



Universidade Federal do Pampa

Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso

O REFLEXO DA PANDEMIA DE COVID-19 NOS PROJETOS DE EMPRESAS DO SETOR DE EVENTOS DE SANTANA DO LIVRAMENTO – RS

Autor: Matheus Fontoura Bopp
Orientadora: Isabela Braga da Matta

Resumo: Tendo em vista a pandemia de Covid-19 e todos os seus efeitos, esta pesquisa buscou analisar o reflexo da pandemia de Covid-19 nos projetos do setor de eventos do município de Santana do Livramento. No referencial teórico discute-se os conceitos de gestão de projetos, gestão das partes interessadas e gerenciamento de riscos e mudanças. Esta pesquisa é definida como qualitativa, de caráter descritivo. O método escolhido foi triangulação. Os instrumentos de coleta de dados foram as observações participantes, tendo em vista que o pesquisador atua no ramo do setor de evento, as entrevistas semiestruturadas, e dados secundários extraídos de sites e decretos municipais. Ao todo foram entrevistados seis empresários do setor de eventos de Santana do Livramento. A análise foi dividida em três blocos: perfil dos entrevistados com o intuito de caracterizar as suas realidades, cenário antes da pandemia de Covid-19, para mensurar como eram organizados os eventos e por fim o impacto da pandemia de Covid-19 nos projetos para analisar o reflexo que a pandemia de Covid-19 causou nos projetos destas empresas. Os principais resultados encontrados foram que os empresários não realizavam um gerenciamento de riscos e mudanças pois nunca antes na história havia acontecido algo parecido, a gestão de projetos foi totalmente impactada e os empresários que conseguiram não fechar as suas empresas estão desde o início da pandemia de Covid-19 dedicando-se principalmente a realizar um bom gerenciamento dos seus *stakeholders* dando ênfase em clientes e funcionários.

Palavras-chave: Covid-19. Setor de eventos. Gestão de projetos. Gerenciamento de *stakeholders*. Gerenciamento dos riscos e mudanças.

THE REFLECTION OF THE COVID-19 PANDEMIC IN THE PROJECTS OF COMPANIES IN THE EVENTS SECTOR IN SANTANA DO LIVRAMENTO – RS

Abstract: In view of the Covid-19 pandemic and all its effects, this research sought to analyze the impact of the Covid-19 pandemic on projects in the events sector of the

city of Santana do Livramento. The theoretical framework discusses the concepts of project management, stakeholder management, and risk and change management. This research is defined as qualitative, descriptive in nature. The method chosen was triangulation. The instruments for data collection were participant observations, considering that the researcher works in the event industry, semi-structured interviews, and secondary data extracted from websites and municipal decrees. In all, six entrepreneurs from the events sector of Santana do Livramento were interviewed. The analysis was divided into three blocks: profile of the interviewees in order to characterize their realities, scenario before the Covid-19 pandemic, to measure how the events were organized and finally the impact of the Covid-19 pandemic on the projects to analyze the reflection that the Covid-19 pandemic caused in the projects of these companies. The main results found were that the entrepreneurs did not perform a risk and change management because never before in history had something like this happened, the project management was totally impacted and the entrepreneurs who managed not to close their companies have been since the beginning of the Covid-19 pandemic dedicating themselves mainly to perform a good management of their stakeholders with emphasis on customers and employees.

Keywords: covid-19. event industry. project management. stakeholder management. risk and change management.

EL REFLEJO DE LA PANDEMIA DE COVID-19 EN LOS PROYECTOS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE EVENTOS EN SANTANA DO LIVRAMENTO - RS

Resumen: Ante la pandemia de Covid-19 y todos sus efectos, esta investigación buscó analizar el reflejo de la pandemia de Covid-19 en los proyectos del sector de eventos en el municipio de Santana do Livramento. El marco teórico analiza los conceptos de gestión de proyectos, gestión de las partes interesadas y gestión de riesgos y cambios. Esta investigación se define como cualitativa, de carácter descriptivo. El método elegido fue la triangulación. Los instrumentos de recogida de datos fueron las observaciones de los participantes, teniendo en cuenta que el investigador trabaja en el sector de los eventos, las entrevistas semiestructuradas y los datos secundarios extraídos de las páginas web y las ordenanzas municipales. En total, se entrevistó a seis empresarios del sector de eventos de Santana do Livramento. El análisis se dividió en tres bloques: perfil de los entrevistados para caracterizar sus realidades, escenario previo a la pandemia de Covid-19, para medir cómo se organizaron los eventos y finalmente el impacto de la pandemia de Covid-19 en los proyectos para analizar el reflejo que la pandemia de Covid-19 causó en los proyectos de estas empresas. Los principales resultados encontrados fueron que los empresarios no realizaron una gestión del riesgo y del cambio porque nunca antes en la historia había sucedido algo así, la gestión de los proyectos se vio totalmente impactada y los empresarios que lograron no cerrar sus empresas se están dedicando desde el inicio de la pandemia de Covid-19 principalmente a realizar una buena gestión de sus stakeholders haciendo hincapié en los clientes y los empleados.

Palabras-clave: covid-19. industria de los eventos. gestión de proyectos. gestión de las partes interesadas. gestión de riesgos y cambios.

1. INTRODUÇÃO

A pandemia de Covid-19 que se instaurou no mundo entre o final de 2019 início de 2020, trouxe, de acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2021, além de mais de 141.754.944 casos e 3.025.835 mortes, inúmeros impactos negativos para vários dos setores da economia. Dentre eles, destaca-se neste estudo o setor de serviços.

Em Santana do Livramento, município do Rio Grande do Sul que faz fronteira com o Uruguai, no dia 20 de março de 2020, foi emitido o primeiro Decreto nº 9.103 declarando na cidade estado de calamidade pública, devido a necessidade de prevenção e de enfrentamento à pandemia de Covid-19 causada pelo novo Corona vírus (Covid-19) (SANTANA DO LIVRAMENTO, 2020a). Dessa forma, ficou estabelecido pelo prazo de sete dias a proibição de qualquer realização de eventos, circulação de transporte coletivos de turistas, estabelecimentos comerciais, culturais e de entretenimento. Sendo liberados para funcionamento somente serviços públicos e privados considerados essenciais.

Inúmeras empresas, dos mais variados segmentos, tiveram que interromper suas atividades temporariamente. No setor de eventos, empresas que organizam e executam festas, congressos e feiras bem como os profissionais cujos serviços dependem de aluguéis de estruturas de palcos, iluminação, sonorização, filmagem, buffet, decoração, entre outros serviços relacionados, tiveram suas atividades completamente interrompidas e sem uma perspectiva de retorno. Segundo pesquisa realizada em abril pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae,2020), 98% das empresas envolvidas neste setor foram afetadas.

Algumas semanas após o primeiro Decreto, a Prefeitura de Santana do Livramento, permitiu, segundo Decreto nº 9.033 que diversos setores retornassem suas atividades, entre eles, as empresas do comércio voltaram a trabalhar com 50% de seus funcionários e horários reduzidos (SANTANA DO LIVRAMENTO, 2020b). Porém, tal retorno não foi possível para as empresas do setor de eventos pois este setor depende de atendimento presencial e em sua maioria, em grande escala para prestar os seus serviços.

Desde então, diversos decretos foram sendo publicados no âmbito municipal e estadual alterando as medidas de distanciamento social, formas e horários liberados para atendimento e prestação de serviços, entretanto, nenhum destes contemplou o setor de eventos e até o momento não voltou a ser permitido a realização dos eventos. Como por exemplo, o Decreto nº 9.456 especificou diversos setores podendo trabalhar com restrições, distanciamento e número reduzidos de funcionários e o setor de eventos sociais e de entretenimento, totalmente vedado (SANTANA DO LIVRAMENTO 2020c). Levando em consideração que inúmeros eventos estavam agendados para o ano de 2020, sabe-se que 100% destes tiveram que ser remarcados devido ao isolamento social e às normativas locais.

Pereira e Canto (2009), declaram que a organização de um evento, pode ser caracterizada como um projeto. Neste sentido, esta pesquisa tratou os eventos como projetos e a partir disto então, considerou o gerenciamento destes.

Para qualquer evento que seja executado, sempre são necessários profissionais para o planejamento, organização e execução, do ramo de sonorização, fotógrafos, cinegrafistas, decoradores, cerimonialistas, entre outros. Estes

profissionais muitas vezes realizam a gestão dos projetos que executam.

O gerenciamento de projetos consiste na execução de experiências, conhecimentos e habilidades técnicas necessárias ao desempenho do projeto para responder às suas exigências (PMBOK, 2017). Em qualquer execução que seja feita em prol de um projeto é necessário ponderar diversas variáveis como: tempo, valor, qualidade, mas está diretamente ligado às expectativas dos envolvidos e, a equipe que irá desenvolver o projeto deve corresponder a altura dessas expectativas.

