

EVENT POINT

HOME ARTIGOS+ TEMAS+ OPINIÃO DESTINOS MULTIMÉDIA+ TECNOLOGIA FORMAÇÃO EMPREGO LER+



Rui Ribeiro: “Quando me dizem que é impossível, estão a dizer a palavra-chave para eu ir em frente”

ENTREVISTA 05-12-2022

TAGS: Marcas , Marketing , Eventos , QSP Summit



Homem de desafios, Rui Ribeiro criou do zero um dos eventos de referência no país, o QSP Summit, e todos os anos a equipa que lidera consegue fazer mais e melhor e surpreender os participantes.

Nesta conversa com a Event Point, Rui Ribeiro partilha o seu percurso, a evolução do QSP Summit e a visão que tem dos eventos.

Qual foi o seu percurso profissional até chegar à QSP?

Comecei aos 17 anos na Rádio Nova Era, onde comecei por ser locutor de rádio. Depois fui para a área comercial, cheguei a diretor comercial muito cedo e a diretor-geral adjunto aos 22 anos. Muito novo estava já num lugar de gestão na empresa. Passados alguns anos fui convidado para a TSF. As coisas correram muitíssimo bem, a TSF conseguiu vencer no mercado, eu fiz o meu melhor, e depois entregaram-me também o Diário de Notícias aqui no norte, a Rádio Energia, a XFM, a Grande Reportagem. Foi uma experiência fantástica, aos 20 e tal anos, já estar a dirigir, aqui no norte, uma área comercial tão alargada.

Num setor complicado...

Num setor complicadíssimo...sempre foi e sempre será. Depois o Miguel Paes do Amaral queria constituir um grupo de media -sinceramente, não estava com muita vontade de sair, tinha uma grande paixão pela TSF -, mas falámos de várias situações, vários cenários e o cenário a que acabamos por chegar, e que me agradava, era constituir aqui no norte um grupo representativo de todos os meios que o grupo [Media Capital] viria a adquirir em Portugal, e ter redações aqui no Porto. Isso era muito importante para mim e para a região, porque ter só atividade comercial estava condenado ao fracasso. Tinha também que ter o envolvimento das redações e foi o que acabou por acontecer. Começámos com a Rádio Comercial, comprámos uma série de estações de rádio: Rádio Cidade, Nostalgia, por aí fora. E eu fui acumulando, na área comercial, todos os meios: Diário Económico, Fortuna, Valor, Marketing & Publicidade, O Independente inclusive. Comprámos empresas de outdoor, hoje a MOP, empresas de eventos. O grupo expandiu-se muito até que chegou o momento em que apareceu a oportunidade e o grupo adquiriu a TVI, como é público. Também fiquei com essa incumbência, mas nessa altura passei a diretor geral, porque eram 30 e tal órgãos de comunicação social, estava a tornar-se difícil assumir uma posição comercial em tantos meios e tive que delegar e passar novamente para a gestão.

Foi um percurso muito interessante até a uma determinada altura, em que me desinteressei pelos media. Achei que já tinha cumprido a minha missão, os órgãos de comunicação social estavam todos implementados aqui no Porto, estava tudo a correr muito bem. Fiz uma paragem voluntária. O grupo queria muito que ficasse, mas eu queria muito fazer essa paragem de reflexão, de estudo. Foi aí que tirei o MBA da Porto Business School, mais à frente o mestrado de gestão e marketing e uma série de formações. Foram dois anos de estudo intenso. Comecei a ir a conferências internacionais, a ver outras realidades. Tive muitos convites nesse período para abraçar, mas estava mais inclinado a abrir o meu próprio projeto. Não sabia bem o quê, mas foi esta a motivação. Pensei: trabalho desde os 17 anos, tenho uma experiência única que posso partilhar com muita gente, e foi nesse sentido que decidi abrir a QSP, que ainda hoje tem a visão e missão de ajudar as empresas a concretizar os seus objetivos, a melhorar as suas performances de marketing, de mercado.

E estamos a falar de que ano?

