UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

LAIRA TAÍSA STOCK

O PROCESSO LOGÍSTICO DE EVENTOS
Um estudo de caso do Instituto Festival de Dança de Joinville-SC

Balneário Camboriú – SC

2009

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

LAIRA TAÍSA STOCK

O PROCESSO LOGÍSTICO DE EVENTOS
Um estudo de caso do Instituto Festival de Dança de Joinville-SC

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre do Programa de Mestrado Acadêmico em Turismo e Hotelaria, da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Balneário Camboriú.
Orientadora: Profª. Drª. Sara Joana Gadotti dos Anjos

Balneário Camboriú – SC

2009

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dedico este trabalho a minha mãe, **Evelin Valdivia Simm Schneiders**, uma mulher guerreira que merece ser eternizada por suas atitudes como ser humano**.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter programado em minha vida uma experiência desta grandiosidade intelectual; por ter me colocado no lugar certo, na hora certa, no momento certo, sempre.

Agradeço a minha mãe pelo incansável esforço e dedicação em minha educação; por suas noites em claro, buscando recursos para proporcionar-me uma educação diferenciada e que me possibilitou estar concluindo este projeto audacioso; mas principalmente, por sempre ter acreditado em mim.

Agradeço ao meu eterno e amado marido, Arnaldo Nepomuceno das Neves, que me incentivou a investir neste sonho, apoiando-me, lutando com e por mim, em todos os momentos.

Pelos colegas de trabalho Patrícia Luciani Sarli e Aluízio Vilar, que me apoiaram na redação da primeira idéia deste projeto a qual possibilitou meu ingresso no curso;

Aos meus colegas, amigos, irmãos, Rodrigo Santos, Gislayne Aguiar e Maike Fernandes, que torceram por mim, apoiaram-me, cobriram meus horários no trabalho, enfim, fizeram de um tudo para me amparar.

Ao meu irmão, Renan Henrique Stock, um exemplo de ser humano.

Ao meu pai de coração, Antônio Schneiders, o papito, pessoa abençoada pela presença do Espírito Santo, sempre encontrando as mais belas e sábias palavras de apoio e incentivo.

Ao Instituto Festival de Dança de Joinville, por ter aberto as portas, com muito carinho, profissionalismo, atenção e agilidade; em especial, quero agradecer todo o apoio e dedicação da Karim Coletti.

A Faculdade Cenecista de Joinville, na pessoa do Professor Félix José Negherbon, que acreditou em meu trabalho e competência, apoiando-me nesta jornada.

E, em especial, meus agradecimentos a professora Sara Joana Gadotti dos Anjos, que acreditou em meu potencial e conduziu-me até a conclusão deste projeto.

Obrigada a todos que estiveram apoiando-me nesta conquista!
Este mérito também é de vocês.

Laira Taísa Stock

“O turismo é uma *Universidade* em que o aluno nunca se gradua, é um *Templo* onde o suplicante cultua mas nunca vislumbra a imagem de sua veneração, é uma *Viagem* com destino sempre à frente mas jamais garantido. Haverá sempre discípulos, sempre contempladores, sempre errantes aventureiros.”

Lord Curzon (1859 – 1925)
Governador-geral da Índia

RESUMO

A influência do segmento de Eventos no Turismo é ratificada pela alavancagem propiciada em diversos setores da economia, aludindo na integração de uma rede de serviços composta por uma série de cadeias de valores. O gerenciamento dos fluxos destas cadeias é possibilitada pela logística que agiliza e flexibiliza os processos, ascendendo uma visão estratégica para as organizações. A investigação deste estudo centraliza-se na proposta metodológica da cadeia de valor sugerida por Porter (1999), objetivando analisar o processo logístico do Instituto Festival de Dança de Joinvile - SC. Em um primeiro momento, apresenta-se a interconexão existente entre Logística e Turismo, tendo por base a análise bibliográfica. Em um segundo momento, aplica-se a metodologia estudo de caso, caracterizada em uma pesquisa qualitativa, tendo como objeto de estudo o Instituto Festival de Dança de Joinville. Foram adotados os ferramentais coleta de dados secundários, observação direta e entrevistas semi-estruturadas, com o objetivo de compreender a dinâmica da logística integrada do objeto de estudo. Os resultados conduziram a determinação de uma adaptação das propostas metodológicas de logística integrada da indústria de bens de consumo, apoiado no referencial teórico apresentado neste projeto. Percebeu-se que a dinamicidade do segmento de eventos não permite um modelo único, pré-determinado, mas sim, uma proposta flexível e que propicie o livre trânsito do fluxo informacional por todas as fases do evento. Ficou evidente também que um evento possui características distintas, conforme a fase em qual se encontra (pré, trans e pós-evento), incitando um modelo logístico com alta capacidade de adaptabilidade.

Palavras - chaves: Logística. Cadeia de Valor. Turismo de eventos. Festival de Dança. Joinville (SC).