Considerando que todos os projetos dispõem de um conjunto de pessoas ou entidades que têm interesse e que serão atingidos pela execução e resultado, estes são conhecidos como as partes interessadas (KRETAN et al., 2009), se fez necessário por parte das empresas uma maior atenção às partes interessadas dos projetos que estavam sendo planejados.

Assim, é necessário gerir os riscos, pois este é um fator de preocupação dos profissionais da área de projetos. Nota-se que gerir esses riscos demanda tempo, habilidade e muita experiência, pois tais riscos podem se desenvolver de diversas maneiras e na maioria das vezes de forma inesperada (AKINTOVE; MACLEOD, 1997).

Sendo assim, gerir projetos, demanda uma série de fatores, de variáveis e de características, ter uma boa equipe com experiência na área e com um alto grau conhecimento e habilidade fará com que haja êxito no gerenciamento do projeto e principalmente na sua execução.

Percebe-se que o setor de eventos será um dos últimos a retornar com as suas atividades, portanto os profissionais do setor de eventos, ao se depararem com a pandemia de Covid-19 e com seus eventos cancelados, tiveram que se reorganizar e de certa forma se reinventar para evitar a falência e conseguir manter as expectativas das partes interessadas. Segundo o Sebrae (2020) variou de 76% a 100% de redução de faturamento dos profissionais do setor de eventos. Isso reflete diretamente na possibilidade de os empresários deste setor manterem suas empresas ativas no mercado e conseguirem cumprir com seus compromissos e despesas que já possuíam.

As empresas estão tendo que encontrar maneiras de manter aqueles clientes que já possuíam, cumprir com fornecedores e prazos e dentro deste contexto, se fez necessário “distinguir os *stakeholders* suas expectativas, para que haja sucesso em seu projeto” (PRADO, 2014). Visto não ser um trabalho simples para o gestor, pois cada “*stakeholder*” tem suas expectativas e peculiaridades que o gestor de projetos precisa considerar.

Nesse sentido, é importante mensurar, analisar e descrever qual o reflexo que a pandemia de Covid-19 trouxe para estes profissionais e para os projetos de festas e eventos que estavam em planejamento e surge o problema desta pesquisa: **Qual reflexo da pandemia de Covid-19 nos projetos do setor de eventos do município de Santana do Livramento?**

A partir da problemática e da pergunta de pesquisa, foi determinado como objetivo geral: Entender o reflexo da pandemia de Covid-19 nos projetos do setor de eventos do município de Santana do Livramento - RS.

Os objetivos específicos do presente estudo são: a) Caracterizar o setor de eventos no município de Santana do Livramento; b) Analisar como as empresas do setor de eventos do município de Santana do Livramento estão realizando o

Gerenciamento dos *Stakeholders* em meio a pandemia de Covid-19; c) Verificar as mudanças no gerenciamento de projetos executados durante a pandemia de Covid-19 por empresas do setor de eventos de Santana do Livramento.

Considerando a importância do setor de eventos na cidade de Santana do Livramento, a quantidade de festas que ocorriam todos os finais de semana, o número de empresas, profissionais que atuam e dependem deste setor e a variedade de serviços que envolvem um evento, o tema deste estudo justifica-se, pois tem como objetivo entender o reflexo da pandemia de Covid-19 nos projetos do setor de eventos do município. Por se tratar de um tema atual e pouco estudado, acredita-se que este estudo poderá contribuir de forma significativa para a área de Gestão de Projetos.

O trabalho está organizado em cinco seções. Na primeira, foi apresentada a introdução contendo: o problema de pesquisa, objetivo geral e específicos e a justificativa do trabalho. Na segunda, foram abordadas as literaturas já existentes sobre os temas que foram tratados no trabalho, sendo divididas em: gestão de projetos, gestão das partes interessadas e gerenciamento de riscos e mudanças. Na terceira seção, apresentou-se a metodologia de pesquisa, a qual foi caracterizada como uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo e foram realizadas coletas de dados através de entrevistas semiestruturadas, observação participante e dados secundários. Na quarta seção foram apresentados os dados e realizada a análise de dados. Na quinta seção foi apresentada as considerações finais da pesquisa. Por fim, foram apresentadas todas as referências utilizadas no decorrer do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico aborda os seguintes temas: Gestão de Projetos, Gestão das Partes Interessadas e Gestão de Riscos e Mudanças.

2.1. Gestão de projetos

De acordo com PMBOK “Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (2017, p. 4). Diferenciando-se das operações rotineiras pela sua unicidade e temporalidade, alcançando a organização na sua integralidade. Sendo únicos, eles podem variar de tamanho, complexidade, número de pessoas envolvidas e duração. Na maioria das vezes, os projetos ultrapassam as organizações em si, atingindo clientes, fornecedores, e o governo, que muitas vezes faz parte do plano de negócios da organização (VARGAS, 2016).

Corroborando com o conceito de projeto, Kerzner (2004, p.15-16) o define como “um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade. Além disso, projetos são, em geral, considerados atividades exclusivas de uma empresa”, tendo em vista a complexidade de um projeto, e toda a gama de pessoas envolvidas com expectativas de êxito.

Todos os projetos têm um ciclo de vida, pelo fato de serem temporários, tendo um início, planejamento, execução, controle dos riscos e um encerramento. Dentro deste ciclo de vida, os projetos passam por diversas etapas, conforme pode-se observar no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1: Etapas do ciclo de vida dos projetos.

ETAPAS	CARACTERÍSTICAS
Iniciação	<ul style="list-style-type: none">• Ponto de partida do projeto.• Consideração das metas preliminares e das ideias iniciais sobre custo-benefício, viabilidade, perspectivas, áreas problemáticas e abordagens alternativas.• Definição da proposta do projeto.• Realização do estudo de viabilidade do projeto.
Planejamento	<ul style="list-style-type: none">• Planejamento formal do projeto e definição dos objetivos.• Planejamento da estrutura e da administração do projeto e seleção da equipe.• Criação de planos de atividade, finanças e recursos, os quais são integrados com padrões de normas de qualidade, segurança, comunicação e administração.• Criação de planos de análise de progresso do ciclo de vida do projeto.
Implementação (Execução)	<ul style="list-style-type: none">• Planos em operação.• Controle, monitoramento e coordenação, para verificar se estão sendo seguidos os objetivos estabelecidos.• Realização das análises de progresso e atualização ou revisão dos planos.
Monitoramento e Controle	<ul style="list-style-type: none">• Verificação e controle do escopo, do cronograma, dos custos, da qualidade e dos riscos.• Gerenciamento da equipe do projeto.• Relatórios de desempenho e gerenciamento das partes interessadas.• Administração dos contratos.
Encerramento	<ul style="list-style-type: none">• Preparação para a conclusão e a entrega, atribuição de deveres e responsabilidades.• Análise e avaliação do projeto.

Fonte: PMI (2004).

Desta forma, sabe-se que quando se inicia um projeto este já tem estabelecido seu ciclo de vida e cada etapa é definida por prazos e custos que serão despendidos ao longo dele.

Os projetos surgem a partir de uma demanda e têm relação direta com as expectativas do cliente e com o resultado esperado (HELDMAN, 2016). Nesse sentido, gerenciar um projeto exige conhecimento e alinhamento do trabalho com as expectativas dos clientes, sendo necessário especificar e partilhar os conhecimentos e informações para que haja uma melhor interação entre as partes interessadas do projeto, de forma a contribuir para o consentimento de todos os envolvidos e, sobretudo melhorar o planejamento, execução e controle do projeto.

O gerenciamento de projetos indica todo o planejamento, a programação e o controle de determinadas tarefas que são interdependentes para alcançar os objetivos do projeto de forma eficaz, com intuito de beneficiar a todos os participantes (KERZNER, 2004).

Em geral, o gerenciamento de projeto pode ser utilizado independentemente da situação desde que haja uma iniciativa que extrapole ao que é do cotidiano da organização (CLELAND; KERZNER, 1985). Não sendo obrigatório o gerenciar projetos que façam parte do dia a dia, podendo ser situações inéditas. Porém, para Carvalho e Rabechini (2006), “o gerenciamento de projetos incluem planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do projeto, em um processo contínuo, para alcançar seus objetivos”. Tendo isso em vista, embora transcenda as

atividades rotineiras há necessidade de um planejamento muito bem organizado para o projeto que for ser executado, levando em considerações todas as partes envolvidas e interessadas nele.

