



LOGÍSTICA EM EVENTOS

Uma Introdução

E D I T O R A



REVIVA

**Priscila
Gayer**

Priscila Gayer

Logística em Eventos: uma introdução

1ª edição

Porto Alegre
Editora Reviva
2017

G286 GAYER, PRISCILA 1983

Logística em Eventos: Uma
Introdução / Priscila Gayer. -
Porto Alegre: Editora Reviva,
2017.

ISBN 978-85-99260-16-6

1. Logística. 2. Eventos 3.
Turismo de Eventos I. Título

CDD: 650
CDU: 338.48

PREFÁCIO	4
PONTOS CENTRAIS NA LOGÍSTICA	6
<i>Logística Interna e Externa.....</i>	<i>9</i>
<i>Transporte.....</i>	<i>29</i>
<i>Estocagem</i>	<i>36</i>
<i>Espaços e Fluxos</i>	<i>43</i>
<i>Roteiros e Cronogramas.....</i>	<i>53</i>
FLUXO DE PESSOAS E O TURISMO DE	
EVENTOS.....	62
<i>Hospedagem</i>	<i>67</i>
<i>Transporte Aéreo</i>	<i>76</i>
<i>Transporte Terrestre.....</i>	<i>81</i>
<i>Serviço de Agenciamento.....</i>	<i>89</i>
REFERÊNCIAS.....	90

PREFÁCIO

Com um olhar prático e uma leitura intuitiva e de fácil entendimento, esta obra é resultado da experiência profissional da autora, somada a estudos e investigações que têm a logística em eventos como foco de interesse, com atenção especial aos desafios que ela envolve. A obra retrata de forma didática e descritiva como se dá a logística em todas as fases de um evento, citando autores e teóricos renomados da literatura que abarcam o tema. O e-book está dividido em duas importantes seções: a primeira centra-se na perspectiva da logística tangível e intangível em eventos (equipamentos/objetos, serviços e pessoas); e a segunda, com o olhar no setor do turismo, abrangendo os fornecedores e sua relação com a logística (hospedagem, transportes aéreo e terrestre e serviço de agenciamento).

É uma leitura indispensável para as pessoas que se dedicam à área, sejam estudantes de eventos e afins, ou profissionais que buscam constante aperfeiçoamento. Devido à ausência de estudos específicos na área da logística em eventos, esta compilação teórica - acrescida de exemplos práticos, vivenciados e estudados pela autora - busca enriquecer a compreensão muitas vezes intrínseca do leitor.

Desejo a você uma leitura criativa e esclarecedora dos assuntos aqui relatados, e que sua vida acadêmica e/ou profissional possa se beneficiar deste caro conteúdo.

*Francieli Boaria
Ma. Hotelaria e Turismo pela Univali
Profa. da Universidade Federal do Rio Grande*

PONTOS CENTRAIS NA LOGÍSTICA

Pode-se conceber, de forma breve, que as palavras-chave utilizadas para descrever a logística são movimentação e armazenagem de bens e serviços necessários ao processo de obtenção de insumos, produção e distribuição do produto aos consumidores. Nesse sentido, pode-se associar à movimentação a ideia de tempo (**sincronização**), assim como para a armazenagem, a noção de espaço (**estocagem**). Considerando que se deve planejar o tempo e o espaço sobre os quais ocorre a produção e a distribuição de bens e serviços, isso quer dizer que a logística está diretamente associada ao gerenciamento desses quesitos em toda a cadeia de suprimentos envolvida: todos os insumos, as atividades, os produtos e os serviços necessários para a composição do bem final

entregue ao cliente. A logística está associada à manutenção da continuidade dos serviços através do gerenciamento de fluxos físicos e de informações que integram os diferentes fornecedores no processo de produção e distribuição. Por isso, se tornou um conceito mais amplo ao englobar o gerenciamento da toda a cadeia de suprimentos/abastecimento, envolvendo desde o cliente do cliente ao usuário final, permitindo que produtos e serviços sejam entregues no lugar certo, no tempo certo, para a pessoa certa, na quantidade certa e pelo menor custo.

Na bibliografia científica, o processo de produção pode ser dividido em três etapas:

- 1) Abastecimento: obtenção de insumos - movimentação e armazenagem.
- 2) Planta: processo de produção.
- 3) Distribuição: acesso ao produto por parte do cliente (entrega).

Contudo, considerando que no campo da organização de eventos são produzidas experiências e não produtos físicos ou manufaturados, ou seja, trata-se de um conjunto de serviços e bens contratados para que uma situação seja realizada em um período e em um local determinado, Allen et al. (2008) definem a logística em eventos como aquela responsável pelo suprimento eficiente de consumidores ao produto e de instalações para o local. São as pessoas que se locomovem para o evento, bem como são mobilizadas infraestruturas para um local específico, de modo a entregar uma experiência única aos variados usuários de um evento. É sobre as peculiaridades presentes na realização de eventos que o presente livro busca lançar uma reflexão sobre os desafios logísticos inerentes a esse universo particular.

Logística Interna e Externa

O gerenciamento da cadeia de suprimentos deve vislumbrar a continuidade dos serviços no contexto dos eventos e, para isso, torna-se necessário compreender as demandas logísticas presentes na montagem, realização e desmontagem do evento. Assim, envolvendo o gerenciamento de cronogramas, bem como a compreensão acerca da disposição espacial sobre a qual ocorre a alocação de bens físicos, a circulação de pessoas e a realização do próprio evento.

Os processos logísticos estão presentes dentro e fora das empresas, conectando todos os fornecedores e usuários necessários para a entrega do produto final. No contexto da cadeia de suprimentos, a necessidade sobre o controle do tempo, do espaço (armazenagem), das formas de transporte e

sobre o gerenciamento das informações geradas por esse entre fluxo pode ser criada por demandas externas ao universo empresarial, posto que ela é estabelecida pelo fornecimento de serviços e insumos entre fornecedores e clientes, bem como solicitações internas, quando um setor deve fazer uma entrega a outro dentro de um mesmo ciclo produtivo.

As relações externas estabelecidas entre os membros da cadeia produtiva geralmente estão associadas aos desafios logísticos relacionados ao abastecimento e à forma como os resultados desses processos logísticos impactam no gerenciamento dos estoques e na produção final de um produto ou serviço. Por esse motivo, também é chamada de logística de abastecimento na manufatura. Já as relações internas envolvem todas as atividades logísticas relacionadas à produção, sendo na manufatura também

chamada de logística de planta. O gerenciamento dessas relações deve visar à redução de tempo e de custos ao longo da cadeia de suprimentos. Assim, “os processos internos e externos devem ser amplamente estudados, uma vez que cada passo dado no processo pode significar um custo adicional ou um atraso em potencial” (BERTAGLIA, 2009, p. 11).

Considerando que a produção de um evento é ao mesmo tempo a entrega desse produto aos clientes e que, por vezes, sua realização ocorre concomitantemente ao recebimento dos variados serviços e produtos contratados, nesse caso, torna-se difícil a diferenciação entre abastecimento, produção e distribuição. Poder-se-ia classificar a logística operativa (de planta) como aquela associada ao processo de montagem e desmontagem de um evento, ou a operações logísticas trans-eventos necessárias para a

realização de um serviço, como o de A&B por exemplo. Isso por que a logística em eventos deve gerenciar o fluxo físico de materiais, mas também um conjunto de serviços intangíveis que são entregues e ofertados simultaneamente à realização do evento. Por outro lado, a logística de distribuição em eventos estaria associada também ao gerenciamento dos fluxos de pessoas que possuem acesso ao evento. Paralelamente à distribuição, observam os autores Allen et al. (2008) que é o local do evento que deve ser suprido de bens e serviços para que um evento seja entregue. Esse suprimento ocorre durante o pré-evento (montagem) e o trans-evento. Assim, partindo do princípio de que tanto a produção de um evento, quanto a sua entrega dizem respeito a um mesmo momento de realização de um conjunto de serviços, cujas montagens se dividem de forma tênue entre período pré e trans-evento,

ambas poderiam ser classificadas como internas ao processo produtivo.