Foi em 2006. Lançámos o Summit mais à frente. Estava numa fase em que estava a dar a conhecer a empresa ao mercado e houve aqui um mix de fatores que contribuíram para nascer o QSP Summit. Por um lado, a constatação de que muita gente não sabia do que eu estava a falar. Enquanto que em Espanha, Alemanha, Inglaterra e França os estudos são uma obrigatoriedade e ninguém abre negócios, desenvolve produtos ou marcas sem estudos preliminares, ou de continuidade, aqui em Portugal, nessa altura, só as grandes marcas é que investiam na informação, quer qualitativa, quer quantitativa. Por outro lado, havia muitos eventos na Europa, e muitas empresas investiam muito dinheiro a enviar quadros para fora de Portugal para assistirem a esses eventos, para terem know-how, para trazerem know-how. Houve uma empresa em particular que me abordou, por mais do que uma vez, que conhecia o meu percurso, a desafiar a fazer uma conferência cá. Estava um bocadinho resistente a essa ideia, estava mais focado na área dos estudos e do desenvolvimento desse portefólio, mas depois foi essa a decisão. Fizemos uma primeira abordagem, que foi na Faculdade de Psicologia da Universidade do Porto e fiquei um pouco surpreendido porque apareceram 600 pessoas. Vamos ser francos, o orador que veio nessa altura não era um orador qualquer, era o Jean Noel Kapferer, um dos melhores da Europa na gestão de marca, do branding. Apareceram muitas empresas, muitos quadros, e no momento a seguir recebo muitas chamadas a dizer que se querem associar ao evento no ano seguinte, e eu nem tinha pensado se ia continuar. Entre as quais uma da AEP, que disponibilizou a Exponor para realizarmos a partir daí o evento. Fomos para a Exponor e a partir daí a história é mais pública. A partir da segunda edição o evento começa a crescer dentro do auditório da Exponor e depois, passado uns anos, para os pavilhões.

Nessa primeira edição quais foram os principais desafios com que se confrontou?

Com os de qualquer evento que começa. A incerteza, por um lado. Há 15 anos não sabíamos bem qual seria o impacto que teria nas empresas, se estas iam aderir ou não; a questão do financiamento, desde logo. Começámos logo com gurus, eles têm um preço, e financiar isso não era fácil. A parte organizativa também. Era algo que eu já tinha feito na Media Capital, com várias conferências em vários órgãos de comunicação social, não era nada de novo para mim, mas é muito diferente quando se parte do zero e não se tem marcas de comunicação social. Curiosamente, depois a comunicação social aderiu muito bem ao evento, juntou-se e contribuiu decisivamente para lançar o QSP Summit.

Não podia ser uma conferência em que vem aqui um orador, fala, vai embora, desarticulado com o outro que vem a seguir. Logo aí começamos a pensar de uma forma editorial. E não permitimos que ninguém mexa na parte editorial. Foi uma coisa que aprendi na TSF: aquilo que é conteúdo editorial, ou seja, a escolha dos speakers, os conteúdos, tudo isso, é uma matéria exclusiva da QSP. Nós não negociamos com ninguém, não permitimos comercializar isso, é uma linha que nós não deixamos passar. No fundo, os eventos são dirigidos para o público, se nós perdemos essa noção, deixamos de ter qualquer relevância no mercado. Este equilíbrio entre aquilo que é editorial e o que são as necessidades de um evento em termos financeiros é um desafio todos os anos, para qualquer evento, não é só para o nosso.

Nestes 15 anos de QSP Summit, quais os momentos que destaca como importantes e decisivos?

Desde logo a passagem para a Exponor, na segunda edição, e que foi um momento importante. O segundo momento foi a passagem do auditório para os pavilhões. Foi um passo muito importante, possível graças à entrada dos municípios do Grande Porto, em particular Porto e Matosinhos, e isso tornou viável estudar um cenário de um evento com outras características: mais espetáculo, mais salas, mais debate, mais speakers. O outro grande marco foi a pandemia. Foi um desafio enorme para a QSP e para o QSP Summit. Tivemos em dois anos apenas uma edição, quando já tínhamos assumido centenas de milhares de euros de custos -alguns perdemos porque não eram recuperáveis. E a própria faturação da empresa, como é que ela ia segurar a sua estrutura, mantendo a qualidade de speakers, e conseguimos. Não foi fácil, mas com um espírito de equipa bastante grande -somos uma equipa muito unida -, conseguimos. E nesse período apostámos muito no research e nos estudos de mercado. Obviamente, não descurando nem um segundo o QSP Summit para estarmos preparados quando fosse possível realizá-lo. Foi o que aconteceu.

Acabou por ser o primeiro grande evento presencial.