ABSTRACT

The influence of the Events segment in the Tourism industry is seen in the leverage it gives to various sectors of the economy, through the integration of a network of services that comprises a series of value chains. Managing the flows in these chains is done by means of logistics, which speeds up the processes and makes them more flexible, enabling organizations to have a strategic vision. This study focuses on the Porter's (1999) methodological proposal of the value chain, through an analysis of the logistics process of the *Instituto Festival de Dança de Joinvile* (Dance Festival Institute of Joinville) in Santa Catarina. First, it presents the interconnections between Logistics and Tourism, based on a bibliographical review. Secondly, it applies a case study methodology, characterized by qualitative research, taking as its object of study the *Instituto Festival de Dança de Joinville*. Secondary data were collected through direct observation and semi-structured interviews, in order to understand the dynamics of the integrated logistics of the object of study. Based on the results, an adaptation was suggested to the methodological integrated logistics generally used in the consumer goods industry, supported by the theoretical framework presented in this project. It was observed that the dynamism of the events segment does not allow for any single, pre-determined model, but rather, a flexible proposal that promotes free transit of the flow of information to all the phases of the event. It was also evident that an event has distinct characteristics, depending on which phase it is in (before, during or after the event), and therefore requires a logistics model that is highly adaptable.

Keywords: Logistics. Value Chain. Events Tourism. Dance Festival. Joinville (SC).

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 01: Mapa estrutural da metodologia de pesquisa adotada..... 24
Figura 02: Pesquisa bibliográfica..... 27
Figura 03: Marcas da indústria turística..... 39
Figura 04: Diferenças entre bens e serviços..... 45
Figura 05: Os impactos dos eventos..... 51
Figura 06: Efeito direto dos gastos turísticos na cadeia produtiva da economia local..... 53
Figura 07: Áreas de importância para a logística..... 58
Figura 08: Componentes do sistema de logística em eventos..... 59
Figura 09: Funções essenciais da logística..... 68
Figura 10: A integração logística..... 70
Figura 11: Cadeia de valores genérica..... 71
Figura 12: Rede de valores..... 73
Figura 13: Modelo de *suppy chain*..... 76
Figura 14: Fluxo de informação..... 78
Figura 15: Aplicações de processos..... 84
Figura 16: Síntese da hierarquia de processos..... 85
Figura 17: Linha do tempo do Festival de Dança de Joinville..... 98
Figura 18: Organograma do Instituto Festival de Dança..... 107
Figura 19: Atividades de apoio da cadeia logística do Instituto Festival de Dança de Joinville..... 116
Figura 20: Atividades primárias da cadeia logística do Instituto Festival de Dança de Joinville..... 130
Figura 21: Rede de valor do Instituto Festival de Dança de Joinville..... 136
Figura 22: Fluxo informacional do Instituto Festival de Dança de Joinville.. 144
Figura 23: Cadeia logística do Instituto Festival de Dança de Joinville..... 158

Gráfico 01: Evolução do *market share* do Brasil em número de eventos internacionais..... 52

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 01: Programas de pós-graduação pesquisados..... 26
Quadro 02: Autores e livros publicados..... 28
Quadro 03: Esboço do protocolo do estudo de caso..... 30
Quadro 04: Definições de viagem e turismo..... 37
Quadro 05: Resumo dos impactos socioculturais do turismo..... 43
Quadro 06: Fases da gestão de projetos em eventos..... 55
Quadro 07: Mudanças ambientais..... 64
Quadro 08: Evolução do conceito de logística..... 65
Quadro 09: Características da cadeia de valor..... 72
Quadro 10: Pesquisas de logística integrada em serviços..... 90
Quadro 11: Compilação das principias contribuição do referencial teórico.. 93

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APEX – *Accepted Practices Exchange*

CIC – *Convention Industry Council*

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo

FCVB – Federação dos *Conventions e Visitors Bureau*

FDJ – Festival de Dança de Joinville

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICCA - *International Congress and Convention Association*.

IFDJ – Instituto Festival de Dança de Joinville

LIS – Sistema de Informação Logística

OMT – Organização Mundial do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

PNT – Plano Nacional de Turismo

SCM – *Supply Chain Management*

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIG – Sistema de Informação Gerencial

SISTUR – Sistema de Turismo

WTTC – *World Travel & Tourism Council*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... 15
1.1 Contextualização..... 15
1.2 Definição do problema de pesquisa..... 20
1.3 Objetivos..... 21
1.3.1 Objetivo geral..... 21
1.3.2 Objetivos específicos..... 21

2 METODOLOGIA..... 22
2.1 Etapa 1 – Levantamento da informações..... 25
2.2 Etapa 2 – Estudo de caso..... 29
2.2.1 Metodologias adotadas: procedimentos de campo..... 29
2.2.2 Referencial para o estudo: questões para o estudo de caso..... 32
2.2.3 Plano de análise dos dados: plano de análise e relatório de estudo de caso..... 32

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... 34
3.1 Turismo..... 34
3.1.1 Impactos sócio-econômicos do turismo..... 40
3.1.2 Produto turístico..... 44
3.2 Turismo de eventos..... 46
3.2.1 Impactos sócio-econômicos do turismo de eventos..... 50
3.2.2 Gestão de eventos..... 54
3.2.3 Logística em eventos..... 57
3.3 Logística..... 60
3.3.1 Evolução histórica..... 60
3.3.2 Conceito..... 63
3.3.3 Logística integrada..... 67
3.3.3.1 Cadeia e rede de valores..... 67
3.3.3.2 Supply chain management – SCM..... 74
3.3.4 Fluxo de informação..... 77
3.4 Mapeamentos de processos..... 83