Vale observar que a distribuição geralmente engloba a pré-venda de ingressos, facilitando a previsão da quantidade de pessoas e o respectivo tamanho da estrutura necessária para recebê-las, diminuindo assim os desafios acerca dos espaços necessários para estocagem de materiais e alocação de participantes, sendo possível pré-ajustar layouts espaciais de acordo com os limites da demanda. Nesse contexto, a estimativa de participantes é fundamental para o controle logístico dos fluxos, tornando a fixação de quantidades mínimas e máximas de pessoas um ponto central na qualidade dos serviços entregues, a qual adentra problemáticas que vão desde o espaço para receber confortavelmente os consumidores bem como a quantidade de alimentos e bebidas a ser distribuída de modo a atender o fluxo. Ainda,

considerando que o espaço de um evento muitas vezes é produzido de forma dinâmica durante sua realização, tendo em vista a multifuncionalidade dos centros de convenções especializados, mudando de formas e estruturas para se adequar a atividades e demandas diferenciadas, ao passo que essas são entregues e realizadas, a logística de montagem durante o trans-evento deve ser pensada de modo eficiente e discreto, utilizando as facilidades de acessos diversos, oferecidos pelos espaços para eventos, a exemplo dos hotéis que possuem corredores internos para o fluxo de estruturas e serviços, bem como salas de apoio estrategicamente localizadas para o fácil armazenamento de bens físicos e para a circulação de produtos de forma que essa movimentação seja invisível aos olhos do cliente. Como exemplo, no contexto dos eventos, pode-se vislumbrar os processos logísticos internos à realização de um

congresso técnico-científico, quando o setor científico, responsável pela elaboração da programação impressa final, deve planejar a entrega desse material ao setor operacional, responsável pela coordenação da linha de frente que irá montar o espaço de armazenagem e que entregará o material ao participante no local do evento, geralmente disposto na pasta oficial do evento. Como é possível perceber, entre os setores internos diretamente responsáveis pela realização, há uma conexão que envolve o fluxo de informações (quantidade impressa, contato do fornecedor, responsável pela conferência e recebimento do material no local do evento), o gerenciamento de tempo (tempo/prazo de produção e horário de entrega), a armazenagem (alocação física até que haja a distribuição) e a logística reversa (como será feito o descarte e a coleta do material para reciclagem). Vale observar que esse processo logístico engloba fatores externos, tendo a

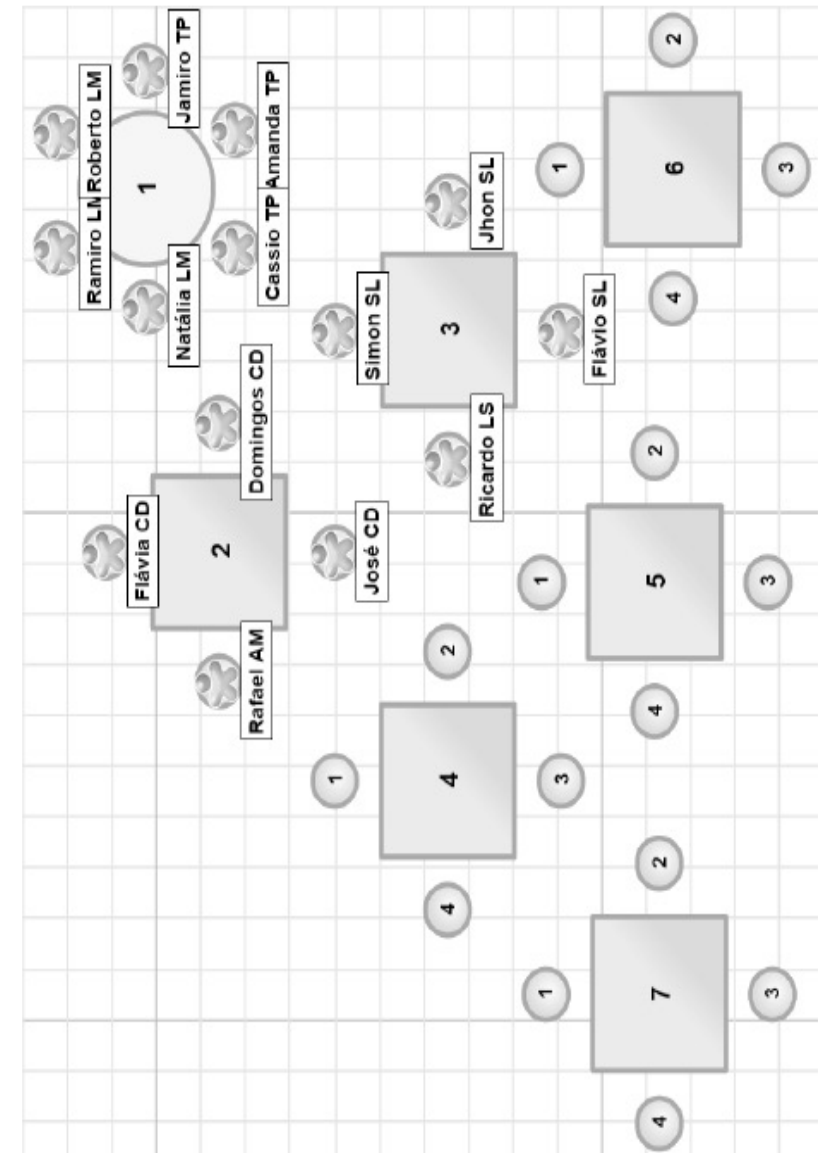
gráfica como fornecedor responsável pela entrega do material e envolvida em todo elo de troca de informações geradas pela elaboração de uma programação científica.

Outro exemplo de logística interna, associada à distribuição e ao fluxo de pessoas, seria aquela entre o setor de confirmação de convidados de um evento social e o setor de recepção e direcionamento desses convidados às mesas reservadas. Observe que, no caso dos eventos, muitas vezes deve-se gerenciar fluxos de pessoas, pois são elas que se locomovem até o evento. Portanto, os mecanismos utilizados para controle de informação e expedição do fluxo de convidados pode ser uma lista de presença e um mapa de assentos, nos quais deve constar o número da mesa ao lado do nome do convidado e anexo deve haver um mapa do espaço físico para melhor localização e alocação correta das pessoas. É evidente que

não se podem armazenar pessoas como são armazenados bens e produtos para posteriormente serem destinados aos consumidores finais, através da distribuição, mas se pode inferir que a sua recepção e alocação no espaço envolvem aspectos logísticos similares na medida em que se deve pensar o próprio fluxo de pessoas e sua circulação/acesso no espaço, conforme for mais adequado. Ainda, em eventos sociais, o gerenciamento do fluxo de pessoas atinge a gestão da distribuição dos serviços de alimentos e bebidas. No caso dos *buffets*, a numeração das mesas irá determinar a ordem com que os convidados terão acesso ao jantar, evitando filas cansativas e desordenadas em frente à ilha de alimentos.

Com a finalidade de exemplificar o mapa de assentos, o seguinte esquema de mesas foi desenvolvido no aplicativo online weddingwire.com.

Logística em Eventos: uma introdução - Priscila Gayer



Essa mesma questão pode ser pensada na logística dos integrantes de uma escola de samba: como alocar, no espaço de concentração, com limite de pessoas inferior ao número total de integrantes do desfile, as alas devidamente ordenadas e sincronizadas? Ou ainda, como maximizar a quantidade de expectadores, utilizando o limite máximo possível de pessoas, em um espaço reservado a uma mostra de obras de arte, em um período de tempo limitado? A exemplo de alguns institutos e atrativos turísticos, delimita-se o tempo máximo necessário para apreciação, estendendo essa limitação temporal ao ingresso, ou seja, se 150 pessoas podem ver simultaneamente uma mostra em 1h, serão vendidos 150 ingressos válidos para cada faixa horária. Sendo assim, em um período de 10h, a mostra poderá ser apreciada por 1.500 pessoas, dispersadas igualmente no espaço e no tempo, sem problemas de fluxos, filas e aglomerações. A

mesma problemática pode ser aplicada à sessão de pôsteres de um evento científico: como controlar a quantidade do fluxo de participantes em um espaço, limitado e inferior ao número total de congressistas, destinado à exposição de um número específico de trabalhos, sendo que o tempo livre previsto na programação engloba muitas vezes apenas os intervalos entre palestras? Quanto tempo cada congressista leva para apreciar os trabalhos? Quantos expectadores são recebidos simultaneamente? E qual o percentual do público geral de um evento que representa esse universo de pessoas? Esses são fatores fundamentais, na programação científica, para determinar espaço de circulação e tempo destinados à atividade em questão.

Imagine o departamento de alimentos e bebidas, em um evento esportivo: como o setor financeiro (caixa) poderia informar à

copa os alimentos a serem entregues? Para quais torcedores e quando, de modo a evitar que todos se aglomerassem no período de intervalo em um mesmo espaço e tempo, gerando confusão e grandes filas de atendimento? Nesse questionamento, apresentam-se as questões fundamentais da logística: entregar o produto certo, na hora certa, na quantidade correta e no local adequado ao cliente por um custo competitivo. A logística de entrega poderia ser simplificada com a compra antecipada de vales com produtos com faixa de valores equivalentes e um sistema de identificação dos produtos e das quantidades vendidas por cada setor da arquibancada, os quais seriam utilizados como moeda de troca aos vendedores ambulantes credenciados, garantindo inclusive a segurança biológica no manuseio dos alimentos. O sistema de controle de vendas permitiria fazer a produção e a distribuição em quantidades relacionadas

ao volume de vendas, evitando esgotamentos ou desperdícios, fazendo com que o custo do produto final fosse ajustado a esse controle, uma vez que as sobras seriam reduzidas e os estoques seriam mais bem controlados, como resultado de uma logística eficiente no controle do fluxo de informações e expedição de produtos.