Complementando sobre a necessidade de gerenciamento dos projetos, Vargas (2016) afirma que o projeto é uma execução não frequente, determinada por um segmento claro e lógico de fatos, com previsões de início, meio e fim, com intuito de alcançar um objetivo específico, dirigido por pessoas específicas caracterizadas pelo custo, duração, recursos empreendidos e qualidade. Assim, a gestão de projetos pode ser definida como uma série de atividades correlacionadas a planejar, controlar e programar, com intuito de atingir o sucesso do projeto. A questão crítica e, de certa forma o fator primordial é identificar todos os que direta ou indiretamente serão impactados pelo projeto, e principalmente os maiores influenciados pelo mesmo e envolvê-los nas tomadas de decisões.

O gerenciamento de projetos engloba os mecanismos que permitem que as organizações desenvolvam um grupo de habilidades, incluindo competências e experiências particulares, a fim de controlar os eventos não recorrentes, singulares e muitas vezes de difícil entendimento, dentro de um quadro de qualidade, custo e tempo predeterminados. O sucesso na gestão de projetos pode ser dividido em três categorias: prazo, cujo produto ou serviço deve ser entregue em conformidade ao acordado; orçamento, o resultado do projeto deve cumprir com o custo estipulado; alta qualidade, o produto ou serviço deve estar nos altos padrões de qualidade. (VARGAS, 2016).

Na próxima seção será abordada a revisão de literatura acerca da Gestão das Partes Interessadas.

2.2. Gestão das partes interessadas

Stakeholders ou partes interessadas são empresas interessadas ou pessoas afetadas de alguma maneira pelo projeto, não obrigatoriamente de forma econômica (BRITO; TERRA, 2000). Como essa relação não envolve necessariamente operações financeiras, seu envolvimento pode ser muitas vezes indireto, ou até mesmo almejando uma inclusão no projeto, vantagem e expectativa.

Para Freeman (1984, p.25), os *stakeholders* são “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar a realização dos objetivos da empresa”. Os *stakeholders* de acordo com este autor podem ser divididos em categorias, como por exemplo: governo, comunidade, funcionários, fornecedores, clientes etc.

De acordo com Noro (2012), os projetos possuem diversas partes que estão interessadas nos resultados ou que pelo projeto serão influenciadas de alguma forma. O gerenciamento das partes interessadas visa dar segurança ao projeto e que o gestor e seus colaboradores estejam cientes dos maiores interessados nos projetos e sejam eficientes ao formalizar técnicas e coordenar comunicações e abordagens para atender a esses interessados.

O PMBOK (PMI, 2013), apresenta a ideia de que a etapa de identificar os *stakeholders* engloba as pessoas que podem impactar ou que poderão ser impactadas pelo projeto, a análise do papel de cada parte e a observação do nível de interesse desta parte, o envolvimento e a influência que esta parte pode ter no projeto. É necessário que haja um planejamento de como os *stakeholders* serão envolvidos

no projeto e assim sejam desenvolvidas as estratégias de forma correta para engajá-los durante todo o ciclo de vida do projeto.

Não basta apenas identificá-los, mas, sobretudo compreender as suas expectativas, toda a sociedade impactada no projeto torna-se primordial na execução de um projeto. É necessário entender que tais partes interessadas podem ser internas à empresa como executivos, gerentes, funcionários ou externas, como a população, fornecedores, clientes e o governo (VARGAS, 2016). E para Lopes e Mañas (2013) quando a gestão das partes interessadas é desatendida, ambiguidades e empecilhos inesperados poderão ocorrer, de forma a contribuir para o insucesso do projeto.

Segundo Noro (2012), as empresas demonstram grande deficiência em identificar seus *stakeholders*, em torná-los apoiadores dos seus projetos, demonstrando indiferença aos *stakeholders* inócuos ao projeto. Torna-se importante frisar que segundo Silveira, Yashinaga e Borba (2005) os *stakeholders* possuem associação principalmente pelo comportamento organizacional e pela busca das preferências de grupos específicos.

Segundo Bourne e Walker (2005), o sucesso ou fracasso no gerenciamento de projetos está diretamente ligado ao envolvimento das partes interessadas sobre a importância gerada pelo projeto e a essência do envolvimento da equipe que dirige o projeto.

Complementando, Heldman (2006), afirma que as partes interessadas têm propensões contraditórias, sendo assim, o gerente de projetos é encarregado por conhecer tais conflitos e buscar soluções além de administrar as expectativas dos *stakeholders*. Nota-se com isso a importância das partes interessadas para a gestão de projetos, uma vez que elas influenciam e são influenciadas por ele podendo ter controle sobre o seu resultado.

A conclusão de um projeto não transcende simplesmente o cumprimento de prazos, pois leva em consideração também a satisfação de todos os envolvidos. Uma vez que o projeto tem sucesso quando os *stakeholders* têm suas exigências e quereres satisfeitos e os interesses dos mais diversos grupos de *stakeholders* são alcançados sincronicamente (VALLET et al., 2014).

De acordo com Heldman (2005), o responsável financeiro pelo projeto tem arbítrio para conceder recursos e determinar decisões referentes ao projeto, sendo ele um *stakeholder-chave*, assim como o gerente de projeto, fornecedores, colaboradores, gerentes de outros setores da empresa e os clientes.

Na próxima seção será abordada a revisão de literatura sobre Gerenciamento de Riscos e Mudanças.

2.3. Gerenciamento de riscos e mudanças

No cenário do gerenciamento de projetos, o risco é um acontecimento ou circunstância incerta, que se acontecer, terá uma repercussão benéfica ou maléfica aos objetivos do projeto. Assim, um risco possui um motivo e um resultado (LARSON; CLIFFORD, 2016). Corroborando com este conceito, Perminova, Gustafsson e Wikstrom (2008), declaram que os riscos dentro dos projetos partem das incertezas que estão sempre presentes, seja de forma mais ou menos intensa, independente do projeto.

Dessa forma, como os riscos são incertos, na gestão de projetos, se têm o risco como um item padrão (VARGAS, 2016), uma vez que todo projeto é incerto, todos os projetos terão riscos. Sendo assim, a possibilidade de se adaptar e se moldar torna o seu grande diferencial quando se trata dos riscos em projetos.

Akintove e Macleod (1997), defendem que dentro da gestão de projetos, a efetividade do gerenciamento dos riscos é uma das principais áreas que requer atenção e zelo por parte dos profissionais. Porém, Albeny (2007), afirma que a área de gerenciamento de riscos está conquistando espaço e reconhecimento, entretanto, ainda existem inúmeros gestores que não se preocupam seriamente com os riscos na gestão dos projetos e isto é um sério problema, considerando que por menor que seja o risco, pode ser suficiente para sucumbir todo um projeto.

No entanto, para que haja êxito nos projetos, é necessário que seja considerado um sistema de forma que haja uma redução de possíveis riscos de fracassos nos processos (JORDÃO et al., 2015). Sendo assim, o gerenciamento de riscos busca identificar e administrar potenciais imprevistos e possíveis eventos de risco que poderão ocorrer ao executar o projeto, visando a minimização dos seus impactos, e buscando maneiras de solucionar tais eventualidades se de fato ocorrerem (LARSON; CLIFFORD, 2016).

De acordo com Akintove e MacLeod (1997), existem quatro etapas que devem ser seguidas para que seja possível gerenciar os riscos em projetos, que são elas: a) identificação; b) análise; c) avaliação e d) controle. Os autores afirmam que a etapa mais importante é a etapa de identificação, pois as demais etapas dependerão exclusivamente de como for realizada a primeira etapa, por isto a sua importância.

O autor Hillson (2011), sugere que é interessante definir maneiras de combater esses riscos tanto aos riscos negativos, que trazem ameaças ao projeto, quanto aos positivos, vistos como oportunidades, considerando um risco pode abrir porta para uma oportunidade melhor de gerenciar ou organizar a execução do projeto.

Um fator relevante no gerenciamento de risco é o gerenciamento das mudanças, pois na maioria das vezes ocorrem variáveis que alteram o projeto, havendo a necessidade de mudanças, tornando-se uma grande adversidade para os gestores de projetos. Grande parte das mudanças nos projetos ocorrem na alteração do escopo, quando o cliente solicita que seja alterado, por exemplo, o design do produto.

Larson e Clifford (2016), atentam que o processo de gerir risco quando visto em projetos pequenos pode depender simplesmente do consentimento de um grupo seletivo de parte interessadas, todavia ao deparar-se com projetos maiores, as tomadas de decisões envolvem um grande grupo de partes interessadas, sendo necessário maior elaboração nos processos.

É de extrema relevância mensurar o impacto das mudanças que ocorrerão sobre o projeto, visto que as resoluções para eventuais imprevistos têm repercussões danosas sobre outras variáveis do projeto.

