



INSIGHT | A Voz do Cliente.

O QUE O CLIENTE ESPERA DE UM ORGANIZADOR DE EVENTOS?

Das mudanças de comportamento da sociedade à escuta ativa — as três dimensões que redefinem o papel do organizador de eventos.

Artigo baseado na palestra apresentada no Congresso COCAL, em Fortaleza, no dia 3 de julho de 2026.

Rodrigo Cordeiro

CEO da NESTY'

Curador da Plataforma Eventos Associativos

A Voz do Cliente

O que o cliente espera de um organizador de eventos?

Por **Rodrigo Cordeiro** — artigo baseado na palestra apresentada no Congresso COCAL, em Fortaleza, no dia 3 de julho de 2026.

Tudo começou na ABEOC. A primeira palestra da minha vida não foi só uma palestra: foi um curso de dois dias sobre Organização de Congressos, em 2012. Se hoje estou aqui neste palco, é graças a essa entidade que nos acolhe, à qual serei eternamente grato, viva a força do associativismo!

Explicar o que entendo por voz do cliente exige a análise de três dimensões, que estruturam este artigo: primeiro, as mudanças de comportamento da sociedade; depois, a escuta e a compreensão da nossa própria voz; e, só então, a voz do cliente propriamente dita.

Dimensão 1 · As mudanças da sociedade

Vivemos um momento curioso, no qual as pessoas conseguem:

Estar sem estar. Ouvir, mas não escutar. Ver, mas não enxergar.

Numa paisagem saudável, a chuva não escorre — ela infiltra, permanece, conecta, regenera. Numa paisagem degradada, a mesma chuva cai, arrasta o que encontra e desaparece em poucas horas. A diferença nunca está na quantidade de água, mas na capacidade da paisagem de retê-la. Com o conhecimento, acontece exatamente a mesma coisa.

A humanidade está acelerada. Vivemos cercados de informações que escorrem: relatórios que ninguém lê, dados que passam sem deixar marca, boas ideias que caem sobre o mundo como uma enxurrada — intensas, e tão rápidas que desaparecem antes de se converterem em transformação.

Um evento é a paisagem que desacelera esse fluxo. É o lugar onde a ideia encontra raízes; onde o conhecimento infiltra, permanece, se conecta a outras pessoas e, finalmente, vira vida. Em 2026 completo 30 anos organizando eventos, e sustento: é dentro de um evento que o saber deixa de escorrer e começa a regenerar.

Um evento é, antes de tudo, um lugar democrático. Um território neutro, onde toda ideia é bem-vinda e onde prevalece, acima de qualquer coisa, a liberdade de expressá-la. É ali que encontramos as convergências — muitas vezes, justamente a partir das divergências.

Vivemos novos tempos, fruto das reconexões que a pandemia nos trouxe. Reaproximamo-nos da família e dos amigos e aprendemos que de nada adianta conquistar o mundo sem manter próximos os nossos, numa conexão autêntica e genuína. O trabalho está mais intenso e dispomos de menos tempo livre — desperdiçá-lo deixou de ser opção. De outro lado, a quantidade de eventos aumentou, entre shows, exposições e eventos técnicos, científicos, corporativos, sociais, religiosos, culturais e esportivos. A saúde passou a interessar e o envelhecimento saudável virou meta; com isso, reduz-se o

consumo de comida e de bebida, e a noite termina mais cedo.

Somados os avanços recentes no controle de doenças consideradas sérias e letais aos novos comportamentos da sociedade, estima-se que até 2050 nossa expectativa de vida aumentará em cinco anos. Se hoje lidamos com o desafio de entregar eventos para três gerações, em breve poderão ser quatro.

Ouvi da minha filha Carol, aos 8 anos, ao concluir sua arte no projeto que criei chamado Graffiti pela Água:

"O equilíbrio do planeta está nas mãos das pessoas."

A sustentabilidade é legado. A próxima geração, a dos nossos filhos, já nasce com esse drive: cuidar do planeta e das pessoas, para eles, é obrigação.

