e decisões em relação ao Natal Luz. Esses documentos também trazem, de forma sintética, breve, a qualificação, as características e as competências para cada tipo de agente da governança. A

diversidade, principalmente de gênero não é enfatizada. O principal *lócus* de participação na governança do Natal são as reuniões periódicas e extraordinárias com todos os agentes.

Observou-se a repetição de muitas atividades desempenhadas pelos agentes em níveis distintos, principalmente entre o segundo e terceiro nível da governança. Isso se deve à estrutura e equipe reduzidas que compõem os membros da Gramadotur e, consequentemente, do Natal Luz. No entanto, essa redução não compromete o alinhamento processual entre as funções, as responsabilidades de cada agente e as atividades desempenhadas.

Apesar de, pelo menos, três *stakeholders* do *trade* turístico de Gramado serem representados na governança do evento como conselheiros, os *stakeholders* da cadeia produtiva do evento, como Patrocinadores e Fornecedores, não possuem uma participação ativa na governança, mas sim colaborativa e contratual na gestão operacional do Natal Luz.

Os problemas de agência identificados estão relacionados aos conflitos entre Agente-Agente, mais especificamente entre membros do Grupo de Coordenação (diretorias) que proporcionam um *trade-off* na organização temporária: o controle de custos (foco estratégico nos processos de gestão, principalmente nos relacionados a licitação pública) versus a entrega superior da experiência do evento (foco estratégico na excelência e na qualidade superior do resultado para o público externo).

Os mecanismos de controle da regulação das relações entre agentes e/ou *stakeholders* são, predominantemente, formais, com base nos contratos e na legislação vigente, pois à mudança dos fornecedores, por exemplo, a cada edição do evento pelo processo licitatório público torna difícil a formação de parcerias estratégicas. No entanto, os mecanismos informais, como a confiança e a colaboração são aplicados na gestão operacional do evento.

Para que a composição sistêmica da governança se torne eficaz, a Gramadotur deve se preocupar com a divulgação ampla dos resultados para os *stakeholders* do Natal Luz. Recomenda-se que além do relatório da gestão por relato integrado do ente público para o TCU, que a autarquia faça a cada edição um relatório mais específico sobre o evento, divulgando informações com base nos impactos e legado *triple bottom line* que irão auxiliar na estratégia de desenvolvimento do destino turístico Gramado.

Por fim, esta Análise de Resultados realizou o desenvolvimento do *framework* proposto a partir da sua reformulação teórico-empírica a cada ciclo adaptativo, procurando mitigar os vieses da pesquisadora e as limitações existentes nos casos estudados e no painel de especialistas, trazendo as Considerações Finais dessa tese, a seguir.

5 CONCLUSÃO

Esta tese teve como premissa que a Governança de Grandes e Megaeventos é um sistema eficaz de direção, controle e avaliação estratégica, para o alcance de objetivos e resultados direcionados aos *stakeholders*. Esse sistema é moldado pelos conteúdos tratados na governança que, por sua vez, são adequados ao seu contexto de atuação.

Isto posto, o objetivo geral deste trabalho foi de propor um *framework* teórico para a análise da eficácia da GGM. Assim, esse *framework* foi construído a partir de um processo metodológico adaptativo com quatro ciclos que contou com: o extenso levantamento bibliográfico e documental para a sua construção inicial e os aportes teóricos das reformulações adaptativas em cada ciclo desse processo; a sua validação em dois casos, com eventos de grande porte de naturezas distintas (privado e público): o painel de especialistas com áreas de atuação diferentes (academia, mercado e governo); ao todo, 30 entrevistas válidas para os casos e o painel; e a observação direta não-participante e participante *in loco*.

Muitas contribuições teóricas significativas desta tese foram observadas a cada ciclo adaptativo na construção do *framework*. O próprio processo metodológico adaptativo é uma contribuição teórico-metodológica. No ciclo adaptativo$_1$, a primeira contribuição para o *framework* foi agregação à literatura de eventos de algumas lentes teóricas de diversos campos de estudo, como o turismo, a cultura, a gestão organizacional e a gestão de projetos, conforme o Referencial Teórico dessa tese. Isso permitiu uma maior compreensão do fenômeno e uma proposta do *framework* mais robusta.

No ciclo adaptativo$_2$, a submissão do *framework* inicial ao caso rock in Rio foi muito relevante para o seu desenvolvimento, já que emergiram do campo muitas temáticas, as quais não foram observadas na literatura de eventos que se mostrou, *a priori*, pouco consistente. Foram realizados muitos ajustes e aportes teóricos nas dimensões de análise o que trouxe como segunda contribuição a validação da sua estrutura teórica (princípio da Eficácia, dimensão, categoria, característica, critério de análise e principais referenciais teóricas).

Ainda nesse ciclo$_2$, a terceira contribuição foi a confirmação da complementaridade das perspectivas do turismo de eventos (a centrada no evento e a do destino turístico), proposta nessa tese a partir da análise evolutivo-histórica do caso rock in Rio. Se a aplicação no caso Rock in Rio ocasionou a ampliação dos elementos do *framework*, o painel de especialistas proporcionou um grande refinamento empírico-teórico.

No ciclo adaptativo$_3$, os especialistas contribuíram com: o maior detalhamento dos critérios de análise, o que foi realizado por meio de variáveis de caracterização nas dimensões; a padronização da nomenclatura dos elementos das características e dos critérios de análise, usando a normatização internacional; a separação efetiva dos critérios de análise usados para a organização permanente (Organizadora) e organização temporária (Grande/Megaevento *per si*); a validação da capacidade do *framework* de análise da eficácia da GGM, inclusive enfocando a sua abrangência e completude; e a validação da complementaridade das perspectivas da governança (contratual e relacional).

Ainda, o painel dos especialistas revalidou a complementaridade das perspectivas do turismo de eventos e a estrutura teórica do *framework*, inclusive em sua dinâmica lógica de representação gráfica. Ajustes e aportes empírico-teóricos foram realizados de forma mais específica e direta em algumas dimensões com novas temáticas e a volta das que foram excluídas na validação no caso Rock in Rio, sendo validadas no ciclo posterior.

O ciclo adaptativo$_4$ causou uma maior amplitude na aplicação do *framework* de acordo com a natureza, a tipologia e o âmbito setorial de atuação do grande e megaevento, sendo essa sua principal contribuição. Enquanto a perspectiva centrada no evento era predominante na validação do caso Rock in Rio, nesse ciclo, essa perspectiva cede espaço à perspectiva do destino turístico, já que o evento público Natal Luz é um produto do destino turístico Gramado e, como tal, trouxe a reformulação do *framework* em poucos elementos com ajustes teóricos direcionados a essa temática apenas na dimensão conteúdo da GGM.

Ademais, a aplicação no caso Natal Luz de Gramado revalidou a estrutura teórica do *framewor*k, como também a complementaridade das perspectivas do turismo de eventos e da governança. As contribuições discutidas e os ajustes empírico-teóricos nas dimensões de análise resultaram no *framework* final. Embora denominado assim, esta tese possui o entendimento de que seu desenvolvimento não está saturado, permanecendo em construção.

Assim, buscou-se torná-lo flexível, pois dependendo do contexto (natureza, tipologia e âmbito setorial) do evento, suas características e seus critérios de análise podem ser subtraídos ou sofrer acréscimos. Por isso, destaca-se a relevância da sua validação em eventos com contextos distintos, como o Rock in Rio (atuante no setor privado) e o Natal Luz de Gramado, que passou, recentemente, da gestão de uma comissão privada a uma autarquia pública.

Além disso, a análise da eficácia da GGM pode ser realizada em “parte”, por dimensão teórica, individualmente, e/ou no “todo” nas relações existentes entre as dimensões na dinâmica do *framework* proposto. O quadro 39 apresenta a evolução das dimensões de análise, trazendo o *framework* inicial e o final.

Quadro 39 – Evolução do *framework* de análise da eficácia da GGM

***Framework* Inicial**				***Framework* Final**			
Dimensão	**Categoria**	**Característica**	**Critério de Análise**	**Dimensão**	**Categoria**	**Característica**	**Critério de Análise**
Contexto	**Configuração da Indústria de Eventos**	**Contexto Organizacional**	Formação do contexto interno da organização do grande e megaevento	**Contexto**	**Contexto Organizacional**	**Contexto interno do evento**	Caracterização do contexto interno por: - História, evolução e desafios - Força da marca e patrocínio - Natureza, tipologia e conceito - Organização e infraestrutura - Programação (*line-up*) - Âmbito de atuação: nacional e internacional
			Existência de fatores macroambientais de influência na rivalidade dos concorrentes				
			Existência de barreiras de controle de ameaça de novos entrantes e produtos substitutos			***Stakeholders* internos ao evento**	Caracterização das partes interessadas internas ao evento por: - Identificação - Relevância
			Existência de grupos de interesse prioritários da organização do grande e megaevento				
		Contexto Interorganizacional	Existência de grupos de interesse prioritários da cadeia produtiva do grande e megaevento		**Contexto Interorganizacional**	***Stakeholders* externos ao evento**	Caracterização das partes interessadas externas ao evento por: - Identificação na cadeia produtiva - Relevância: prioritários e secundários
			Existência de grupos de interesse secundários			**Configuração da indústria de eventos**	Caracterização de fatores macroambientais de impacto no evento como os: - Políticos - Econômicos - Socioculturais - Ambientais - Tecnológicos
			Existência de forças competitivas da cadeia produtiva				Caracterização do comportamento das forças atuantes na indústria de eventos por: - Força do fornecedor do evento - Força do público externo do evento - Concorrência entre eventos existentes - Ameaça de novos eventos - Eventos substitutos
Conteúdo	**Direcionamento Estratégico**	**Propósito Organizacional**	Existência de elementos do propósito: missão do evento, valores compartilhados e definição de negócio;	**Conteúdo**	**Direcionamento Estratégico**	**Propósito Organizacional**	Caracterização do propósito da organizadora do evento por: - Missão organizacional - Valores compartilhados - Definição do negócio (empreendimento)
							Caracterização do propósito do evento por: - Missão do evento - Valores compartilhados do evento
		-	-			**Visão Organizacional**	Caracterização da visão da organizadora;
							Caracterização da visão do evento por: - Objetivo estratégico - Sucesso do evento
		Orientação e Foco Estratégico	Geração de valor para os acionistas e/ou as partes interessadas;			**Orientação Estratégica**	Caracterização da orientação estratégica da organizadora pela geração de valor para o stakeholder principal e/ou as demais partes interessadas;
			Foco na conformidade de processos da gestão e/ou entrega do evento;				Caracterização da orientação estratégica do evento pela geração de valor para o *stakeholder* principal e/ou as demais partes interessadas;

Continua...

Continuação...

***Framework* Inicial**				***Framework* Final**			
Dimensão	**Categoria**	**Característica**	**Critério de Análise**	**Dimensão**	**Categoria**	**Característica**	**Critério de Análise**
Conteúdo	**Alinhamento Estratégico**	-	-	**Conteúdo**	**Alinhamento Estratégico**	**Foco Estratégico do Evento**	Caracterização do foco estratégico pela conformidade de processos de gestão e/ou entrega do evento
						Território Estratégico do Evento	Caracterização do território estratégico do evento em relação às escolhas sobre: - Região geográfica (mercados) - Segmento de consumo (clientes) - Tipo de produto (evento) - Canais de distribuição - Estágios da cadeia produtiva
						Proposta de Valor do Evento	Caracterização da proposta de valor por: - Diferenciação ofertada (exclusividade, variedade e qualidade) - Benefícios, características e atributos; - Agregação de valor - Construção de tendência e inovação - Co-criação com múltiplos *stakeholders* - Configuração: produto do destino turístico, parque temático, plataforma de marcas
		Recursos estratégicos da governança	Existência de recursos tangíveis e intangíveis			**Recursos Estratégicos do Evento**	Caracterização de recursos tangíveis do evento como: - Físicos - Organizacionais; e - Financeiros
							Caracterização de recursos intangíveis do evento como: - Direitos de propriedade - Estrutura e Conhecimento da governança
		Abordagens estratégicas da governança frente à organização permanente	Existência de posicionamento estratégico: dependência, autonomia e adaptação			**Posicionamento Estratégico do Evento**	Caracterização do posicionamento estratégico da organização temporária frente a: - Projeto - Produto (evento) - Indústria - Destino turístico

Continua...

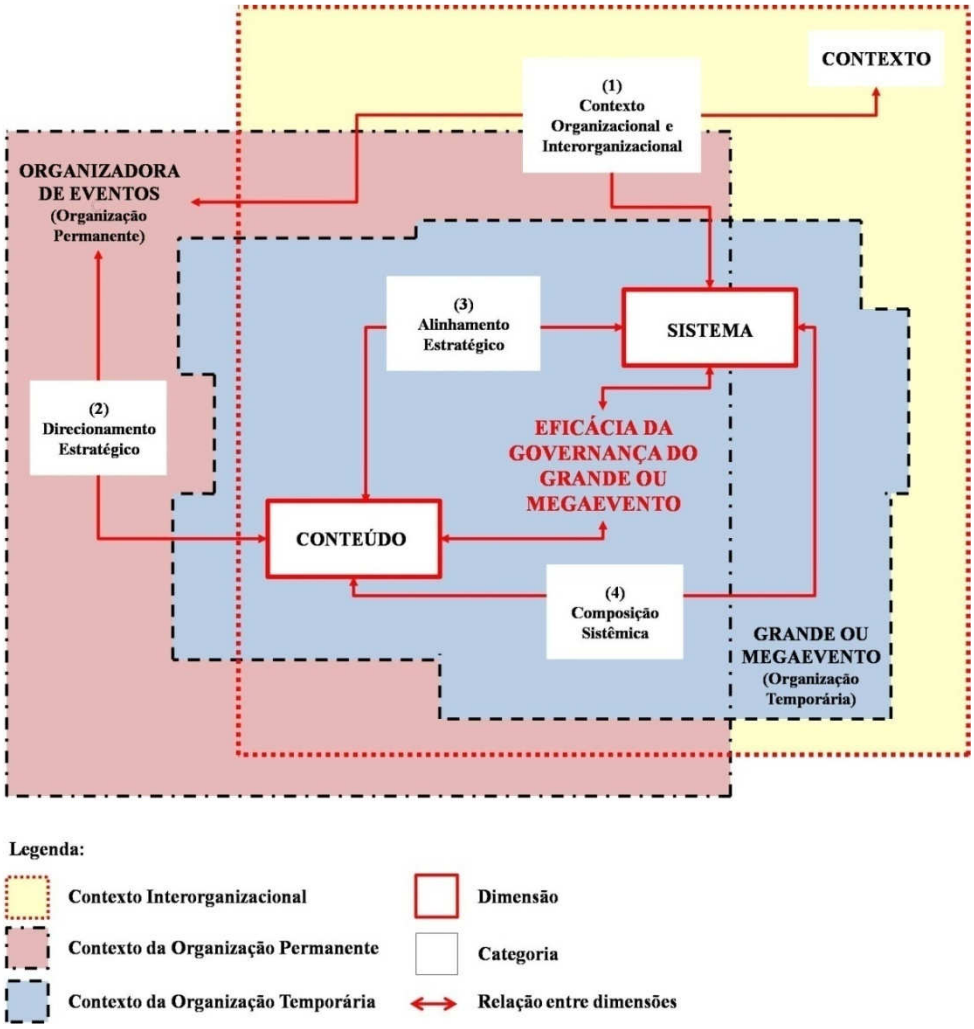
Conclusão...

***Framework* Inicial**				***Framework* Final**			
Dimensão	**Categoria**	**Característica**	**Critério de Análise**	**Dimensão**	**Categoria**	**Característica**	**Critério de Análise**
Sistema	**Composição Sistêmica da Governança**	**Estrutura**	Existência de estrutura da organização de eventos;	**Sistema da Governança**	**Composição Sistêmica da Governança**	**Estrutura**	Caracterização da estrutura da governança do evento por: - Tipologia de governança - Abordagem da governança - Níveis de governança - Formalização da governança
			Existência de princípios e políticas de governança;				
		Agentes	Existência de agentes na governança: Conselho de Administração, patrocinador, grupo de coordenação, Escritório de Gestão de Projetos e gestor do evento;			**Agentes**	Caracterização da composição dos agentes da governança por: - Tipologia dos agentes - *Lócus* de participação
		Níveis Hierárquicos	Existência de conflitos entre agente-principal e agente-agente;			**Processos**	Caracterização da participação dos agentes nas atividades de direção, controle e avaliação por nível de governança
							Caracterização da participação dos interessados na atividade de direção, controle e avaliação por nível da governança
		Mecanismos de Controle	Existência de mecanismos formais e/ou informais;			**Mecanismos de Controle**	Caracterização dos mecanismos de controle da governança do evento por: - Conflitos entre agentes e/ou *stakeholders* - Regulação das relações por mecanismos de controle
Processos	**Alinhamento Processual**	**Atividades de Direção**	Participação de agentes nas atividades de direção da governança do grande e megaevento			**Resultados**	Caracterização dos resultados da governança por meio da divulgação de informações gerais e específicas do evento
			Participação das partes interessadas pela governança do grande e megaevento em suas atividades de direção				
		Atividades de Controle	Participação de agentes nas atividades de controle da governança do grande e megaevento			-	-
			Participação das partes interessadas pela governança do grande e megaevento em suas atividades de controle				
		Atividades de Avaliação	Participação de agentes nas atividades de avaliação da governança do grande e megaevento				
			Participação das partes interessadas pela governança do grande e megaevento em suas atividades de avaliação				

Fonte: Elaboração própria (2019)

A dinâmica das relações entre as dimensões de análise da eficácia da GGM foram ilustradas na Figura 33. Nessa dinâmica ocorre o embricamento entre o Contexto Organizacional e o Interorganizacional, apresentado na cor amarela pelo Contexto. Por sua vez, o Contexto Organizacional é seccionado entre a Organizadora do Evento (organização permanente) (cor rosa) e o Grande/Megaevento *per si* (organização temporária) (cor azul).

Figura 33 – *Framework* da análise da eficácia da GGM



Fonte: Elaboração própria (2019)

O Grande/Megaevento, a sua Organizadora e o seu Contexto estão hachurados com cores e pontilhados diferentes, demonstrando sua individualidade e permeabilidade. Como o Contexto é uma das dimensões teóricas propostas nesse *framework*, então ele está pontilhado em vermelho para acompanhar as demais dimensões representadas.

Ainda, as relações existentes entre as dimensões e a eficácia da governança estão representadas nas linhas com setas em vermelho. As dimensões são explicadas por ordem numérica a partir de suas categorias e características teóricas na Figura 33. Essas relações seguem o pressuposto inicial desta tese (apresentado no capítulo de Introdução), que foi desenvolvido, desconstruído, reformulado e aperfeiçoado ao final de cada ciclo adaptativo.