Kerzner (2011), defende que a utilização de ferramentas, técnicas e processos com intuito de gerenciar os riscos de um projeto, auxiliam o gerente de projetos a definir suas decisões. O gerenciamento de riscos faz parte do processo de decisão, pois através dele, é possível identificar, analisar os riscos e as ações que serão necessárias para seu tratamento. Para Kerzner (2011), quando uma empresa passa

a adotar práticas de gerenciamento de riscos ela consegue aumentar a chance de obter sucesso em um projeto.

Tendo isso em vista, é notório que o controle dos riscos e das mudanças que ocorrem ao longo dos projetos exigem um gerente de projetos ou um grupo que fique incumbido de aprová-los ou alterá-los, mantendo o processo em dia sempre comunicando a todas as equipes envolvidas e às partes interessadas.

Na próxima seção foram abordados os procedimentos metodológicos desta pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo desta pesquisa foi entender o reflexo da pandemia de Covid-19 nos projetos do setor de eventos do município de Santana do Livramento - RS. Para alcançar este objetivo foi realizada uma pesquisa qualitativa e de caráter descritiva. Considera-se esta pesquisa como qualitativa, pois segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 32) este tipo de pesquisa preocupa-se “com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais”.

A pesquisa tem caráter descritiva, indo de acordo com Gil (2019) este tipo de pesquisa tem como objetivo principal descrever as características de uma certa população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre diversos aspectos.

Quanto ao método de pesquisa, foi adotado o estudo de caso que, segundo Gil (2012, p. 58), consiste em “um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo”. Este tipo de estratégia de pesquisa entende-se por um método que engloba tudo, com o fundamento do planejamento, tendo em vista pontos de vistas específicos à coleta de dados e à análise de dados (YIN, 2001).

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas, observação participante e dados secundários extraídos de sites, leis e decretos municipais de Santana do Livramento sobre a Covid-19.

Quanto às entrevistas, foram realizadas de forma semiestruturada, que ocorre quando “o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 72). Assim, foi elaborado o roteiro, que consta no Apêndice A.

Em relação as entrevistas semiestruturadas, estas foram realizadas individualmente, de acordo com o roteiro pré-estabelecido que contempla três blocos: 1- Perfil do profissional; 2- Cenário antes da pandemia; 3-Impacto da pandemia, conforme pode ser observado no Apêndice A. As entrevistas tiveram em média duração de trinta minutos com cada entrevistado.

Foi realizado também a técnica de observação participante como uma das formas de coleta de dados, este foi escolhido pois o pesquisador trabalhou no setor, desde o início da sua adolescência e por isso possui vasto conhecimento sobre as atividades, tem experiência, conhece a realidade vivida pelos entrevistados e como funciona o setor, isto possibilitou a observação participante.

O pesquisador foi preenchendo um diário de campo ao longo da pesquisa, onde foram anotadas as observações para fins de possibilitar a análise. Gerhardt e Silveira (2009) definem que a observação participante é uma técnica onde o pesquisador mantém contato de maneira direta com o seu objeto de pesquisa. Através deste contato, é possível obter detalhes acerca da realidade que os atores sociais vivenciam em seu contexto.

Para obter informações já existentes acerca do setor estudado foram utilizados também os dados secundários, que são aqueles retirados de materiais já existentes, como por exemplo: livros, revistas, jornais, publicações avulsas e teses (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Em relação aos dados secundários que foram utilizados, estes foram retirados de sites de institutos de pesquisa, como: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), para que seja possível coletar e analisar os dados já existentes. Pretende-se utilizar dados referentes ao rendimento médio do setor e dos profissionais de eventos nos anos anteriores, o tamanho do mercado de eventos no Brasil, no Rio Grande do Sul e em Santana do Livramento.

O grupo de respondentes foram selecionados a partir do método bola de neve que consiste em “uma forma de amostra não probabilística, que utiliza cadeias de referência” (VINUTO, 2014, p. 203). Segundo Yin (2016, p. 103) a amostragem através do método bola de neve seleciona “novas unidades de coleta de dados como um desdobramento das existentes”, onde foi escolhido um profissional (ator chave) do setor de eventos que foi o entrevistado F que realiza festas de formaturas e por isso tem contato com vários outros profissionais de diferentes áreas deste setor. Através dele serão indicados os demais atores e pretende-se alcançar o máximo de atores possíveis aleatoriamente.

Levando em consideração que o objetivo principal desta pesquisa é saber qual o reflexo que a pandemia de Covid-19 causou nos projetos do setor de eventos de Santana do Livramento, buscou-se primeiramente traçar o perfil do entrevistado e no segundo momento buscar entender como era antes da pandemia de Covid-19 e como está sendo no cenário pandêmico. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com seis empresários do ramo de eventos de Santana do Livramento por vídeo chamada através do Google Meet, foram identificados por letras de A a F, visando preservar suas identidades e a confidencialidade da pesquisa. O Quadro 2 apresenta o perfil dos entrevistados na pesquisa:

Quadro 2 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Grau de Escolaridade	Área de atuação	Tempo no ramo
A	Masculino	24	Médio completo	Sonorização	8 anos
B	Masculino	54	Médio completo	Sonorização	30 anos
C	Feminino	31	Superior completo	Cerimonialista	8 anos
D	Masculino	42	Médio completo	Sonorização	25 anos
E	Masculino	46	Médio completo	Fotos, filmagem e sonorização	26 anos
F	Masculino	52	Médio completo	Fotos, filmagem sonorização, assessoria, decoração, aluguel de becas de formatura.	30 anos

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2021).

A análise dos dados coletados na pesquisa foi realizada através do método de triangulação. Segundo Triviños (1987, p 38) a triangulação “tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição”. De acordo com o autor Maxwell (1996) a triangulação tem a capacidade de diminuir os riscos de que a conclusão de um estudo seja limitada por ser utilizado apenas um método para análise de dados. Desta forma, a partir da triangulação torna-se possível para este estudo analisar os dados através de três métodos, que são: observação participante, entrevistas semiestruturadas e dados secundários. Na próxima seção será realizada a análise de dados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico foram apresentados os resultados da pesquisa realizada, ele é organizado a partir dos objetivos específicos deste trabalho. Logo, tem-se a seguir 3 subseções.

4.1. Caracterização do setor de eventos e Santana do Livramento

Com o intuito de caracterizar o setor de eventos em Santana do Livramento e realizar uma comparação com o atual cenário pandêmico, os entrevistados foram questionados a respeito da sua trajetória profissional e relataram a quanto tempo atuam no ramo, como se inseriram no mercado e as motivações para trabalhar no setor.

O entrevistado A relatou que atua há oito anos na área de sonorização, sempre teve afinidade com som e desde o início de sua vida profissional teve interesse em trabalhar na área, iniciou auxiliando outros profissionais e trabalhando para estes, ele

conta que aos poucos começou a investir e adquirir seus próprios equipamentos e materiais.

O entrevistado B contou que trabalha no setor de eventos há 30 anos, criou sua própria empresa sozinho, no início atuava também com filmagens, porém foi surgindo maior interesse e buscou investir somente na área de sonorização para festas e eventos. Durante todos estes anos, periodicamente realizava altos investimentos em equipamentos, o que fez com que conquistasse seu espaço não somente na cidade, porém a âmbito regional, como por exemplo as cidades próximas: Rosário do Sul, Bagé, Dom Pedrito, Quaraí e Uruguaiana trabalhando com grandes eventos.

A entrevistada C, formada em Administração, percebeu em Santana do Livramento um nicho de mercado que não estava sendo explorado, a área de assessoria e cerimonial. Ela relatou que percebia que na cidade só havia empresas que prestavam seus serviços e concomitantemente já o “organizavam”, porém, sem a devida especialização e atenção que muitas vezes era necessária principalmente enquanto o evento estava em execução. Ela encontrou na assessoria e cerimonial uma forma de prestar serviços que não eram oferecidos pelas demais empresas e desde então buscou especializações e durante estes oito anos de atuação tornou-se referência na cidade.

O entrevistado D contou que trabalha há 25 anos na área, inclusive iniciou sua trajetória de sonorização participando de um concurso de profissionais da área de sonorização da cidade e desde então, começou a trabalhar para uma empresa de sonorização, trabalhando até 2013 nesta empresa. Porém, no ano de 2010 o entrevistado começou a investir em seu próprio equipamento, em 2013 passou a trabalhar por conta própria por já ter seu equipamento e sua própria clientela e até o início da pandemia de Covid-19 continuava investindo continuamente.