O nosso setor também mudou. A pandemia afastou profissionais que já não suportavam tantos riscos e oscilações — atuamos num mercado em que se fatura em 8 meses e se gasta em 13. O mercado de dois anos atrás não é mais o mesmo; sequer os players são. E a inteligência artificial mexe profundamente com as nossas profissões. De um lado, pode eliminar algumas delas: a tradução simultânea e o design já sentem os primeiros efeitos. O que prevalecerá — tradutores em dupla dentro de cabines com equipamentos para um idioma, ou tradução por IA com legenda na tela e em aplicativo que permite ao participante ouvir a tradução no idioma que desejar? De outro lado, ela criará diversas possibilidades para quem estiver pronto e atento: chegou o momento das profissões do futuro de que falávamos poucos anos atrás.

Fecho esta primeira parte com uma afirmação:

Organizar eventos é, acima de tudo, entender de gente.

Dimensão 2 · A nossa própria voz

Antes de ouvir a voz do cliente, devemos nos conhecer profundamente. O mercado de eventos é tão amplo que se perde em seus próprios conceitos, definições e terminologias. Não dispomos de uma ampla gama de cursos que permita formação naquilo que escolhemos fazer para viver: somos formados por nossas próprias empresas, aprendemos na prática, e poucos se dedicam a registrar as teorias que fundamentaram as decisões tomadas ao longo do tempo.

Um exemplo ilustra o ponto: o credenciamento. A maioria dos promotores o estima por intuição — "ano passado deu certo", "quatro posições resolvem", "se der fila, a gente reforça". Isso não é planejamento: é improviso. Dimensionar é diferente de estimar, e por isso desenvolvemos uma equação baseada em três variáveis reais:

DIMENSIONAR É DIFERENTE DE ESTIMAR

$$\text{Posições} = (P \times T) \div D$$

P = pessoas que chegam na Janela Crítica (60% a 80% do público chega nos últimos 90 minutos — não no horário total);

T = tempo médio ponderado de atendimento (não o tempo ideal — o tempo real, que inclui os 30% de atendimentos estendidos);

D = duração da Janela Crítica, em segundos.

Exemplo real: evento com 1.200 participantes → 840 no pico → tempo médio de 48s → 8 posições mínimas + 30% de margem de segurança = **11 posições**. Zero fila. Zero achismo. Resultado previsível.

Fonte: CORDEIRO, Rodrigo. Insight — Dimensionar em vez de estimar: Credenciamento de Congressos & Feiras de Negócios. ISBN 978-65-01-95985-6.

Filas longas em eventos são fruto da omissão na compreensão de alguma dessas variáveis.

O setor de eventos não aceita mais superficialidade. É preciso estudar.

Evento não é ciência humana. É ciência exata.

Por isso, antes de falar do cliente, há um passo anterior: as empresas de eventos precisam ouvir as suas próprias vozes. Identificar vocações, reconhecer em que são boas, definir que tipo de cliente e de evento conseguem atender. É pouco provável que a resposta correta seja tudo ou todos.

Aqui começa o desafio: afinal, quem somos nós hoje? Com o que o cliente pode contar quando nos contrata? Somos múltiplos; somos estratégia e somos operação. Um bom organizador é um misto de administrador, economista, advogado, arquiteto, engenheiro, psicólogo e turismólogo, entre outros. É, acima de tudo, alguém que sabe ouvir. Nenhum projeto nasce apenas do que eu, enquanto organizador, penso: nasce da construção conjunta, do diálogo e da coragem de formular as perguntas certas para encontrar as evidências que as pesquisas de edições passadas sugerem.

Uma comissão organizadora ou científica formada por 20 pessoas nunca saberá precisamente a expectativa de um público de 2.000 congressistas. Mas se nós, organizadores, perguntarmos aos participantes o que esperam ver no evento — temas, palestrantes, pessoas e empresas —, municiaremos os promotores para tomarem as suas melhores decisões. Essa escuta deve ser estendida a patrocinadores e expositores, em especial sobre uma questão: o que os faria aumentar o aporte realizado na última edição?