3.5 Logística nos serviços..... 88

4 ESTUDO DE CASO – FESTIVAL DE DANÇA DE JOINVILLE..... 94
4.1 Evolução histórica do Festival de Dança de Joinvile e do Instituto Festival de Dança de Joinville..... 95
4.2 O Festival de Dança de Joinville em números..... 98
4.3 Apresentação dos dados coletados..... 100
4.3.1 Identificação da cadeia de valor do Instituto Festival de Dança de Joinville..... 101
4.3.1.1 Atividades de apoio..... 101
4.3.1.1.1 Infra-estrutura..... 101
4.3.1.1.2 Recursos humanos..... 105
4.3.1.1.3 Administração..... 110
4.3.1.1.4 Tecnologia da informação..... 112
4.3.1.2 Atividades primárias..... 117
4.3.1.2.1 Logística operacional..... 117
4.3.1.2.2 Marketing e pós-venda..... 124
4.3.2 Identificação da rede de valor do Instituto Festival de Dança de Joinville..... 131
4.3.3 Identificação do fluxo informacional do Instituto Festival de Dança de Joinville..... 137
4.3.3.1 Identificação da informação..... 137
4.3.3.2 Obtenção da informação..... 138
4.3.3.3 Tratamento da informação..... 139
4.3.3.4 Distribuição da informação..... 139
4.3.3.5 Uso da informação..... 141
4.3.3.6 Armazenamento da informação..... 142
4.3.3.7 Descarte da informação..... 143

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS 145
5.1 Análise do mapeamento da cadeia de valor do Instituto Festival de Dança de Joinville..... 145
5.1.1 Análise das atividades de apoio da cadeia de valor do

IFDJ..... 146
5.1.2 Análise das atividades primárias da cadeia de valor do IFDJ..... 149
5.2 Análise da descrição da rede de valor do Instituto Festival de Dança de Joinville..... 152
5.3 Análise da identificação do fluxo informacional da cadeia de valor do IFDJ..... 154
5.4 Análise da descrição dos componentes que estabelecem a dinâmica da logística integrada do Instituto Festival de Dança de Joinville..... 156

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 159

REFERÊNCIAS 163

APÊNDICES..... 169
Apêndice 01: Periódicos e anais pesquisados sobre a temática logística integrada em empresas automobilísticas..... 169
Apêndice 02: Periódicos e anais pesquisados sobre a temática logística integrada em indústrias manufatureiras..... 170
Apêndice 03: Periódicos e anais pesquisados sobre a temática logística integrada no turismo..... 171
Apêndice 04. Periódicos e anais pesquisados sobre a temática logística integrada nos segmentos de serviços..... 172
Apêndice 05. Periódicos e anais pesquisados sobre a temática logística integrada em tecnologia da informação..... 173
Apêndice 06. Periódicos e anais pesquisados sobre a temática turismo de eventos..... 174
Apêndice 07. Bases de dados, anais e revistas pesquisados..... 175
Apêndice 08. Protocolo de análise: cadeia de valor..... 177
Apêndice 09. Protocolo de análise: rede de valor..... 180
Apêndice 10. Protocolo de análise: fluxo informacional..... 182
Apêndice 11. Artigos científicos sobre logística no setor de serviços..... 185

1 INTRODUÇÃO

Para apresentar ao leitor o escopo deste estudo, contextualizar-se-á neste primeiro capítulo, o recorte temático selecionado para discussão da aplicabilidade dos conceitos da logística integrada no segmento do turismo de eventos, direcionado pelo problema da pesquisa, cerne deste estudo de caso.

1.1 Contextualização

O turismo é parte inseparável do mundo em que vivemos. Sua atuação impacta significativamente no desenvolvimento da economia mundial, além de estimular a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Esta afirmação evidencia-se em dados estatísticos que informam que cerca de 10% (US$ 700 bilhões) do produto interno bruto (PIB) mundial é gerado por este segmento econômico que ainda mobiliza 12% dos investimentos do globo terrestre, sendo responsável pela geração de 8% (160 milhões de pessoas) dos empregos mundiais. O turismo destaca-se ainda por ter significativo potencial de crescimento em escala mundial, 4% ao ano, sendo uma média de 3% em países desenvolvidos e 7% em mercados emergentes. Esta atuação econômica contribui positivamente para o desenvolvimento do planeta e das pessoas que nele vivem (WTTC, 2008).

O interesse de estimular o potencial turístico encoraja governos a investirem em infra-estrutura, impactando não somente na qualidade do produto turístico para o turista, como também, na qualidade de vida do morador local. Além disso, o turismo contribuiu positivamente para o desenvolvimento da consciência ambiental e cultural, emplacando em muitos destinos, a sustentabilidade destes (WTTC, 2008). Em Londres, por exemplo, o governo passou a investir valores significativos na melhoria de seus teatros, devido à percepção da relação existente entre o turismo, a cultura e a arte. Os estudos de Hughes (1998) demonstraram que os teatros de Londres eram freqüentados por um significativo número de turistas, resultando em um movimento na rede econômica da cidade. Essa percepção também estimulou o

investimento em infra-estrutura básica, melhorando a qualidade de vida do morador londrino.