Com base nisso, essa tese procurou responder à pergunta de pesquisa: **Como se configura a governança eficaz de grandes e megaeventos?** Conclui-se que a configuração da governança consiste no agrupamento integrado das dimensões contexto, conteúdo e sistema com vistas à eficácia do grande ou megaevento. Esse agrupamento é eficaz quando

esta integração multidimensional torna a organização temporária (evento) capaz de alcançar seus objetivos estratégicos, a partir do entendimento do seu contexto pela governança para a adequação de seus conteúdos e a modelagem de seu sistema.

Nesse sentido, a eficácia é o constructo que interliga essas dimensões que, por sua vez, caracterizam a organização temporária com atributos, propriedades, qualidades e a dotam de condições para o alcance dos seus objetivos propostos, no período que vai da sua concepção ao seu término, independente dos custos para a sua entrega ao público externo.

Em geral, essa definição da eficácia é compartilhada pelos membros da governança e demais interessados. Os objetivos e a orientação estratégica (*stakeholder* principal e/ou demais partes interessadas) é que são modificados, dependendo do contexto do evento (natureza, tipologia e âmbito setorial).

Entende-se que grandes e megaeventos são projetos (organizações temporárias) que possuem um contexto organizacional, caracterizado, principalmente, por sua evolução-histórica, natureza, tipologia, conceito e força da marca. Essas variáveis são basilares para outros elementos, como: o patrocínio, a organização, a infraestrutura, a programação *(line up)* e o âmbito de atuação do evento.

O seu *Contexto Organizacional* e o *Interorganizacional (1)* são compostos por *stakeholders* que formam a configuração da indústria de eventos (ver figura 33). O nível de envolvimento no evento é determinante para que os *stakeholders* internos e externos sejam considerados prioritários. Em geral, os *stakeholders* internos são considerados prioritários; já os externos têm sua relevância condicionada à sua participação na governança e à sua dependência das operações frente aos recursos dos interessados.

Além disso, o evento sofre a influência das expectativas dos *stakeholders* internos e externos relevantes, dos impactos macroambientais e das forças atuantes na indústria de eventos. De acordo com a natureza, a tipologia e o conceito do evento, os impactos macroambientais e as forças atuantes na indústria estão relacionados diretamente aos fatores econômicos, políticos, socioculturais, ambientais e tecnológicos, incidentes no destino turístico, como também no seu âmbito de atuação loco-regional e nacional.

A atuação das forças na indústria de eventos dependerá, principalmente, da natureza, da tipologia e do âmbito do evento. Em eventos de âmbito privado, o poder do fornecedor será mais consistente, inclusive pela formação de parcerias estratégicas, o que não ocorre em eventos públicos, já que esse poder é limitado pelo processo licitatório público.

Em eventos privados, o público externo (cliente) tem muito poder devido à necessidade da experiência diferenciada. Esse poder é contraditório em eventos públicos por

conta do nível de envolvimento da comunidade anfitriã e da constância de visitantes ao destino turístico do evento. As forças concorrência (rivalidade) entre eventos existentes, ameaça de novos entrantes e a de eventos substitutos possuem maior poder de atuação na indústria. Em eventos de âmbito público, sua análise deve ser estendida a destinos turísticos com eventos de características similares.

A governança se torna eficaz ao entender o contexto do grande e megaevento para tomar suas decisões frente à direção de seus conteúdos estratégicos, ao controle de seus componentes sistêmicos e à avaliação de objetivos propostos e resultados alcançados.

Em relação ao Conteúdo tem-se que o *Direcionamento Estratégico (2)* da Organizadora do grande ou megaevento (figura 33) é realizado a partir do seu propósito e da sua visão organizacional, e da sua orientação estratégica. O propósito, a visão e a orientação estratégica da Organizadora e do Evento poderão ser distintos, dependendo de sua tipologia e particularidades; no entanto, precisam estar alinhados. A orientação estratégica da deve estar relacionada diretamente à geração de valor para o seu *stakeholder* mais relevante (acionistas, comunidade ou órgão público) e/ou às demais partes interessadas.

A governança se mostra eficaz quando o *Alinhamento Estratégico (3)* está condicionado ao Direcionamento da Organizadora do grande ou megaevento, permitindo que o foco e o território estratégico sejam escolhidos para que sua proposta de valor seja entregue ao público (ver figura 33). Essa proposta de valor deve ser construída com recursos que se tornem fonte de vantagem competitiva para o evento e, consequentemente, para sua organizadora, permitindo que se posicione estrategicamente frente ao seu contexto de atuação e as suas partes interessadas.

Em eventos públicos, o posicionamento estratégico depende dos participantes e das suas atividades. Quanto mais os participantes estão relacionados às atividades de produção e organização do evento mais defendem a entrega da experiência para o público externo como estratégia. Já os participantes que estão mais preocupados com a conformidade dos processos licitatórios e de gestão, mais propensos a estratégia de diferenciação por preço (custo).

No conteúdo da governança, o Direcionamento Estratégico condiciona o Alinhamento Estratégico, como também influência seus componentes sistêmicos. A governança de grandes e megaeventos torna-se eficaz quando sua *Composição Sistêmica* (4) (estrutura, agentes, processos, mecanismos de controle e resultados) é compatível com o Direcionamento e o Alinhamento Estratégico.

Nessa Composição Sistêmica, a estrutura da governança do grande ou megaevento é configurada em uma rede interorganizacional com uma organização líder (o proprietário e/ou

a organizadora), na qual os *stakeholders* se articulam forte para o sucesso do evento e/ou para o desenvolvimento do destino turístico. Essa estrutura deve ser adequada em relação à sua tipologia (forma e representação gráfica), à abordagem e aos níveis (deliberação *versus* emergência, contratual *versus* relacional, fluxo das decisões estratégicas frente ao contexto e ao conteúdo), e à formalização da governança.

Para que a composição sistêmica seja eficiente, deve-se levar em conta a tipologia de seus agentes (qualificação, características, competências, diversidade e liderança) e o seu *lócus* de participação na governança do evento (reuniões, nível de discussões, preparação prévia dos participantes, acesso e qualidade dos materiais).

Os agentes interagem nos níveis da governança por meio dos processos que devem alinhar seus papéis e suas responsabilidades às funções (direção estratégica, controle e avaliação de políticas, desempenho e resultados) e às atividades desempenhadas, com a participação dos interessados no evento. Esse alinhamento processual delimita e normatiza a governança, tornando-a eficaz.

Essas interações fazem surgir conflitos, principalmente os problemas de agência entre Proprietário-Organizadora (principal *versus* agente), Agente-Agente da Organizadora (gestores do evento *versus* gestores funcionais), Agente-Agente entre níveis da governança e Agente-Agente multinível na rede interorganizacional (membros da governança *versus stakeholders*).

Em eventos públicos, o problema de agência está mais relacionado aos conflitos entre Agente-Agente, mais especificamente entre gestores da organizadora e/ou membros da governança, principalmente por um *trade-off* no foco estratégico da organização temporária, muito conhecido no setor público: processo licitatório e controle de custos versus qualidade pela entrega superior da experiência (resultado) do evento.

A governança eficaz regula as relações conflituosas em seu contexto organizacional e interorganizacional por meio da combinação de mecanismos de controle formais e informais. Tanto no setor privado quanto no público as relações iniciais são reguladas por mecanismos formais com base em contratos e na legislação vigente. Com a continuidade da relação e sua transformação em parceria estratégica, os mecanismos de controle informais, como a confiança e a colaboração, são mais usados pela governança de eventos privados.

Em eventos públicos, a cada edição ocorrem novos processos licitatórios, trazendo à baila novas relações contratuais que se desfazem ao término do contrato de prestação de serviço, tornando difícil a formação de parcerias estratégicas. No entanto, os mecanismos informais podem ser aplicados na gestão operacional do evento.

A Composição Sistêmica da Governança eficaz deve se preocupar com a divulgação ampla dos resultados para os *stakeholders* com base em informações gerais da Organizadora e informações setoriais, específicas do grande ou megaevento. Para isso, faz-se necessária a apresentação dos impactos imediatos do evento e do seu legado em longo prazo frente ao *Triple Bottom Line* que auxiliarão no planejamento estratégico de novas edições e/ou do desenvolvimento do destino turístico.

O desenvolvimento do *framework* proposto procurou mitigar os vieses metodológicos e ontológicos da pesquisadora, como também as limitações existentes nos casos estudados e no painel de especialistas. O desenvolvimento do *framework* e, consequentemente, desta tese foi um grande exercício de imparcialidade e rigor para a pesquisadora, já que, por muitas vezes, esta não concordou com as visões distintas dos entrevistados.

Se por um lado a validação do *framework* em dois casos com naturezas distintas (privado e público) contribuiu para a sua amplitude de aplicação, por outro ela ofereceu uma visão parcial do fenômeno, limitando o seu aprofundamento em outros eventos com naturezas similares devido ao acesso ao campo, ao fator tempo e a outros recursos da pesquisa.

Especificamente no ciclo adaptativo$_1$, a agregação de outras lentes teóricas de diversos campos de estudo (turismo, cultura, gestão organizacional e de projeto) foi apontada como uma contribuição para o *framework*; todavia, o fato de a literatura de eventos não dar conta dos aspectos e temáticas abordados nesta tese pode ser entendida como uma limitação do trabalho. Além disso, outra limitação deste ciclo foi a pouca clareza e a mescla de conceitos e características relacionados a grandes e a megaeventos.

A escassez da literatura e a mescla de conceitos e características do fenômeno foram confirmadas como limitações no ciclo adaptativo$_2$, pois muitas temáticas emergiram da validação do caso Rock in Rio, tendo que ser realizados aportes teóricos substanciais. Em contrapartida, algumas temáticas foram excluídas nessa validação (retornando nos ciclos posteriores) devido à ausência de dados documentais e à limitação de acesso a outros membros da governança para entrevistas. Ainda, o material coletado nas palestras dos Rock in Rio *Academy* 2017 e 2018, apesar de muito enriquecedor para as dimensões contexto e conteúdo, teve uma abordagem de gestão e não da governança propriamente dita, o que limitou a construção da dimensão sistema de governança nesse ciclo.

No ciclo adaptativo$_3$, a mescla de conceitos e de características também pode ser apontada como uma limitação, principalmente quanto à sua aplicabilidade nas diferenças contextuais de grandes e megaeventos. Entretanto, a contribuição dos especialistas pelo refinamento do *framework* tornou os termos mais claros e precisos. Essa clareza foi cobrada

pelas diferentes áreas de atuação dos especialistas, pois a linguagem acadêmica do *framework* foi considerada um limitador, principalmente pelos especialistas de mercado e de governo.

O fator tempo foi uma limitação para a consecução de uma maior quantidade de entrevistas no painel de especialistas, como também na comunidade de Gramado, no ciclo adaptativo$_4$. A ausência de entrevistados, oriundos da comunidade do entorno (moradores), pode ser considerada uma limitação sem, contudo, comprometer o desenvolvimento do *framework* devido ao grande número de entrevistas nesse ciclo.

A principal limitação na validação do Natal Luz foi metodológica, na qual a observação direta passa de não participante a participante em vários momentos dos espetáculos. O poder de decisão da pesquisadora do quê e onde observar foi reduzido; no entanto, ela foi vista como membro da equipe, apta a realizar algumas atividades e a prestar informações ao público, o que enriqueceu a sua experiência na pesquisa.

Ademais, os estudos sobre eventos são incipientes e generalistas, uma vez que o foco está na análise de múltiplos princípios da governança com pouca profundidade. Para contribuir com esse campo de estudo, essa tese propõe a seguinte agenda de pesquisas futuras:

- Replicação deste estudo em outros eventos semelhantes e distintos, inclusive comparando regiões brasileiras;
- Replicação desse estudo, tendo outros sujeitos de pesquisa, como a comunidade do entorno do evento, setores econômicos e esferas setoriais (terceiro setor);
- Proposição de *frameworks* para os demais princípios da boa governança em eventos, de maneira individual e aprofundada;
- Delimitação dos conceitos e das características de grandes e megaeventos;
- Estudos que aprofundem a complementaridade entre as perspectivas do turismo de eventos e/ou da governança e a aplicação da teoria dos *stakeholders* em eventos;
- Exploração de outras temáticas, como a inovação social e mercadológica, e a sustentabilidade em grandes e megaeventos brasileiros e internacionais;
- Ampliação dos estudos de cada dimensão de análise desse *framework*;
- Ampliação das dimensões e de seus elementos teóricos para o contexto da pesquisa quantitativa com a validação do *framework* a partir de outras escolhas metodológicas;
- Estudo da relação entre a eficácia da governança de eventos e as políticas públicas de desenvolvimento de destinos turísticos; e
- Estudo da relação entre a eficácia da governança de eventos e o retorno em negócios empresariais.

Referências

ABEOC. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE EVENTOS. **Rock in Rio**: espetáculo de interação. 2011. Disponível em: <http://www.abeoc.org.br/2011/09 /rock-in-rio-espetaculo-de-interacao/>. Acesso em: 23 set 2018.

_____.; SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. 2014. **II Dimensionamento econômico da indústria de eventos no Brasil - 2013**. 2014. Disponível em: < http://www.abeoc.org.br/wp-content/uploads/2014/10/II-dimensionamento-setor-eventos-abeoc-sebrae-171014.pdf>. Acesso em: Fev. 2016.

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO20211**: Sistemas de gestão para sustentabilidade de eventos - Requisitos com orientações de uso, p.1-49, 2012. ISBN 978-85-07-03590-9

_____. **Eventos - terminologia**. 2015. Disponível em: < http://abeocpr.com.br/wp-content/uploads/2016 /10/ABNT-CEE-142-Gest%C3%A3o-de-Eventos-Terminologia.pdf>. Acesso em: 21 ago 2018.

AGLE, B. R.; MITCHELL, R. K.; SONNENFELD, J. A. Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO values. **Academy of Management Review**, v.42, n.5, p.307-525, Oct. 1999.

AGUARDO, L. F.; OSORIO, A. M.; ARBONA, A.; PEÑA-VINCES, J. C. Efectos de la realización de un megaevento deportivo sobre una economía local: el caso de los Juegos Mundiales 2013 Cali", **Journal of Economics, Finance and Administrative Science**, v.22, n.43, 2017, p.131-153. https://doi.org/10.1108/JEFAS-01-2017-0012

AGUILERA, R. V.; CUERVO-CAZURRA, A. Codes of good governance worldwide: what is the trigger? **Organization Studies**, v.25, n.3, p.417–446, 2004. DOI: 10.1177/0170840604040669

AL-HAJ, P. A. **Examen empirique des principaux systèmes de gouvernance d'entreprise dans le monde**. 2015. Disponível em: <http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/handle/123456789/5522>. Acesso em: 10 Jun. 2016.

ALBERS, S. Configurations of alliance governance systems. **Schmalenbach Business Review**, München (DE), n.62, p.204-233, July 2010.

ALCÂNTARA, C. **Natal Luz**: o mundo da fantasia em Gramado. 2015. Disponível em: <http://www.olhovivoca.com.br/pelo-brasil/4321/natal-luz-o-mundo-da-fantasia-em-gramado/>. Acesso em: 12 mai 2019.

ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. **The American Economic Review**, 1972, p.777-795.

ALLEN, F. Corporate governance in emerging economies. **Oxford Review of Economic Policy**, v.21, n.2, 2005. DOI: 10.1093/oxrep/gri010

ALTSCHULD, J. W.; ZHENG, H. Y. Assenssing the effectiveness of research organizations: na examination of multiple approaches. **Evaluation Review**, v.19, n.2, p. 197-216, April 1995.

ALVES, S. **Rock in Rio 2017**: um festival quase perfeito. 2017. Disponível em: <https://www.b9.com.br/79378/rock-in-rio-2017-um-festival-quase-perfeito/>. Acesso em: 25 set 2018.

AMAZONIA LIVE ROCK IN RIO. **Música nas águas do Rio Negro**. 2017. Disponível em: <http://www.amazonialive.com.br/musica-nas-aguas-do-rio-negro/>. Acesso em: 23 set 2018.

_____. **O que é o Amazonia Live?**. 2018. Disponível em: < http://www.amazonialive. com.br/o-que-e-amazonia-live/>. Acesso em: 23 set 2018.

AMPRO. ASSOCIAÇÃO DE MARKETING PROMOCIONAL. **Live marketing**. 2019. Disponível em: <http://www.ampro.com.br/pagina/mkt_promo>. Acesso em: 10 fev 2019.

ANBARI, F. T. A systems approach to project evaluation. **Quality Management**, August 1985. Disponível em: < http://www.pmi.org/learning/library/systems-approach-project-evaluation-5261>. Acesso em: Nov 2016.

_____.; KHILKHANOVA, E.V.; ROMANOVA, M.V.; UMPLEBY, S.A. Managing cultural differences in international projects. **Journal of Internarional Business and Economics**, v.2, n.1, 2004.

ANDERSEN, B.; HENRIKSEN, B.; AARSETH, W. Benchmarking of project management office establishment: extracting best practices. **Journal of Management in Engineering**, v.23, n.2, p.97-104, 2007.

ANDERSSON, T. D.; GETZ, D. Tourism as a mixed industry: Differences between private, public and not-for-profit festivals. **Tourism Management**, v.30, 2009, p.847-856. doi:10.1016/j.tourman.2008.12.008

ANDREWS, D. H.; HULL, T. D.; DONAHUE, J. A. Storytelling as an instructional method: defiitions and research questions. **Interdisciplinary Journal of Problem-Based Learning**, v.3, n.2, Fall 2009, p.6-23. htt://dx.doi.org/10.7771/1541-5015.1063 2009

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**: an analytic approach to business policy for growth and expansion . England: Penguin Books, 1968.

ANTIVACHIS, N. A.; ANGELIS, V. A. Network Organizations: The Question of Governance. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, n.175, p.584-592, 2015. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.1241

ANTUNES, Pedro. **Rock in Rio leva 172 mil pessoas à primeira edição do festival em Las Vegas**. 2015. Disponível em: < https://cultura.estadao.com.br/noticias/ musica,rock-in-rio-leva-172-mil-pessoas-a-primeira-edicao-do-festival-em-las-vegas,1689185>. Acesso em: 13 set 2018.

APM. ASSOCIATION FOR PROJECT MANAGEMENT. **Directing change:** a guide to governance of project management. 2.ed. Princes Risborough: October 2011.

ARDAHAEY, F.T. Economic impacts of tourism industry. **International Journal of Business and Management**, v.6, n.8, August 2011, p.206-215. doi:10.5539/ijbm.v6n8p206

ARNABOLDI, M.; AZZONE, G.; SAVOLDELLI, A. Managing a public sectxor project: the case of the Italian Treasury Ministry. **International Journal of Project Management**, v.22, p.213–223, 2004. doi:10.1016/S0263-7863(03)00067-X

ARTHURS, J. D.; HOSKISSON, R. E.; BUSENITZ, L. W.; JOHNSON, R. A. Managerial agents watching other agents: multiple agency conflicts regarding underpricing in IPO firms. **Academy of Management Journal**, v.51, n.2, p.277-294, 2008. DOI: 10.5465/AMJ.2008.31767256

ARTPLAN. **Maratona Rock in Rio**. 2018. Disponível em: <https://www.artplan.com.br/trabalhos/rock-in-rio/maratona-rock-in-rio>. Acesso em: 15 set 2018.