Sim, foi o primeiro grande evento presencial em Portugal [2021]. Com um grande orador, que teve a flexibilidade de mudar a data várias vezes. Mas não foi só o Malcolm Gladwell, foram todos os outros, à volta de 50 e tal oradores. Perderam-se alguns pelo caminho, do programa inicial, mas o programa final ainda foi melhor. Talvez porque as pessoas viram a nossa resiliência, a nossa vontade, o nosso acreditar. Acreditámos sempre e tivemos também a colaboração das entidades de saúde, que viram que tínhamos um plano sólido, seguro, que não apresentava riscos para ninguém. Fomos acompanhando a pandemia e desenvolvendo ao longo do tempo esse plano. Esse dia foi importante para nós. Foi muito stressante esse período, mas conseguimos. Foi uma vitória da equipa toda, não é minha. O evento hoje é organizado por uma equipa, que me orgulho de liderar, e a que agradeço sempre quando abro o QSP Summit.

Espero que o próximo evento também seja um grande marco, porque será, na nossa perspetiva, o maior de sempre.

Que alterações introduziram durante a pandemia?

Não diria tanto mudanças, mas adaptações. Passou pelo reforço do espírito de equipa, que já era grande, e passou a ser maior ainda. Passou a ser imperioso. Depois, desenvolvemos bastante a parte digital, mas não para transmitirmos o evento online, que isso continua fora do nosso horizonte. Quando começou a pandemia nós mantivemos sempre a nossa opinião, os eventos físicos são insubstituíveis, as pessoas querem ir, e vamos aguentar o tempo que for preciso, dentro das nossas capacidade. E foi o que fizemos. Obviamente que há outra linha hoje que é a dos eventos digitais, que têm o seu público, mas não comparável com o nosso. Diria que os maiores eventos do mundo permaneceram no formato em que estavam. Alguns passaram a híbridos, que não é o nosso caso, porque temos direitos de autor e os nossos oradores têm fees muito elevados e não é possível negociar a transmissão mais o presencial, isso tornaria o evento inviável. Mas sobretudo porque queremos que as pessoas contactem com o evento que é muito mais do que talks, é uma experiência. É uma experiência de networking, de restauração, de tudo. São dois dias e meio de grande interação. Transformá-lo em online seria matar o evento, por isso não o fizemos. E bem! A parte digital a que me refiro é a parte de todo o processo de inscrições, de gestão de pessoas, de gestão de lotações, de acessos, tudo isso foi reformulado. Melhoramos bastante o layout e a interação na área de exposição. Tivemos tempo para pensar, para refletir como é que podíamos melhorar a experiência do participante. Outro aspeto que também melhorámos foi a otimização de recursos. Foi tudo visto à lupa, o que é que podíamos otimizar, melhorando ainda mais a presença do participante. O nosso foco foi: vamos fazer melhor para surpreender os nossos participantes e eles dizerem: como é que é possível em pandemia fazer ainda melhor do que em 2019? E penso que conseguimos. Pelos estudos que fizemos pós-evento, isso foi inegável.

É um desafio muito grande transformar o espaço da Exponor para poder acolher o evento que vão pensando?

Sim, claro. A Exponor hoje tem uma gestão profissional, mas limitada naquilo que pode fazer no espaço, de transformação do espaço para melhor. É uma questão que eu não vou abordar, porque não é um problema da QSP, mas, no que nos diz respeito, perante o espaço que nos é proporcionado, temos o desafio de o transformar, como temos feito, numa produção de alguma forma sofisticada. Vamos ver o que é que o futuro nos reserva, porque a Exponor estará com certeza a tratar desse aspeto de melhoria -há questões processuais e legais que nos ultrapassam. Cabe-nos pegar naquilo que temos e procurar ultrapassar, em conjunto com os fornecedores e com a própria Exponor, que tem sido incedível na busca de soluções, para que o evento se realize com qualidade.

Quais os critérios de escolha dos oradores?