Outro exemplo de logística interna pode ser observado em uma turnê musical. A produção executiva deve disponibilizar os equipamentos no dia do espetáculo ao *Roadie*, responsável pela montagem dos instrumentos no palco. Para isso, deve-se planejar o transporte dos equipamentos, tendo em vista não apenas o tempo do seu transporte, de acordo com o modal escolhido (aéreo ou terrestre), mas a agenda de shows, determinada pelo tempo de locomoção da equipe e dos músicos e pelo período de descanso, gerando tempos logísticos distintos.

Assim, o produtor executivo deve considerar que o intervalo de tempo necessário para um instrumento chegar ao local do show possa ser menor que o tempo estabelecido entre um show e outro. Portanto, o desafio evidente refere-se ao balanceamento de custos, ou seja, deve-se analisar o custo final gerado pela armazenagem e movimentação para escolher o tipo de transporte em função do tempo e da estocagem gerados, pois ainda que o transporte aéreo seja mais barato que o terrestre, para alguns casos, em função do menor tempo para chegar ao local e a data da próxima apresentação, a logística via transporte aéreo poderá gerar custos de estocagem. Portanto, o custo total a ser considerado deve ser o do transporte acrescido ao da armazenagem, quando se compara o transporte aéreo com o transporte terrestre, por exemplo.

Ainda, mais um exemplo sobre logística de estruturas: imagine um espaço para eventos que pela tarde deva acomodar 1.400 pessoas sentadas para uma palestra e, após um intervalo de 40 minutos, deva receber essas mesmas 1.400 para um coquetel de encerramento. Como é feita a logística de movimentação e de estocagem de estruturas físicas como cadeiras e palcos? Os modernos centros de eventos possuem espaços de circulação de serviço já prevendo as rotas de montagem e desmontagem, bem como acesso de serviços de alimentos e bebidas. Para isso, são definidas entradas de serviços estrategicamente localizadas, contando com acessos de dimensões amplas e elevadores de carga, de modo a viabilizar a entrada de estruturas de grande porte, tais como a cenografia e os equipamentos.

Para finalizar os exemplos aqui levantados para ilustrar a logística interna em

conexão com a externa, inerentes ao processo produtivo do evento, imagine a chegada aleatória de todos os fornecedores, gerando a entrega de bens e serviços necessários à realização do evento em ordens de montagem inversas. Certamente, um evento bem planejado não pode permitir que um cenário desordenado comprometa o seu sucesso e gere custos extras com estocagem desnecessária. Para isso, criar um roteiro com o cronograma das entregas, tanto na montagem quanto na desmontagem do evento, torna-se fundamental.

No que diz respeito à logística externa, a qual solicita o gerenciamento de toda cadeia de suprimentos, envolvendo fornecedores diversos, os exemplos mais comuns são os das empresas montadoras, de fornecedores de equipamentos multimídia e dos serviços de alimentos e bebidas. A montadora, responsável pela locação de móveis e pela

montagem de estruturas técnicas, como palcos e estandes, deve trabalhar com a logística de transporte e de armazenamento de bens de modo a ter controle efetivo sobre o giro de seu estoque, garantindo a disponibilidade dos produtos aos clientes conforme contratado e visando o tempo de coleta, retorno e reposição para o próximo evento. Os serviços de locação multimídia devem atender à demanda solicitada pelo setor operacional do evento, realizando a entrega da montagem dos equipamentos, dispondo de itens e das quantidades exigidas, em cada local, de modo a atender os horários previstos para a realização do evento. Para que isso aconteça sem contratempos, é necessário o gerenciamento de informações sobre o número de equipamentos, seus destinos de montagem e prazos de entrega que consigam atender à programação. Da mesma forma, o serviço de alimentos e bebidas irá exigir um espaço adequado para

sua realização, assim como transporte, recebimento e estocagem de alimentos perecíveis e de bebidas. No caso dos serviços no formato volante, no qual os alimentos são servidos através da circulação de garçons, a logística de distribuição deve ser pensada de forma a atender a todos os setores espaciais do evento para que o alimento não seja servido concentrado em um único espaço, restringindo o público de pessoas, assim solicitando diferentes pontos de entrada no salão e mesas ou bares de apoio espalhados em pontos estratégicos. No caso dos espaços para eventos, ainda que esse seja um fornecedor externo à organizadora, considerando que esse é utilizado durante a sua realização, pode-se considerar os desafios impostos por esse fornecedor como de natureza interna à produção do evento.

Ainda que a logística externa esteja relacionada aos processos produtivos de cada fornecedor, durante o abastecimento de

suprimentos ao evento, haverá sempre um momento de transição durante a entrega e a distribuição que ocorre no estágio do pré-evento (montagem), interligando logística externa à logística interna.

Transporte

O transporte é elemento central na logística, seja nas operações internas da produção, seja nas atividades externas de abastecimento. De acordo com Bertaglia (2009), os parâmetros a serem levados em consideração são tempo e custo. No contexto dos eventos, quando se pensa em custo, deve-se partir do conceito de balanceamento de custos, o qual induz a considerar os custos gerados não apenas pelo transporte, mas igualmente pelo armazenamento, quando necessário. A exemplo da logística de equipamentos e estruturas para eventos musicais, além do uso de multimodais (transporte aéreo e rodoviário), para diversos shows de grande porte, deve ser considerado um período de tempo de armazenagem para evitar atrasos de equipamentos e mesmo de cenários transportados.

Como é possível observar, o transporte pode ser feito por diferentes modais: rodoviário, ferroviário, marítimo e aéreo. A escolha dos modais deve ser feita tendo em vista a viabilidade temporal e financeira do transporte dos bens e as condições de segurança necessárias aos itens transportados. A definição de rotas também é central na administração do tempo e dos custos. Considerando que a distância é um fator que incide diretamente nos custos gerados, o ideal para o organizador de eventos é criar alianças estratégicas com fornecedores locais, de modo que esses atendam suas necessidades com uma cotação final vantajosa em relação a fornecedores mais distantes, visto que seus custos logísticos serão computados no orçamento. No entanto, há casos em que o organizador ou expositor é responsável diretamente pelo transporte de itens relativos ao evento, como, por exemplo:

o transporte de artigos esportivos em torneios, o transporte de obras de arte para uma exposição, o transporte de cenários de espetáculos teatrais internacionais, o transporte de equipamentos musicais ou o transporte de animais na realização de feiras agropecuárias.

O transporte de instrumentos musicais é autorizado a ser realizado juntamente com a bagagem de mão, respeitando os limites de tamanho e peso estipulados pelas companhias aéreas. No caso de instrumentos maiores, como violoncelos, esses poderão ser levados na cabine, desde que seja reservado um assento extra exclusivo, incorrendo no custo de um bilhete aéreo integral adicional. Para artigos esportivos, como pranchas de surf, se por um lado pode ser cobrada uma taxa extra de despacho, por outro algumas companhias aéreas as incluem na franquia de bagagem sem custos adicionais. Contudo, alguns itens

esportivos são proibidos pela ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil) de serem transportados como bagagem de mão, por serem considerados como passíveis de gerarem contusão, são eles: remo, skate, vara de pescar, bastão, cassete e tacos de bilhar, sinuca, beisebol, pólo, golfe, hóquei, soquete e equipamento para prática de artes marciais. O transporte de equipamentos na cabine está restrito a eventos de pequeno porte. Já para eventos maiores, como o caso dos musicais onde por vezes são transportadas mais de 10 toneladas de equipamentos, o setor cargo das empresas aéreas possuem serviços especializados para essa finalidade.

Na área dos eventos culturais, algum expectador de uma exposição de arte já deve ter se perguntado como uma obra com tamanho e peso expressivos foi posicionada para a apreciação do público. Para isso, não apenas a montagem, mas todo o transporte

da obra de arte deve ser pensado. Portanto, qualquer operação de movimentação de obras de arte e bens frágeis exige cuidados que envolvem desde a escolha do tipo da embalagem até o controle da temperatura sob a qual as obras serão acondicionadas, sendo necessária a utilização de veículos climatizados, em especial para o caso de pinturas a óleo. Deve haver também um cuidado com o balanceamento da carga dentro do veículo para transporte. A confecção das embalagens geralmente é feita em madeira, papelão ou personalizadas de acordo com as especificações técnicas da obra. O revestimento interno das embalagens pode ser feito com plástico-bolha, isopor, espuma, entre outros. Igualmente, o objeto pode ser envolvido por papel, plástico, mantas ou outro material que busque sua proteção. Todos os cuidados e escolhas devem visar à segurança química e física do objeto. Ainda, a mão de obra deve ser especializada no

manuseio, lançando mão de máquinas e estruturas técnicas para movimentação da carga, desde sua alocação para o transporte à sua descarga, montagem e desmontagem. Vale lembrar que a logística internacional de bens e obras de arte envolve custos com o desembaraço aduaneiro e a intermediação de despachantes, a contratação de seguro e o rastreamento por satélite da carga. As questões relacionadas ao transporte de obras de arte são de tamanha relevância que, no ano de 1977, foi criado o ICEFAT (*International Convention of Exhibition and Fine Art Transporters*). De acordo com o *convention*, as principais diretrizes acerca do transporte de obras de arte estão contidas em dois documentos elaborados durante a Conferência Internacional "Arte em trânsito: estudos no transporte de pinturas", realizada em 1991.