ARTTO, K.; KUJALA, J.; DIETRICH, P.; MARTINSUO, M. What is project strategy? **International Journal of Project Management**, v.26, p.4-12, 2008. doi:10.1016/j.ijproman.2007.07.006

ASHTON, M. S. G.; TOMAZZONI, E. L.; EMMENDOERFER, M. L. Turismo em cidades criativas e validação de novos destinos turísticos competitivos. In: **XI Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo**, Transversalidade na Qualificação e Competitividade em Turismo, Fortaleza, 2014.

ATKINSON, R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. **International Journal of Project Management**, v.17, n.6, p.337-342, 1999. PII: S0263-7863(98)00069-6

BACCARINI, D. The logical framework method for defining project sucess. **Project Management Institute**, v.30, n.4, p.25-32, December 1999.

BANNERMAN, P. L. Defining project sucess: a multi-level frmaework. Paper presented at **PMI Research Conference**: Defining the Future of Project Management, Warsaw, Poland. Newtown Square, PA: Project Management Institute, p.1-13, July 2008.

BARANDELA, J.S.; BARAJAS, A.; LÓPEZ, F.L.; FERNÁNDEZ, P.S. Impacto económico de eventos desportivos: modelo y práxis. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v.3, n.1, Jan/Jun 2013, p.38-50.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável**: da teoria à prática. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARDIN, L.**Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARNES, M. How to allocate risks in construction contracts. **International Journal of Project Management**, v.1, n.1, p.24-28, February 1983. http://dx.doi.org/10.1016/0263-7863(83)90034-0

BARNEY, J. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p.99-120, 1991.

_____. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 4.ed. New Jersey: Prentice Hall, 2011.

_____.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v.15, p.175-190, 1994.

_____.; HESTERLEY, W. S. **Gestão estratégica e vantagem competitiva**: conceitos e casos. São Paulo: Pearson, 2011.

BASSOLI, M. Local governance arrangements and democratic outcomes (with some evidence from the italian case). **Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions**, v. 23, n.3, p.485-508, July 2010.

BELAVIAGEM. **Artigos e notícias Natal Luz**. 2019. Disponível em: <https://www.belaviagem.com/artigos/ct/search:fotosnatalluz>. Acesso em: 12 mai 2019.

BENGHOZI, P.-J. Les temps modernes: de la gestion des organisations à La gestion de projet. Le modèle du secteur culturel. **Revue HERMES**, Jan 2006, p.1-8.

BENNIS, W. G. **Organizações em mudança**. São Paulo: Atlas, 1976.

BERITELLI, P.; BIEGER, T.; LAESSER, C. Destination governance: using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. **Journal of Travel Research**, v.46, August 2007, p.96-107. DOI: 10.1177/0047287507302385

BERLE, A.A.; MEANS, G.C. Property in transition. In: BERLE, A.A.; MEANS, G.C. **The modern corporation and private property**. London: Transation Publishers,1932, p.3-46.

BEAUMONT, N. DREDGE, D. Local tourism governance: a comparison of three network approaches. **Journal of Sustainable Tourism**, v.18, n.1, 2010, p.7-28, DOI:10.1080/09669580903215139

BEVIR, M. **Key concept in governance**. London: SAGE, 2009.

_____. Democratic Governance: A Genealogy. In: **Conference on Interpreting Democratic Governance at De Montfort University**, UK, Anais..., September 2010.

_____. (ed.) **The SAGE handbook of governance**. London: SAGE, 2011

BIESENTHAL, C.; WILDEN, R. Multi-level project governance: trends and opportunities. **International Journal of Project Management**, v.32, 2014, p.1291-1308. http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.005

BLOMQUIST, T.; HÄLLGREN, M; NILSSON, A.; SÖDERHOLM, A. Project-as-practice: in search of project management research that matters.**Project Management Journal**, v.41, n.1, p.5-16, 2010. DOI: 10.1002/pmj.20141

BM&FBOVESPA. BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS. **Manual de política de divulgação**. 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/claud/Downloads/Pol%C3%ADticas%20de%20Divulga%C3%A7%C3%A3o%20e%20Negocia%C3%A7%C3%A3o%20da%20BVMF.pdf>. Acesso em: 11 fev 2019.

BOECKEL, Cristina; TORRES, Lívia; FOLCO, Miguel. **Mochila vibratória faz surdos sentirem ondas sonoras de show pela 1ª vez**. 2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/musica/rock-in-rio/2015/noticia/2015/09/mochila-vibratoria-faz-surdos-sentirem-ondas-sonoras-de-show-pela-1-vez.html>. Acesso em: 01 set 2018.

BOJE, D. M. Stories of the storytelling organizartion: a postmordern analysis of Disney as "Tamara-land". **Academy of Management Journal**, v.38, n.4. 1995, p.997-1035.

BORGES, M. de L.; GONÇALO, C.R. Abordagem de Storytelling: Ferramenta para Identificação de Estratégias Praticadas. In: **IV Encontro de Estudos em Estratégia 3Es da AnpAD**, Anais..., Recife, 2009.

BOSCO, J. H. **Natal Luz bate recorde em venda de ingressos antecipados**. 2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/natal-luz/2016/noticia/2016/11/natal-luz-2016-bate-recorde-em-venda-de-ingressos-antecipados.html>. Acesso em: 15 mai 2019.

BOURGAULT, M;; DROUIN, N.; HAMEL,E. Decision making within distributed project teams: an exploration of formalization and autonomy as determinants of sucess. **Project Management Journal**, v.39, Supplement, p.S97–S110, 2008. DOI: 10.1002/pmj.20063

BOVAIR, T.; LÖFFLER, E. Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies. **International Review of Administrative Sciences**, v.69, n.3, p.313–328, 2003.

BOWDIN, G.; ALLEN, J.; O'TOOLE, W.; HARRIS, R.; MCDONNELL, I. **Events Management**. 3.ed. London: Routledge Taylor & Francis Group, 2011.

BRAKUS, J. J.; SCHMITT, B. H.; ZARANTONELLO, L. Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty? **Journal of Marketing**, v.73, May 2009, p.52-68.

BRAMWELL, B. Strategic planning before and after a mega-event. **Tourism Management**, v.18, n.3, 1997, p.167-176. PII: S0261-5177(96)00118-5

_____.; LANE, B. Critical research on the governance of tourism and sustainability. **Journal of Sustainable Tourism**, v.19, n.4-5, May/June 2011, p.411-421. DOI: 10.1080/09669582.2011.580586

BRAND, F. C.; FACCIN, K. Métodos de pesquisa em governança de redes: uma revisão de estudos. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.13, n.2, p.26-43, Maio/Agosto 2015. DOI: 10.15600/1679-5350/rau.v13n2p26-43

BRASIL. **Lei nº 8443/1992**: lei orgânica do tribunal de contas da união. 1992. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8443.htm>. Acesso em: 10 maio 2019.

_____. **Lei nº 12.349/2010**: alteração da Lei 8.666/1993 de Normas para licitações e contratos da administração pública. 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br /ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12349.htm#art1>. Acesso em: 25 mar 2019.

_____. **MP apresenta proposta para o Natal Luz de Gramado**. 2011. Disponível em: <https://www.mprs.mp.br/noticias/civel/24682/>. Acesso em: 19 abr 2019.

_____. **Natal Luz é vetor econômico da cidade de Gramado**. 2018. Disponível em: <http://cultura.gov.br/natal-luz-e-vetor-economico-da-cidade-de-gramado-2/>. Acesso em: 2 abr 2019.

BREDILLET, C. N. Exploring research in project management: nine schools of project management research (part 2). **Project Management Journal**, v.38, n.3, p.3-5, 2007. DOI: 10.1002/pmj.20001

_____. Exploring research in project management: nine schools of project management research (part 4). **Project Management Journal**, v.39, n.1, p.2-6, 2008a. DOI: 10.1002/pmj.20030

_____. Exploring research in project management: nine schools of project management research (part 5). **Project Management Journal**, v.39, n.2, p.2-4, 2008b. DOI: 10.1002/pmj.20051

BROWN, S. Event design - an Australian perspective. In: **2nd International Event Management Body of Knowledge Global Alignment Summit in Johannesburg**, South Africa, July 2005.

BRUGGER, Mariana. **Festa bilionária**. 2016. Disponível em: < https://istoe. com.br/324295 _FESTA+BILIONARIA/>. Acesso em: 25 set 2018.

BRYSON, J. M. CROSBY, B. C.; STONE, M. M. The design and implementation of Cross Sector collaborations: Propositions from the literature. **Public Administration Review**, v. 66, n.1, p.44-55, December 2006.

BURBANK, M. J.; ANDRANOVICH, G.; HEYING, C. H. **Mega-events, urban development, and public policy**. The Review of Policy Research, v. 19, n.3, Fall 2002.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**: elements of the sociology of corporate life. USA: Ashgale Publishing Company, 1979.

CADBURY, A. The genesis of corporate governance. In: _____ (ed.) **Corporate governance and chairmanship: a personal view**. Oxford Scholarship Online: September 2011. DOI:10.1093/acprof:oso/9780199252008.003.0001

CAMERON, K. S. Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education. **Administrative Science Quarterly**, v.23, n.4, p.604-632, December 1978.

_____. Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. **Management Science**, v.32, n.5, p.539-553, 1986a. http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.32.5.539

_____. A study of organizational effectiveness and its predictors. **Management Science**, v.32, n.1, p.87-112, 1986b. https://doi.org/10.1287/mnsc.32.1.87

CANIËLS, M. C. J.; GELDERMAN, C. J. ; VERMEULEN, N. P. The interplay of governance mechanisms in complex procurement projects. **Journal of Purchasing & Supply Management,** v.18, p.113–121, 2012. http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2012.04.007

CARMINATTI, N.; BORGES, M.R.S.; GOMES, J.O. Analyzing approaches to collective knowledge recall. **Computing and Informatics**, v.25, 2006, p.547-570.

CARNEIRO, L. F. **Rock in Rio**: a história do maior festival de música do mundo. São Paulo: Globo, 2011.

_____. Novo espetáculo do Natal Luz terá projeção na água em Gramado. 2013. Disponível em: <http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/natal-luz/2013/noticia/2013/10/novo-espetaculo-do-natal-luz-tera-projecao-na-agua-em-gramado.html>. Acesso em: 13 mar 2019.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, July-August 1991.

CASTRO, F. G.; FIGUEIREDO, L. F. A economia criativa como proposta de valor nos modelos de negócio. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v.6, n.3, Jul/Set 2016, p.111-122. ISSN 2237-4558

CHALIP, L. Beyond impact: a general model for sport event leverage. In: RITCHIE, B.W.; ADAIR, D. **Sport tourism**: interrrelationships, impacts and issues. Toronto: Channel View Publication, 2004, p.226-252.

_____. Towards social leverage of sport events. **Journal of Sport & Tourism**, v.11, n.2, May 2006, p.109-127. DOI: 10.1080/14775080601155126

CHEFFINS, B. R. The history of corporate governance. **European Corporate Governance Institute Working Paper Series** n.184/2012 in Law, January 2012.

CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. Corporate governance and new organizational forms: issues of double and multiple agency. **Journal of Management and Governance**, v.7, n.4, p.337-360, December 2003.

CHOU, J-S.; TSERNG, H. P.; LIN, C.; HUANG, W-H. Strategic governance for modeling institutional framework of public–private partnerships. **Cities** v.42, p.204–211, 2015. http://dx.doi.org/10.1016/j.cities.2014.07.003

CHRISTIE, L.; GIBB, K. A collaborative approach to event-led regeneration: the governance of legacy from the 2014 Commonwealth Games. **Local Economy**, 2015, p.1-17. DOI: 10.1177/0269094215603953

CLARK; K. B.; FUJIMOTO, T. **Product development performance**: strategy, organization and management in the world auto industry. Boston: Harvard Business School Press, 1991.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v.20, n.1, p.92-117, jan 1995.

CLAVÉ, S. A. **The global theme park industry**. Cambridge: CABI North American, 2007.

COLETIVA.NET. Gramado registra aumento do público durante Natal Luz. 2016. Disponível em: <http://coletiva.net/panorama/gramado-registra-aumento-do-publico-durante-natal-luz,124897.jhtml>. Acesso em: 03 abr 2019.

CMCULTURA. **Rock in Rio Madrid adiado "indefinidamente**. 2014. Disponível em: <http://www.cmjornal.pt/cultura/detalhe/rock-in-rio-madrid-adiado-indefinidamente>. Acesso em: 23 set 2018.

CNPJ. CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA. **Rock World S.A**. 2018. Disponível em: <http://cnpj.info/ROCK-WORLD-S-A-Av-Paisagista-Jose-Silva-De-Azevedo-Neto-200-SALA-205-BLOCO-01-EMPREENDIMENTO-O-Rio-De-Janeiro-RJ-22775056/AVzs/>. Acesso em: 12 set 2018.

COASE, R. H. The Nature of the firm. Economica. **New Series**, v.4, n.16, p.386-405, November 1937.

COELHO, V. S.; BRITO, G. C.; CARDOSO, C. da S.; MAZZEI, V. R. Os novos rumos da comunicação: a experiência das marcas na Comic Com Experience. **Comunicação: reflexões, experiências, ensino,** v.14, n.2, p.103-120, Segundo Semestre 2018. ISSN 2175-5132

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Biulding your company's vision. **Havard Business Review**, Set/Out 1996, p.65-77.

CMCULTURA. **Rock in Rio Madrid adiado "indefinidamente**. 2014. Disponível em: <http://www.cmjornal.pt/cultura/detalhe/rock-in-rio-madrid-adiado-indefinidamente>. Acesso em: 23 set 2018.

COOKE-DAVIES, T. The "real" sucess factors on projects. **International Journal of Project Management**, v.20, p.185-190, 2002. PII:S0263-7863(01)00067-9

COOKE-DAVIES, T.; CRAWFORD, L. H.; LECHLER, T. G. Project management systems: moving project management from na operational to a strategic discipline. **Project Management Journal**, v.40, n.1, p.110–123, 2009. DOI: 10.1002/pmj.20106

CORNELY, A. Natal Luz comemora 30 anos com novos espetáculos em Gramado. 2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/natal-luz/2015/noticia/2015 /11/natal-luz-comemora-30-anos-com-novos-espetaculos-em-gramado.html>. Acesso em: 3 abr 2019.

CORNFORTH, C. The governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v.75, n.1, p.11-32, 2004.

COSSETI, M. C. **Rock in Rio tem exército de mais de 70 pessoas só para as redes sociais**. 2017. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/noticias/2017/09/ rock-in-rio-tem-exercito-de-mais-de-70-pessoas-so-para-as-redes-sociais.ghtml>. Acesso em: 15 set 2018.

COSTA, Franklin. **Por que o Rock in Rio vai construir sua 4ª Cidade do Rock?**. 2016. Disponível em: <http://projetopulso.com.br/por-que-o-rock-in-rio-vai-construir-sua-4a-cidade-do-rock/>. Acesso em: 11 set 2018.

COVA, B.; SALLE, R. Six key points to merge project marketing into project management. **International Journal of Project Management**, v.23, p.354-359, 2005. doi:10.1016/j.ijproman.2005.01.006

CRAWFORD, L. H.; COOKE-DAVIES, T.; HOBBS, B.; LABUSCHAGNE, L.; REMINGTON, K.; CHEN, P. Governance and support in the sponsoring of projects and

programs. **Project Management Journal**, v.39, Supplement, p.S43–S55; 2008. DOI: 10.1002/pmj.20059

_____.; HELM, J. Government and governance: the value of project management in the public sector. **Project Management Journal**, v.40, n.1, p.73–87, 2009. DOI: 10.1002/pmj.20107

CROSDALES, L. Del C. C.; TOMAZZONI, E. L. Organização e gestão do evento Natal Luz e seus retornos para o turismo de Gramado. In: **VI Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul**. Anais Saberes e fazeres no turismo: interfaces, Caxias do Sul, 2010.

CSAPÓ, J. The role and importance of cultural tourism in modern tourism industry. In: KASIMOGLU, M.; AYDIN, H. **Strategies for tourism industry**: micro and macro perspectives. Intecopen, 2012. DOI: 10.5772/2685

CSERHÁTI, G.; SZABO, L. The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects. **International Journal of Project Management**, v.32, n.4, p.613-624, May 2014.

CULLEN, B. J.; JOHNSON, J. L.; SAKANO, T. Success through commitment and trust: the soft side of strategic alliance management. **Journal of World Business**, v.35, n.3, p.223-240, 2000.

CULTURA E MERCADO. **Embratur aproveita Rock In Rio Madrid para atrair turistas**. 2008. Disponível em: <http://www.culturaemercado.com.br/site/noticias/ embratur-aproveita-rock-in-rio-madrid-para-atrair-turistas/>. Acesso em: 11 set 2018.

CULTURA GRAMADO. **Escola das Artes do Natal Luz**. 2009. Disponível em: <http://culturagramado.blogspot.com/2009/11/escola-das-artes-do-natal-luz.html>. Acesso em: 25 mar 2019.

DAI, C. X.; WELLS, W. G. An exploration of project management office features and their relationship to project performance. **International Journal of Project Management**, v.22, p.523-532, 2004. doi:10.1016/j.ijproman.2004.04.001

DAFT, R. I. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DALONSO, Y. S.; REMOALDO, P.; LOURENÇO, J. M.; PANOSSO NETTO, A. **A influência dos eventos na construção das políticas públicas das cidades:** o caso do Natal Luz em Gramado (Brasil). Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/ bitstream/ 1822/23510/1/Paper589.pdf>. Acesso em: 19 out. 2015.

DAVIES, A. **Best practice in corporate governance**: building reputation and sustainable success, Aldershot, England; Burlington, VT: Gower, 2006.

DE WIT, B.; MEYER, R. **Strategy**: Process, Content, Context – an international perspective. Cengage, 4.rd Edition, United Kingdom, 2010.

DEBBAGE, K.G.; DANIELS, P. The tourist industry and economic geography missed opportunities? In: IOANNIDES, D.; DEBBAGE, K. G. **The economic geography of the tourist industry**: a suply-side analysis. London: Taylor & Francis e-Library, 2005.

DEEJAY. **Balanço do Rock In Rio - Madrid 2012**. 2012. Disponível em: <https://www.deejay.pt/index.php/eventos/festivais/rock-in-rio/item/2992-balanco-do-rock-in-rio-madrid-2012>. Acesso em: 11 set 2018.