O cenário do turismo no Brasil também demonstra a significância desta atividade, que contribui com 6,2% (US$ 88,3 bilhões) do produto interno bruto, além de estimular a geração de 5,9% (5,5 milhões de pessoas) dos empregos nacionais. Esses dados são um reflexo do ingresso de turistas no país. No ano de 2006, o turismo contribuiu com cerca de US$ 4,3 bilhões em divisas para a economia nacional, evidenciando um crescimento de quase 12% sobre a receita obtida no ano de 2005 e nada menos que 116% acima do valor apurado em 2002. Esta conjuntura estimulou o Governo Federal a programar, por meio da elaboração de um Plano Nacional para o Turismo (PNT), um investimento de R$ 504 bilhões até o ano de 2010, distribuídos em melhoria da infra-estrutura para o turismo nacional, além de definir e preparar 65 novos destinos turísticos, dentro dos padrões mundiais de qualidade. O PNT objetiva estimular 217 milhões de viagens no mercado interno, oportunizando 1,7 milhões de empregos e gerando US$ 7,7 bilhões em divisas para o Brasil. Com os benefícios diretos do desenvolvimento do turismo, os investimentos em infra-estrutura propiciarão, em quatro anos, a construção, adequação, duplicação e recuperação de 42 mil quilômetros de estradas; 2.518 quilômetros de ferrovias; a ampliação e melhoria de 12 portos e 20 aeroportos; o abastecimento d'água e coleta de esgoto para 22,5 milhões de domicílios; a infra-estrutura hídrica para 23,8 milhões de pessoas e; a ampliação e construção de metrôs em quatro cidades turísticas (WTTC, 2008; EMBRATUR, 2008).

Composto por diversas atividades de distintos segmentos econômicos, o turismo forma um grande mosaico de peças relacionadas entre si (hotelaria, agenciamento de viagens, restauração, lazer, ecoturismo, eventos e outros). Uma destas atividades tem merecido destaque devido ao seu significativo crescimento e desenvolvimento, inclusive em escala mundial. O segmento do turismo de eventos, que na última década movimentou o cenário econômico mundial (US$4 trilhões anualmente) e também estimulou o aumento dos gastos com lazer, destacou-se como uma atividade essencial na vida contemporânea, estando totalmente vinculada à promoção do turismo. Das diversas atividades do turismo, o segmento de eventos

é um dos que mais cresce no mundo (THEOBALD, 2001; EMBRATUR, 2008; ALLEN *et al*, 2008).

No Brasil, o setor envolve cerca de 80 milhões de pessoas, gerando mais de dois milhões de empregos diretos e indiretos, atingindo um crescimento de 7% nos últimos cinco anos. Aproximadamente 327 mil eventos e 160 grandes feiras acontecem por ano só no Brasil, o que fez o país destacar-se na América Latina por estar ocupando posição entre os dez países do mundo mais procurados para realizações de eventos internacionais, conforme ranking da *Internacional Congress & Convention Association* (ICCA) (EMBRATUR, 2008).

Como principais características positivas do turismo de eventos, destacam-se a atenuação da sazonalidade, bem como, o aumento das divisas do local receptor, uma vez que o turista de eventos permanece em média seis dias, e gasta quase duas vezes mais que o turista convencional (ICCA, 2008). Esta estratégia orientada para os eventos, mediante a promoção da cidade é destacada por Swarbrooke (2002). O segmento de eventos assumiu um papel relevante no desenvolvimento turístico e nas estratégias de promoção urbanas e regionais, tendo como função primordial oferecer à comunidade receptora uma oportunidade de alta proeminência no mercado turístico (HALL, 2001).

O evento, segundo Andrade (2002), é o resultado de uma rede coordenada de relações, de negócio para negócio, resultante da soma de uma gama de empresas do setor de serviços. Neste âmbito há a construção de uma rede de relacionamentos entre as empresas e indivíduos participantes, para produzir um produto sinérgico que nenhuma organização produziria sozinha. Compreendido isso, faz-se necessário sensibilizar-se de que, para que um evento aconteça e obtenha sucesso, é imprescindível um planejamento logístico. A ligação entre os fornecedores e o organizador do evento, a recepção dos participantes, acomodação, enfim, todos os processos de um evento estão entrelaçados, estabelecendo complexos processos logísticos. A complexidade dos eventos também acompanhou seu desenvolvimento, tornando-se necessárias melhorias no que tange a determinação de seus processos, objetivando a otimização de recursos, o que evidencia ser a logística a ferramenta necessária para gerenciar os fluxos desses processos. Esta compreensão comprova

a interconexão existente entre logística e turismo (ALLEN *et al*, 2008; WOOD JUNIOR, 2004; BENI, 2002; DORNIER *et al*, 2000).

Esta constatação pauta-se na compreensão da ascensão da logística como atividade integradora que assume papel estratégico no gerenciamento empresarial, abrangendo toda a cadeia de suprimentos, desde a obtenção da matéria-prima até o ponto de consumo do produto ou serviço final, visando alcançar vantagem competitiva sustentável por meio da redução de custos e da melhoria dos serviços (BALLOU, 1993). A preocupação estratégica da logística com a organização, atribuindo-lhe responsabilidades dentro de um processo integrado, baseado no gerenciamento adequado e racional de todos os recursos envolvidos nas atividades da empresa, traz a tona o conceito de logística (BOWERSOX; CLOSS, 2001). Esta passa a ser entendida como sendo o processo de gerenciamento estratégico da aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, através da organização e seus canais de marketing, maximizando as lucratividades, presente e futura, através do atendimento dos pedidos a baixo custo (CHRISTOPHER, 1997). A esta definição, Ballou (2001) acrescenta que o propósito final do processo logístico é atender às exigências dos clientes, ou seja, primar pela agilidade e flexibilidade dos processos internos e externos, permitindo uma visão estratégica das organizações.