No que diz respeito ao transporte de cargas vivas, o MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento) é o órgão responsável pela fiscalização do transporte de animais. Para isso, independente do modal escolhido, nos casos de transporte interestadual, esse deve ser feito mediante emissão da GTA (Guia de Trânsito Animal), na qual deve constar origem, destino e as condições sanitárias do transporte, conforme previsto em normativas emitidas para cada espécie. Ainda, em caso de aves silvestres, a GTA deve estar acompanhada da autorização para transporte expedida pelo IBAMA. Para animais domésticos, como cães e gatos, a normativa é dispensada.

Estocagem

De acordo com Zanini (2012), a gestão de estoque diz respeito a um conjunto de atividades relacionadas ao planejamento das necessidades de materiais, alocação e uso dos bens, até o controle das quantidades adquiridas. No contexto dos eventos, uma experiência é produzida por meio de um conjunto de serviços. Dessa forma, o produto final não representa um bem tangível que deva ser estocado até que seja feita a sua distribuição física ao consumidor final. O processo de entrega e consumo ocorre no mesmo espaço e momento em que o evento é produzido. Nesse sentido, a logística associada à estocagem e ao armazenamento diz respeito à alocação e conferência dos bens contratados para fins de montagem e desmontagem. Já as organizações terceirizadas, como montadoras, empresas de equipamentos multimídia e

locadoras de móveis e utensílios para eventos, essas sim devem possuir um espaço e rigoroso controle de estoque com intuito de gerenciar suas locações.

A diversidade e a complexidade dos processos envolvidos em cada evento são singulares e, por isso, os materiais a serem estocados devem ser previstos, sendo necessária a locação de espaços de apoio destinados à alocação desses itens. Os Jogos Olímpicos são um exemplo de evento que, por suas características e magnitude, exigiram a destinação de três centros logísticos, com 100 mil metros quadrados totais, para guardar equipamentos esportivos, estruturas destinadas a cada modalidade esportiva, mobiliário da vila olímpica, somando um total de 30 milhões de itens. Para isso, o centro de estocagem contou com 170 caminhões e 2 mil equipamentos de movimentação (prateleiras, empilhadeiras, tratores, guindastes e outros).

[37]

Para endereçamento e localização dos itens foram planejados 200 corredores subdivididos horizontalmente em 7 níveis.

Eventos científicos e feiras, em menor escala, também demandam alguns desafios logísticos no recebimento e na estocagem de materiais promocionais enviados pelos promotores, expositores e patrocinadores do evento. A grande maioria das feiras desconsidera essa necessidade, ficando a cargo dos expositores projetarem, em seus estandes, espaços para estocagem de materiais e artigos pessoais. Em menor escala, são disponibilizados armários pelo setor CAEX - Centro de Atenção ao Expositor. Da mesma forma, máquinas e equipamentos podem ser utilizados para demonstração e exposição, sendo necessária a previsão de seu recebimento e estocagem antes e depois da realização do evento. Vale ainda ressaltar que cabe aos organizadores esclarecerem as

[38]

condições de segurança dispostas aos bens estocados.

Os espaços de produção do carnaval (barracões), destinados a cada escola de samba, localizados de forma anexa ao sambódromo, também atendem não apenas à necessidade de produção, mas à armazenagem de todo material necessário ao desfile.

No caso de eventos culturais, os espaços, como teatros, devem possuir camarins e coxias amplas de modo a receber e alocar o figurino do espetáculo, assim como a equipe técnica e atores envolvidos. Portanto, a escolha do edifício teatral ideal levará em conta não apenas as tecnologias cenográficas disponíveis, mas as dimensões logísticas de armazenagem necessárias aos bastidores.

Na realização de eventos esportivos, vestiários devem possuir *lockers* para que os participantes possam deixar seus pertences com segurança enquanto competem. Em desfiles de moda, o mesmo mecanismo de segurança deve estar disposto nos camarins.

Com intuito de estabelecer um controle rigoroso sobre recebimento e destino dos materiais a serem alocados no processo de montagem e desmontagem do evento, os seguintes modelos de check-list podem ser utilizados.

A planilha a seguir demonstrada poderá auxiliar na comunicação e na contagem automática das quantidades de equipamentos por sala, além de auxiliar na ordenação da informação por equipamento ou por sala. Assim, sendo identificada a distribuição do item certo, na sala certa, na data certa e na quantidade desejada.

Logística em Eventos: uma introdução - Priscila Gayer

Itens	Descrição	Quant	Fornecedor	Local destino	Chegada	Saída	Recebido	Entregue	Observação
Sofá	1,20m	1	Mobiliário S/A	Palco Sala Magna	02/07 - 07h	05/07 - 18h			
Poltronas	Couro	2	Mobiliário S/A	Palco Sala Magna	02/07 - 07h	05/07 - 18h			
Tampo Mesas Redondas	1,8	10	Mobiliário S/A	Sala Gourmet	02/07 - 14h	02/07 - 24h			
Pés Mesas Redondas		80	Mobiliário S/A	Sala Gourmet	02/07 - 14h	02/07 - 24h			
Louças - Pratos	Branco	100	Social S/A	Sala Gourmet	02/07 - 16h	03/07 - 10h			
Louças - Copos	400ml	100	Social S/A	Sala Gourmet	02/07 - 16h	03/07 - 10h			
Louças - Cutelaria	Metal	100	Social S/A	Sala Gourmet	02/07 - 16h	03/07 - 10h			

Logística em Eventos: uma introdução - Priscila Gayer

ITEM	SALA	03/ago	04/ago	05/ago	06/ago	07/ago	08/ago	09/ago	QUANT
MICROFONE SEM FIO	CUMURUPIM			2					2
MICROFONE SEM FIO	FERNANDO PAIVA			2	2	2	2		8
MICROFONE SEM FIO	GENIPABU		2	2	2	2	2		10
MICROFONE SEM FIO	LAVOISIER		3	3	3	3	3	3	18
MICROFONE SEM FIO	MARACAJU			2	2	2	2		8
MICROFONE SEM FIO	MORTON MATRIZ		4	4	4	4	4	4	24
MICROFONE SEM FIO	PONTA NEGRA			2	2	2	2		8
NOTEBOOK COM MOUSE E TECLADO	ZUMBI	1	1	1	1	1	1	1	7
NOTEBOOK COM MOUSE E TECLADO	CUMURUPIM			1					1
NOTEBOOK COM MOUSE E TECLADO	FERNANDO PAIVA			1	1	1	1		4
NOTEBOOK COM MOUSE E TECLADO	FORMOSA		4	4	4	4	2	2	20
NOTEBOOK COM MOUSE E TECLADO	GENIPABU		1	1	1	1	1		5
NOTEBOOK COM MOUSE E TECLADO	LAVOISIER		1	1	1	1	1	1	6
NOTEBOOK COM MOUSE E TECLADO	MARACAJU			1	1	1	1		4
NOTEBOOK COM MOUSE E TECLADO	MORTON MATRIZ		1	1	1	1	1	1	6
NOTEBOOK COM MOUSE E TECLADO	PIPA	1	1						2
NOTEBOOK COM MOUSE E TECLADO	PONTA NEGRA			1	1	1	1		4
NOTEBOOK COM MOUSE E TECLADO	SECRETARIA		8	8	2	2	2	2	24
PROJETOR 3000 ANSILUMENS	CUMURUPIM			1					1
PROJETOR 3000 ANSILUMENS	FERNANDO PAIVA			1	1	1	1		4
PROJETOR 3000 ANSILUMENS	GENIPABU		1	1	1	1	1		5
PROJETOR 3000 ANSILUMENS	MARACAJAU			1	1	1	1		4
PROJETOR 3000 ANSILUMENS	MORTON MATRIZ		2	2	2	2	2		10
PROJETOR 3000 ANSILUMENS	PIPA	1	1	1					3
PROJETOR 3000 ANSILUMENS	PONTA NEGRA			1	1	1	1		4
PROJETOR DE 7000 ANSILUMENS	LAVOISIER		1	1	1	1	1	1	6
PROJETOR DE 7000 ANSILUMENS	MORTON MATRIZ		2	2	2	2	2	2	12
SISTEMA DE SONORIZAÇÃO	LAVOISIER		1	1	1	1	1	1	6
SISTEMA DE SONORIZAÇÃO 1000 PAX	MORTON MATRIZ		1	1	1	1	1	1	6
SISTEMA DE SONORIZAÇÃO 140 PAX	CUMURUPIM			1					1
SISTEMA DE SONORIZAÇÃO 140 PAX	FERNANDO PAIVA			1	1	1	1		4

Espaços e Fluxos

O planejamento e a escolha do local de realização de um evento devem atender também às necessidades logísticas. Dentre elas estão: a circulação de serviços durante a realização de um evento e a entrada ou retirada de objetos físicos, como cadeiras, mesas, decoração e cenários.