DENNING, S. Effective storytelling: strategic business narrative techniques. **Strategy & Leadership**, v.34, n.1, 2006, p.42-48. https://doi.org/10.1108/10878570610637885

DESMET, P.; HEKKERT, P. Framework of product experience. **International Journal of Design**, v.1, n.1, 2007, p.13-23.

DICAS DA BÁ. **Guia RiR**: tudo sobre o que precisa saber para o Rock in Rio Lisboa 2018. 2018. Disponível em: < https://www.asdicasdaba.pt/2018/06/18/guia-rir-tudo-o-que-precisa-saber-para-o-rock-in-rio-lisboa-2018/>. Acesso em: 23 set 2018.

DOWDING, K. Rational choice theory. In: BEVIR, M. (ed). **The SAGE Handbook of governance**. London: SAGE Publications, 2011, p.36-50.

DREDGE, D.; LAMONT, M.J.; FORD, E.-J.; PHI, G.; WHITFORD, M. Event governance: The rhetoric and reality of the World Rally Championship, Northern Rivers, NSW. **CAUTHE 2010: Tourism and Hospitality: Challenge the Limits**, 2010.

_____.; WHITFORD, M. Event tourism governance and the public sphere, **Journal of Sustainable Tourism**, v.19, n.4-5, 2011, p.479-499, DOI: 10.1080/09669582.2011.573074

DUTECNIC, Eduardo. **Iron Maiden no Rock in Rio 1 (1985)**: o histórico (e atrapalhado) show. 2011. Disponível em: < https://minutohm.com/2011/08/28/iron-maiden-no-rock-in-rio-1-1985-o-historico-e-atrapalhado-show/>. Acesso em: 23 set 2018.

EAGLES, P.F.J. Governance of recreation and tourism partnerships in parks and protected áreas. **Journal of Sustainable Tourism**, v.17, n.2, 2009, p.231-248, DOI:10.1080/09669580802495725

ECOVIAGEM. **Utilização de garrafas recicladas marca a decoração do Natal Luz em Gramado**. 2003. Disponível em: <https://ecoviagem.com.br/noticias/ambiente/reciclagem /utilizacao-de-garrafas-recicladas-marca-a-decoracao-do-natal-luz-em-gramado-3584.asp>. Acesso em: 13 abr 2019.

EISENHARDT, K. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**. v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

EMBRATUR. EMPRESA BRASILEIRA DE TURISMO. **Rock in Rio Lisboa é palco para o turismo brasileiro**. 2010. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/ 1580-rock-in-rio-lisboa-e-palco-para-o-turismo-brasileiro.html>. Acesso em: 23 set 2018.

ENGLUND, R. L.; MÜLLER, R. Leading change towards enterprise project management. **Projects & Profits**, p.1-10, November 2004.

ENROTH, H. Policy network theory. In: BEVIR, M. (ed). **The SAGE Handbook of governance**. London: SAGE Publications, 2011, p.19-35.

ÉPOCA. **Roberto Medina anuncia novo festival e calendário de eventos para o Rio de Janeiro**. 2017a. Disponível em: <https://epoca.globo.com/Especial-Publicitario/Rock-in-

Rio/noticia/2017/09/roberto-medina-anuncia-novo-festival-e-calendario-de-eventos-para-o-rio-de-janeiro.html>. Acesso em: 25 set 2018.

_____. **Rock in Rio Academy by HSM usa experiência do festival para ensinar gestão e marketing**. 2017b. Disponível em: <https://epoca.globo.com/Especial-Publicitario/Rock-in-Rio/noticia/2017/08/rock-rio-academy-hsm-usa-experiencia-do-festival-para-ensinar-gestao-e-marketing.html>. Acesso em: 13 set 2018.

ERICKSON, G. S.; KUSHNER, R. J. Public event networks: an application of marketing theory to sporting events. **European Journal of Marketing**, v.33, n.3/4, p.348-365, 1999. http://dx.doi.org/10.1108/03090569910253189

ESMARK, A.Systems theory. In: BEVIR, M. (ed). **The SAGE Handbook of governance**. London: SAGE Publications, 2011, p.91-105.

EVANS, N. Tourism: a strategic business perspective. In: In: JAMAL, T.; ROBINSON, M. **The SAGE Handbook of Tourism Studies**. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc., 2009.

FALK, I.; GUENTHER, J. Generalising from qualitative research: case studies from VET in contexts. In: **15th National Centre for Vocational Education Research Conference**, 2006. Disponível em: <http://www.avetra.org.au/documents/10-Guenther.pdf>. Acesso em: Maio 2017.

FAMA, E. F.; JANSEN, M. C. Separation of Ownership and Control. **Journal of Law and Economics**, v.26, n.2, p.301-325, Jun. 1983.

FAULKNER, R. R.; ANDERSON, A. B. Short-term projects and emergent careers: evidence from Hollywood. **American Journal of Sociology**, v.92, n.4, p.879-909, January 1987.

FERNANDES, A. J. G. A problemática da eficácia organizacional. **Revista dos Técnicos Oficiais de Contas**, v.63, n.6, p.50-52, 2005.

_____. Paradigmas de eficácia organizacional. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v.5, n.3, p.35-46, 2006.

_____. Metodologia de avaliação da eficácia organizacional para o ensino superior. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v.7, n.1, p.77-87, Jan./Mar.2008.

FERREIRA JÚNIOR, H. M.; OLIVEIRA, S.; MOTA, F. **Indústria cultural e o carnaval da Cidade da Bahia de Todos os Santos, Salvador**. Nota técnica do projeto de pesquisa ‘Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais em áreas intensivas em cultura e mobilizadoras do desenvolvimento social’. Rio de Janeiro: RedeSist-IE/UFRJ; SEBRAE, 2008.

FILIPO, Leonardo. **Vila dos Atletas fecha ano 60% pronta e tem sobras do palco do Rock in Rio**. 2014. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/olimpiadas/noticia/2014/12/vila-dos-atletas-fecha-ano-60-pronta-e-tem-sobras-do-palco-do-rock-rio.html>. Acesso em: 30 set 2018.

FINK, D. Corporate and project governance. In: FINK, D. **Project risk governance**: managing uncertain and creating organisational value. Ashgate Publishing and Gower books,

2013. Disponível em: < http://www.gpmfirst.com/books/project-risk-governance/corporate-and-project-governance>. Acesso em: Nov. 2016.

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

FLYVBJERG, B. Over budget, over time, over and over again: managing major projects. In: MORRIS, P. W. G.; PINTO, F; SÖDERLUND, J. (Eds.). **The Oxford handbook of project management**. Oxford Handbooks Online, May 2011. DOI:10.1093/oxfordhb/9780199563142.003.0014

_____. What you should know about megaprojects and why: an overview. **Project Management Journal**, v.45, n.2, p.6-19, 2014. DOI: 10.1002/pmj.21409

_____.; GARBUIO, M.; LOVALLO, D. Delusion and deception in large infrastructure projects: two models for explaining and preventing executive disaster. **California Management Review**, v.51, n.2, p.170-193, Winter 2009.

FOLHA. **Rock in Rio 2008 será simultaneamente em Lisboa e Madri**. 2007. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/ilustrada/ult90u68253.shtml>. Acesso em: 15 set 2018.

FOLHA ONLINE. **Gramado chama Joãosinho Trinta para fazer Carnaval no Natal**. 2001. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/turismo/noticias/ult338u1399.shtml>. Acesso em: 13 mar 2019.

FREEMAN, M.; BEALE, P. Mensuring project sucess. **Project Management Journal**, v.XXIII, n.1, p.8-17, March 1992.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach. London: Pitman Publishing, 1984.

_____.; PHILLIPS, R. A. Stakeholder theory: a libertarian defense. **Business Ethics Quarterly**, v.12, n.3, p.331-349, 2002.

FREITAS, C. **Pela primeira vez, cadeirante integra Grande Desfile de Natal em Gramado**. 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/natal-luz/2018/noticia/2018/12/04/pela-primeira-vez-cadeirante-integra-grande-desfile-de-natal-em-gramado.ghtml>. Acesso em: 15 abr 2019.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **The New York Times Magazine**, September 13, p. 122-126, 1970.

FREIRE, Quintino G. **Como será a Cidade do Rock do Rock in Rio 2017**. 2017. Disponível em: <https://diariodorio.com/como-sera-cidade-rock-rock-rio-2017/>. Acesso em: 13 set 2018.

FUINI, L. L. A governança e o território: reflexões sobre uma abordagem de pesquisa. **Revista de Desenvolvimento Econômico**, n.28, p.86-99, Dezembro 2013.

G1 GLOBO. **Rock in Rio cancela edições em Madri e em Buenos Aires**. 2014a. Disponível em: <http://g1.globo.com/musica/noticia/2014/01/rock-rio-cancela-edicao-em-madri-diz-jornal-espanhol.html>. Acesso em: 15 set 2018.

_____. **Rock in Rio comemora 30 anos de festival com evento em Nova York**. 2014b. Disponível em: <http://g1.globo.com/musica/rock-in-rio/2015/noticia/ 2014/09/rock-rio-comemora-30-anos-de-festival-com-evento-em-nova-york.html>. Acesso em: 12 set 2018.

_____. **Game XP, no Rock in Rio 2017, terá etapa do campeonato brasileiro de 'Just Dance'**. 2017. Disponível em: <https://g1.globo.com/musica/rock-in-rio/2017/noticia/game-xp-no-rock-in-rio-2017-tera-etapa-do-campeonato-brasileiro-de-just-dance.ghtml>. Acesso em: 23 set 2018.

G1 RIO. **Promotores de eventos do Rio de Janeiro lançam associação**. 2018. Disponível em: < https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2018/07/31/promotores-de-eventos-do-rio-de-janeiro-lancam-associacao.ghtml>. Acesso em: 23 set 2018.

G1 RS. **Confira a programação e atrações do Natal Luz neste final de semana**. 2014a. Disponível em: <http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/natal-luz/2014/noticia/2014/ 11/confira-programacao-e-atracoes-do-natal-luz-neste-final-de-semana.html>. Acesso em: 13 mar 2019.

_____. **Primeiro final de semana do Natal Luz 2014 lota hotéis na Serra do RS**. 2014b. Disponível em: <http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/natal-luz/2014/noticia/2014/11/ primeiro-final-de-semana-do-natal-luz-2014-lota-hoteis-na-serra-do-rs.html>. Acesso em: 13 mar 2019.

_____. **Natal Luz aprova inovações e faz balanço positivo da 30ª edição**. 2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/natal-luz/2015/noticia/2015/12/organizacao-do-natal-luz-faz-balanco-positivo-e-aprova-inovacao-em-evento.html>. Acesso em: 14 mar 2019.

_____. **Natal Luz de Gramado ganha destaque em site de jornal americano**. 2017. Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/natal-luz/2017/noticia/natal-luz-de-gramado-ganha-destaque-em-site-de-jornal-americano.ghtml>. Acesso em: 14 mar 2019.

GAME XP. **Você deve estar se perguntando: o que é um game park?**. 2018. Disponível em: < https://www.gamexp.com.br/sobre>. Acesso em: 17 set 2018.

GARLAND, R. **Project governance**: a pratical guide to effective project decision making. London: Kogan Page, 2009.

GASPAR, M. A.; SANTOS, S. A. dos; DONAIRE, D.; KUNIYOSHI, M. S.; PREARO, L. C. A influência das práticas de gestão do conhecimento na eficácia organizacional: um estudo em empresas atuantes na indústria de software no Brasil. In: **V Encontro de Estudos em Estratégia da Anpad**. Anais ..., Porto Alegre, 2011.

GAÚCHAZH. **As histórias do "inverneio" gaúcho**. 2010. Disponível em: <https://gauchazh .clicrbs.com.br/geral/noticia/2010/07/as-historias-do-inverneio-gaucho-2975087.html>. Acesso em: 5 mar 2019.

_____. **Conheça os novos espetáculos e outras atrações do Natal Luz, que começa na sexta**. 2015. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/comportamento/ viagem/noticia /2015/10/conheca-os-novos-espetaculos-e-outras-atracoes-do-natal-luz-que-comeca-na-sexta-4886663.html>. Acesso em: 23 mar 2019.

GEISSLER, G.L.; RUCKS, C.T. The overall theme park experience: a visitor satisfaction tracking study. **Journal of Vacation Marketing**, v.17, n.2, 2011, p.127-138. DOI: 10.1177/1356766710392480 2011

GETZ, D. Sport event tourism: planning, development, and marketing. In: HUDSON, S. (ed.), **Sport and adventure tourism**. New York: Haworth, 2003, p.49-88.

_____. **Event management and event tourism**. 2.ed. New York: Cognizant Communications Corporation, 2005.

_____. Event tourism: Definition, evolution, and research. **Tourism Management**, v.29, 2008, p.403-428. doi:10.1016/j.tourman.2007.07.017

_____. The nature and scope of festival studies. **International Journal of Event Management Research**, v.5, n.1, 2010, p.1-47.

_____.; ANDERSSON, T.; LARSON, M. Festival stakeholder roles: concepts and case studies. **Event Management**, v.10, 2006, p.103-122.

_____.; PAGE, S. J. **Event studies**: theory, research and policy for planned events. Events management series. 3.ed. London: Routledge Taylor & Francis Group, 2016.

_____.; SVENSSON, B.; PETERSSEN, R.; GUNNERVALL, A. Hallmark events: definition, goals and planning process. **International Journal of Event Management Research**, v.7, n.1, 2012.

GIACOMELLI, F. **Aos 30 anos, Natal Luz de Gramado mistura clássicos e novos shows**. 2015. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/turismo/2015/10/1696601-aos-30-anos-natal-luz-de-gramado-mistura-classicos-e-novos-shows.shtml>. Acesso em: 23 abr 2018.

GIOIA, D. A.; PITRE, E. Multiparadigm perspectives on theory building. **Academy of Management Review**, v.15, n.4, p.584-602, 1990.

GIRGINOV, V. Governance of the London 2012 Olympic Games legacy. **International Review for the Sociology of Sport**, v47, n.5, 2011, p.543-558. DOI: 10.1177/1012690211413966

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. da.; (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. da.; (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOLDBLATT, J. **Special events**: event leadership for a new world. 5.ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2008.

GOMES, J.; ROMÃO, M. Improving project success: a case study using benefits and project management. **Procedia Computer Science**, v.100, p.489- 497, 2016. doi: 10.1016/j.procs.2016.09.187

GONÇALVES, J.C.; SEABRA, C.; SILVA, C. Storytelling no turismo cultural: o poder do "era uma vez...". **Revista Turismo & Desenvolvimento**, n.27/28, 2017, p.2171-2177.

GRABHER, G. The project ecology of advertising: tasks, talents and teams. **Regional Studies**, v.36, n.3, p.245-262, 2002. DOI: 10.1080/00343400220122052

_____.; THIEL, J. Projects, people, professions: Trajectories of learning through a mega-event (the London 2012 case). **Geoforum**, 2015. No prelo. http://dx.doi.org/10.1016/j.geoforum.2015.02.006

GRACIOSO, F. **As novas arenas de comunicação com o mercado**. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAHAM, J.; AMOS, B.; PLUMPTRE, T. Governance principles for protected areas in the 21st century. In: **The Fifth World Parks Congress Durban**, Anais..., South Africa 2003.

GRAMADO. **Decreto 055/2013**: Regimento Interno da Autarquia Municipal de Turismo - Gramadotur. 2013. Diponível em: < http://gramadotur.net.br/wp-content/uploads/2015 /11/Decreto-055.13-Aprova-o-Regimento-Interno-da-Autarquia-Municipal-de-Turismo-%E2%80%93-GRAMADOTUR..pdf>. Acesso em: 7 mar 2019.

_____. **Decreto 159/2015**: alteração do Regimento Interno da Autarquia Municipal de Turismo - Gramadotur. 2015. Disponível em: < http://gramadotur.net.br/wp-content/uploads /2015/11/Decreto-159.15-Altera-dispositivo-do-Decreto-n%C2%BA-55.2013-que-estabelece-o-Regimento-Interno-da-Autarquia-Municipal-de-Turismo-%E2%80%93-GRAMADOTUR..pdf>. Acesso em: 7 mar 2019.

_____. **Lei 3490/2016**: instituição do novo Plano de Cargos e o Sistema de Remuneração dos Servidores da Autarquia Municipal de Turismo de Gramado – Gramadotur. 2016. Dispomível em: < https://leismunicipais.com.br/a/rs/g/gramado/lei-ordinaria/2016/349/3490/lei-ordinaria-n-3490-2016-institui-o-novo-plano-de-cargos-e-o-sistema-de-remuneracao-dos-servidores-da-autarquia-municipal-de-turismo-de-gramado-gramadotur-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 7 mar 2019.

GRAMADO. **Decreto 118/2018**: Regulamento do 33º Natal Luz de Gramado. 2018.

GRAMADOONDE.IR. **33° Natal Luz de Gramado encerra com resultados positivos**. 2019. Disponível em: <https://gramado.onde.ir/33-natal-luz-de-gramado-encerra-com-resultados-positivos/>. Acesso em: 3 mai 2019.

GRAMADOSITE. **Fantástica fábrica de natal**. 2010a. Disponível em: <http://gramadosite .com.br/natalluz/noticias/id:20951/via:hotlink-natalluz/ctid:13909>. Acesso em 13 mar 2019.

_____. **25 anos de encanto e emoção aos visitantes**. 2010b. Disponível em: <http://www.gramadosite.com.br/natalluz/retrospectiva>. Acesso em: 13 mar 2019.

GRAMADOTUR. **Programa de Artes Pedro Henrique Benetti**. 2019a. Disponível em: <http://gramadotur.net.br/programa-de-artes/>. Acesso em: 19 nov 2018.

_____. **A Gramadotur**. 2019b. Disponível em: <http://gramadotur.net.br/sobre/>. Acesso em: 19 nov 2018.

GRAMADO MAGAZINE. **Natal Luz 2011**. 2011. Disponível em: <http://gramadomagazine.com.br/natal-luz-2011-16-08-2011-00-45-32>. Acesso em: 13 mar 2019.

GRAMADO PARKS. **33º Natal Luz obteve lucro de quase 8 milhões**. 2019. Disponível em: <http://www.gramadoparks.com/33-natal-luz-obteve-lucro-de-quase-8-milhoes/>. Acesso em: 27 abr 2019.

GRANDI, G. **Gramado se prepara para o maior Natal Luz dos últimos anos**. 2018. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/viver-bem/turismo/natal-luz-de-gramado-2018/>. Acesso em: 23 abr 2019.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v.33, n.3, p.114-135, Spring 1991. DOI: 10.1016/B978-0-7506-7088-3.50004-8

GRI. GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **G4 Sector Disclosure: event organizers**. 2013. Disponível em: < https://www.globalreporting.org/information/sector-guidance/Pages/default.aspx >. Acesso em: 23 jan 2019.

_____. **G4 Sustainability reporting guidelines: implementation manual**. 2015. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/grig4-part2-implementation-manual.pdf>. Acesso em: 23 jan 2019.