Apesar dos estudos sobre logística integrada ainda direcionarem seus esforços para as empresas manufatureias, o segmento de serviços não limita-se à evidências empíricas sobre o tema. Alguns estudos, a partir da perspectiva da aplicação da logística integrada no segmento de serviços, utilizam a proposta da cadeia de valor de Porter (1999), abordando como focos de estudo, companhias aéreas (GAZZERA, 2005) e empresas de segurança (ARMISTEAD;CLARK, 1993). Foram encontrados outros estudos sobre logística integrada, contudo, focando a temática em outros setores tais como empresas automobilísticas (Apêndice 01), indústrias manufatureiras (Apêndice 02), turismo (Apêndice 03), segmentos de serviços (Apêndice 04), tecnologia da informação (Apêndice 05) e turismo de eventos (Apêndice 06). A escassa quantidade de pesquisas sobre o tema logística integrada no turismo evidencia a importância do presente estudo, principalmente quando demonstrados os dados estatísticos que ratificam o constante crescimento do referido setor.

Neste contexto enseja-se o estudo desta pesquisa que tem por objetivo principal analisar o processo logístico do Instituto Festival de Dança de Joinville/SC (IFDJ)[1], tendo por base os modelos da cadeia de valor proposto por Porter (1999), da rede de valor proposto por Wood Jr. (2004) e do fluxo informacional proposto por Beal (2004). Para sustentar a importância da temática proposta, apresenta-se a interconexão existente entre logística e turismo, evidenciada pela fundamentação teórica apresentada no capítulo três. Esta fundamentação abordou as temáticas: turismo e do turismo de eventos (Leiper, 1979; Jafari, 1981; Richie, 1984; Inskeep, 1991; Ruschmann, 1995; Getz, 1997; Lage e Milone, 2000, 2001; Archer, 2001; Theobald, 2001; Cooper, 2001; Andrade, 2002; MCintosh et al, 2002; Brito e Fontes, 2002; Beni, 2002; Canton, 2002; Bahl, 2004; Giacaglia, 2004; Watt, 2004; Oliveira, 2005; Lage, 2008; Allen et al, 2008) serviços (Grönroos, 1993; Corrêa e Caon, 2002; Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2005) logística (Porter, 1991; Ballou, 1993; Poirier e Reiter, 1996; Christopher, 1997; Dornier, 2000; Nazário, 1999; Porter, 1999; Bowersox e Closs, 2001; Ballou, 2001; Silva e Musetti, 2003; Wood Junior, 2004; Ballou, 2005; Rocha, 2006; Fleury et al, 2006; Karassawa, 2003).

Este estudo apresenta uma abordagem eminentemente qualitativa e integrativa, tendo como metodologia adotada o estudo de caso e seus ferramentais: coleta bibliográfica, observação direta e entrevista semi-estruturada, focados no levantamento de informações que possibilitaram a análise do processo logístico do Instituto Festival de Dança de Joinville – SC (FDJ)[2]. Optou-se por esta metodologia por considerar que a mesma viabiliza uma imersão integral, profunda e minuciosa do pesquisador sobre a realidade investigada, facilitando a compreensão do contexto do qual faz parte, sendo analisada de forma agregadora (EISENHARDT, 1989; LIMA, 2004; YIN, 2005).

O objeto desta pesquisa, o IFDJ, localiza-se no município de Joinville, a maior cidade do estado de Santa Catarina. Dentre os diversos eventos realizados ao longo do ano no município, o de maior importância é o Festival de Dança, que em 2008 chegou à 26ª edição como um dos mais completos eventos de dança no Brasil e na América Latina. O evento reúne anualmente mais de 4,6 mil participantes diretos,

[1] A partir deste momento, adota-se a sigla IFDJ para o Instituto Festival de Dança de Joinville
[2] A partir deste momento, adota-se a sigla FDJ para o Festival de Dança de Joinville

atraindo um público superior a 200 mil pessoas, o que inclusive lhe valeu a citação como o maior Festival de Dança do Mundo no *Guinness Book* em 2005. Sua programação é diversificada, contando com cursos, oficinas, seminários, feira, mostras competitivas e apresentações em palcos abertos (INSTITUTO FESTIVAL DE DANÇA, 2008).

A escolha da temática central, assim como, do objeto de estudo, remete-se a intenção da pesquisadora em aplicar alguns conceitos da logística no segmento do turismo de eventos, com a finalidade de otimizar os procedimentos já existentes. A prática exercida no dia a dia da profissão instigou a pesquisadora a buscar este ferramental para a execução dos processos de evento, porém sob uma nova ótica. Explorar as possibilidades deste promissor segmento do turismo evidencia o entusiasmo da pesquisadora pelo tema, ainda pouco salientado em estudos científicos.

1.2 Definição do Problema de Pesquisa

O fato de atuar profissionalmente no segmento do turismo de eventos, e acompanhar diariamente seu complexo processo operacional, instiga-me a aprofundar meus conhecimentos e a buscar em setores mais desenvolvidos, como o da indústria manufatureira, exemplos para melhoria dos processos na prestação de serviços em eventos. Percebo que as dificuldades que enfrento no dia a dia, como organizadora de eventos, podem ser minimizadas ou até eliminadas, se aplicadas às premissas da logística moderna.