Hoje em dia, nós somos bastante exigentes. Tudo começa com o nosso público, que são quadros médios ou superiores, de topo, e quando vai ao nosso evento quer ouvir ideias novas, inovadoras, tendências e quer sentir-se envolvido com o tema e sair da conferência com uma ideia de 360º do tema. Para isso acontecer, nós temos de ter um envolvimento especial com os oradores todos, no sentido de lhes dar um briefing daquilo que pretendemos como resposta ao tema que escolhemos. Também temos de lhes explicar qual é a dinâmica do evento, articular todos os oradores uns com os outros, e depois há uma questão também de promoção do país e da região. É muito importante para a região, é importante para nós, que o orador se envolva e saia daqui feliz, mas o foco é sempre o nosso público-alvo. No final do dia, o público que vai ao evento tem que sentir que teve uma entrega. Não basta contratar o orador A e B, ele tem que estar disponível para se envolver connosco nestas matérias. São sempre negociações difíceis.

Quantas pessoas é que organizam o QSP Summit?

Somos 11 quadros, sendo que na altura do Summit reforçamos ligeiramente, com mais duas ou três pessoas, para cobrir zonas que nos interessam. Se juntasse os nossos parceiros, talvez 200 pessoas. É muita gente que está à volta do evento, e este faz mexer muitas empresas, muito a economia. O nosso último estudo de impacto mostrou isso. Fizemos 938 entrevistas e deu um impacto económico de 8 milhões de euros.

Quanto custa organizar uma edição do QSP Summit?

Muito dinheiro! (risos) Mas felizmente os nossos sponsors têm correspondido e fidelizado. Passámos [a pandemia] porque tivemos todas as marcas a dizer: nós estamos convosco. E obviamente estamos muito gratos por isso, e vamos continuar a corresponder com o nosso esforço.

I “Temos um orgulho especial em fazermos o evento aqui”

É ponto de honra para si o evento ser a norte ou alguma vez pensou em rumar a outras paragens?

Nós somos do Porto e sabemos que a quantidade e qualidade dos eventos aqui é escassa. Por isso, temos um orgulho especial em fazermos o evento aqui. Depois há a questão racional de uma empresa. Fazer um evento aqui é, se calhar, 10 vezes mais difícil do que fazer em Lisboa, ou 20 vezes em relação a Madrid. Mas costumo dizer que, enquanto as entidades da região nos apoiarem, e até as próprias entidades nacionais que hoje em dia estão envolvidas, como o Turismo de Portugal, e muitas empresas privadas de comunicação social, e empresas do tecido empresarial nos apoiarem, não vejo nenhuma razão para o evento mudar de localização. O Porto é uma cidade fantástica, diria que está na moda em toda a Europa, é brutal o número de turistas que temos aqui e o nível de satisfação. Acabámos de renovar o acordo com a AEP, e vamos permanecer nos próximos quatro anos na Exponor.

As entidades continuam muito envolvidas, tenho tido manifestações de vontade de reforçar, portanto, é com muito orgulho que vejo a minha região à volta do evento. Mas, obviamente, hoje em dia a região já não chega, é preciso que o país todo esteja envolvido e está a começar a envolver-se.

Gostava de ter mais apoio do Estado central...

Gostava. É um tema que temos falado com frequência com as entidades respetivas. Não é um tema fácil, como sabemos. Somos um país de recursos escassos, mas é um tema em que vamos continuar a insistir porque o evento hoje é só o maior de marketing e management na Europa, e se calhar é o mais relevante, digo eu: o que tem melhores oradores e melhor qualidade. Se promove tão bem o país, penso que o país se deve envolver mais, apostar mais, porque um dos nossos objetivos é a internacionalização, no sentido de captação de attendees internacionais. É bom para a região, para o país e para o evento. E para o fazer é preciso outro tipo de abordagem financeira.

Para promoção internacional...

E todos sabemos que é caríssimo promover um evento no exterior. Há muitos mercados potenciais e esse é um caminho que estamos a fazer desde a última edição. Começou já com expositores de outros países, e attendees, mas achamos que temos um potencial muito grande pela frente -os investimentos têm de ser reforçados, para podermos fazer esse percurso.

E que mercados seria mais interessante privilegiar, em termos de promoção?

No nosso entender será o mercado europeu, pela proximidade. Estamos a ver que o mercado americano também é muito interessante para nós, mas diria que, em termos de attendees, o mais óbvio será o mercado europeu. E é desse mercado que estamos a começar a receber participantes, porque temos aqui oradores que raramente se vêem em qualquer conferência europeia. E, se forem investigar, uma conferência concorrente à nossa, fora de Portugal, na Europa, custa 2.000 e tal euros, e aqui estamos a falar de um quarto do preço. O esforço que nós fazemos é enorme para ter uma oferta de valor aceitável para o nosso mercado. Os nossos competidores, todos eles sem exceção, são quatro vezes mais caros e às vezes com oradores e conteúdos que não têm a mesma qualidade. Portanto, eu acho que merecemos muito ser reconhecidos e apoiados pelo esforço.