O entrevistado E declarou desde a sua infância ter grande interesse pelas áreas de fotos, filmagem e sonorização. Há 26 anos iniciou sua carreira no ramo de sonorização e com o passar dos anos investiu também na área de fotos e filmagens, para abranger uma gama de serviços maiores e poder atender seus clientes da melhor forma. O entrevistado vinha investindo no negócio até o início da pandemia de Covid-19 e buscando trazer equipamentos inovadores para a prestação de seus serviços, como impressão instantânea de fotos no local do evento e filmagens aéreas com drones.

O entrevistado F, que atua com eventos há 30 anos, iniciou sua carreira realizando filmagens e fotos com sua esposa na cidade de Cacequi/RS, pelo fato de a cidade ser pequena e acontecer poucos eventos ao ano, a empresa não pode se manter lá. O entrevistado teve que retornar para Santana do Livramento e então, em 2005 implementou a empresa na cidade. Ao longo dos anos, investiu em diversos serviços, como: sonorização, decoração e artigos de formatura. Nos últimos anos, a empresa se tornou a empresa que mais abrange de serviços e consegue prestar um serviço diferenciado aos seus clientes com pacotes completos.

Em suma, dos relatos acima, foi possível perceber que os entrevistados vinham investindo, inovando, buscando e aprimorar seus serviços, até que no Brasil, entre março e dezembro de 2020 mais de 350 mil eventos foram cancelados devido a pandemia de Covid-19, motivo o qual fez com que o setor, que representa 13% do Produto Interno Bruto (PIB), deixasse de faturar valor estimado a R\$270 bilhões (CNN

BRASIL, 2021). Fato este, que fez com que a grande maioria das empresas deste setor falissem e fossem obrigados a atua em outra área e as que conseguiram se manter, tiveram que demitir funcionários, vender equipamentos e renegociar dívidas para sobreviver.

Segundo entrevista ao G1, Doreni Caramori Júnior, presidente da Associação Brasileira dos Promotores de Eventos (Abrape) afirma que "Nesse momento, nós somos o setor vulnerável da economia e se nada for feito, a gente vai ser responsável por um desemprego enorme e por outras cadeias que são ligadas conosco e que vão perder todo esse faturamento" (G1, 2021). Este relato vai de encontro exatamente ao que o entrevistado E corroborou: "não temos como trabalhar e a nossa área é invisível para os governadores, sai decreto para todo mundo e nós estamos esquecidos". Assim como em todo o Brasil e no mundo, os empresários de Santana do Livramento veem passando, desde 2020 pela mesma dificuldade.

Como parte da observação participante, o pesquisador consegue descrever como eram antes da pandemia de Covid-19 os ciclos de vida dos projetos realizados pelas empresas do setor de eventos, conforme observado no Quadro 3 abaixo.

Quadro 3: Etapas do ciclo de vida dos projetos realizados pelas empresas de eventos.

ETAPAS	CARACTERÍSTICAS
Iniciação	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente contrata empresa para prestação de serviço. • Define-se as características do projeto, como: data, local, tipo de evento, custos, quantidade de pessoas e <i>stakeholders</i>.
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia-se o planejamento do projeto. • São realizadas reuniões com cliente para definir e confirmar as ideias e desejos do cliente. • Define-se equipe e a necessidade de pessoas que irão atuar. • Contratação das pessoas
Implementação (Execução)	<ul style="list-style-type: none"> • Dia que antecede evento: organização do evento, preparação dos materiais e montagem. • Dia do evento: revisão dos materiais e coordenação da equipe.
Monitoramento e Controle	<ul style="list-style-type: none"> • Revisão dos últimos detalhes e verificação do cronograma. • Gerenciamento da equipe do projeto.
Encerramento	<ul style="list-style-type: none"> • Realização do evento ou entrega dos serviços/produtos. • Análise e avaliação do projeto. • <i>Feedback</i> dos clientes.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2021).

O quadro acima mostra como eram os ciclos de vida de um projeto antes da pandemia de Covid-19, comparando com o relato de todos os entrevistados, que declararam que 100% dos eventos foram interrompidos e que a cada dez eventos, um foi cancelado os outros nove continuam aguardando uma possível data para se realizar, foi possível concluir que os ciclos de vida dos projetos foram totalmente paralisados e continuam suspensos. Os projetos são, por exemplo: aniversários de 15 anos, casamentos, formaturas, aniversários e eventos corporativos.

A média mensal de eventos realizados pelos entrevistados chegava a alcançar 10 eventos por cada entrevistado. Todos afirmam que mais de 85% do faturamento diminuiu, alguns chegaram a relatar que 100% do faturamento foi comprometido pela

pandemia de Covid-19 e alguns tiveram que procurar outras áreas para atuar, pelo fato de não estarem conseguindo se manter das atividades que antes eram suas fontes de renda.

O entrevistado A declarou que a média de eventos realizados por mês chegava a oito e o entrevistado F frisou que havia meses que chegava a 10 eventos. O faturamento médio dos entrevistados chegava em R\$5.000,00 mensais e chegavam a envolver até 10 pessoas por eventos, porém, durante o relato dos faturamentos o entrevistado F se destacava, declarando que chegava a faturar R\$8.000,00, pois abarcava serviços completos para um evento, realizando até seis serviços por evento, enquanto os demais realizavam de um a três serviços. Os entrevistados A, B, C e D realizavam um serviço apenas e o entrevistado E realizava três serviços.

De acordo com a entrevistada C seu faturamento chegou a ser 100% atingido, ela relatou que “de uma hora para outra os clientes pararam de procurar eventos, ninguém queria mais contratar, todo mundo simplesmente parou de realizar os pagamentos”.

As declarações dos entrevistados acerca de seus faturamentos, confirmam as diminuições significativas de faturamento a nível nacional, conforme citado no início deste tópico.

4.2. Gerenciamento dos *stakeholders* pelas empresas em meio a pandemia de covid-19

Neste tópico buscou-se analisar como as empresas do setor de eventos de Santana do Livramento estão realizando o Gerenciamento dos *Stakeholders* em meio a pandemia de Covid-19. Sobretudo, é preciso entender que tais partes interessadas podem ser internas à empresa como gerentes e funcionários ou externos como clientes e governo (VARGAS, 2016).

Nesta pesquisa enfatizou-se determinados *stakeholders*, como os clientes e os funcionários das empresas, levando em consideração que estes foram os maiores afetados juntamente com os empresários entrevistados.

Um fator muito importante a se ressaltar é que poucos empresários utilizam a palavra funcionário, devido ao mercado ser muito volátil e principalmente sazonal, as pessoas que operavam junto as empresas eram *freelancer*, ou seja, trabalhavam de acordo a necessidade de cada eventos, a média de *freelancers* contratados girava em torno de cinco pessoas por evento, mas dependendo do tamanho do evento e do local chegava a 10 pessoas envolvidas.

O entrevistado B frisou esta parte, que ao “se deparar com 100% dos seus eventos interrompidos ficou somente ele e sua família trabalhando, pois os operadores eram todos pagos por serviço executado”.

O entrevistado A, por prestar apenas um serviço, já trabalhava sozinho, contava apenas com *freelancers*, caso fosse necessário, para auxílio na montagem dos seus equipamentos, porém, isto acontecia apenas em grandes eventos. Quanto aos clientes, o entrevistado relatou que tentou o máximo possível, dialogar com seus clientes a respeito de alterações nas datas dos seus eventos, porém a grande maioria preferiu cancelar seus eventos, pelo fato de não haver uma perspectiva de retorno e possibilidade de realização do evento, declarou que “as pessoas estão muito inseguras com o futuro, pois não temos como dar uma previsão”. Dos 20 eventos que

o entrevistado A já tinha agendado para o ano de 2020, 15 foram cancelados e cinco estão aguardando uma nova data.

A entrevistada C era a única dos entrevistados que operava com funcionários de carteira assinada, ela relatou que “o que eu pude eu vendi, demiti os funcionários e fiquei só eu na empresa, ficou como se fosse eu e um computador, a empresa se reduziu a isso”. Através da observação participante, o pesquisador pôde confirmar este cenário, visto que, antes da pandemia de Covid-19 a empresa estava em grande ascensão, atuando com diversos funcionários e havia se tornado referência na sua área de atuação dentro do setor de eventos da cidade e pelo cenário pandêmico a empresa teve que se readequar, diminuindo todas as despesas possíveis e dentre elas, os funcionários acabaram tendo que ser demitidos.