Neste contexto, enseja-se o estudo da logística no segmento do turismo de eventos, bem como, a análise da dinâmica dos processos da cadeia e da rede de valor assim como do fluxo informacional do IFDJ, com base no seguinte questionamento: **Qual dinâmica da logística integrada é mais adequada para otimizar os processos do Instituto Festival de Dança de Joinville - SC?**

Esta pesquisa constitui-se em um estudo de caso de abordagem qualitativa, evidenciada a interface entre logística e turismo, tendo por objetivo analisar a cadeia de valor do IFD.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Este estudo tem como objetivo principal:
Analisar o processo logístico do Instituto Festival de Dança de Joinville - SC.

1.3.2 Objetivos específicos

Considerando o escopo deste estudo, determinados objetivos específicos auxiliarão no alcance do objetivo central, a saber:

1. Mapear as atividades primárias e de apoio da cadeia logística do IFDJ;
2. Descrever a rede de valor do IFDJ;
3. Identificar o fluxo informacional da cadeia de valor do IFDJ;
4. Descrever os componentes que estabelecem o sistema logístico do IFDJ.

2 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa adotada neste projeto se embasou na fundamentação teórica apresentada no capítulo três, respaldado o problema de pesquisa proposto. Para conduzir à resposta ao questionamento do problema da pesquisa, se traz uma reflexão sobre os ferramentais a serem utilizados.

Assim, a presente pesquisa, se caracterizou como uma abordagem eminentemente qualitativa, utilizando-se dos ferramentais coleta bibliográfica, observação direta e entrevista semi-estruturada, tendo como metodologia central o estudo de caso. Este estudo foi focado no levantamento das informações que possibilitou a análise do processo logístico do IFDJ. Optou-se por esta metodologia por entender que mesma viabiliza uma imersão integral, profunda e minuciosa do pesquisador sobre a realidade investigada, facilitando a compreensão do contexto no qual faz parte (EISENHARDT, 1989; LIMA, 2004; YIN, 2005).

A abordagem qualitativa explica de forma mais clara determinado fenômeno, considerando o contexto no qual ele pertença. Mais do que isso, se analisada de forma agregadora esta abordagem induz o pesquisador a “captar” o fenômeno a ser estudado, sob as perspectivas das pessoas nele envolvidas, ponderando os pontos de vistas mais relevantes (GODOY, 1995). Quando analisados os ferramentais da abordagem qualitativa, pode-se dizer que esta se caracteriza por um amálgama de métodos e técnicas, adaptados a cada situação específica, ao invés de um método padronizado único. Porém, deve-se adequar o método escolhido ao objeto de estudo, formando um quebra-cabeça. Ao idealizar o processo de pesquisa como um quebra-cabeça que descreve um fenômeno complexo a ser compreendido, é fácil entender que as peças individuais representem um espectro de métodos e técnicas, que precisam estar abertas a novas idéias, perguntas e dados. Ao mesmo tempo, a diversidade das peças deste quebra-cabeça implica em passos predeterminados (FLICK, 2004).

A expressão “pesquisa qualitativa” assume distintas denotações no campo das ciências sociais aplicadas, onde se insere o turismo. Compreende um conjunto de

diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social, reduzindo a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação (VAN MAANEN, 1979). Significa dizer que o estudo qualitativo, estabelece-se nas relações complexas, ao invés de explicá-las por meio do isolamento de variáveis (método quantitativo), fazendo uso da construção de uma realidade onde a pesquisa é percebida como um ato subjetivo, sendo a descoberta e a construção de teorias, objetos de estudo desta abordagem. Esta compreensão explica o fato de que, apesar da crescente importância de material visual, a pesquisa qualitativa é uma ciência baseada em textos, ou seja, a coleta de dados produz textos que nas diferentes técnicas analíticas são interpretados hermeneuticamente (FLICK, 2004).

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca no entendimento das dinâmicas presentes em um contexto singular, visando identificar padrões e inter-relações entre as variáveis existentes, que permitam melhor entendimento do fenômeno estudado (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005).

Respaldada nesta abordagem teórica, a pesquisa foi dividida em duas etapas (Figura 01): levantamento de experiências e estudo de caso. Para uma melhor compreensão de cada processo, são explanados a seguir as etapas da pesquisa e seus desdobramentos.