■ “Gostava de estar como um participante normal, porque adoro o evento”

Que tipo de liderança assume na QSP?

Eu fui evoluindo ao longo da vida. Quando somos muito novos temos aquela impetuosidade e nem sempre temos a flexibilidade que é necessária. Ao longo do tempo, e também com o estudo que fui desenvolvendo, a minha própria reflexão e desenvolvimento pessoal e académico, tornei-me uma pessoa mais flexível e, enquanto líder isso refletiu-se. Sou mais de equipa, mais de gerir pessoas, mais de ouvir e decidir. Mas ouvir todos, sem exceção. Quando mandamos fazer esta mesa [em que estamos a fazer a entrevista], fizemo-la propositadamente quadrada. Quando nos sentamos aqui somos todos líderes, todos temos opinião, a voz de todos conta. Não deixei de ser líder, quando é necessário decidir, tomar uma decisão difícil eu estou cá para o fazer. Mas procuro que toda a equipa se envolva nas decisões. Recordo-me de, quando abri a QSP, ir comentando com as pessoas que entravam que, para mim, era mais importante a educação, a formação da pessoa, a humildade, a vontade de trabalhar, este tipo de características, do que propriamente a formação base, que sabia que todos os que concorriam iam ter. Hoje é o que se fala em todo o mercado, mas há 18 anos não era assim. Nós queremos um espírito de equipa, queremos quase uma segunda família, gente que se une com um fim. E também queremos pessoas que cheguem a determinada hora e tenham a sua vida privada, com os seus amigos, com a sua família -procuramos não ir pela noite fora, ou fora do período normal de trabalho.

O que é que ainda o motiva no seu trabalho?

Sou uma pessoa de desafios. Quando me dizem que é impossível, estão a dizer a palavra-chave para eu ir em frente. Quase todos os anos me dizem isso (risos). Quando chega ao fim uma edição, a maioria das pessoas diz-me: melhor do que isto vai ser muito difícil vocês conseguirem. É impossível, vocês não têm recursos, os recursos de outros, estes são oradores de outro mundo, onde é que vais arranjar outros assim? Eu percebo e é de facto um desafio, mas é um desafio que aceitamos. Arregaçamos as mangas, pensamos, e todos em conjunto vamos chegar lá e vamos ver os pontos de melhoria. Vamos trabalhá-los e estamos a preparar-nos para que o próximo QSP Summit seja o melhor e maior de sempre. Em termos daquilo que é a área de estudos, obviamente desafia-me sempre, a mim e à minha equipa, poder contribuir para um mundo melhor, para empresas que se desenvolvam, que criem emprego, que tenham uma marca consolidada. Nós recebemos briefings de todo o país, alguns até de Espanha, para determinado tipo de estudos e isso dá-nos especial satisfação. O que nós queremos é isso mesmo, contribuir com o nosso know-how e o nosso saber. A nossa equipa faz formação todo o ano, contínua, quer em Portugal quer fora, para com o nosso saber desenvolver e contribuir para que essas empresas sejam melhores. Nas duas áreas é isso que me motiva, é fazer crescer a empresa, mas contribuir com algo para a sociedade, para o desenvolvimento das [outras] empresas.

No evento, gosta de estar no terreno?

Gostava de estar como um participante normal, porque adoro o evento. Nós temos uma gravação privada, a que só nós podemos ter acesso, porque os oradores não permitem a divulgação, e depois tenho possibilidade de visualizar [as sessões], porque nos dias do evento é mesmo impossível. É um stress enormíssimo, ainda somos uma equipa pequena e cada um acumula várias funções. Recebemos muita gente, temos de dar atenção aos speakers, aos convidados, há uma série de aspetos organizativos que têm que estar coordenados para que tudo corra bem. Como participante, adoraria ir. Espero na próxima edição conseguir estar mais relaxado do que nesta, porque nas 48 horas anteriores dois oradores ficaram com covid e isso obrigou a trabalhar com várias empresas em todo o mundo para os substituir. Estamos a preparar o próximo com outra tranquilidade, admitindo que não haverá covid, e esperando que já não haja guerra. Mas, se houver, vamos ter que gerir, trabalhar como sempre fizemos, esperando que haja bom senso e a guerra acabe.