O entrevistado F destaca que mesmo seu faturamento caindo mais de 50%, percebeu que seus clientes continuaram honrando com os contratos que já haviam sido firmados, efetuando seus pagamentos e mencionou que, ao perceber que durante a pandemia de Covid-19 estava havendo uma grande procura dos clientes por “formas diferentes de comemorar uma conquista ou uma data especial”, necessitou investir em equipamentos de fotografia e a partir disto, começou a realizar trabalhos externos, mais voltados para ensaios fotográficos em família, turmas pequenas de formaturas ou até mesmo individuais. Ele declarou estar conseguindo realizar seu serviço, embora de uma maneira diferenciada, com distanciamento, restrições e também ressalta que por ser um único serviço em operação o lucro se torna menor, ainda assim, realiza ensaios fotográficos externos das turmas de formatura e consegue cobrir os custos necessários.

Vale ressaltar que como observado no diário de campo, os ensaios fotográficos se tornaram mais intensos e contínuos realizados pelas empresas e os clientes estão satisfeitos com esta forma alternativa de comemoração, visto que muitos tiveram que cancelar seu evento.

O entrevistado F salientou que esta foi uma forma que a empresa encontrou de continuar se mantendo e mantendo um relacionamento com seus clientes, um exemplo citado foi que, todos aqueles clientes que tiveram suas datas de eventos remarcadas sem uma data definida, tiveram como forma secundária de serviço a realização de um ensaio fotográfico. Esta ação foi com o intuito de manter estes clientes e que eles não cancelassem os eventos, o que traria mais prejuízo para a empresa.

Indo ao encontro com a realidade apresentada pelo entrevistado F a respeito da readequação para realização dos projetos, o Sebrae (2020) fez uma pesquisa com empresários de diversos setores, como: empresa de aluguel de roupas e trajes para festas, decoradores e *buffets*. E nos resultados, é possível encontrar por exemplo: a empresa de aluguel de roupas e trajes, que declarou que estes momentos que a empresa está passando de dificuldade exigiram grande criatividade e então eles criaram uma promoção onde o cliente aluga a roupa/traje e realiza um ensaio fotográfico no ambiente da empresa. Já a empresa de decoração, viu que as pessoas tinham interesse em continuar comemorando, mas agora em suas casas e começou a postar em suas redes sociais “pequenos cenários” para aniversários, o que foi aceito pelos clientes e isto tem sido importante para a empresa se manter.

Os relatos da pesquisa citada contribuem para o estudo em questão, pois confirmam a ideia de que as empresas estão tendo que se readequar e adaptar-se as novas realidades.

Brito e Terra (2000) ressalta que *stakeholders* ou partes interessadas são empresas interessadas ou pessoas afetadas de alguma maneira pelo projeto, não obrigatoriamente de forma econômica, tendo isso em vista para não perder o contato com os clientes, embora eles não realizando o pagamento, a entrevistada C comenta que passou a fazer vídeo chamada com os clientes para mantê-los engajados com ela e frisa “querendo ou não parecia que tinha sido arrancado deles um sonho”.

O entrevistado E frisou que “ao realizar o cancelamento de um evento, o cliente tem direito ao valor ser abatido em um determinado serviço ou no evento numa data a ser combinada posteriormente”, o entrevistado vê nesta cláusula contratual uma forma de gerenciar os clientes que optaram por cancelar seus eventos pela pandemia de Covid-19, pois sendo assim, o cancelamento não significa a perda definitiva deste cliente, pois o entrevistado acredita que em um cenário pós pandemia de Covid-19, estes clientes com certeza utilizarão os valores daquele serviço que foi cancelado em outro momento.

4.3. Mudanças no gerenciamento de projetos pelas empresas no contexto pandêmico

Neste tópico buscou-se verificar as mudanças passadas pelas empresas no gerenciamento dos projetos em andamento durante o cenário de pandemia de Covid-19, visto que este gerenciamento pode ser utilizado não somente ao cotidiano da empresa, mas independente dele, tal como o cenário pandêmico.

De acordo com o entrevistado B, “quem opera na área de eventos está sempre investido e modernizando os equipamentos ou acaba tendo que dar espaço para um concorrente melhor”. Tendo isso em vista, todos os empresários entrevistados tiveram projetos de implementação interrompidos pela pandemia de Covid-19 e alguns tiveram que retroceder ao que havia sido investido.

Larson e Clifford (2016) citam que no cenário do gerenciamento de projetos, o risco é uma fatalidade que ao ocorrer terá uma repercussão benéfica ou maléfica e que o risco traz consigo um motivo e um resultado, neste caso a entrevistada C que relata que “além de demitir todos os funcionários que estavam sendo altamente treinados para eventos, precisei vender meu carro, renegociar todas minhas dívidas e montar meu escritório em casa”. Ela realizou um evento no final de 2019, festejando os sete anos da empresa, investiu alto e ampliou seu escritório, levando em consideração o ano promissor que seria para a empresa em 2020, porém, teve que retroceder 100% do seu investimento e declarou não ter previsto em nenhum momento este risco de queda de faturamento e eventos cancelados.

Todos os entrevistados apresentaram ao longo dos seus relatos a respeito da diferença em que percebiam os riscos e as mudanças que normalmente surgiam antes e os que a pandemia de Covid-19 trouxe para a empresa deles. Para apresentar de forma clara observa-se abaixo no Quadro 4 um quadro comparativo das mudanças dos tipos de riscos antes e durante a pandemia de Covid-19.

Quadro 4: Riscos antes e durante a pandemia de Covid-19

ENTREVISTADO	RISCO/MUDANÇA ANTES DA PANDEMIA	RISCO/MUDANÇA QUE A PANDEMIA TROUXE
A	<ul style="list-style-type: none"> Havia algumas/raras desistências, normalmente motivadas por alguma questão familiar/motivo pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> Muitos cancelamentos e assim rompimento de contratos. Empresa fechada até retorno da atuação do setor.
B	<ul style="list-style-type: none"> Sazonalidade, havia períodos do ano que eram totalmente parados e outros em que a média de eventos aumentava bastante. Muitos concorrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Muitos cancelamentos e assim rompimento de contratos. Renegociação de dívidas com fornecedores dos equipamentos.
C	<ul style="list-style-type: none"> Acontecia poucos casos de falta de pagamento ou desistência por parte dos clientes, por questão financeira ou motivos pessoais. Inúmeros entrantes na área, as pessoas estavam buscando cursos e no ano de 2019 muitas pessoas ingressaram na área de assessoria. 	<ul style="list-style-type: none"> Muitos cancelamentos e assim rompimento de contratos. Clientes com medo de agendar para datas futuras, firmar contratos e mesmo assim não conseguirem realizar seus eventos devido a pandemia de Covid-19.
D	<ul style="list-style-type: none"> Número de concorrentes. Concorrentes com investimentos em equipamentos inovadores, difícil acompanhar investimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Muitos cancelamentos e assim rompimento de contratos.
E	<ul style="list-style-type: none"> Muitos concorrentes, clientes pesquisavam muito o preço e muitas vezes acabavam optando por opções mais baratas ou era necessário perder bastante do lucro para conseguir atender aquele cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Muitos cancelamentos e assim rompimento de contratos. Necessidade de venda de seus equipamentos.
F	<ul style="list-style-type: none"> Clientes optarem por contratar diversos prestadores de serviço, onde cada uma realizava uma função era um risco. A empresa oferece serviço completo para um evento e muitas vezes era contratada apenas para um e os demais eram contratados de diversos outros concorrentes. Desistência de formaturas, como exemplo: formandos. 	<ul style="list-style-type: none"> Alguns cancelamentos. Diversos concorrentes ofertando o mesmo serviço, com novas modalidade de prestação dos serviços, adequadas ao cenário pandêmico.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O entrevistado E comenta que comprou um minilaboratório fotográfico em dezembro de 2019 e havia realizado alguns trabalhos no início de 2020, porém ressalta “eu incluía o laboratório nos meus contratos, ia trabalhar muito bem com ele em 2020 realizando a impressão das fotos no próprio evento”. Ao iniciar a pandemia de Covid-19 viu o seu investimento totalmente parado, poucos meses após ter adquirido o equipamento novo.

O entrevistado D, destacou que realizava festas com vendas de ingresso e que além de operar com a sonorização estava realizando a venda de bebidas e teve que cancelar os investimentos que iria realizar na infraestrutura do bar. O entrevistado relatou ainda que no mês de março de 2020 estava coletando orçamentos para a

melhoria da infraestrutura do bar onde ele realizava os eventos e ao se deparar com o novo cenário, todos os projetos foram mudados.