Muitas vezes, essa circulação ocorre no trans-evento e a movimentação se torna um grande desafio na medida em que o ideal é fazer com que os participantes não as percebam. Para isso, os centros de eventos localizados em hotéis contam com um sistema de corredores internos e portas de acesso exclusivas para serviços. Outros grandes centros de eventos possuem, próximos às laterais ou no fundo das salas, corredores de serviço com acesso a entradas e elevadores

de carga e descarga, assim como portas conjugadas à cozinha, visando a facilitação do serviço de A&B. Os espaços para eventos MICE (*Meetings Incentives Conferences and Exhibitions*) também oferecem salas de apoio e depósitos localizados ao fundo de cada sala, facilitando a armazenagem do mobiliário previsto de acordo com as diferentes montagens planejadas para cada atividade ao longo do dia.

No campo dos eventos culturais, alguns anfiteatros contam com elevadores de acesso a salas de apoio e camarins localizados em outros níveis paralelos à Caixa Mágica, tanto para pessoas como de carga e descarga, facilitando a movimentação de cenários. O salão de atos da UFRGS possui duas salas de apoio, para aquecimento, localizadas abaixo da plateia alta e interconectas por corredores laterais que levam até as coxias, facilitando a movimentação de atores em aquecimento,

sem que o público tenha acesso a esse espaço de circulação reservado aos bastidores.

Um megaevento é caracterizado pelo número expressivo de participantes, mas também pela complexidade dos processos que o envolve, decorrentes do seu tamanho e dos esforços envolvidos para realizá-lo. Essa complexidade incide igualmente sobre as operações logísticas. Por isso, na edição da Exposição Universal de 2020, a ser realizada em Dubai, o local planejado exclusivamente para sediar o evento prevê a interconexão de três setores, onde estarão localizados os pavilhões de expositores, por meio de uma rede de tubos subterrâneos totalmente automatizada, dando suporte aos serviços e permitindo que esses sejam invisíveis aos olhos dos participantes.

Da mesma forma, considerando que a logística envolve o gerenciamento do fluxo de

pessoas, quanto mais multifuncionais e complexas forem as dependências do espaço escolhidas para o evento, mais facilmente serão feitos o controle dos acessos e o direcionamento dos públicos conforme esperado, com entradas distintas para cada usuário. Os grandes centros de eventos devem possuir entradas e estacionamentos de serviços e de público separados, por exemplo.

Compostos por programações dinâmicas, nas quais diversos formatos de montagem são planejados, com intuito de atender a diferentes objetivos sociais e pedagógicos propostos, os eventos técnicos e científicos têm exigido dos centros de eventos versatilidade estrutural capaz de atender à dinâmica logística de composição espacial. A multifuncionalidade propiciada pelas divisórias articuladas móveis, chamadas também de espaços modulares, impõe alguns desafios ao organizador no que diz respeito ao

planejamento do posicionamento de mobiliário, cenografia e equipamentos, além de atenção à nomenclatura das salas de acordo com as portas de acesso, evitando equívocos no direcionamento dos fluxos de pessoas. O mobiliário deve ser disposto tendo em vista os diferentes *layouts* existentes em um mesmo dia de programação, facilitando a logística de realocação de equipamentos, cenografias e palcos.

Um *ballroom* dividido em três salas, com capacidade para 400 pessoas cada, deve se transformar em uma única plenária para 1200 pessoas. O posicionamento do palco em uma das salas deverá respeitar a disposição prevista na sala 1 da figura, fazendo com que seja necessário apenas o reposicionamento das cadeiras das demais salas quando o *ballroom* compor uma única sala. No entanto, o nome da sala que receberá a conferência magna preferencialmente deverá ser o

associado ao acesso da sala 3, pois a entrada dos fluxos deve ser feita pela porta traseira, para evitar distração dos expectadores com a circulação de pessoas durante a palestra. Prevendo essa articulação, alguns centros de eventos possuem a sala 1 da figura que compõem o *ballroom* em formato maior que as demais, tendo em vista o conforto ergonômico que a profundidade do hall de cadeiras centrais da sala oferece em termos de visão em relação aos espaços laterais, isso para quando o *ballroom* está dividido e montado no formato da sala 1 da figura.

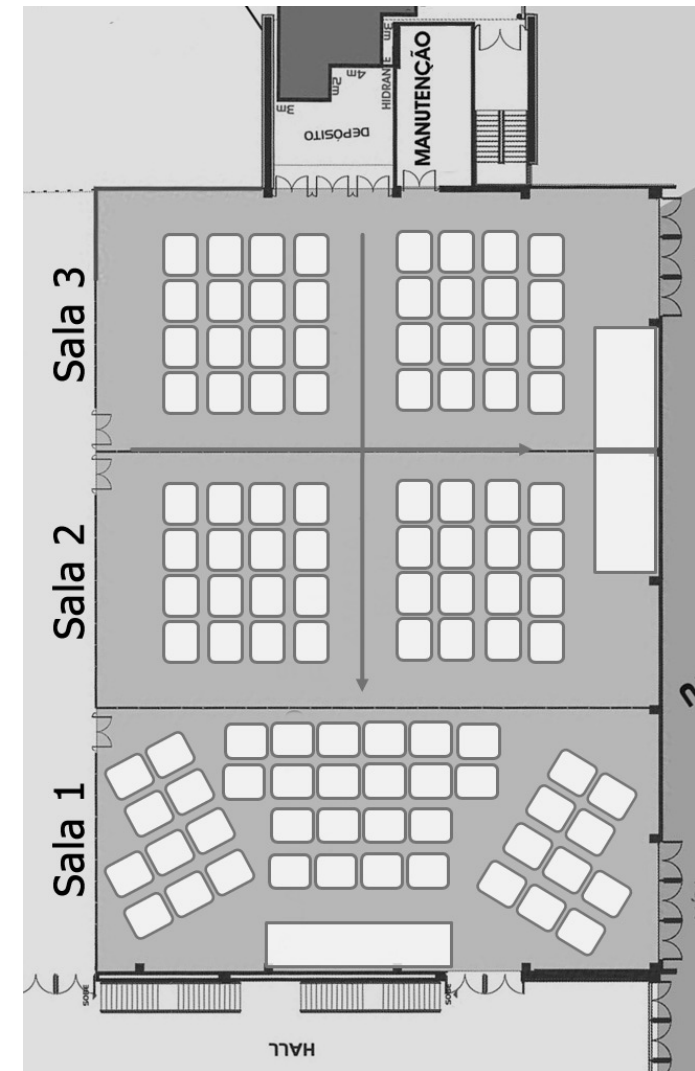
Somada a essas múltiplas possibilidades, na imagem, pode-se observar o posicionamento de dois palcos próximos às paredes divisórias, permitindo que duas salas de 400 lugares se tornem uma sala de 800, com um palco central; porém, é necessário observar o sistema de abertura das divisórias. Ainda, uma atividade para 800 pode ser

realizada nas salas 2+3, interferindo no palco, ou 1+2, envolvendo a logística de reposicionamento de cadeiras.

Devem ser observadas especificações técnicas do local, tais como o posicionamento de varas de iluminação e talhas de sustentação aérea. Esses pontos devem ser estudados ao se pensar na fixação de telas e do material cenográfico, cabendo ainda a reflexão acerca de seus arranjos na logística de montagem e desmontagem das salas.

Diante desse exercício, fica claro que um mapa do espaço pode auxiliar tanto na comunicação entre fornecedores sobre a disposição do mobiliário e sua logística funcional, bem como na compreensão dos melhores pontos de acesso e circulação, de modo a posicionar as atividades, na grade da programação, nas respectivas salas e com acessos corretamente indicados.

Logística em Eventos: uma introdução - Priscila Gayer



No que diz respeito à previsão do fluxo de pessoas, deve-se provisionar espaços com capacidade equivalente ao número de ingressos distribuídos, de modo que as pessoas sejam bem recepcionadas e possam circular confortavelmente pelo espaço. Em formato coquetel, calcula-se em torno de 2 a 4 pessoas por m^2 e, no caso de shows, de 4 até 7 pessoas por m^2 , assim mantendo uma margem de segurança no manejo de multidões. Igualmente, se devem prever espaços para estacionamento que atenda ao público. Ainda, a circulação deverá ser pensada a partir do planejamento de rotas de fuga e evacuação em caso de sinistros.

Em eventos musicais com grande público de pessoas e elevado consumo, a localização dos pontos de distribuição de A&B deve ser planejada tendo em vista a circulação de abastecimento durante o evento. Portanto, seria inviável localizar esses espaços

em meio ao grande público, mas sim posicionando bares em pontos laterais estratégicos ou próximos a rotas de circulação de veículos.

Esses breves exemplos demonstram como a estrutura física espacial deve se adequar e atender ao complexo sistema logístico inerente à realização de um evento, sendo necessário, durante uma visita técnica, analisar corredores de serviços, salas de apoio, depósitos, acessos e elevadores de carga e descarga, estacionamentos e entradas de público, bem como horários de funcionamento reservados às atividades logísticas.