O que nos pode revelar sobre a edição de 2023?

Estamos a montar já há alguns meses a próxima edição. Vamos continuar no norte, Porto e Matosinhos, com a Exponor. A data será: 27, 28 e 29 de junho. Vamos manter aquela altura do ano, e ficar por ali nos próximos anos. Como somos uma empresa de estudos, de research, temos uma perceção do que se está a passar ao nível das empresas, seja em Portugal, seja nos outros países. Já falamos de encarar o desconhecido, que foi um tema surpreendente, porque tínhamos escolhido o tema antes de começar a pandemia e, por acaso, aconteceu a pandemia e foi uma coincidência. O que antevíamos que acontecesse era uma crise financeira, porque a economia estava a aquecer demasiado, mas não esperávamos uma pandemia. Felizmente, os oradores adaptaram-se e reformularam os conteúdos em função não só desse perigo, mas também do desconhecido que era a pandemia. No último evento analisámos o pós-pandemia e as oportunidades e deparamo-nos agora com uma guerra. Mas mesmo que a guerra não tivesse iniciado, há um desafio que é evidente para toda a gente, para todas as empresas e profissionais, que é o desafio das lideranças. Os vários tipos de liderança, os desafios da liderança é o que vamos abordar na próxima edição. Penso que quer a nível de lugares públicos, quer privados, de empresas privadas, quer ao nível da nossa própria liderança, hoje é tudo muito diferente do que nos ensinaram, do que a nossa experiência nos deu ao longo da vida. Hoje ser líder é um desafio, de facto, grande.

I A indústria dos eventos em Portugal

Organizar um evento há 15 anos faz com que tenha assistido à evolução do setor dos eventos em Portugal. Como é que avalia este setor em termos dos fornecedores, profissionais...?

Acho que em termos de fornecedores o mercado tem evoluído muito bem. A oferta tem aumentado, e os fornecedores têm-se esforçado para serem cada vez melhores, até porque trabalham com eventos cada vez maiores, ou com outras realidades, como, por exemplo, a área da música, e trazem know-how dessa área. Mas há uma dificuldade que todo o setor tem e que se chama inflação. De ano para ano os custos aumentam, a receita não aumenta nessa proporção, e estamos a falar às vezes de diferenças muito grandes. Isso é um desafio para qualquer organizador, seja de conferências, seja da área dos festivais. Os custos estão a aumentar de uma forma exponencial e para um organizador torna-se complicado, porque a receita não vai aumentar dessa forma. É preciso fazer a mesma coisa com recursos diferentes e nós trabalhamos muito perto dos fornecedores para ter soluções que são melhores, mas em que o custo se mantenha ou tenha uma subida que nos permita realizar o evento. Este é o desafio de qualquer evento de grande porte, chega uma altura em que o nível de custos é de tal ordem que tudo tem de ser planeado, como eu digo, ao tostão. Não há outra hipótese, é um planeamento mesmo muito rigoroso. Quando se previa que nós íamos ter um boom na área de eventos, um crescimento brutal, de repente, veio uma guerra, que esfriou e fez subir o preço das matérias-primas e tudo o resto. É um setor muito castigado e que merece ser ajudado. Vamos ver o que acontece -alguns players vão acabar por não conseguir, outros se calhar saem destas crises com mais força.

Mas teme que estes problemas com os fornecedores, com os preços, pode beliscar a qualidade do serviço?

No nosso caso, procuramos que isso não aconteça, mas acredito que nalguns eventos isso possa acontecer. No nosso, tudo faremos para que seja o contrário, que, apesar do desafio, trabalharemos com os fornecedores para arranjar uma solução ainda melhor, e isso levou-nos a alguma criatividade nos últimos anos. A parede era feita de uma maneira, passa a ser de outra -e, por acaso, ainda é mais bonita e o efeito ainda melhor. Isso deve acontecer com os grandes festivais, suponho eu.

É um desafio para quem organiza, é um diálogo permanente com os fornecedores, percebermos os problemas que eles têm, eles perceberem o desafio que temos pela frente e temos de nos encontrar. Para o público tem que ser sempre melhor. Mas é um processo contínuo ao longo do ano, de debate, de criação de soluções.