GRÜN, O. **Taming Giant projects**: management of multi-organization enterprises. New York: Springer-Verlag, 2004.

GUERRA, A. R. **Rock in Rio Lisboa**: 353 mil pessoas e a promessa do regresso em 2014. 2012. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/buzz/rock-in-rio-lisboa-353-mil-pessoas-e-a-promessa-do-regresso-em-2014/>. Acesso em: 23 set 2018.

HALL, C. M. The definition and analysis of hallmark tourist events. **GeoJournal**, v.19, n.3, 1989, p.263-268. DOI: 10.1007/BF00454570

_____.; PAGE, S. J. Geography and the study of events. In: PAGE, S. J.; CONNELL, J. (eds.). **Routledge handbook of events**. London: Routledge, 2012.

_____.; WILLIAMS, A.M.; LEW, A. A. Turismo: conceitos, instituições e temas. In: LEW, A. A.; HALL, C. M.; WILLIAMS, A.M. **Compêndio do turismo**. Lisboa: Instituto Piaget, 2004, p23-41.

HALL, R. The strategic analysis of intagible resources. **Strategic Management Journal**, v.13, p.135-144, February 1992. DOI: 10.1002/smj.4250130205

HARRISON, J. S; FREEMAN, R. E. Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. **Academy of Management Journal**, v.42, n.5, p.479-485, 1999.

HEWEGE, C. R. Resolving structure-agency dichotomy in management research: case for adaptative theory research methodology. In: **24th Annual Australian & New Zealand Academy of Managment**, Anais..., Norte Terrace, Australia, December 2011.

HIRSCH, P. M. Processing fads and fashions: an organization set analysis of Cultural industry systems. **American Journal of Sociology**, v.77, n.4, p.639-659, 1972.

HLERA. **Rock in Rio Lisboa 2004**.2018a. Disponível em: <https://rockinrio. hleranafesta.com.br/rock-in-rio-lisboa-2004.htm>. Acesso em: 15 set 2018.

_____. **Rock in Rio Lisboa 2006**. 2018b. Disponível em: < https://rockinrio. hleranafesta.com.br/rock-in-rio-lisboa-2006.htm>. Acesso em: 15 set 2018.

_____. **Rock in Rio Lisboa 2008**. 2018c. Disponível em: < https://rockinrio.hleranafesta.com.br/rock-in-rio-lisboa-2008.htm>. Acesso em: 15 set 2018.

HOBBS, B.; AUBRY, M. A multi-phase research program investigating Project Management Offices (PMOs): the results of phase 1. **Project Management Journal**, v.38, n.1, p.74-86, March 2007.

HOBDAY, M. The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? **Research Policy**, v.29, p.871–893, 2000. PII: S0048-7333 00 00110-4

HOLBROOK, M. B. Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: an illustrative photographic essay. **Journal of Business Research**, v.59, 2006, p.714-725. doi:10.1016/j.jbusres.2006.01.008

_____.; HIRSCHMAN, E. C. The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. **Journal of Consumer Research**, v.9, September 1982, p.132-140.

_____.; SCHINDLER, R. M. Echoes of the dear departed past: some workin progress on nostalgia. **Advances in Consumer Research**, v.18, 1991, p.330-333.

_____.; _____. Age, sex, and attitude toward the past as predictors of consumers' aesthetic tastes for cultural products. **Journal of Marketing Research**,v.31, n.3, Aug.1994, p.412-422.

_____.; _____. Market segmentation based on age and attitude toward the past concepts, methods, and findings concerning nostalgic influences on customer tastes. **Journal of Business Research**, v.37, 1996, p.27-39. PII SO 148-2963(96)00023-9

HORNE, J. The four ‘knowns’ of sports mega-events. **Leisure Studies**, v.26, n.1, p.81-96, January 2007.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D. The internal organization: resources, capabilities, and core competences. In: _____.; _____.; _____. (Eds.) **Competing for advantage**. Thomson Learning: Ohio, USA, 2004, p.101-129.

HOW. HOUSE OF WORLD, lda (ed.). Rock in Rio Lisboa 2018: eu vou por tudo isto e muito mais. **Revista Rock in Rio**, 2018.

HUEMANN, M.; KEEGAN, A.; TURNER, J. R. Human resource management in the project-oriented company: a review. **International Journal of Project Management**, v.25, 2007, p.315-323. doi:10.1016/j.ijproman.2006.10.001

IBGC. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas da governança corporativa**. 5.ed. 2015. Disponível em: <

http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: 3 jan 2019.

_____. **Governança corporativa**. 2016. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>. Acesso em: 5 jan 2016.

IIRC. INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL. **O IIRC**. 2019. Disponível em: <https://integratedreporting.org/the-iirc-2/>. Acesso em: 27 abr 2019.

_____. **A estrutura internacional para relato integrado**. 2014. Disponível em: <http://integratedreporting .org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portugese-final-1.pdf>. Acesso em: 27 abr 2019.

IOANNIDES, D.; DEBBAGE, K. G. **The economic geography of the tourist industry**: a suply-side analysis. London: Taylor & Francis e-Library, 2005.

IRION, A.; TREZZI, H. **O debate entre o público e o privado**. 2010. Disponível em: <http://wp.clicrbs.com.br/gramado/2011/08/15/o-debate-entre-o-publico-e-o-privado/>. Acesso em: 13 mar 2019.

ISMERIM, Flávio. **Marcas disputam atenção do público no Rock in Rio**. 2017. Disponível em: < https://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/marcas-disputam-atencao-do-publico-no-rock-in-rio.ghtml>. Acesso em: 01 set 2018.

ISO. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO/IEC 38500:2008**: Corporate governance of information technology. 2008.

_____. **Sustainable events with ISO 20121**. 2012a. Disponível em: < https://www.iso.org/iles/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/sustainable_events_iso_2012.pdf>. Acesso em 05 set 2018.

_____. **Event sustainability management systems:** requirements with guidance for use. 2012b. Disponível em: < https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:20121:ed-1:v1:en>. Acesso em: 05 set 2018.

ISTO É. **Rock in Rio 2017**: instalações da Cidade do Rock já estão funcionando. 2017. Disponível em: < https://istoe.com.br/rock-in-rio-2017-instalacoes-da-cidade-do-rock-ja-estao-funcionando/>. Acesso em: 13 set 2018.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v.9, p.31-41, 1988.

JENNER, A. **In Gramado, Brazil, they start celebrating Christmas in October**. 2017. Disponível em: <https://www.washingtonpost.com/lifestyle/travel/in-gramado-they-start-celebrating-christmas-in-october--and-in-spring/2017/12/07/decd0420-d3bd-11e7-b62d-d9345ced896d_story.html?noredirect=on&utm_term=.26fdcef86d4f>. Acesso em: 13 mar 2019.

JENNINGS, W. Governing mega-events: tools of security risk management for the London 2012 Olympic Games and FIFA 2006 World Cup in Germany. In: **The 59th Political Studies Association Conference**, Anais..., Manchester, April 2009.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v.3, n.4, p.305-360, Oct. 1976.

JOHNSON, R. A.; KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. Systems theory and management. **Management Science**, v.10, n.2, p.367-384, January 1964.

JONES, C. Festivals and events in emergent economies. **International Journal of Event and Festival Management**, v.3, n.1, p9-11, 2012. http://dx.doi.org/10.1108/17582951211210906

_____.; HERTELY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **The Academy of Management Review**, v.22, n.4, p.911-945, October 1997.

JORNAL DE GRAMADO. **Lucro final do 30º Natal Luz supera meio milhão de reais**. 2016. Disponível em: <https://jornaldegramado.com.br/_conteudo/2016/03/noticias/296764-lucro-final-do-30-natal-luz-supera-meio-milhao-de-reais.html>. Acesso em: 13 mar 2019.

JOSLIN, R.; MÜLLER, R. Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. **International Journal of Project Management**, v.33, p.1377-1392, 2015. http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.005

_____.; _____. The relationship between project governance and project success. **International Journal of Project Management**, v.34, p.613- 626, 2016. http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.008

JUGDEV, K.; MÜLLER, R. A retrospective look a tour evolving understanding of project sucess. **Project Managment Journal**, v.36, n.4., p.19-31, December 2005.

KERZNER, H. **Project management**: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 10.ed. New Jersey: John Wiley & Sons Inc, 2009.

KHAN, K.; TURNER, R.; MAQSOOD, T. Factors that influence the success of public sector projects in Pakistan. In: **Proceedings of IRNOP 2013 Conference**, p.1-25, June 2013. DOI: 10.13140/2.1.4832.9605

KLAKEGG, O. J.; WILLIAMS, T.; MAGNUSSEN, O. M.; GLASSPOOL, H. Governance frameworks for public project development and estimation. **Project Management Journal**, v.39, Supplement, p.S27-S42, 2008. DOI: 10.1002/pmj.20058

KREINER, K. In search of relevance: project management in drifting environments. **Scandinavian Journal of Management**, v.11, n.4, p.335-346, 1995.

KWAK, Y. H.; ANBARI, F. T. Analyzing project management research: perspectives from top management journals. **International Journal of Project Management**, v.27, p.435-446, 2009. doi:10.1016/j.ijproman.2008.08.004

LAFFERTY, G.; FOSSEN, A. v. Integrating the tourism industry: problems and strategies. **Tourism Management**, v.22, 2001, p.11-19. PII: S0261-5177(00)00021-2

LAFLEY, A.G.; MARTIN, R.L. Instituting a company-wide strategic conversation at Procter & Gamble. **Strategy & Leadership**, v.41, n.4, 2013, p.4-9. http://dx.doi.org/10.1108/SL-04-2013-0023

_____.; _____. **Jogar para vencer**: como a estratégia realmente funciona. 1.ed. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

LAYDER, D. **New Strategies in Social Research**. Polity, Cambridge, 1993.

_____. **Sociological Practice**: Linking Theory and Social Research, Sage, London, 1998.

LE GALÈS, P. Policy instruments and governance. In: BEVIR, M. (Ed.) **The SAGE handbook of governance**. London: SAGE, 2011.

LEÃO, A. L. M. de S.; VIEIRA, R. S. G.; GAIÃO, B. F. da S.; SOUZA, I. L. de. O que podemos aprender com o estudo de casos em administração? Um ensaio baseado na abordagem naturalista de Robert Stake. **Revista Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v.1, n.1, p.45-59, Jan/Jun 2012.

LEAVY, B. **Where to play and how to win**: strategy fundamentals the Procter & Gamble way. **Strategy & Leadership**, v.41, n.5, 2013, p.7-16. http://dx.doi.org/10.1108/SL-05-2013-0034

LEE, K.-W.; YUAN, J.J. Hospitality and Tourism Industry Segments: Toward a New Taxonomy. **e-Review of Tourism Research**, v.14, n.1-2, 2017, p.37-56.

LEVIN, Teresa. **Conheça os três universos por trás do Rock in Rio**. 2017. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2017/09/14/conheca-os-tres-universos-do-rock-in-rio.html>. Acesso em: 13 set 2018.

LILLESTOL, T.; TIMOTHY, D.J.; GOODMAN, R. Competitive strategies in the US theme park industry: a popular media perspective, **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, v.9, n.3, 2015, p.225-240. http://dx.doi.org/10.1108/IJCTHR-02-2015-0009

LIMA, L de. **Gramadotur quer renovar espetáculos do Natal Luz**. 2019. Disponível em: <https://www.jornaldegramado.com.br/_conteudo/2019/03/noticias/2382775-gramadotur-quer-renovar-espetaculos-do-natal-luz.html>. Acesso em: 11 abr 2019.

LINDIČ, J.; SILVA, C.M. da. Value proposition as a catalyst for a customer focused Innovation. **Management Decision**, v.49. n.10, 2011, p.1694-1708. http://dx.doi.org/10.1108/00251741111183834

LOCKWOOD, M. Good governance for terrestrial protected areas: a framework, principles and performance outcomes. **Journal of Environmental Management**, v.91, 2010, p.754-766. doi:10.1016/j.jenvman.2009.10.005

LOEBLEIN, G. **Grande Desfile de Natal 30 Anos resgata memórias de três décadas**. 2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/natal-luz/2015/noticia/2015/12/grande-desfile-de-natal-30-anos-resgata-memorias-de-tres-decadas.html>. Acesso em: 15 abr 2019.

LÖFFLER, E. Governance: die neue generation von staats - und verwaltungs - modernisierung. **Verwaltung + Management**, v. 7, n. 4, p. 212-215, 2001.

LÖFSTRÖM, M. Inter-organizational collaboration projects in the public sector: a balance between integration and demarcation. **International Journal of Health Planning and Management**, v.25, p.136-155, 2010. DOI: 10.1002/hpm.1003

LOIOLA, E.; MIGUEZ, P.; RIBEIRO, E. Redes sociais: configurações estruturais das redes e posicionais de atores do carnaval do Salvador. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v.12, n. 3, p. 553-577, Set/Dez. 2012.

LOPES, I. **Portugal prepara Rock In Rio Lisboa 2006**. 2007. Disponível em: <https://www.mundolusiada.com.br/acontece/portugal-prepara-rock-in-rio-lisboa-2006/>. Acesso em: 19 set 2018.

MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MAIR, J.; WHITFORD, M. An exploration of events research: event topics, themes and emerging trends, **International Journal of Event and Festival Management**, v.4, n.1, p.6-30, 2013. http://dx.doi.org/10.1108/17582951311307485

MAPA DO MUNDO. **Mapa do Natal Luz**. 2012. Disponível em: <https://mapadomundo.org/tag/mapa-do-natal-luz/>. Acesso em: 14 mar 2019.

MARIANI, M.M.; GIORGIO, L. The ‘‘Pink Night” festival revisited: meta-events and the role of destination partnerships in staging event tourism. **Annals of Tourism Research**, v.62, 2017, p.89-109. http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2016.11.003

MARQUES, O. **Rock in Rio 2015 injeta mais de R$ 500 milhões de reais na economia do Rio de Janeiro**. 2015. Disponível em: < http://www.abeoc.org.br/ 2015/10/rock-in-rio-2015-injeta-mais-de-r-500-milhoes-de-reais-na-economia-do-rio-de-janeiro/>. Acesso em: 12 set 2018.

MARTINI, P. de. **Celebrando 30 anos, Natal Luz começa na sexta com programação renovada**. 2015. Disponível em: <http://dc.clicrbs.com.br/sc/entretenimento/noticia/2015/ 10/celebrando-30-anos-natal-luz-comeca-na-sexta-com-programacao-renovada-4886639.html>. Acesso em: 25 abr 2019.

MARZEC, M. Telling the corporate story: vision into action. **Journal of Business Strategy**, v.28, n.1, 2007, p.26-36. http://dx.doi.org/10.1108/02756660710723189

MCCARTNEY, G.; TOMAS, S.; THOMSON, H.; et al., SCOTT, J.; HAMILTON, V.; HANLON, P.; MORRISON, D.S.; BOND, L. **The health and socioeconomic impacts of major multi-sport events**: systematic review (1978-2008). **BMJ**, v.340, 2010, p.1-9. ISSN 1756-1833

MEDEIROS, J. **Rock in Rio, de novo na Europa**. 2007. Disponível em: < https://cultura.estadao.com.br/noticias/artes,rock-in-rio-de-novo-na-europa,81634>. Acesso em: 15 set 2018.

MEDEIROS, C. R. de O. **Storytellings Organizacionais**: narrativas contadas pelos anúncios e vídeos institucionais. Revista Capital Científico, v.7, n.1, Jan./Dez. 2009.

MENEZES, C. **O que deu certo e o que deu errado na internacionalização do Rock in Rio**. 2017. Disponível em: < https://gente.ig.com.br/cultura/2017-09-11/internacionalizacao-do-rock-in-rio.html>. Acesso em: 15 set 2018.

MERRIAM, S. B. The design of qualitative research. In: MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, v.28, n.3, p.62-73, Spring 1986.

MILLER, R.; HOBBS, B. Governance regimes for large complex projects. **Project Management Journal**, v.36, n.3, p.42-50, September 2005.

MILLER, D. ; SHAMSIE, J. The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. **Academy of Management Journal**, v.39, n.3, p.519-543, Jun. 1996. http://www.jstor.org/stable/256654

MILOŠEVIĆ, D. Z. Systems approach to strategic project management. **International Journal of Project Management**, v.l7, n.3, p.173-179, August 1989.

_____. ; SRIVANNABOON, S. A theoretical framework for aligning project management with business strategy. In: SHENHAR, A. J.; MILOŠEVIĆ, D. Z;DVIR, D.; THAMHAIN, H. (Eds.). **Linking project management to business strategy**. USA: Project Management Institute, 2007, p.35-55.

MILMAN, A. The future of the theme park and attraction industry: a management perspective. **Journal of Travel Research**, v.40, n.2, 2001, p.139-147. https://doi.org/10.1177/004728750104000204

_____. The global theme park industry. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v.2, n.3, 2010, p.220-237. http://dx.doi.org/10.1108/17554211011052177

_____.; OKUMUS, F.; DICKSON, D. The contribution of theme parks and attractions to the social and economic sustainability of destinations. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v.2, n.3, 2010, p.338-345. http://dx.doi.org/10.1108/17554211011052249

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: **Advances in strategic management**. Greenwich: JAI Press, 1988. v.5. p. 1-67. Disponível em: < http://teaching.up.edu/bus580/bps/Mintzberg,%20Generic% 20Strategy.pdf>. Acesso em: May 2016.

_____.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____.; LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**, Spring 1999.

_____.; RAISINGHANI, D.; THÊORÉT, A. The structure of "Unstructured" decision process. **Administrative Science Quarterly**,v.21, n. 2, p.246-275, Jun 1976.

_____.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v.6, p.257-272, 1985

MITCHELL, R. L.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Towards a theory of stakeholder identification and salience deifing the principle of who and what really counts. **Academy of Management**, v.22, n.4, p.853-886, Out 1997.

MORAES, P. **Rock in Rio se torna uma segunda chance para o Parque Olímpico**. 2017. Disponível em: <https://vejario.abril.com.br/cidades/rock-in-rio-se-torna-uma-segunda-chace-para-o-parque-olimpico/>. Acesso em: 23 set 2018.

MORETTO, D. **9 razões para você se jogar no palco eletrônico do Rock in Rio**. 2017. Disponível em: < http://projetopulso.com.br/9-razoes-para-voce-se-jogar-no-palco-eletronica-do-rock-in-rio-2017/>. Acesso em: 23 set 2018.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, p.58-71, Jan./Mar. 2005.

MORIN, E.; SAVOIE, A.; BEAUDIN, G. **L'éfficacité de l'organization**: théories, représentations et mesures. Montréal: Gaëtan Morin Éditeur, 1994.