Roteiros e Cronogramas

No planejamento de um evento, devem ser previstos todos os recursos necessários à sua realização. O período de montagem congrega o momento em que todos os bens e os serviços devem ser providos, em tempo hábil, para o início do evento. A montagem é feita por etapas. Por exemplo, para que a sonorização e a iluminação de um espetáculo sejam testadas é necessário que a cenografia esteja montada e, para que a cenografia seja ancorada, o palco deve ser fixado. Da mesma forma, ocorre em outras tipologias de eventos. Ao se organizar um evento social, para que a decoração e o *table top* (toalhas, descartáveis, cutelaria e louças) sejam montados de acordo com o cardápio e o protocolo previstos, é fundamental que as mesas estejam a postos e de acordo com layout previsto. Somente após poderá ser

executado o comando de flores, sendo que a limpeza deve ser feita previamente e retocada posteriormente. Como se pode observar, a própria montagem impõe um ordenamento para a alocação das estruturas físicas, solicitando destreza, ao organizador, em ordenar o recebimento e a alocação dos recursos de modo sincronizado para evitar o uso de espaços de armazenagem extra ou inviabilizar a movimentação dessas estruturas no espaço.

Vale lembrar que o planejamento de grandes eventos acaba por apresentar mais um de um cronograma de montagem, visto que setores diferentes podem solicitar tempos de montagens distintos. Por exemplo, uma feira pode ter seu cronograma de montagem concomitante ao período de pré-congresso em um evento técnico-científico, visto que o tempo de disposição de salas com equipamentos multimídias é inferior ao tempo

[55]

[illegible]

Outro exemplo de cronogramas simultâneos está presente na realização de festivais com múltiplos palcos, com montagem cenográfica e de equipamentos particulares a cada banda, como ocorre com o Rock in Rio. O gerenciamento da logística de montagem e desmontagem pode prever uma equipe de apoio itinerante, trabalhando de forma alternada entre os palcos de modo a diminuir o tempo de espera e otimizando os recursos ao atender a diferentes palcos e em diferentes momentos. Essa força tarefa só seria possível se os cronogramas dos shows tivessem uma ordenação de apresentações alternadas das atrações, favorecendo inclusive o público nos intervalos.

De forma simples, há serviços contratados que são entregues paralelamente à realização do evento. Um exemplo é o serviço de alimentos e bebidas, o qual deve ser planejado para ser servido nos intervalos

das atividades científicas e deve acompanhar o desenvolvimento dessas, trabalhando com horários maleáveis. A sobreposição de cronogramas distintos torna complexos não só o planejamento do isolamento espacial, para evitar que o participante circule pelo setor em montagem, mas toda a logística de recebimento e conferência das estruturas físicas e serviços contratados, bem como de realocação dos mesmos recursos em outros ambientes, a exemplo da reposição de equipamentos multimídias sem uso da secretaria para novas salas científicas em uso.

Ainda, para cada sequência de atividades que formarão a entrega de um serviço, torna-se necessário realizar o caminho crítico, com intuito de visualizar o tempo necessário para entrega e, igualmente, todos os pré-requisitos para a continuidade do serviço. O caminho crítico representa a ordenação de atividades que devem ser

desempenhadas, prevendo as suas interdependências e o seu período de realização com o prazo final, identificando o menor tempo necessário para que seja desempenhado o conjunto de atividades interdependentes.

Para isso, é imprescindível que o responsável pelo setor operacional de um evento compreenda a ordem de montagem e desmontagem, estabeleça horário de início e término para cada atividade de entrega ou abastecimento, já prevendo as simultaneidades de montagem e desmontagem; preveja espaços de apoio para estocagem, ordene o material estocado de acordo com frequência e uso, bem como tenha um *check-list* para controle patrimonial dos bens utilizados. Assim, devem-se definir os horários de entrega e devolução, quantidades e local armazenado, igualmente de seus respectivos períodos de montagem e

desmontagem. Criar um roteiro com a ordenação cronológica e espacial das entregas e devolução irá permitir ao organizador do evento:

- ordenar os recursos a serem recebidos de acordo com a ordem para a montagem;
- prever a quantidade de recursos humanos demandados para a realização de atividades paralelas;
- prever a necessidade de estocagem, caso sejam entregues produtos e serviços antes do tempo;
- prever o tempo total necessário para a montagem de cada área do evento, o que acaba definindo o número de diárias locadas apenas para a montagem do espaço;
- prever a simultaneidade de espaços necessários aos diferentes cronogramas simultâneos;

- identificar formas de isolamento espacial em montagem e desmontagem.

O cronograma da desmontagem permite identificar quais espaços estarão em uso e como planejar a logística de circulação adequada dos fluxos, evitando que os participantes tenham acesso às áreas restritas em desmontagem, mas garantindo a continuidade das devoluções de forma otimizada, evitando atrasos e diárias extras.

FLUXO DE PESSOAS E O TURISMO DE EVENTOS

A logística relacionada ao deslocamento dos participantes é ponto central para o sucesso de um evento. O que irá definir a dimensão da complexidade das estruturas mobilizadas para que as pessoas acessem as atrações programadas está associado à abrangência do evento: local, estadual, nacional e internacional. Para eventos de atração e movimentação em nível local, deve-se pensar nas rotas de acesso, nas opções disponíveis de transporte público e se há espaços suficientes de estacionamento. O porte do evento irá definir os esforços e os agentes mobilizados na organização dessas estruturas de deslocamento. Eventos de grande porte, como a Copa do Mundo, podem fomentar obras de mobilidade urbana com o intuito de facilitar o fluxo de acesso às arenas.

Ainda poderá contar com agentes de trânsito na reorganização de rotas de acesso, com fechamento de ruas e alteração do sentido do trânsito em horários de chegada e partida, ou solicitar transporte público especial de modo a facilitar a evacuação dos torcedores em um jogo de futebol.

Ao passo em que a abrangência vai sendo ampliada, o sistema de turismo (SISTUR) passa a ser utilizado nos deslocamentos entre cidades, estados e países. De forma simplificada, o Sistema de Turismo é uma representação, elaborada por Mario Beni (2008), de todos os elementos que compõem e se inter-relacionam no universo do fenômeno turístico. Os elementos descritos são variados, mas basicamente o organizador de eventos deve estar atento a todos os itens que se associam às necessidades de deslocamento de seus participantes, sendo esses: ações e estruturas governamentais

(postos de informações turísticas e outras formas de apoio à realização e promoção do evento); superestruturas necessárias ao deslocamento (estradas, portos e aeroportos); ofertas do mercado turístico (hospedagem, transporte e atrações); infraestrutura básica (hospitais, rede bancária, serviços de alimentos e bebidas etc.).

Na mesma medida em que o fluxo gerado por um evento pode impulsionar o turismo em uma localidade, o tamanho do SISTUR e a dinâmica do mercado turístico irão intervir na expansão do porte de um evento. Imagine um evento realizado no período de alta temporada, em que os leitos da cidade-sede estão 80% ocupados. A quantidade de participantes estará restrita ao número de leitos disponíveis e não mais atrelada à capacidade real do local, ou seja, mesmo que a cidade tenha capacidade para receber eventos de grande porte, é a disponibilidade

no período de realização do evento que irá determinar a real capacidade de absorção da demanda gerada. Assim, a simples escolha da data poderá forçar a redução do tamanho do evento, mesmo que a decisão pela cidade tenha sido adequada ao tamanho idealizado para o evento. Complementarmente, vale chamar atenção para o fato de como o tamanho do SISTUR e sua capacidade de receber turistas influencia na escolha pelo destino do evento, o qual deve ter um sistema desenvolvido na mesma dimensão do porte do evento para recebê-lo adequadamente.

Também deve ser considerado o raio de atração dos atrativos turísticos. Partindo do princípio de que eventos concorrem entre si em um calendário de eventos similares, os atrativos turísticos do destino escolhido acabam se tornando em um valor agregado, interferindo na atitude de escolha do evento a ser atendido pelo participante. Portanto,

eventos internacionais devem estar localizados em cidades cujos atrativos tenham a mesma representatividade e importância internacional; e, da mesma forma, os eventos nacionais.

Nesse mesmo contexto do mercado turístico, o organizador deve estar atento para os custos gerados pelos deslocamentos e a capacidade da demanda em absorvê-los. São despesas geradas por passagens aéreas, transporte terrestre, hospedagem e alimentação que podem onerar e inviabilizar a participação do público-alvo, intervindo no sucesso de um evento. Para isso, o organizador de eventos deve ter conhecimento sobre o universo do turismo de eventos, de modo que suas escolhas sejam estratégicas e viáveis.

Hospedagem

Os meios de hospedagem são conceituados pela lei nº 11.771, de 17 de setembro 2008, como "empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária".

De acordo com o Ministério do Turismo, os meios de hospedagem podem ser identificados como Pousada, Cama e Café, Hotel Histórico, Hotel Fazenda, Resort, Flat ou Apart-Hotel, Hotel.