Os entrevistados A, C e D declararam que tiveram que começar a trabalhar em outro ramo enquanto não era possível realizar sua atividade primária, o entrevistado A, que perdeu 100% da sua renda, percebeu que o único ramo onde as pessoas estavam conseguindo atuar e entrar no mercado de trabalho durante a pandemia de Covid-19 era o setor de alimentação e então, está trabalhando atualmente com venda de lanches, abriu sua própria lancheria, porém apenas um local pequeno para produção, o que reduz seus custos e trabalha com entregas apenas por *delivery*. A entrevistada C relatou que antes de ser cerimonialista havia trabalhado já com venda de lingerie e então, pelo fato de já ter conhecimento decidiu retomar as atividades nesta área e está trabalhando com venda de lingerie, a entrevistada relatou que isto tem trazido um grande retorno e é o que atualmente está sendo sua renda principal e a mantendo financeiramente. O entrevistado D já operava como locutor de rádio no turno da manhã antes de iniciar a pandemia de Covid-19, continua desempenhando suas atividades, porém, teve que procurar outro trabalho para suprir a perda em sua renda e está trabalhando no comércio da cidade pela parte da tarde.

O entrevistado B destacou que 85% do seu faturamento era referente a sonorização que realizava e 15% do seu estúdio de gravação, enquanto sua atividade mais lucrativa ainda não retorna em seu total funcionamento, ele está operando apenas com o estúdio de gravação.

O entrevistado E comentou:

[...] fiz várias estratégias de trabalhar como *motoboy* ou em posto de gasolina, mas minha esposa que está trabalhando, me pediu que ficasse em casa, porém, estou entrando em outro ramo esta semana, tenho espaço físico aqui em casa para montar outro negócio, mas é um negócio que eu estou entrando obrigado, não é o que eu gosto, não é o que eu queria, mas por necessidade eu terei que investir em outra área (ENTREVISTADO E).

Corroborando com o relato do entrevistado E, Hillson (2011) relata que uma das maneiras de combater os riscos, são as mudanças, e estas podem ser vistas como oportunidades. No caso do entrevistado E, a pandemia de Covid-19 fez com que ele tivesse que entrar em outro ramo, mesmo que por necessidade, ele enxerga como uma oportunidade dentro do cenário que está vivendo. Sabendo que todos os projetos são incertos, a possibilidade de se adaptar e moldar a novas realidades, tornam-se como um grande diferencial (VARGAS 2016).

Dos relatos acima, foi possível perceber que os entrevistados estavam com seu ano de 2020 totalmente planejado, executando os projetos dos eventos, investindo e planejando investir e conforme afirma Larson e Clifford (2016) é de extrema relevância mensurar o impacto que os riscos e as mudanças irão causar nos projetos e ao analisar o relato dos entrevistados percebe-se que nenhum dos empresários levava em consideração o risco de ter toda ou parte de sua renda afetada ou comprometida.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia de Covid-19 tem trazido grandes consequências maléficas para os serviços de entretenimento, em destaque o setor de eventos, frente a isso, houve grande demanda de readaptação e inovação por parte dos empresários deste setor, enquanto não há perspectiva de retorno, tendo isto em vista, esta pesquisa teve por objetivo identificar o reflexo que a pandemia de covid-19 causou nos projetos do setor de eventos do município de Santana do Livramento – RS.

O objetivo específico A era caracterizar o setor de eventos em Santana do Livramento, empresários que vinham se dedicando a anos a este setor foram pegos de surpresa com o início da pandemia de Covid-19 e o setor desde então está vivendo o seu pior cenário da história. Um setor onde faturava-se a nível nacional bilhões de reais, de repente encontra-se totalmente assolado pelo caos que se instaurou no mundo. O setor foi um dos mais atingidos pela pandemia de Covid-19 e o seu diferencial é que, enquanto muitos outros já retornaram as suas atividades, o setor pesquisado continua aguardando uma luz no fim do túnel.

No segundo objetivo, proporcionou analisar a forma que as empresas deste setor estão realizando o gerenciamento dos *stakeholders*, dando ênfase nos clientes e funcionários. As remarcações de festas foram unânimes, embora alguns optaram por cancelar definitivamente seu evento, os clientes no início ficaram temerosos com a ideia de realizar seu evento numa data que não era ao menos possível mensurar, porém, com o passar do tempo, se adequaram até mesmo com a ideia de realizar de uma forma diferenciada. Observando pelo lado dos empresários, o fato dos funcionários que eles tinham, em sua maioria serem profissionais liberais contratados por evento, para realizar o serviço específico, foi algo que não trouxe maiores prejuízos e despesas quando os empresários se depararam com a pandemia de Covid-19 e simplesmente não contrataram mais, porém como observado nos resultados a entrevistada que tinha funcionários, além de estar vivendo a crise, teve que enfrentar os custos de demissão e isto acabou agravando os prejuízos.

No terceiro momento, as análises permitiram compreender as mudanças ocasionadas pelos riscos causados pela pandemia de Covid-19. Anteriormente à pandemia de Covid-19 os riscos que normalmente eram vivenciados pelos empresários giravam em torno da sazonalidade, as eventuais desistências em função de doenças de familiares e concorrentes com produtos inovadores ou até mesmos os que forneciam o serviço com o preço mais acessível. Em contra partida, nunca houve em suas histórias riscos de cancelamentos em massa, temor da parte dos clientes em realizar eventos e até mesmo a proibição de poder realizar o seu serviço, isto somente foi acontecer decorrente da pandemia de Covid-19, o que fez com que as empresas tivessem que se readequar de tal forma, a não serem obrigados a fechar as portas de forma definitiva, embora, como visto nos resultados, dos seis entrevistados, quatro deles tiveram que atuar em outra área, enquanto sua principal renda continua inerte.

Conclusivamente, os empresários do setor de eventos de Santana do Livramento que participaram desta pesquisa, refletem o que é vivido de forma não somente nacional, mas mundial, pois o distanciamento social e proibição de aglomerações é um acontecimento global. Tal acontecimento foi um choque imenso tanto para os empresários como para os próprios clientes, o sonho de uma festa apagado e os projetos tanto de festas como de altos investimentos trancados e a iminente imprevisibilidade de futuro causaram a mudança mais inesperada nos

projetos que estavam em andamento e principalmente na vida de todas as pessoas envolvidas.

Como limitações do trabalho, se ressalta o fato de que a pandemia de Covid-19 está acontecendo atualmente e este cenário pesquisado e descrito durante todo o trabalho continua vigente e totalmente instável, a mercê de mudanças e novas estratégias implementadas. Desta forma, acredita-se que muitos estudos e pesquisas poderão ser realizados em cima deste tema e setor e ao longo dos próximos anos será possível ter acesso a muito mais dados secundários confiáveis e informações consolidadas, do que quando foi realizado esta pesquisa.

REFERÊNCIAS

AKINTOVE, A. S.; MacLEOD, M. J. Risk analysis and management in Construction. **International Journal of Project Management**, v. 15, n. 1, p. 31-38, 1997. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(96\)00035-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(96)00035-X). Acesso em: 15/10/2020.

BOURNE, Lynda & WALKER, Derek. **Visualising and mapping stakeholder influence. Management Decision.** (2005). Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235299660_Visualising_and_mapping_stakeholder_influence. Acesso em: 23/10/2020.

BRITO, A. C; TERRA, J. C. C. **Posicionamento Estratégico e Sistematização da Gestão dos Stakeholders.** Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/59600822/Gestao-Biblioteca-Terra-Forum>. Acesso em: 22/10/2020.

CALÔBA, G. **Gerenciamento de risco em projetos** - Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

CARVALHO, Ma. M. de. R. Jr., Roque. **Construindo competências para gerenciar projetos: teorias e casos.** São Paulo: Atlas, 2006.

CLELAND, D. I., & KERZNER, H. **A project management dictionary of terms.** New York: **Van Nostrand Reinhold de stakeholders.** Future Studies Research Journal, 5(2), 155-186. (1985).

ELSEVIER. função-objeto corporativa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 12, n. 1, p.33-42, janeiro/março 2005.

FREEMAN, R. E.. **Strategic Management: A Stakeholder Approach.** Boston, MA: Pitman, 1984

GERHARDT, T.; SILVEIRA, D.T. **Métodos de pesquisa.** coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/52806> Acesso em: 18/10/2020.

G1, Marília Neves. **A crise do entretenimento na pandemia: 350 mil eventos adiados ou cancelados.** Globo G1. Disponível em: <https://g1.globo.com/pop-arte/noticia/2021/02/17/a-crise-do-entretenimento-na-pandemia-350-mil-eventos-adiados-ou-cancelados-e-r-90-milhoes-perdidos.ghtml> Acesso em 01 abril 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Editora Atlas, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antonio Carlos Gil. - 7. ed. - São Paulo : Atlas, 2019.

HELDMAN, K. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI.** Rio de Janeiro: 2005.

HELDMAN, K. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI.** Rio de Janeiro: 2006.