MORRIS, P. W. G. A brief history of project management. In: MORRIS, P. W. G.; PINTO, F; SÖDERLUND, J. (Eds.). **The Oxford handbook of project management**. Oxford Handbooks Online, May 2011. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199563142.003.0002

_____.; JAMIESON, A. Linking corporate strategy to project strategy via portfólio and program management. In: **Conference of the European Academy Management**, Governance in Managerial Life, Saint Andrews, Scotland, 2004.

_____.; _____.; SHEPHERD, M. M. Research updating the APM body of knowledge 4th edition. **International Journal of Project Management**, v.24, p.461-473, 2006. doi:10.1016/j.ijproman.2006.02.002

MOSCARDO, G. Analysing the role of festivals and events regional development. **Event Management**, v.11, 2007, p.23–32.

MOSSBERG, L.; THERKELSEN, A.; HUIJBENS, E.H.; BJÖRK, P.; OLSSON, A.K. **Storytelling and destination development**. NORDEN Nordic Innovation Centre, December 2010. Disponível em: < http://www.nordicinnovation.org/Global/_ Publications/Reports/2010/201012_StorytellingAndDestinationDevelopment_report.pdf>. Acesso em: 30 nov 2017.

MOUTINHO, L. M. G.; CAVALCANTI FILHO, P. F. M. B.; KEHRLE, L. R.; CAMPOS, L. H. R. **O maior São João do mundo em Campina Grande**. Nota técnica do projeto de pesquisa 'Mobilizando conhecimentos para desenvolver arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas no Brasil'. Rio de Janeiro: RedeSist-IE/UFRJ; SEBRAE, 2006.

MÜLLER, I. **Natal Luz Gramado 30 Anos**. *Jornal de Gramado*, 2015.

_____. **STJ rejeita denúncia contra a família Peccin, ex-organizadora do Natal Luz**. 2018. Disponível em: <https://www.jornalnh.com.br/_conteudo/noticias/regiao/2018/12/2350765-stj-rejeita-denuncia-contra-a-familia-peccin--ex-organizadora-do-natal-luz.html>. Acesso em: 27 abr 2019.

MÜLLER, R. **Project governance**: Fundamentals of project management. USA: Gower Publishing Limited, 2009.

_____.; LECOEUVRE, L. Operationalizing governance categories of projects. **International Journal of Project Management**, v.32, p.1346-1357, 2014. http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.005

_____.; STAWICKI, J. A framework for building successful project-based organizations. **Project Perspectives**, v.29. n.1, p.68-71, 2008.

_____.; TUNER, J. R.The impact of principal–agent relationship and contract type on communication between project owner and manager. **International Journal of Project Management**, v.23, p.398-403, 2005. doi:10.1016/j.ijproman.2005.03.001

_____.; _____. Matching the project manager's leadership style to project type. **International Journal of Project Management**, v.25, p.21-32, 2007. doi:10.1016/j.ijproman.2006.04.003

_____.; ZHAI, L.; WANG, A.; SHAO, J. A framework for governance of projects: Governmentality, governance structure and projectification. **International Journal of Project Management**, v.34, p.957- 969, 2016. http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.002

_____.; _____.; _____. Governance and governmentality in projects: Profiles and relationships with success. **International Journal of Project Management**, v.35, n.3, p.378-392, April 2017. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.01.007

NAGADO, Alexandre. **BRock** – o rock brasileiro dos anos 80. 2002. Disponível em: < https://www.omelete.com.br/musica/brock-o-rock-brasileiro-dos-anos-80>. Acesso em: 23 set 2018.

NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, Â. D. da C.; MELLO, M. C. A. de. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NATAL LUZ DE GRAMADO. **Espetáculo do Lago Reencontros de Natal**. 2019a. Disponível em: <http://www.natalluzdegramado.com.br/reencontro-de-natal/>. Acesso em: 21 abr 2019.

_____. **Natal Luz de Gramado comemora sucesso da 33ª edição e anuncia coletiva de encerramento**. 2019b. Disponível em: <http://www.natalluzdegramado. com.br/natal-luz-de-gramado-comemora-sucesso-da-33a-edicao-e-anuncia-coletiva-de-encerramento/. Acesso em: 13 abr 2019.

NATÁLIA, B. **Reencontros de Natal emociona e surpreende pela superprodução no Natal Luz de Gramado**. 2017. Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/natal-luz/2017/noticia/reencontros-de-natal-emociona-e-surpreende-pela-superproducao-no-natal-luz-de-gramado.ghtml>. Acesso em: 13 mar 2019.

NEVES, P. J. **Os loucos números do Rock in Rio**. 2011. Disponível em: <https://www. dinheirovivo.pt/buzz/os-loucos-numeros-do-rock-in-rio/>. Acesso em: 15 set 2018.

NEY, T. **Número de público do Rock in Rio nos EUA é contestado**. 2015. Disponível em: < https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2015/06/1638394-numero-de-publico-do-rock-in-rio-nos-eua-e-contestado.shtml>. Acesso em: 17 set 2018.

NUNKOO, R.; RIBEIRO, M.A.; SUNNASSEE, V.; GURSOY, D. Public trust in mega event planning institutions: the role of knowledge, transparency and corruption. **Tourism Management**, v.66, 2018, p155-166. DOI: 10.1016/j.tourman.2017.11.010

O GLOBO. **Rock in Rio 2017**: Conheça a nova Cidade do Rock. 2017. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/cultura/musica/rock-in-rio-2017-conheca-nova-cidade-do-rock-21171119>. Acesso em: 27 set 2018.

O SUL. **Gramadotur apresenta diretores artísticos do 34º Natal Luz**. 2019. Disponível em: <http://www.osul.com.br/gramadotur-apresenta-diretores-artisticos-do-34o-natal-luz/>. Acesso em: 27 abr 2019.

O'TOOLE, W.; MIKOLAITIS, P. **Corporate event project management**. New York: John Wiley & Sons, 2002.

OLIVEIRA, J. A. P. de. **Empresas na sociedade**: sustentabilidade e responsabilidade social. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

OLIVEIRA, L. **Palcos patrocinados ganham destaque no Rock in Rio 2017**. 2017. Disponível em: < https://oglobo.globo.com/cultura/palcos-patrocinados-ganham-destaque-no-rock-in-rio-2017-21863240>. Acesso em: 15 set 2018.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Recife: Bagaço, 2005.

OLSEN, B. E.; HAUGLAND, S. A.; KARLSEN, E.; HUSØY, G. J. Governance of complex procurements in the oil and gas industry. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v.11, p.1-13, 2005. doi:10.1016/j.pursup.2005.03.003

ONU. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **A ONU e a governança**. 2009. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/acao/governanca/>. Acesso em: 17 out 2018.

OSBORNE, S. P. The new public governance? **Public Management Review**, v.8, n.3, p.377-387, 2006. DOI: 10.1080/14719030600853022

OSTERWALDER, A. **The business model ontology**: a proposition in a design science approach. Lausanne, 2004. 169p. These (Docteur en Informatique de Gestion). L'École des Hautes Etudes Commerciales da Universidade de Lausanne, HEC Lausanne, 2004.

_____.; PIGNEUR, Y. **Business model generation** - Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 300p.

OSTRON, E.; CHANG, C.; PENNINGTON, M.; TARKO, V. **The future of the commons**: beyond market failure and government regulation. London: The Institute of Economic Affairs, 2012.

PAGE, J.; CONNELL, J. Introduction. In: PAGES.J.; CONNELL, J. (eds.). **Routledge handbook of events**. London: Routledge, 2012.

PAPPAS, N. Hosting mega events: London ers' support of the 2012 Olympics. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v.21, 2014, p.10-17. http://dx.doi.org/10.1016/j.jhtm.2014.02.001

PARENT, M. M. Evolution and issue patterns for major-sport-event organizing committees and their stakeholders. **Journal of Sport Management**, v.22, 2008, p.135-164.

_____.; MACDONALD, D. Stakeholder perceptions on the democratic governance of major sports events. In: **Sport Management Association of Australia and New Zealand Conference**, Anais..., Melbourne, 2014.

_____.; ROUILLARD, C.; LEOPKEY, B. Issues and strategies pertaining to the Canadian governments' coordination efforts in relation to the 2010 Olympic Games. **European Sport Management Quarterly**, v.11, n.4, 2011, p.337-369. DOI: 10.1080/16184742.2011.599202

_____.; _____.; NARAINE, M.L. Network governance of a multi--evel, multi-sectoral sport event: differences in coordinating ties and actors. **Sport Management Review**, 2016. No prelo. http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2017.02.001

PATTERSON, I.; GETZ, D. At the nexus of leisure and event studies. **Event Management**, v.17, 2013, p.227-240. DOI: http://dx.doi.org/10.3727/152599513X13708863377836

PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods**. 3.ed. Thousand Oaks: SAGE, 2002. p. 259-332.

PAYNE, A.; FROW, P.; EGGERT, A. The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.45, n.6, Março de 2017. DOI 10.1007/s11747-017-0523-z

PECCIN, L. **A luz que transformou uma cidade**: os bastidores do Natal Luz de Gramado. Porto Alegre: Plus Editora, 2018.

PETERSON, R. A.; BERGER, D. G. Entrepreneurship in organizations: evidence from the Popular Music industry. **Administrative Science Quarterly**, v.16, n.1, p.97-106, March 1971.

PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.649-670, November 1987.

PIELICHATY, H.; ELS, G.; REED, I.; MAWER, V. **Events project management**. Routledge: New York, 2017.

PIKKEMAAT, B.; SCHUCKERT, M. Success factors of theme parks: An exploratory study.**Tourism Preliminary Communication**, v.55, n.2, 2007, p.197-208.

PINE II, B.J.; GILMORE, J.H. Welcome to the experience economy. **Harvard Business Review**, Jul/Aug 1998, p.97-105.

PINHEIRO, J. de Q.; FARIAS, T. M.; LIMA, J. Y. A. Painel de especialistas e estratégia multimétodos: reflexões, exemplos, perspectivas. **Psico**, v.44, n.2, p.184-192, Abr./Jun. 2013.

PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. Critical factors in successful project implementation. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v.EM-34, n.I, p.22-27, February 1987.

_____.; _____. Critical success factors in effective project implementation. In: CLELAND, D. I.; KING, W. R. (Eds.) **Project management handbook**. 2.ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 1988, p.167-190.

PIONEIRO. **Espetáculo do Natal Luz chega a São Paulo**. 2009. Disponível em: <http://pioneiro.clicrbs.com.br/rs/noticia/2009/12/espetaculo-do-natal-luz-chega-a-sao-paulo-2760407.html>. Acesso em: 15 mar 2019.

PIRES, E. **Conheça as cinco principais atrações do 28º Natal Luz de Gramado**. 2013. Disponível em: <http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/natal-luz/2013/noticia/2013/11/conheca-cinco-principais-atracoes-do-28-natal-luz-de-gramado.html>. Acesso em: 15 mar 2019.

PMI. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the Project management body of knowledge**. PMBOK Guide. 5. ed. Pennsylvania, 2013.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? **Strategic Management Journal**, v. 23, p.707-725, 2002. DOI: 10.1002/smj.249

PORTAL DA FOLHA. **STJ rejeita denúncia do MP contra Luciano e Felipe Peccin**. 2018a. Disponível em: <http://portaldafolha.com.br/novo/2018/12/07/stj-rejeita-denuncia-do-mp-contra-luciano-e-felipe-peccin/>. Acesso em: 27 abr 2019.

_____. **Gramadotur investe R$ 2,8 milhões na decoração do Natal Luz de Gramado**. 2018b. Disponível em: <http://portaldafolha.com.br/novo/2018/09/28/gramadotur-investe-r-28-milhoes-na-decoracao-do-natal-luz-de-gramado/>. Acesso em: 27 abr 2019.

PORTAL DA PROPAGANDA. Casas Bahia inaugura super loja de Natal no Anhembi. 2009. Disponível em: <http://www.portaldapropaganda.com.br/portal/propaganda/15304-casas-bahia-inaugura-super-loja-de-natal-no-anhembi>. Acesso em: 15 mar 2019.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

_____. **Competitive advantage**: creating and sistaining superior performance. New York: The Free Press, 1985.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTO, H. **Após 10 anos, Rock in Rio volta com promessa de 84 horas de shows**. 2010. Disponível em: <http://g1.globo.com/pop-arte/noticia/2010/08/roberto-medina-apresenta-oficialmente-o-projeto-rock-rio-2011.html>. Acesso em: 23 set 2018.

PRESENZA, A.; SHEEHAN, L. Planning tourism through sporting events. **International Journal of Event and Festival Management**, v.4, n.2, 2013, p.125-139. http://dx.doi.org/10.1108/17582951311325890

PRESTES FILHO, L. C. (coord.). **Cadeia produtiva da economia do carnaval**. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.

PRESTON, L. E. Stakeholder management and corporate performance. **Journal of Behavioral Economics**, v.19, n.4, p.361-375, 1990.

PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. **Journal of Management**, v.33, n.3, p.479-516, June 2007. DOI: 10.1177/0149206307302554

_____.; HUANG, K.; MILMARD, H. B. The evolution of structural embeddedness and organizational social outcomes in a centrally governed health and human services network. **Journal of Public Administration Research and Theory**,v.19, p.873-893, January 2009. doi:10.1093/jopart/mun036

_____.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.18, p.229-252, 2007. doi:10.1093/jopart/mum015

QUINN, B. Festivals, events and tourism. In: JAMAL, T.; ROBINSON, M. **The SAGE Handbook of Tourism Studies**. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc., 2009.

RADUJKOVIĆ, M.; SJEKAVICA, M. Project management success factors. **Procedia Engineering**, v.196, p.607- 615, 2017. doi: 10.1016/j.proeng.2017.08.048

RAMOS, E. A. Análisis de la eficacia organizacional em el modelo de sistemas. **Revista Del Ministerio de Trabajo y Assuntos Sociales**, n.61, p.145-155, Jun. 2006.

RAMOS, H. **Verba do Natal Luz teria financiado viagem para a Finlândia**. 2011a. Disponível em: <https://www.correiodopovo.com.br/not%C3%ADcias/geral/verba-do-natal-luz-teria-financiado-viagem-para-a-finl%C3%A2ndia-1.68409>. Acesso em: 19 abr 2019.

_____. **Novo administrador garante transparência do Natal Luz 2011**. 2011b. Disponível em: <https://www.correiodopovo.com.br/not%C3%ADcias/geral/novo-administrador-garante-transpar%C3%AAncia-do-natal-luz-2011-1.70162>. Acesso em: 19 abr 2019.

REID, S. Event stakeholder management: developing sustainable rural event practices. **International Journal of Event and Festival Management**, v.2, n.1, 2011, p.20-36. http://dx.doi.org/10.1108/17582951111116597

RENZ, P. S. **Project governance**: implementing corporate governance and business ethics in nonprofit organizations. New York: Phisyca-Verlag Heidelberg, 2007.

REUSCH, P.J.A.; REUSCH, P. Event Management: a special kind of project management. In: **The 7thIEEE International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Application**, Anais..., Berlin, September 2013, p.555-559.

RICHARDS, G.; MARQUES, L.; MEIN, K. Introduction: Designing events, events as a design strategy. In: RICHARDS, G.; MARQUES, L.; MEIN, K. (eds). **Event design**: social perspectives and practices. Routledge: London, 2014. http://www.routledge.com/books/details/9780415704 649/2014

_____.; PALMER, R. Leadership, governance and stakeholders. In: RICHARDS, G.; PALMER, R. **Eventful Cities**: Cultural management and urban revitalization. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2010.

RINTAMAKI, T.; KUUSELA, H.; MITRONEN, L. Identifying competitive customer value propositions in retailing. **Managing Service Quality: An International Journal**, v.17, n.6, 2007, p.621-634. http://dx.doi.org/10.1108/09604520710834975

RING, P. S.; VEN, A. H. van de. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **The Academy of Management Review**, v.19, n.1, p.90-118, Jan. 1994. http://www.jstor.org/stable/258836

RITCHIE, J.R.B. Assessing the impact of hallmark events: conceptual and research issues. **Journal of Travel Research**, v.23. n.2, 1984. DOI: 10.1177/004728758402300101

_____.; BELIVEAU, D. Hallmark events: an evaluation of a strategic response to seasonality in the travel market. **Journal of Travel Research**, v.13, n.2, October 1974, p.14-20. https://doi.org/10.1177/004728757401300202

ROBBINS, P. S.; COULTER, M. **Management**. Eleventh Edition, Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2012.

ROCHE, M. Mega-events and modernity: perspectives and themes. In: ROCHE, M. **Mega-events and modernity**: olympics and expos in the growth of global culture. London: Routledge, 2000, p.1-30.

ROCK IN RIO. **Parque Olímpico Cidade do Rock**. 2010. Disponível em: <http://rockinrio.com/rio/pt-PT/novidades/parque-olimpico-cidade-do-rock>. Acesso em: 15 set 2018.

_____. **Rock in Rio 2001**: a gente quer um mundo melhor. 2014. Disponível em: <http://rockinrio.com/rio/pt-BR/novidades/rock-in-rio-2001-a-gente-quer-um-mundo-melhor>. Acesso em: 23 set 2018.

_____. **Lembra-se do primeiro rock in Rio Lisboa?**. 2015. Disponível em: <https://rockinriolisboa.sapo.pt/lisboa/es/novidades/lembra-se-do-primeiro-rock-in-rio-lisboa>. Acesso em: 15 set 2018.

_____. **Rock in Rio**: princípios, declaração de propósitos, valores e política do Rock in Rio. Versão 4.0. 2015. Disponível em: <http://cdn.rockinrio.com.br.s3.amazonaws.com /manual_uploads/principios_propositos_valores_e_politica_rock_in_rio_nov_2015.pdf>. Acesso em: 11 set 2018.

_____. **Confira o mapa 3D da nova cidade do rock**. 2017a. Disponível em: < http://rockinrio.com/rio/pt-PT/novidades/falta-um-mes-para-o-rock-in-rio-2017-confira-o-mapa-3d-da-nova-cidade-do-rock>. Acesso em: 23 set 2018.

_____. **Game XP segue dando show no Rock in Rio 2017**. 2017b. Disponível em: <http://rockinrio.com/rio/pt-BR/novidades/game-xp-segue-dando-show-no-rock-in-rio-2017-dcb73197-463d-4061-927e-5c85c34da605>. Acesso em: 15 set 2018.

_____. **Em clima de festa, Rock in Rio abre as portas em preview**. 2017c. Disponível em: <http://rockinrio.com/rio/pt-BR/novidades/em-clima-de-festa-rock-in-rio-abre-as-portas-para-o-preview>. Acesso em: 23 set 2018.

_____. **Rock in Rio Lisboa 2018**: plano de sustentabilidade. Versão 1.0. 2017d. Disponível em: <https://cdn2.rockinrio.com.br/uploads/collapse/file/287/Rock_in_Rio_ Lisboa_2018_Plano_de_Sustentabilidade.pdf>. Acesso em: 11 set 2018.