As unidades habitacionais (UHs) podem ser classificadas em:

- Quarto: local para dormir com guarda-roupa e objetos pessoais;
- Apartamento: local para dormir com guarda-roupa e banheiro privativo;
- Suíte: local para dormir com guarda-roupa, banheiro e acrescido de sala de estar.

Não há padrão no que diz respeito às categorias das unidades habitacionais, geralmente associadas às nomenclaturas Standard, Superior, Luxo, Super Luxo. No entanto, geralmente, essas estão atreladas a características da habitação, tais como tamanho, mobiliário e facilidades.

Os serviços ofertados por um hotel são estipulados de acordo com seu posicionamento de mercado em relação ao

perfil dos clientes-alvo, levando à diferenciação entre os tipos e os serviços que oferecem. É nesse contexto que os hotéis de rede, com intuito de abranger mais de uma fatia do mercado, passaram a criar suas próprias bandeiras, facilitando a identificação do padrão do respectivo serviço.

Nesse sentido, ao escolher a lista dos hotéis oficiais de um evento, deve-se ter em vista a classificação, a localização, as características das UHs bloqueadas e o perfil dos serviços ofertados, de modo a disponibilizar opções de hospedagem pertinentes à tipologia do evento realizado e ao perfil da demanda gerada.

Diante da variedade de opções, no *display* de vendas e reservas deve ser informado o nome do hotel, a distância do evento, o horário de *check-in*, o horário de *check-out*, a categoria das UHs, os valores por

diária, os serviços inclusos e as taxas aplicadas (ISS, Taxa de Serviço e Taxa de Turismo - opcional).

As diárias são contabilizadas no sistema de pernoite, geralmente vigorando a partir das 14h até as 12h do dia seguinte. Isso significa que a entrada (*check-in*) e a saída (*check-out*) do hotel devem respeitar esses horários, para que custos extras não sejam cobrados. Esse padrão de horário torna-se importante no momento de emissão das passagens aéreas, tendo em vista a definição do horário de chegada de participantes e convidados de um evento. O conceito de balanceamento de custos pode ser aplicado a essa realidade: vale mais transportar ou armazenar? Comprar uma passagem promocional com desembarque previsto para as 9h da manhã pode incorrer em custos extras com a entrada antecipada no hotel (*early check-in*).

Algumas nomenclaturas farão parte do universo do gerenciamento de hospedagens.

Dentre elas estão as já mencionadas expressões *check-in*, *check-out*, *early check-in* e outras como:

- *Late check-out*: saída após o horário limite;
- *Rooming List*: lista, com todas as informações das reservas realizadas, contendo nome dos hóspedes, tipo de apartamento, configuração da montagem das camas (SGL, DBL CASAL, DBL TWIN, TPL), valor da diária, período reservado, forma de pagamento e observações gerais;
- *Rooming Nights*: quantidade de noites vendidas;
- *Overbooking*: quando a venda de apartamentos é maior que a disponibilidade do hotel;

[71]

- *Voucher*: documento contendo as informações dos serviços contratados pelo cliente;
- *Allotments* ou Bloqueios: número de apartamentos com período definido pré-reservados para venda.

Além da produção dos documentos acima mencionados e a gestão das situações descritas, o agente de viagens deverá gerenciar a disponibilidade do bloqueio durante as vendas de reservas. Para isso, as planilhas serão grandes aliadas na elaboração dos mapas de disponibilidade.

Com a listagem dos períodos reservados, basta preencher a seguinte tabela.

DATA	CHECK-IN	CHECK-OUT	Ocupação	DISP
05/10/2016	A	B	A-B=Y	0
06/10/2016	C	D	Y+C-D	0

[72]

Na coluna *check-in* serão contabilizadas todas as reservas que entram naquela data. Da mesma forma, na coluna *check-out* serão contabilizados os apartamentos liberados na mesma data da linha em questão.

A ocupação será o resultado da seguinte equação: a ocupação da data anterior somada ao número de *check-ins*, menos o número de *check-outs*.

A disponibilidade será o número de apartamentos bloqueados, menos a ocupação.

Considere o quadro de reservas abaixo:

NOME	CHECK-IN	CHECK-OUT
RESERVA 1	05/10/2016	10/10/2016
RESERVA 2	06/10/2016	08/10/2016
RESERVA 3	07/10/2016	09/10/2016
RESERVA 4	05/10/2016	07/10/2016

[73]

RESERVA 5	05/10/2016	08/10/2016
RESERVA 6	06/10/2016	10/10/2016
RESERVA 7	09/10/2016	10/10/2016
RESERVA 8	08/10/2016	10/10/2016
RESERVA 9	05/10/2016	07/10/2016
RESERVA 10	07/10/2016	10/10/2016
RESERVA 11	07/10/2016	09/10/2016
RESERVA 12	05/10/2016	06/10/2016
RESERVA 13	07/10/2016	10/10/2016
RESERVA 14	06/10/2016	10/10/2016

Para um bloqueio de 10 apartamentos há 14 reservas sem que haja *overbooking* e ainda restando um apartamento a ser vendido de 05/10 a 10/10.

Veja no mapa de disponibilidade das reservas do quadro acima elencado:

[74]

DATA	CHECK-IN	CHECK-OUT	Ocupação	DISP
05/10/2016	5	0	5	5
06/10/2016	3	1	7	3
07/10/2016	4	2	9	1
08/10/2016	1	2	8	2
09/10/2016	1	2	7	3
10/10/2016	0	7	0	10

Por meio das planilhas eletrônicas, o trabalho manual poderá ser elaborado através de fórmulas que automatizam os resultados, facilitando a gestão e a análise.

Transporte Aéreo

Para planejar estrategicamente a logística a partir do transporte aéreo, é necessário compreender a sua geografia. Visando à otimização das vendas, as companhias aéreas estabelecem pontos de conexão, chamados de *hubs*, através dos quais os fluxos são aglomerados e redistribuídos de forma eficiente para os destinos finais. As escalas (paradas) e as conexões (troca de aeronave) fazem parte dessa lógica do transporte aéreo.

No caso do transporte internacional, algumas exigências legais, como visto de trânsito, devem ser observadas. Ainda, para eventos de porte internacional deve-se considerar o número de assentos disponíveis nos voos operados por compartilhamento de código. Um exemplo de compartilhamento de

código pode ser ilustrado quando uma companhia aérea internacional desembarca em um dos principais *hubs* de entrada no país (São Paulo e Rio de Janeiro) e os demais trechos que levam o passageiro ao destino final são operados por empresas locais. Isso por que, na medida em que se esgotam os restritos assentos dos trechos destinados ao compartilhamento de códigos, o valor das passagens aéreas passa a sofrer consideráveis acréscimos, sendo muitas vezes necessário emitir os trajetos nacionais separadamente, mesmo que se percam direitos de franquia de bagagens e de garantia de embarque, em caso de atraso. Assim, um destino-sede para eventos internacionais, que não seja a porta de entrada do país, pode representar um alto custo aos seus participantes e organizadores, em termos de logística aérea.

Compreender a operação dos *hubs* também irá auxiliar no ordenamento das

[77]

passagens aéreas nacionais, tendo em vista a operação de traslados. Para evitar o descompasso gerado por atrasos de chegadas em voos distintos, o ideal é planejar primeiramente o desembarque dos voos com conexão para depois selecionar a oferta a palestrantes e convidados oriundos de destinos com voos diretos; por fim, inserindo os convidados em mesmos voos. Por exemplo: Paulo Fagundes virá a Porto Alegre desde Recife, fazendo uma conexão em São Paulo, no voo G3 4329 GRU-POA; logo, Janaína Flores, que virá desde São Paulo à capital gaúcha deverá ser alocada no mesmo voo G3 4329.

No caso de shows, grupos são muito frequentes. A partir de 10 passageiros, viajando nas mesmas datas, a companhia aérea irá propor um valor intermediário para acomodá-los.

[78]

Em meio a esse quebra-cabeças, o organizador não deve se descuidar de procedimentos como o nome correto no bilhete aéreo. Além da grafia, deve ser seguida a ordem dos nomes conforme consta no passaporte, para casos internacionais. Para diferenciar nome e sobrenome compostos, basta se certificar consultando o código de barras da página de identificação do passaporte. Os nomes e os sobrenomes serão separados pelo sinal "<<" e o nome composto será separado simplesmente por "<". Por exemplo, a passageira Ana Maria Xavier da Luz terá na barra do seu passaporte a nacionalidade BRA seguida de XAVIER<DA LUZ<<ANA<MARIA. Já na passagem aérea, a grafia aparecerá como SOBRENOME/NOME.

Para convidados oriundos dos EUA, a *Travel Security Administration* irá solicitar a inclusão da data de nascimento e o nome completo do passageiro no bilhete aéreo.



Transporte Terrestre

O transporte terrestre de pessoas resume-se em três operações logísticas: traslados de chegada (*Transfer In/Inbound Shuttle*); traslados de partida (*Transfer Out/Outbound Shuttle*); transporte circular.