HILLSON, D. **Extending the risk process to manage opportunities.** PMI Europe, 2001.

IGOR, Renato. **NSC Total - Empresas de eventos registram 400 mil demissões desde o início da pandemia.** Disponível em: <https://www.nsctotal.com.br/colunistas/renato-igor/empresas-de-eventos-registram-400-mil-demissoes-desde-o-inicio-da-pandemia> Acesso em 20 mar. 2021

JORDÃO, R. V. D., Pelegrini, F. G., Jordão, A. C. T., & Jeunon, E. E. (2015). Fatores críticos na gestão de projetos: **um estudo de caso numa grande empresa latino-americana de classe mundial.** / 8Gest. Prod. 22(2), 280-294.

KAORU, Thâmara. **CNN - Setor de eventos perde R\$ 270 bilhões durante a pandemia.** Da CNN, São Paulo, 25 de fevereiro de 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/2021/02/25/setor-de-eventos-perde-r-270-bilhoes-durante-a-pandemia> Acesso em: 30 mar. 2021.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos - As melhores práticas.** São Paulo: Bookman, 2004.

KERZNER, H. (2011). Gerenciamento de projetos - **Uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle.** 10. ed. São Paulo: Edgard Blucher Ltda, 2011.

KRETAN, A.; FIGUEIREDO, E. N.; PEDROSO, F. M.; & SOUZA, L. G. **Gerenciamento de stakeholders: um fator crítico para o sucesso em projetos.** Revista Mundo Project Management, v.24, n.4, 2009.

LARSON, E.; CLIFFORD, G. Gerenciamento de Projetos: **O processo gerencial.** 6ªed.: Porto Alegre. AMGH Editora. 2016.

LOPES, L., & MAÑAS, A. V. Atrasos em projetos de TI causados por falhas na gestão na gestão de projetos: **um estudo de caso numa grande empresa latino-americana de classe mundial.** 8Gest. Prod. 22(2), 280-294, 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MAXWELL, J. A. (1996) **Qualitative Research Design: an interactive approach.** Thousand Oaks: Sage.

NORO, Greice de Bem. **A Gestão de Stakeholders em Gestão de Projetos.** Revista de Gestão e Projetos – GeP, São Paulo, jan./abr. 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/271267093_A_Gestao_de_Stakeholders_e_m_Gestao_de_Projetos Acesso em: 20/10/2020.

OPAS - **Organização Pan-Americana da Saúde.** Folha informativa COVID-19 - Escritório da OPAS e da OMS no Brasil. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/covid19>>. Acesso em: 20 abril. 2021.

PERMINOVA, O.; GUSTAFSSON, M.; WIKSTRÖM, K. **Defining uncertainty in projects – a new perspective.** *International Journal of Project Management*, v. 26, n. 1, p. 73-79, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.005>>, acesso em: 19/04/2021.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBoK).** 3. ed. Newtown Square: PMI, 2004.

PMI - Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos.** (Guia PMBOK, 5a ed.). EUA. 2013

PMI - Project Management Institute, **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK).** 6.ed. Newtown Square PA: Project Management Institute, 2017.

PRADO, Darci. **Gerenciamento de portfólios, programas e projetos nas organizações.** Minas Gerais: EDG, 2014.

SANTANA DO LIVRAMENTO, Decreto Nº. 9.013, de 20 de março de 2020. **Decreta situação de calamidade pública em todo o território do município de Santana do Livramento, em razão da necessidade de prevenção e de enfrentamento à pandemia causada pelo novo coronavírus (covid-19).** Santana do Livramento: Secretaria Municipal de Administração, (2020). Disponível em: <http://www.sdolivramento.com.br/nonaccs/painel/noticia/arquivos/7567.pdf>. Acesso em: 28/10/2020.

SANTANA DO LIVRAMENTO, Decreto Nº. 9.033, de 02 de abril de 2020. **Altera o Decreto nº 9.024 de 02 de abril de 2020 que ratifica a declaração de calamidade**

pública em todo o território do Município de Sant` Ana do Livramento, em razão da necessidade de prevenção e de enfrentamento ao Novo Coronavírus (COVID-19) e dá outras providências. Santana do Livramento: Secretaria Municipal de Administração, (2020). Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/s/santana-do-livramento/decreto/2020/904/9033/decreto-n-9033-2020-altera-o-decreto-n-9024-de-02-de-abril-de-2020-que-ratifica-a-declaracao-de-calamidade-publica-em-todo-o-territorio-do-municipio-de-sant-ana-do-livramento-em-razao-da-necessidade-de-prevencao-e-de-enfrentamento-ao-novo-coronavirus-covid-19-e-da-outras-providencias?q=Decretos+covid>. Acesso em: 28/10/2020.

SANTANA DO LIVRAMENTO, Decreto Nº9.456, de 10 de abril de 2021. **Modifica o Anexo I do Decreto 9.434/2021.** Disponível em: <http://www.sdolivramento.com.br/nonaccs/painel/noticia/arquivos/7980.pdf>. Acesso em: 20/04/2021.

SEBRAE, **Entenda o impacto da pandemia no setor de eventos.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-impacto-da-pandemia-no-setor-de-eventos,424ba538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 25/10/2020.

SEBRAE, Como as empresas do setor de eventos estão se adaptando ao impacto da pandemia. Disponível em: <https://sebrae.ms/empreendedorismo/como-as-empresas-do-setor-de-eventos-estao-se-adaptando-ao-impacto-da-pandemia/#> Acesso em: 18/04/2021.

SILVEIRA, A.; YASHINAGA, C.; BORBA, P. **Crítica a teoria dos *stakeholders* como *stakeholders*:** um fator crítico para o sucesso em projetos. Revista Mundo Project Management, 4(24), 62.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais** - A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLET, José Ângelo Santos do. et al. **Gerenciamento de *stakeholders* em projetos.** 1ªed.: Rio de Janeiro. Editora FGV. 2014.

VARGAS, R.V. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos** - 8. ed. - Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

VERZUH, E. **MBA compacto, gestão de projetos.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VINUTO, J. **A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa:** um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, SP, v. 22, n. 44, 2014. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977>. Acesso em: 22 nov. 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** I Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi- 2.ed.- Porto Alegre: Bookman, 2001.

-

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

BLOCO 1 – PERFIL DO PROFISSIONAL

1. Gênero: _____
2. Idade: _____
3. Grau de escolaridade/especificar formação: _____
4. Número de filhos: _____
5. Área de atuação no ramo de eventos: _____
6. Tempo de atuação nesta área: _____
7. Contar um pouco da trajetória profissional.

BLOCO 2 – CENÁRIO ANTES DA PANDEMIA

1. Você consegue mensurar o número de eventos que realizava em média normalmente no cenário antes da pandemia?
2. Você tinha uma média de faturamento mensal antes da pandemia, ou seja, na sua empresa era possível prever uma média "garantida" que entrasse de recursos todos os meses?
3. Você consegue perceber e citar o que afetava antes da pandemia a média de faturamento da empresa?
4. No cenário antes da pandemia existiam situações (adversidades) que atrapalhavam os eventos? Quais?
5. Caso essas adversidades ocorressem o que era feito?

BLOCO 3 – IMPACTO DA PANDEMIA NOS PROJETOS

1. Como você, enquanto gestor, percebe as medidas legais impostas pelo governo durante à pandemia?
2. Quantos eventos foram cancelados em função da pandemia de Covid-19?
3. Quantos eventos foram remarcados em função da pandemia?
4. A partir de qual data os eventos começaram a ser cancelados ou remarcados?
5. A pandemia fez com que a empresa tivesse que interromper algum projeto? Como por exemplo, investimentos, expansão, entre outros.
6. O faturamento diminuiu em relação ao de antes da pandemia?
7. Houve a necessidade de recursos financeiros de terceiros para capital de giro? Se sim, qual a fonte dos recursos? Houve alguma dificuldade na obtenção de crédito?
8. Houve o uso do próprio dinheiro para financiar as atividades da empresa nesse período?
9. Quais os principais meios/tecnologias utilizados pela sua empresa?
10. Houve necessidade de atuar em outro ramo enquanto não era possível realizar eventos?
11. O que foi feito para minimizar as perdas geradas pela pandemia?
12. Você recebeu algum auxílio de alguma entidade (Sebrae por exemplo), bancos ou de órgãos públicos nesse período?
13. Qual é o cenário futuro para o mercado de eventos da cidade? Quais são as suas expectativas como gestor?
14. Como as pessoas que você conhece que trabalham com eventos se organizaram?
15. Vendo a pandemia como uma situação inevitável, o que você acredita que poderia ter lhe ajudado a passar por este momento?
16. Caso tenha mais algum comentário pode ficar à vontade.

Obrigado!