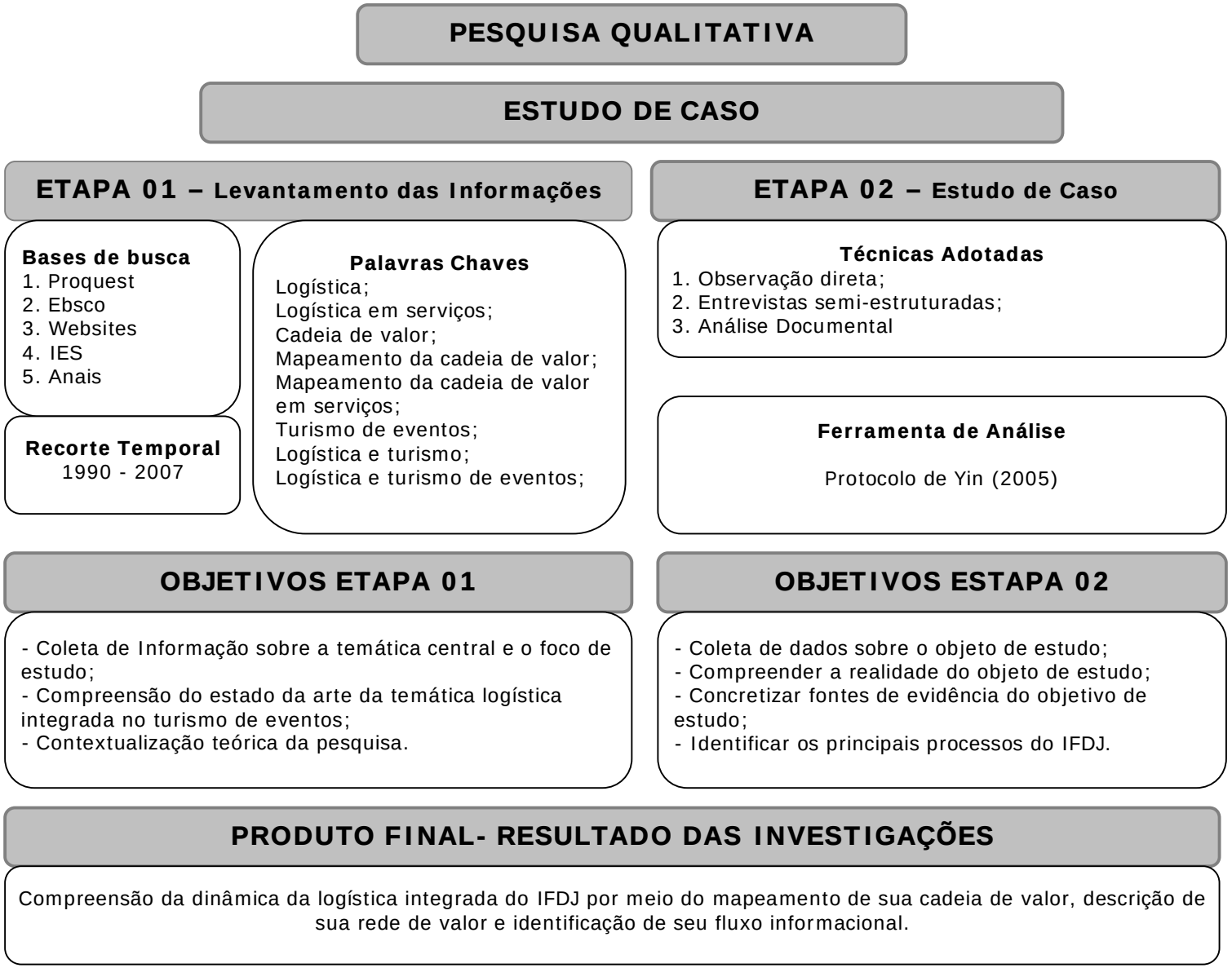


Figura 01: Mapa estrutural da metodologia de pesquisa adotada
Fonte: a autora

2.1 Etapa 1 – Levantamento das Informações

Nesta primeira etapa do processo metodológico foi definida a coleta de informações sobre a temática central deste estudo, cujo tema é bastante amplo, quando observado o contexto histórico do mesmo. Objetivou-se compreender o estado da arte da temática Logística Integrada no Turismo de Eventos, principalmente, no que diz respeito a discussões mais atuais. Além disso, esse levantamento de informações serviu para contextualizar teoricamente esta pesquisa, explanando por meio de constatações científicas a relevância deste estudo.

A pesquisa bibliográfica foi realizada no mês de janeiro de 2007, considerando como horizonte temporal, a partir de 1990 e continuamente até o ano de 2007, visando estabelecer o estado da arte da discussão da temática no Brasil e no Mundo. Foram consideradas como referência de busca, duas bases de dados de fontes científicas em nível internacional, consulta aos periódicos mais significativos dos segmentos de turismo e logística, assim como, consulta aos anais de seus principais eventos científicos, pontuados pela Capes (Apêndice 07). Além disso, foram usados os sistemas de buscas comerciais, como por exemplo, Google, Altavista e outros. Para realização da pesquisa, foram aplicadas como palavras chaves: logística; logística em serviços; cadeia de valor; mapeamento da cadeia de valor; mapeamento da cadeia de valor em serviços; turismo de eventos; logística e turismo; logística e turismo de eventos. As palavras foram aplicadas na língua pátria e na língua inglesa, conforme origem das bases de pesquisa.

O resultado desta pesquisa bibliográfica confirmou o significativo número de estudos realizados sobre a temática logística em empresas manufatureiras (Figura 02). Foram encontrados ao total 215.871 artigos na base Proquest e 37.426 na base Ebsco, utilizando as palavras “Logística”, “Cadeia de valor” e “Mapeamento da cadeia de valor” como chave de busca. Para delimitar a pesquisa conforme recorte proposto no objetivo desta dissertação, foram aplicadas as palavras chaves “Logística em serviços”, resultando em 752 artigos na base Proquest e 1.309 na base Ebsco. Quando pesquisadas estas palavras, surgiram artigos somente a partir do ano de 1994, evidenciando o caráter inovador o estudo. Para melhor

compreender o cenário científico no qual se insere este estudo e delimitando ainda mais seu recorte, aplicou-se como palavra chave “Mapeamento da cadeia de valor em serviços”, resultando em 121 artigos na base Proquest e 10 artigos na base Ebsco. Em seguida, foi feita uma busca do que existia de estudos no segmento do “Turismo de eventos”, resultando em 138 artigos na base Proquest e 214 artigos na base Ebsco. Apesar de delimitado o horizonte temporal desta pesquisa, de 1990 a 2007, foram encontrados artigos somente a partir de 1997, o que ratifica o caráter inovador desta pesquisa. A partir daí foram cruzados os dados aplicando as palavras “Logística e Turismo” e “Logística e Turismo de eventos” resultando em um total de 54 artigos na base Proquest e 122 artigos na base Ebsco.