Precisamos, ainda, parar de chamar tudo de evento corporativo. Não é. O mercado MICE conta com dois perfis distintos de empresas, com fluxos de negócio próprios:

AGÊNCIAS — M + I

Criam projetos e ativações

- 01 BD (Business Development)
- 02 Criação
- 03 Atendimento
- 04 Produção
- 05 Entrega
- 06 Prestação de contas

ORGANIZADORAS — C + E

Dedicam-se a congressos e eventos

- 01 BD (Business Development)
- 02 Atendimento
- 03 Científico
- 04 Financeiro
- 05 Comercialização
- 06 Controles
- 07 Produção
- 08 Entrega
- 09 Prestação de contas

Nas agências, aprovado o budget da ação, sabe-se quanto se pode gastar em cada rubrica — os briefings são precisos. Já as associações vivem de seus eventos e dependem dos seus resultados para sobreviver: entre investir em invenções e novidades ou maximizar o lucro daquela edição, garantindo a subsistência da associação por mais tempo, quase todos os clientes que atendi optaram pela segunda alternativa.

A mensuração do valor do trabalho do organizador não está somente na entrega, mas especialmente no resultado financeiro que gera. É subjetiva e interpretativa; nem sempre os KPIs são claros e definidos.

Acho curioso, aliás, que o MICE simplesmente desconsidere o entretenimento ao longo do tempo. Para mim, a composição das letras deve ser outra:

MICE² = F

O segundo E é o do Entretenimento; o F, o da Festivalização. Nenhuma das letras se sustenta mais em sua própria vertical: festivalizar é a nova forma de realizar, unindo as características de cada letra de que o projeto precisa, mantendo-o atraente e engajador.

A nossa profissão não está entre aquelas que a inteligência artificial substituirá. Luc Ferry, ex-ministro da Educação da França, afirma que as únicas profissões que não serão substituídas são as que unem braço, cérebro e coração — princípio pelo qual o médico tende a ser mais substituível que a enfermeira.

Braço, cérebro e coração. Existe profissão que reúna melhor as três do que a nossa?

De todo modo, quando bem empregada, a IA é uma grande parceira: ajuda a dimensionar eventos, montar cronogramas e campanhas e calcular retornos. Um exercício simples demonstra o seu potencial: ao receber a planta de um evento em PDF, uma IA como o Claude é capaz de dimensionar as equipes de limpeza, segurança, brigada e recepção, estimando quantidades e sugerindo posições por turno.

Dimensão 3 · A voz do cliente

Nenhuma verdade absoluta se constrói puramente a partir do que eu acho. Ela nasce da capacidade de formular as perguntas certas, que levam às respostas necessárias para montar a melhor edição de cada

evento que realizamos. Talvez seja esse o prompt da vida real.

O objetivo real é criar o projeto que fará o cliente — e a sua comunidade — reconhecerem aquele evento como único dentro do contexto que o momento exigia. Essa comunidade contempla diferentes players, com objetivos distintos: o patrocinador compra o acesso a uma comunidade, base proprietária de profissionais qualificados, segmentada por área de atuação e com vínculo de confiança institucional; o expositor quer vender e sair do evento com pipeline; e o inscrito participa para satisfazer as suas expectativas — quais são elas? É subjetivo; a única forma de saber é perguntando. Ao encontrar todas essas respostas, o organizador terá em mãos as ferramentas mais poderosas de construção de qualquer projeto bem-sucedido: dados e informação.

Faço uma provocação:

O evento dura 3 dias. E os outros 362?

A comunidade não nasce quando a luz se acende, nem se desliga quando as luzes se apagam. Ela continua viva — ou assim age quando percebe que há espaço para isso. É aqui que nasce um novo modelo: contratos anuais, relações de longo prazo, o organizador presente o ano inteiro. Não somos mais fornecedores de um evento; somos gestores das comunidades que ajudamos a criar e que ativamos ao longo do tempo com os mais variados projetos, criados ou já existentes.