_____. **História**. 2018a. Disponível em: <http://rockinrio.com/rio/pt-PT/historia>. Acesso em: 01 set 2018.

_____. **Por um mundo melhor**. 2018b. Disponível em: <https://rockinriolisboa.sapo.pt /lisboa/pt-PT/por-um-mundo-melhor>. Acesso em: 01 set 2018.

_____. **Informações**. 2018c. Disponível em: <http://rockinrio.com/rio/pt-BR/informacoes>. Acesso em: 13 set 2018.

_____. **Espaço favela**: a 1ª novidade para o Rock in Rio 2019. 2018d. Disponível em: <http://rockinrio.com/rio/pt-PT/novidades/espaco-favela-a-1-novidade-para-o-rock-in-rio-2019>. Acesso em: 23 set 2018.

ROCK IN RIO ACADEMY. **Rock in Rio Academy**. 2018. Disponível em: < http://rockinrioacademy.com/> Acesso em: 20 mai 2018.

ROCK IN RIO CLUB. **Regulamento Rock in Rio Club**. 2013. Disponível em: < http://club.rockinrio.com.br/regulamento/>. Acesso em: 01 set 2018.

ROCK IN RIO INNOVATION WEEK. **Rock in Rio Innovation Week @LACS**. 2018. Disponível em: < http://www.rockinrioinnovationweek.com/>. Acesso em: 20 mai 2018.

RODRIGUEZ, **Rodrigo. Review**: Rock in Rio Vegas 2015. 2015. Disponível em: < http://projetopulso.com.br/review-rock-in-rio-vegas-2015/>. Acesso em: 13 set 2018.

ROEHL, W. The tourim production system: the logic of industrial classification. In: IOANNIDES, D.; DEBBAGE, K. G. **The economic geography of the tourist industry**: a suply-side analysis. London: Taylor & Francis e-Library, 2005.

ROSSA, L. **Natal Luz teve lucro de R$5 milhões**. 2018. Disponível em: <https://jornaldegramado.com.br/_conteudo/2018/03/noticias/regiao/2241073-natal-luz-teve-lucro-de-r-5-milhoes.html>. Acesso em: 25 abr 2019.

ROTH, A. L.; WEGNER, D.; ANTUNES JÚNIOR, J. A.V.; PADULA, A. D. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v.47, n.1, p.112-123, Jan./Mar. 2012. DOI: 10.5700/rausp102

ROWLEY, T. J. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p.887-910, 1997.

RUHANEN, L.; SCOTT, N.; RITCHIE, B.; TKACZYNSKI, A. Governance: a review and synthesis of the literature. **Tourism Review**, v.65, n.4, 2010, p.4-16. DOI 10.1108/16605371011093836

SAMUEL, S.; STUBBS, W. Green Olympics, green legacies? An exploration of the environmental legacies of the Olympic Games. **International Review for the Sociology of Sport**, v.48, n.4, 2012, p.485-504. DOI: 10.1177/1012690212444576

SANTOS. C. F. O; GÓMEZ, C. R. P. Agrupamentos de responsabilidade corporativa: a percepção de stakeholders sobre o arranjo produtivo local de confecções do Agreste pernambucano. **Revista de Negócios**, v.15, n.3, p.29-48, Julho/Setembro 2010.

SAPOMAG. **186 mil pessoas estiveram no Rock in Rio-Madrid 2012**. 2012. Disponível em: <https://mag.sapo.pt/musica/artigos/186-mil-pessoas-estiveram-no-rock-in-rio-madrid-2012>. Acesso em: 11 set 2018.

SARAIVA, M. **Rock in Rio**: 30 anos de história. 2016. Disponível em: <http://labohemie.pt/rock-in-rio-30-anos-de-historia/>. Acesso em: 23 set 2018.

SAVAGE, G. T.; NIX, T. W.; WHITEHEAD, C. J.; BLAIR, J. D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Executive**, v.5, n.2, p.61-75, May 1991. DOI: 10.2307/4165008

SAVITZ, A.W.; WEBER, K. **A empresa sustentável**: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHIFFERSTEIN, H.N.J.; CLEIREN, M.P.H.D. Capturing product experiences: a split-modality approach. **Acta Psychologica**, v.118, 2005, p.293-318. doi:10.1016/j.actpsy.2004.10.009

SCHINDLER, R.M.; HOLBROOK, M.B. Nostalgia for early experience as a determinant of consumer preferences. **Psychology & Marketing**, v.20, n.4, April 2003, p.275-302. DOI: 10.1002/mar.10074

SCOTT, C. Legacy evaluation and London, 2012 and the Cultural Olympiad. **Cultural Trends**, 2013. http://dx.doi.org/10.1080/09548963.2013.798999

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Gestão de metas**: como implementar a metodologia OKR.2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gestao-de-metas-como-implementar-a-metodologia-okr,a67875d380a9e410VgnVCM1000003b 74010aRCRD>. Acesso em: 23 set 2018.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D.; LEVY, O.; MALTZ, A. C. Project success: a multidimensional strategic concept. **Long Range Planning**, v.34, p.699-725, 2001. PII:S0024-6301(01)00097-8

_____.; MILOŠEVIĆ, D. Z.; DVIR, D.; THAMHAIN, H. **Linking project management to business strategy**. USA: Project Management Institute, 2007.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A Survey of Corporate Governance. **The Journal of Finance**. v. 52, n. 2, p.737-783, 1997.

SHONE, A.; PARRY, B. **Sucessful event management**: a pratical handbook. 2.ed. United States: Thomson Learning, 2004

SILVA, João. **Os números do Rock in Rio Lisboa 2012**. 2012. Disponível em: <https://tvi24.iol.pt/musica/rock-in-rio-2012/os-numeros-do-rock-in-rio-lisboa-2012>. Acesso em: 23 set 2018.

SILVEIRA, L. **"Teremos o maior Natal Luz neste ano", afirma Edson Néspolo**. 2018a. Disponível em: <https://portalgramadonews.com.br/teremos-o-maior-natal-luz-neste-ano-afirma-edson-nespolo/>. Acesso em: 20 mar 2019.

_____. **Programa de Artes forma talentos para o Natal Luz**. 2018b. Disponível em: <https://portalgramadonews.com.br/programa-de-artes-forma-talpntos-para-o-natal-luz/>. Acesso em: 17 abr 2019.

SILVERS, J.R.; BOWDIN, G.A.J.; O'TOOLE, W.J.; NELSON, K.B. Towards na international event management body of knowledge (EMBOK). **Event Management**, v.9, 2006, p.185-198

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SMITH, A. "De-risking" east London: olympic regeneration planning 2000-2012. **European Planning Studies**, June 2013. DOI: 10.1080/09654313.2013.812065

SMITH, S.L.J. Tourism as na industry: debates and concept. In: IOANNIDES, D.; DEBBAGE, K. G. **The economic geography of the tourist industry**: a suply-side analysis. London: Taylor & Francis e-Library, 2005.

SÖDERLUNG, J.; LENFLE, S. Making project history: revisiting the past, creating the future. **International Journal of Project Management**, v.31, p.653- 662, 2013. http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.02.005

SOLDO, E.; ARNOULD, C.; KERAMIDAS, O. Direct control of cultural events as a means of leveraging the sustainable attractiveness of the territory? Analysis of the managerial conditions for success. **International Review of Administrative Sciences**, v.79, n.4, 2013, p.725-746. DOI: 10.1177/0020852313502154

SONG, H.; LIU, J.; CHEN, D. Tourism value chain governance: review and prospects. **Journal of Travel Research**, v.52, n.1, 2013, p.15-28. DOI: 10.1177/0047287512457264

SØRENSEN, E.; TORFING, J. Making governancenetworks effective and democratic through metagovernance. **Public Administration**, v.87, n.2, p.234-258, 2009. doi: 10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x

SOUSA, G. **Rock in Rio Lisboa volta em Junho de 2018 com novas atrações**. 2017. Disponível em: < http://mundodemusicas.com/rock-in-rio-lisboa-2018/>. Acesso em: 23 set 2018.

_____. **Rock in Rio-Lisboa 2018 atingiu mais de 5 milhões de pessoas em Portugal**. 2018a. Disponível em: < http://mundodemusicas.com/rock-in-rio-lisboa-2018-portugal/>. Acesso em: 23 set 2018.

_____. **Rock in Rio Lisboa 2018 também tem espaço para o Cinema**. 2018b. Disponível em: < http://mundodemusicas.com/rock-in-rio-lisboa-2018-cinema/ >. Acesso em: 23 set 2018.

SOUZA, P. A. R. de; ANDRADE, F. A. V.; CORDEIRO, K. W. Os impactos da organização do ambiente institucional no desenvolvimento do arranjo produtivo local do município de Parintins na Amazônia. **PASOS, Revista de Turismo y Patrimônio Cultural**, v.10, n.5, p.563-573, 2012.

SRIVANNABOON, S. Linking project management with business strategy. In: **Project Management Institute Global Congress Proceedings**, Seattle Washington, 2006. Disponível em: < http://depts.washington.edu/pmgroup/GlobalCongress2006/BNS05 _wp.pdf>. Acesso em: Ago 2016.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (eds.). **Handbook of qualitative research**. 2. ed., Thousand Oaks: Sage, 2000.

STOKES, R. Network-based strategy making for events tourism, **European Journal of Marketing**, v.40, n.5, p.682-695, 2006. http://dx.doi.org/10.1108/03090560610657895

_____. Tourism strategy making: Insights to the events tourism domain. **Tourism Management**, v.29, 2008, p.252-262. doi:10.1016/j.tourman.2007.03.014

_____. The private sector and events. In: PAGE, S. J.; CONNELL, J. (eds.). Routledge handbook of events. London: Routledge, 2012.

SWAP, W.; LEONARD, D.; SHIELDS, M.; ABRAMS, L. Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. **Journal of Management Information Systems**, v.18, n.1, Summer 2001, p.95-114.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Revista Gestão & Produção**, v.14, n.2, p.425-439, Maio/Ago. 2007.

SYDOW, J.; LINDKVIST, L.; DEFILLIPPI, R. Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge: editorial. **Organization Studies**, v.25, n.9, p.1475-1489, 2004. DOI: 10.1177/0170840604048162

T4F. TIME FOUR FUN. **Política de divulgação de ato ou fato relevante da T4F Entretenimento S.A**. 2015. Disponível em: <http://ri.t4f.com.br/timeforfun/web/conteudo _pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=34934>. Acesso em: 15 fev 2019.

_____. **Informações financeiras**: resultados trimestrais e anuais. 2018. Disponível em: <http://ri.t4f.com.br/timeforfun/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=34936>. Acesso em: 15 fev 2019.

TCU. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Governança pública**: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: TCU, 2014.

_____. **VCE**: Vocabulário de Controle Externo do Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Instituto Serzedello Corrêa, Centro de Documentação, 2015a.

_____. **Organização do sistema de governança de tecnologia da informação (TI)**: Nota Técnica 7/2014 Sefti/TCU. Brasília : TCU, Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação, 2015b, 48p.

_____. **TCU adota Relato Integrado para a prestação de contas da Administração Pública federal**. 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-adota-relato-integrado-para-a-prestacao-de-contas-da-administracao-publica-federal.htm>. Acesso em: 17 abr 2019.

TERRA. **Rock in Rio surgiu de um desafio da esposa de seu criador**. 2015. Disponível em: <https://www.terra.com.br/economia/vida-de-empresario/rock-in-rio-surgiu-de-um-desafio-da-esposa-de-seu-criador,9d91114d619f1d31e166bac4cddc 79e9q7ujs4o3.html>. Acesso em: 23 set 2018.

_____. **Rock in Rio 2017 movimenta R$ 1,4 bilhão na capital carioca**. 2017. Disponível em: < https://www.terra.com.br/diversao/musica/rock-in-rio/rock-in-rio-2017-movimenta-r-14-bilhao-na-capital-carioca, 98161628c2ffe2f7866cf8e3d70 7db2a4mmsj0ei.html>. Acesso em: 13 set 2018.

THAMHAIN, H. J. Linkages of project environment to performance: lesson for team leadership. **International Journal of Project Management**, v.22, p.533-544, 2004. doi:10.1016/j.ijproman.2004.04.005

THOMAS, J.; MULLALY, M. Understanding the value of Project management: first steps on na international investigation in search of value. **Project Management Journal**, v.38, n.3, p.74-89, September 2007. DOI: 10.1002/pmj

TODD, L.; LEASK, A.; ENSOR, J. Understanding primary stakeholders' multiple roles in hallmark event tourism management. **Tourism Management**, v.59, 2017, p.494-509. http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2016.09.010

TOO, E. G.; WEAVER, P. The management of project management: a conceptual framework for project governance. **International Journal of Project Management**, v.32, p.1382-1394, 2014. http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006

TOOR, S.-ur-R.; OGUNLANA, S. O. Beyond the ‘iron triangle': stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. **International Journal of Project Management**, v.28, p.228-236, 2010. doi:10.1016/j.ijproman.2009.05.005

TUM, J.; NORTON, P.; WRIGHT, J.N. **Management of event operations**. Event management series. London: Routledge Taylor & Francis Group, 2006.

TURETA, C.; ALCADIPANI, R. Entre o Observador e o Integrante da Escola de Samba: os NãoHumanos e as Transformações Durante uma Pesquisa de Campo. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v.15, n.2, Mar./Abr. 2011, p. 209-227.

TURNER, J. R. **Managing web projects**: the management of large projects and programmes for web-space delivery. Gower Publishing Limited, 2004.

_____. Towards a theory of project management: the nature of the project governance and project management. **International Journal of Project Management**, v.24, p.93-95, 2006a. doi:10.1016/j.ijproman.2005.11.008

_____. Towards a theory of project management: the nature of the project. **International Journal of Project Management**,v.24, p.1-3, 2006b. doi:10.1016/j.ijproman.2005.11.007

_____.; ANBARI, F.; BREDILLET, C. Perspectives on research in project management: the nine schools. **Global Business Perspectives**, v.1, p.:3-28, 2013. DOI 10.1007/s40196-012-0001-4

_____.; KEEGAN, A. Mechanisms of governance in the project-based organization: roles of the broker and steward. **European Management Journal**, v.19, n.3, p.254–267, 2001. PII: S0263-2373(01)00022-6

_____.; MÜLLER, R. On the nature of the project as a temporary organization. **International Journal of Project Management**,v.21, p.1-8, 2003. PII: S0263-7863(02)00020-0

UOL. **Rock in Rio 2019 terá "Espaço Favela", palco só com artistas de comunidades**. 2018. Disponível em: <https://entretenimento.uol.com.br/noticias /redacao/2018/04/25/rock-in-rio-2019-tera-o-espaco-favela-com-artistas-perifericos-da-cidade.htm>. Acesso em: 15 set 2018.

VALADARES, Carolina. **Rock in Rio**: festival aquece o turismo carioca. 2015. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/5505-rock%E2%80%99n-rio-aquece-o-turismo-carioca-2.html>. Acesso em: 25 set 2018.

VALE, Israel do. **Medina confirma Rock in Rio 2004**. 2003. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/ilustrada/ult90u32764.shtml>. Acesso em: 23 set 2018.

VARA, E.; EVANGELISTA, D. **Natal Luz Gramado**. Gramado: Nova Prova, 2008.

VEJA RIO. **Edição 1991**. 2011. Disponível em: < https://vejario.abril.com.br/cultura-lazer/rock-in-rio-1991/>. Acesso em: 11 set 2018.

VENKATRAMAN, N.; LEE, C.-H. Preferential linkage and network evolution: a conceptual model and empirical test in the U.S. Video Game sector. **The Academy of Management Journal**, v.47, n.6, p.876-892, December 2004.

VOETSCH, R. J.; CIOFFI, D. F.; ANBARI, F. T. Association of reported project risk management practices and project success. **Project Perspectives**, p.4-7, 2005.

WANG, Q.; BRADFORD, K.; XU, J.; WEITZ, B. Creativity in buyer–seller relationships: the role of governance. **International Journal of Research in Marketing**, v.25, p.109-118, 2008. doi:10.1016/j.ijresmar.2007.12.006

WEED, M. Towards an interdiciplinary events research agenda across Sport, tourism, leisure and health. In: PAGE, S. J.; CONNELL, J. (eds.). **Routledge handbook of events**. London: Routledge, 2012.

WERNER, K. **The impact of a nationwide mega-event on tie strength, collaborative capacity and knoledge transfer dynamics within regional destination marketing**

networks. New Zeland, 2012. 414p. Thesis (Doctor of Philosophy). Auckland University of Tecnology, AUT New Zeland, 2012.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. A influência de fatores contextuais na governança de Redes Interorganizacionais (RIOS). **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v.13, n.1, p.116-136, Jan./Abr. 2013.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, p.171-180, 1984. DOI: 10.1002/smj.4250050207

WHIPLASH.NET. **Rock In Rio Lisboa 2014**: O balanço final oficial do evento. 2014. Disponível em: <https://whiplash.net/materias/news_814/204615-rockinrio.html>. Acesso em: 15 set 2018.

WHITFORD, M.; PHI, G.T.; DREDGE, D. Principles to practive: indicators for measuring event governance performance. **Event Management**, v.18, 2014, p.387-403. DOI: http://dx.doi.org/10.3727/152599514X14038805493437

WILLIAMSON, O. The governance of contractual. In: WILLIAMSON, O. **The Economic Institutions of Capitalism**. Free Press, New York, 1985.

_____. **The mechanisms of governance**. Oxford University Press, 1996.

WINDELER, A.; SYDOW, J. Project networks and changing industry practices: collaborative content production in the German television industry. **Organization Studies**, v.22, n.6, p.1035-1060, 2001.

WINTER, M; SMITH, C.; COOKE-DAVIES, T.; CICMIL, S. The importance of ‘process’ in rethinking Project management: the story of a UK government-funded research network. **International Journal of Project Management**, v.24, p.650-662, 2006. doi:10.1016/j.ijproman.2006.08.008

YU, C.-M. J.; LIAO, T.-J.; LIN, Z.-D. Formal governance mechanisms, relational governance mechanisms, and transaction-specific investments in supplier–manufacturer relationships. **Industrial Marketing Management**, v.35, p128-139, 2006. doi:10.1016/j.indmarman.2005.01.004

ZAHEER, A.; VENKATRAMAN, N. Relational governance as na interorganizational strategy: na empirical test of the role of trust in economic Exchange. **Strategic Management Journal**, v.16, p.373-392, 1995.

Apêndice A – Roteiro para Entrevista no Ciclo Adaptativo 02

Dimensão: Contexto Ambiental

1. Qual o tipo de empresa é o RiR (razão social: familiar, S/A)?

2. Como você caracteriza o contexto da indústria de eventos nacional e internacional? (fatores macroambientais, rivalidade entre concorrentes, ameaças de outros eventos)

3. Quem são os concorrentes do RiR?

4. Qual a abordagem usada nas relações entre o RiR e seus *stakeholders*: contratual x relacional?

5. De que forma o contexto interfere nas decisões da governança do RiR?

Dimensão: Conteúdo Estratégico

6. Além da experiência, que outras estratégias fazem parte do posicionamento do evento RiR?

7. Esse posicionamento estratégico possui alinhamento estratégico entre a governança do evento e a empresa RiR: dependente, autônomo e/ou adaptativo? Por quê?