O orçamento, em qualquer situação, deve prever o tipo de veículo e a capacidade, o período em que serviço estará à disposição e a quilometragem percorrida a partir de um roteiro. Mesmo que o percurso seja indefinido, uma previsão de quilômetros percorridos é essencial para cálculos de combustível e depreciação. A esses custos somam-se ainda valores relativos a diárias, alimentação e horas extras de motoristas, além de taxas de pedágio e estacionamento, ou relacionados a serviços com características especiais, como motorista-guia ou bilíngue, ou mesmo serviço

de receptivo composto por recepcionistas. Deve-se lembrar de atender às exigências legais, como o registro antecipado de passageiros no transporte intermunicipal (por exemplo, lista de passageiros do DAER-RS).

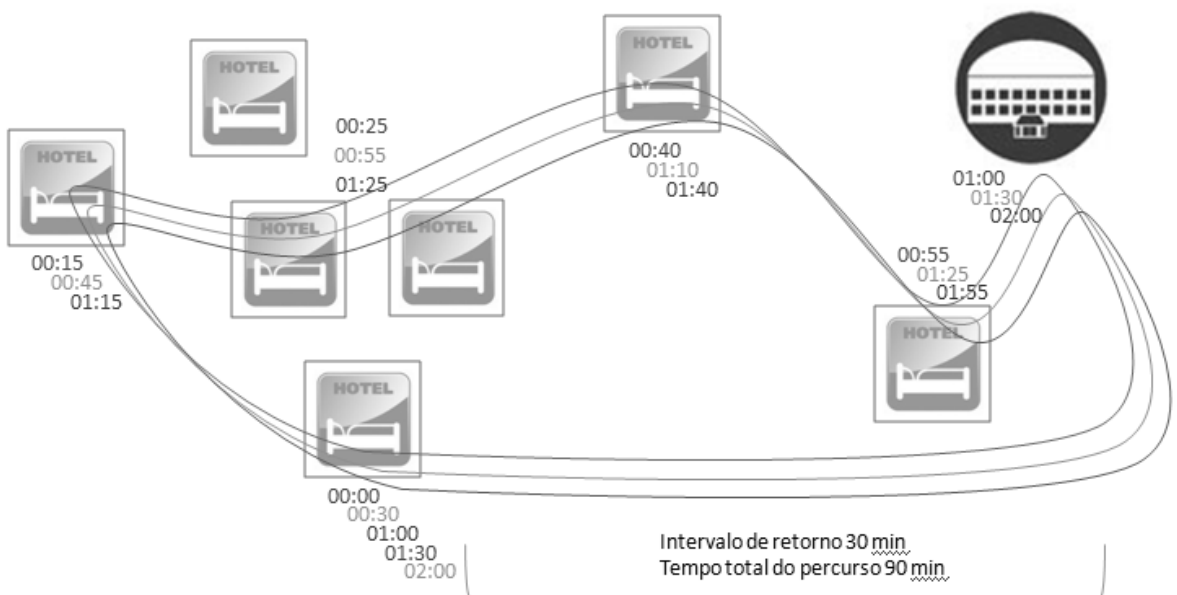
Para a composição dos traslados de chegada associados ao desembarque de passageiros, a compreensão do tempo do percurso entre o aeroporto-hotel-aeroporto é peça-chave para definir a escolha dos voos e o distanciamento necessário entre o horário de uma chegada e outra, de modo a evitar que seja necessário dispor de dois ou mais veículos. Assim, as chegadas são planejadas tendo em vista o tempo de retorno do veículo ao aeroporto para operação da próxima coleta de passageiros. Do mesmo modo, definir o tipo de veículo utilizado na operação diária e sua capacidade irá delimitar a quantidade máxima de chegadas em cada faixa horária definida para o desembarque.

O ideal é que o organizador preveja as faixas horários de traslados relacionadas aos voos disponíveis, oferecendo preferência para aqueles operados pela companhia aérea oficial do evento e partindo dos horários de desembarque dos voos originários dos principais *hubs* de conexão, que no cenário brasileiro são GRU, GIG e BSB. Para isso, basta consultar as previsões de chegada de voos na página da Infraero, atentando para o dia da semana em função da regularidade das operações.

Para os traslados de partida, deve-se respeitar o tempo mínimo determinado para o *check-in* no aeroporto. Para voos nacionais se estabeleceu, na maioria das companhias aéreas, que o *check-in* seja realizado com o mínimo de 40 minutos de antecedência e, para voos internacionais, com 1h de antecipação. Portanto, calcula-se com uma

margin de segurança que, para voos nacionais, o passageiro deva estar no aeroporto com 1h de antecedência e, para voos internacionais, com 2h. Assim, o agendamento do transporte terrestre deve prever o tempo de deslocamento, acrescido do tempo de espera no aeroporto. Vale ressaltar que os horários de rush devem ser considerados como viagens mais longas para evitar atrasos.

Alguns parâmetros podem ajudar no cálculo de veículos e frequência do serviço quando se trata de transporte circular, geralmente ofertado em eventos técnico-científicos para interligar uma rota entre hotéis oficiais e o evento, ou mesmo como foi executado durante o Rock in Rio, para levar os participantes das zonas centrais ao local do evento. Para isso, a imagem a seguir irá auxiliar na explicação.



Primeiramente, estima-se o número de passageiros a serem atendidos para que, a partir da capacidade do veículo, seja definido o número de coletas de passageiros. Por exemplo, para levar 200 passageiros em um ônibus, com capacidade para 40 pessoas, seriam necessárias 5 coletas. Considera-se que esse fluxo seja disperso em um período de tempo, sendo necessário definir o tempo de serviço que irá compor a tabela horária com a frequência com que as coletas serão feitas em minutos. Por exemplo, dilui-se as 5 coletas em 2h (120 minutos). Portanto, o tempo destinado à composição da tabela horária será dividido pelo número de coletas menos 1, porque se parte do ponto inicial 00:00 (120/5-1). Assim, como resultante, a frequência do serviço será uma coleta a cada 30 minutos (00:00/00:30/1:00/1:30/2:00). A partir desses parâmetros, pode-se estimar o número de veículos necessários ao dividir o tempo total do percurso, ou seja, o tempo que

o veículo demora a chegar ao ponto inicial (90min), pela frequência definida (30min). A resultante da equação $90/30$ será de 3 veículos para operar um serviço com 5 coletas, a serem efetuadas de 30 em 30 minutos, em um período de 2h, atendendo a 200 passageiros.

- Número de Coletas = Quantidade de Passageiros / Capacidade do Veículo
- Frequência = Tempo da Tabela Horária / Número de Coletas
- Número de Veículos = Tempo Total do Percorso / Frequência

Para que, na ida, os integrantes não cheguem atrasados, basta descontar do tempo destinado à composição da tabela horária o tempo do percurso até o local do evento.

À medida que o tempo da tabela horária for ajustado, esse irá interferir no número de veículos necessários, aumentando ou diminuindo os custos, visto que irá intervir no tempo da frequência e, conseqüentemente, na equação sobre a quantidade de veículos.

Vale ressaltar que mais de um rota pode ser elaborada com o intuito de otimizar o tempo total do percurso, o qual poderá levar a uma redução do número de veículos.

Esses são cálculos simples que podem auxiliar o organizador a ver com clareza o serviço prestado, melhorando a eficiência do serviço e a gestão dos recursos disponibilizados.

Serviço de Agenciamento

O serviço de agenciamento de viagens é responsável pela organização do roteiro dos participantes, englobando a oferta de atividades turísticas complementares ao evento, transporte e hospedagem.

Os serviços de transporte terrestre e passeios poderão ser realizados por uma operadora local, que terá seus produtos vendidos pelos agentes de viagens conveniados ao evento, chamadas de agências oficiais.

As agências oficiais ficam a cargo de selecionar os prestadores de serviços mais convenientes ao perfil do evento e serão remuneradas pelo agenciamento prestado.

[89]

REFERÊNCIAS

ALLEN, Johnny; et all. Organização e Gestão de Eventos. Capítulo 12: logística. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BENI, Mário Carlos. Análise estrutural do turismo. Edição, 13. São Paulo: Senac, 2008.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. São Paulo : Saraiva, 2009.

BOYER, Marc. A História do Turismo de Massa.

BRITTO, Janaina; FONTES, Nena. Eventos em Turismo / Turismo de eventos. IN: Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do turismo. Sao Paulo: Aleph, 2002. p.28-31.

CANTON, Antonia Marisa. Os Eventos no Contexto da Hospitalidade - um produto e um serviço diferencial. IN: Hospitalidade: reflexões e perspectivas. Barueri : Manole, 2002. p.83-96

[90]

- MATTIAS, Marlene. Organização de eventos: procedimentos e técnicas. Edição, 3. São Barueri: Editora Manole, 2001.
- ZANINI, Edinilson. Logística 360º: desvendando os bastidores da logística de serviços e eventos. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2012. p.9-62/ p.83-113
- ZANINI, Edinilson. Logística Nova Mente: Logística de Serviços e Eventos. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2012. p.1-155