Essa é uma forma prática de superar alguns dos desafios das empresas: o fee é cada vez mais baixo, assim como a comissão pela venda de patrocínios e estandes — e, sobre as inscrições, mais rara ainda. A palavra que rege o novo mundo é remuneração por performance.

O desafio do organizador não está mais somente no cliente; está também nos fornecedores. Eles já não aceitam trabalhar em qualquer condição e não se engajam quando tratados sem consideração pelo lado humano. São pessoas que podem estar vivendo o dia mais feliz ou o mais difícil das suas vidas dentro dos nossos eventos. Sem empatia, o que é ESG, afinal?

Tampouco concordo que os valores de inscrição, estande e patrocínio sejam os da edição passada apenas corrigidos pela inflação. Tudo nasce do custo da edição atual. O metro quadrado da montagem básica de estandes, em Octanorm, já custou R\$ 50; hoje custa cerca de R\$ 500 — e esse aumento não foi mera correção inflacionária. Se o cálculo não começar pelo orçamento, a conta não vai fechar.

O nosso papel é maior que o de meros operadores. Nós movemos pessoas, gerimos comunidades, tornamo-las melhores, mais inteligentes e cultas, geramos negócios — e é em nossos eventos que elas se encontram. Eventos desenvolvem destinos.

Evento não é turismo: evento gera turismo!

Somos desenvolvimento econômico, emprego e renda, transporte, indústria e comércio, educação, cultura, ciência, infraestrutura, combate à pobreza, saúde e meio ambiente — e, com isso, fomentamos o turismo (que também somos).

A nossa percepção de invisibilidade está, em parte, associada à incapacidade de engajar os governos: não somos capazes de explicar a eles o que fazemos sem confundi-los com dados e números de setores da nossa própria cadeia produtiva. Eles querem eventos e entendem o seu poder — mas

precisam de projetos customizados, em que as suas vozes sejam amplificadas. Não me refiro a patrocínios de R\$ 20 mil, e sim de milhões; tampouco a 20 inscrições cedidas, e sim a 300. Muitas vezes, o problema não é o governo: é a narrativa com a qual o abordamos.

Enquanto discutirmos a captação de eventos apenas com base no ROI, teremos dificuldade em provar o nosso valor — festas populares movimentam mais pessoas do próprio destino e geram votos.

Do ROI ao RISE: o Retorno Intelectual e Social dos eventos.

Eventos melhoram a população dos destinos por onde passam.

Não podemos mais permitir que temas relevantes para a sociedade fiquem trancados entre quatro paredes; eles precisam ecoar pelas cidades e pelos estados. Um destino fica melhor — e mais inteligente — quando recebe eventos. E é aí que os governos se interessam.

Clientes, sozinhos, podem não perceber como lapidar os projetos existentes, tampouco identificar os que faltam — e menos ainda como posicioná-los para convergirem em vez de concorrerem. Esse pode ser o melhor novo papel das empresas organizadoras.

Fechamento · O futuro se constrói a partir de quatro palavras

Acredito que o futuro dos eventos se constrói a partir de quatro palavras — e, enquanto seres humanos, de outras quatro:

O FUTURO

Dados
Comunidades
Digital
Conteúdo

ENQUANTO HUMANOS

Foco
Fé
Coerência
Obstinação

Organizar é commodity, não diferencial.

A característica que prevalecerá no perfil do novo organizador de eventos é a generosidade.

Organizar eventos é um estilo de vida. Muda a forma como nos relacionamos com as pessoas, com o dinheiro e com os fatos; tira-nos de casa mesmo em momentos importantes. Por que seguimos fazendo? Porque sabemos e entendemos que saímos, todos os dias, para tornar o mundo um lugar melhor de se viver. E só a nossa profissão é capaz de fazer isso.