8. Quais são os recursos estratégicos que trazem vantagem competitiva para o evento?

Dimensão: Sistema de Governança

9. Existe uma governança formal para a empresa RiR? E para o evento RiR? Ou é um grupo informal? Existe um estatuto, regulamento ou normas para essa governança?

10. Como você descreveria a estrutura da governança do evento? (alguma figura) Quais agentes participam dessa estrutura (Conselho de Administração, patrocinador, grupo de coordenação, escritório de gestão e gestor do projeto)?

11. Qual o agente da governança do RiR mais relevante? (Conselho de Administração, patrocinador, grupo de coordenação, escritório de gestão e gestor do projeto). Por quê?

12. Os agentes da empresa RiR são os mesmos da governança do evento RiR?

13. Que tipo de conflito existe entre gestores e acionistas/ proprietários da empresa na governança do evento RiR? E entre os gestores em geral?

14. Quais os mecanismos de controle da governança do evento RiR (formais e informais)?

Dimensão: Processos da Governança

15. Quais as principais atividades desempenhadas pela governança do evento RiR:
<u>Função: Direção Estratégica</u>

- A decisão sobre o escopo do evento e as características necessárias para a execução de seu projeto;
- A decisão sobre o direcionamento e a abordagem estratégica do projeto do evento;
- O estabelecimento de objetivos estratégicos, a formulação das estratégias e das políticas organizacionais;
- O levantamento de investimento e patrocínio privado, e subsídios financeiros estatais;
- A captação de recursos estratégicos;

- A tomada de decisão financeira; a promoção das relações entre seus membros;
- A promoção do envolvimento das partes interessadas;
- A unicidade do discurso institucional;
- A definição dos critérios e fatores de eficácia do evento conforme os objetivos propostos, junto com demais agentes;

Função: Controle

- A supervisão da gestão do evento;
- O desenvolvimento de sistema de gestão orientado para as entregas dos serviços da experiência do evento (resultados);
- A gestão de riscos estratégicos;
- O monitoramento das decisões financeiras;
- A indicação de agentes da governança para cargos de representação e execução do evento;
- A decisão sobre as funções e atividades de outros membros da governança;
- A decisão sobre as habilidades específicas e níveis de qualificação e experiência de outros agentes da governança;
- A gestão de conflitos entre os agentes do contexto interno, como também entre estes e as partes interessadas do evento;
- O suporte consultivo por melhores práticas da indústria;
- A limitação ao acesso de informações para os demais agentes da governança;

Função: Avaliação

- A auditoria e a avaliação do sistema de gestão das entregas dos serviços da experiência do evento;
- A análise do conteúdo gerado nos relatórios de prestação de contas.
- A promoção da accountability e da transparência para todas as partes interessadas;
- A divulgação e a comunicação dos resultados obtidos.

Outras atividades?

16. Quais as principais atividades desempenhadas pelas partes interessadas na governança do evento RiR:

Função: Direção Estratégica

- O desenvolvimento de relações de parceria e cooperação;
- O envolvimento na tomada de decisão colaborativa;
- A participação na definição dos critérios e fatores de eficácia (sucesso) do evento conforme os objetivos propostos;
- O auxílio ao patrocinador na criação do grupo de coordenação do evento;

Função: Controle

- O auxílio à gestão de projetos à avaliação de problemas operacionais no evento e de competências de seu gestor;
- A promoção de práticas da indústria e benchmarking de parceiros;

Função: Avaliação

- A avaliação da concorrência com o uso de dimensões e indicadores da indústria de eventos;
- O compartilhamento de informações na governança;
- A avaliação da frequência e do conteúdo gerado nos relatórios de prestação de contas.

Outras atividades?

17. Como ocorre essa participação das partes interessadas nessas atividades?

18. Ao que você atribui a eficácia da governança do evento RiR em relação a: contexto, conteúdo estratégico, sistema e processos?

Apêndice B – Roteiro para Entrevista no Ciclo Adaptativo 03

Dimensão: Contexto Ambiental

1. A eficácia da governança de grandes e megaeventos pode ser analisada a partir das categorias “Contexto Organizacional” e “Contexto Interorganizacional”? Por quê? Se sim:

1.1 Você concorda que as seguintes características e critérios de análise, da categoria Contexto Organizacional, podem analisar a eficácia da governança de eventos:

Característica: Contexto da Organização do Evento;
Critério de Análise: Caracterização do contexto interno da organização do evento;

Característica: Grupos de Interesse no Evento;
Critério de análise: Existência de grupos internos de interesse prioritários à organização do evento;

1.2 Você concorda que as seguintes características e critérios de análise, da categoria Contexto Interorganizacional, podem analisar a eficácia da governança de eventos:

Característica: Grupos Externos de Interesse no Evento;
Critérios de análise: Existência de grupos de interesse prioritários à cadeia produtiva do evento; e Existência de grupos de interesse secundários;

Característica: Configuração da Indústria de Eventos;
Critérios de análise: Existência de fatores macroambientais de impacto no evento; e Comportamento das forças competitivas da indústria de eventos;

1.3 Outros: contribuições, sugestões, críticas, dúvidas sobre essa dimensão e seus elementos?

Dimensão: Conteúdo Estratégico

2. A eficácia da governança de grandes e megaeventos pode ser analisada a partir das categorias “Direcionamento Estratégico” e “Alinhamento Estratégico”? Por quê? Se sim:

2.1 Você concorda que as seguintes características e critérios de análise, da categoria Direcionamento Estratégico, podem analisar a eficácia da governança de eventos:

Característica: Propósito Organizacional;
Critério de análise: Existência de elementos do propósito: missão organizacional, definição do negócio, valores compartilhados e sucesso do evento;

Característica: Visão Organizacional;
Critério de análise: Existência da visão organizacional;

Característica: Orientação, Foco e Território Estratégico;
Critérios de análise: Geração de valor para os acionistas e/ou as partes interessadas; Foco na conformidade de processos da gestão e/ou na entrega do megaevento; e Existência de território estratégico;

2.2 Você concorda que as seguintes características e critérios de análise, da categoria Alinhamento Estratégico, podem analisar a eficácia da governança de eventos:

Característica: Proposta de Valor;
Critério de análise: Existência de proposta de valor;

Característica: Recursos Estratégicos,
Critérios de análise: Existência de recursos tangíveis: físicos, organizacionais e financeiros; e Existência de recursos intangíveis: direitos de propriedade, estrutura e conhecimento da governança;

Característica: Posicionamento Estratégico;
Critério de análise: Existência da estratégia de diferenciação pela experiência;

2.3 Outros: contribuições, sugestões, críticas, dúvidas sobre essa dimensão e seus elementos?

Dimensão: Sistema de Governança

3. A eficácia da governança de grandes e megaeventos pode ser analisada a partir das categorias “Direcionamento Estratégico” e “Alinhamento Estratégico”? Por quê? Se sim:

3.1 Você concorda que as seguintes características e critérios de análise, da categoria Composição Sistêmica da Governança, podem analisar a eficácia da governança de eventos:

Característica: Estrutura;
Critérios de análise: Existência de estrutura da organização de eventos; e Existência de princípios e políticas de governança;

Característica: Agentes;
Critério de análise: Participação de agentes na governança;

Característica: Níveis Hierárquicos;
Critério de análise: Atuação dos agentes nos níveis hierárquicos;

Característica: Processos;
Critérios de análise: Participação dos agentes nas atividades de direção, controle e avaliação por nível da governança; e Participação dos interessados nas atividades de direção, controle e avaliação por nível da governança;

Característica: Mecanismos de Controle;
Critério de análise: Existência de mecanismos de controle formais e informais;

3.2 Outros: contribuições, sugestões, críticas, dúvidas sobre essa dimensão e seus elementos?

Avaliação da Governança de Grandes e Megaeventos

4. A avaliação da governança de grandes e megaeventos pode ser realizada a partir dessas dimensões: contexto ambiental, conteúdo estratégico e sistema de governança? Por quê?

Apêndice C – Roteiro para Entrevista no Ciclo Adaptativo 04

Dimensão: Contexto

1. Como foi idealizado o Natal Luz? (conceito, pioneirismo, empreendedorismo e desafios macroambientais)

2. Como ocorreu a evolução do evento? (fases, edições relevantes, articulação dos atores, patrocínio, força da marca e expansão/internacionalização)

3. Como ocorreu a evolução das atrações (espetáculos)? (diferencial, tendência, inovação, co-criação com partes interessadas)

4. Como você define/caracteriza o Natal Luz? (destino turístico, parque temático, plataforma de marcas, desafios)

5. Quais os *stakeholders* mais relevantes para o evento (internos, cadeia produtiva...)?

6. Quais fatores macroambientais influenciam/impactam no Natal Luz?

7. Como se comportam os elementos da cadeia produtiva do evento: fornecedores, clientes, patrocinadores, concorrentes...?

8. Qual a abordagem usada nas relações entre o Natal Luz e seus *stakeholders* (contratual x relacional)?

9. De que forma o contexto interfere nas decisões da governança do Natal Luz?

Dimensão: Conteúdo

10. O evento possui propósito, visão e valores compartilhados diferentes da Gramadotur?

11. Para quem o Natal Luz gera valor?

12. Ao que você atribui o sucesso do Natal Luz ao longo de suas edições?

13. Qual o foco do evento: processos ou entrega?

14. Como é definido o território estratégico do evento e a proposta de valor?

15. Qual o diferencial do evento e dos espetáculos? (tendência, inovação, co-criação, sucesso)

16. Quais os recursos estratégicos do evento (tangíveis e intangíveis)?

17. Quais as estratégias que a Gramadotur usa no posicionamento do Natal Luz?

Dimensão: Sistema de Governança

18. Como você descreveria a governança do Natal Luz? (desenho, figura)

19. Existe estatuto, regulamento ou norma para essa governança? E princípios e políticas?

20. Quais agentes compõem essa estrutura (conselho de administração, patrocinador, grupo de coordenação, escritório de gestão e gestor do projeto)?

21. Qual o agente da governança mais relevante para o evento? Por quê?

22. Que tipo de conflito existe entre os agentes nos níveis da governança do Natal Luz?

23. Quais as principais atividades desempenhadas pela governança do Natal Luz:

Função da Governança: Direção Estratégica

- A decisão sobre o escopo do evento e as características à execução de seu projeto;
- A decisão sobre o direcionamento e a abordagem estratégica do evento;
- O estabelecimento de objetivos estratégicos, a formulação das estratégias e das políticas organizacionais;
- O levantamento de investimento e patrocínio privado, e subsídios financeiros estatais;
- A captação de recursos estratégicos;
- A tomada de decisão financeira;
- A promoção das relações entre seus agentes (membros);
- A promoção do envolvimento das partes interessadas;
- A unicidade do discurso institucional;
- A definição dos critérios e fatores de eficácia do evento conforme os objetivos propostos, junto com demais agentes;
- O desenvolvimento de relações de parceria e cooperação;
- O envolvimento na tomada de decisão colaborativa;
- A participação na definição dos critérios e fatores de eficácia (sucesso) do evento conforme os objetivos propostos;
- O auxílio ao patrocinador na criação do grupo de coordenação do evento;

Função da Governança: Controle

- A supervisão da gestão do evento;
- O desenvolvimento de sistema de gestão orientado às entregas dos serviços da experiência do evento (resultados);
- A gestão de riscos estratégicos;
- O monitoramento das decisões financeiras;
- A indicação de agentes da governança para cargos de representação e execução do evento;
- A decisão sobre as funções e atividades de outros membros da governança;
- A decisão sobre as habilidades específicas e níveis de qualificação e experiência de outros agentes da governança;
- A gestão de conflitos entre os agentes do contexto interno, como também entre estes e as partes interessadas do evento;
- O suporte consultivo por melhores práticas da indústria;
- A limitação ao acesso de informações para os demais agentes da governança;
- O auxílio à gestão de projetos à avaliação de problemas operacionais no evento e de competências de seu gestor;
- A promoção de práticas da indústria e benchmarking de parceiros;

Função da Governança: Avaliação

- A auditoria e a avaliação do sistema de gestão das entregas dos serviços da experiência do evento;
- A análise do conteúdo gerado nos relatórios de prestação de contas.
- A promoção da accountability (prestação de contas) e da transparência para as partes interessadas;
- A divulgação e a comunicação dos resultados obtidos;
- A avaliação da concorrência com o uso de dimensões e indicadores da indústria;
- O compartilhamento de informações na governança;
- A avaliação da frequência e do conteúdo gerado nos relatórios de prestação de contas.

24. Como ocorre a participação das partes interessadas nessas atividades?

25. Quais os mecanismos de controle da governança do evento (formais e informais)?

26. A governança do Natal Luz é eficaz? Por quê?

Apêndice D – Protocolo para Observação nos Ciclos Adaptativos 02, 03 e 04

Critérios Ambientais

- Ambiente físico (aparência e cenário) do evento e da sua organizadora;
- Ambiente histórico-evolutivo e social do evento e da sua organizadora;

Critérios Organizacionais

- Atividades de planejamento, gestão, execução e avaliação do evento;

Critérios Comportamentais

- Características físicas dos participantes do evento, dos membros da sua governança e da sua organizadora;
- Linguagem verbal e comunicação não-verbal dos participantes do evento, dos membros da sua governança e da sua organizadora;
- Comportamentos dos participantes do evento, dos membros da sua governança e da sua organizadora;
- Interações formais e informais entre os participantes do evento, os membros da sua governança e/ou da sua organizadora; e
- Reflexão da pesquisadora sobre os critérios de observação, as temáticas e os conteúdos tratados pelos participantes do evento, membros da sua governança e da sua organizadora.

Apêndice E – Carta-convite para Especialistas no Ciclo Adaptativo 03

Caro Especialista,

Conforme explicado no convite enviado por e-mail, esta pesquisa de tese segue a temática “eficácia da governança de grandes e megaeventos”. Por conta disso, faz-se necessário que esses termos sejam esclarecidos conforme o entendimento desse trabalho:

Eficácia: é um princípio da boa governança que consiste na capacidade de alcance dos objetivos e metas programados pela gestão em um determinado período, independente dos custos direcionados com vistas à oferta de bens e serviços (TCU, 2015). Assim, a eficácia é um fim organizacional da governança;

Governança: está relaciona com estruturas, funções e processos, tais como: comunicação, análise e avaliação, liderança, tomada de decisão e direção, controle, monitoramento e prestação de contas, para atingir objetivos e resultados, com transparência, eficácia, efetividade e economicidade (TCU, 2014);

Evento: é um fenômeno único e experiencial, delimitado por espaço e tempo, não podendo ser perfeitamente replicado por conta das variações das partes envolvidas, do sistema de gestão, dos conteúdos tratados pela governança e do contexto ambiental (RITCHIE, 1984; PATTERSON; GETZ, 2013). Pode ser considerado um produto turístico, pois se equivale ao conjunto de serviços que resultam em uma experiência turística (SMITH, 2005; EVANS, 2009); e

Megaeventos: consistem em eventos culturais, comerciais ou esportivos de grande porte com caráter dramático, apelo em massa da população, significado e repercussão internacional e resultados transformadores de longo prazo (ROCHE, 2000; MULLER, 2015a).

Para esse estudo, a *Governança de Megaevento* é definida como um sistema eficaz de direção, controle e avaliação estratégica. Assim, este projeto de tese possui como objetivo propor um *framework* de análise da eficácia da governança de megaeventos, a partir de três dimensões:

- Contexto ambiental (da organização, suas partes interessadas e a configuração da indústria);
- Conteúdo estratégico (a partir do direcionamento por propósito e do alinhamento mediante a proposta de valor, posicionamento e recursos estratégicos); e
- Sistema de governança (estrutura multinível da governança, seus agentes e partes interessadas, processos e atividades desempenhados, e os mecanismos de controle para suas relações e decisões).

Cada dimensão é formada pelos seguintes elementos teóricos: Categoria, Característica e Critério de Análise. A Categoria é um conjunto de características teóricas sobre um determinado tema proposto na dimensão. A Característica é um atributo, propriedade ou qualidade de certa temática. E o Critério de Análise é a forma como a característica temática é analisada. Assim, a participação dos especialistas nesse painel ocorre a partir da sua avaliação sobre:

- Os elementos do *framework* proposto, apresentado no quadro1(1); e
- A capacidade desse *framework* em contribuir para a análise da eficácia da governança de megaeventos.

Por fim, ilustrado de forma sistêmica, o quadro 1(1) servirá como um gabarito de consulta frente às perguntas do roteiro da nossa entrevista.

Quadro 1(1) – Dimensões da governança de grande e megaevento

Dimensão	Categoria	Característica	Critérios de Análise
Contexto	Contexto Organizacional	Contexto da organização do evento;	Caracterização do contexto interno da organização do evento;
		Grupos de Interesse no Evento;	Existência de grupos internos de interesse prioritários à organização do evento;
	Contexto Interorganizacional	Grupos Externos de Interesse no Evento;	Existência de grupos de interesse prioritários à cadeia produtiva do evento;
			Existência de grupos de interesse secundários;
		Configuração da Indústria de Eventos;	Existência de fatores macroambientais de impacto no evento;
			Comportamento das forças competitivas da indústria de eventos;
Conteúdo	Direcionamento Estratégico	Propósito organizacional	Existência de elementos do propósito: missão organizacional, definição do negócio, valores compartilhados e sucesso do evento;
		Visão organizacional	Existência da visão organizacional;
		Orientação, Foco e Território Estratégico;	Geração de valor para os acionistas e/ou as partes interessadas;
			Foco na conformidade de processos da gestão e/ou na entrega do megaevento;
			Existência de território estratégico;
	Alinhamento Estratégico	Proposta de Valor;	Existência de Proposta de Valor;
		Recursos estratégicos;	Existência de recursos tangíveis: físicos, organizacionais e financeiros;
			Existência de recursos intangíveis: direitos de propriedade, estrutura e conhecimento da governança;
		Posicionamento estratégico;	Existência da estratégia de diferenciação pela experiência;
Sistema da Governança	Composição Sistêmica da Governança	Estrutura;	Existência de estrutura da organização de eventos;
			Existência de princípios e políticas de governança;
		Agentes;	Participação de agentes na governança;
		Níveis Hierárquicos;	Atuação dos agentes nos níveis hierárquicos;
		Processos;	Participação dos agentes nas atividades de direção, controle e avaliação por nível da governança;
			Participação dos interessados nas atividades de direção, controle e avaliação por nível da governança;
		Mecanismos de Controle;	Existência de mecanismos de controle formais e informais.

Fonte: Elaboração própria (2018).