Também foi realizado um aprofundamento e uma ampliação do estudo proposto por meio de uma investigação nas teses e dissertações defendidas nos programas de pós-graduação em nível de mestrado e doutorado, conforme quadro 01.

IES	IES	IES
FGV/RJ	UFSC	UFU
FGV/SP	UNIVALI	UNIPAR
USP	UFLA	UNESA
PUC/SP	PUC/PR	FURB
UFRJ	UCS	UAM

Quadro 01: Programas de Pós-Graduação pesquisados
Fonte: Elaborado pela autora.

Confrontando as buscas nas bases apresentadas, foram selecionados 49 artigos científicos os quais se remetem as temáticas: logística integrada em empresas automobilísticas (Apêndice 01); logística integrada em indústrias manufatureiras (Apêndice 02); logística integrada em turismo (Apêndice 03); logística integrada em serviços (Apêndice 04); logística integrada em tecnologia da informação (Apêndice 05); e turismo de eventos (Apêndice 06). A seleção foi realizada com base nos critérios: metodologia utilizada, temática central e resultados obtidos.

Do universo final de artigos selecionados (49 artigos), optou-se em focar os estudos nas publicações cujos pesquisadores propuseram uma reflexão sobre a aplicabilidade dos ferramentais da logística empresarial no setor de prestação de

serviços, explanando os resultados obtidos em estudos pesquisados no universo temporal de 1993 e 2005. Foram selecionados então, onze artigos que tratam de metodologias distintas (modelo TPS, análise exploratória, pesquisas quantitativas, *survey*, análise multivariada e estudos de caso) aplicadas em segmentos tais como empresas aéreas, hotelaria, transporte logístico, empresas aduaneiras e outros (Apêndice 11).

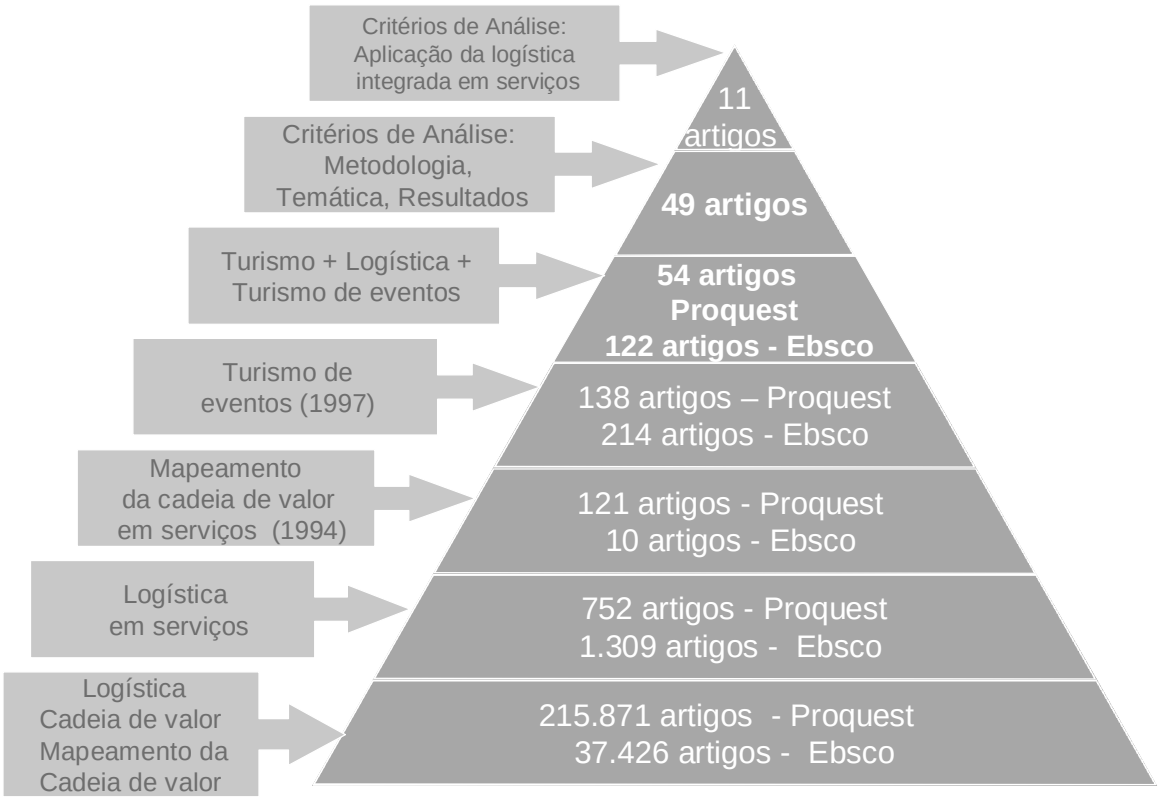


Figura 02: Pesquisa Bibliográfica
Fonte: a autora

Além destes procedimentos, foram consultados livros da biblioteca particular da pesquisadora, e das bibliotecas de faculdades e universidades, principalmente Univali, FCJ e Univille, buscando o aprofundamento do tema e a consolidação do referencial teórico da pesquisa, nas áreas de Turismo, Turismo de Eventos, Serviços e Logística (Quadro 02), possibilitando uma discussão mais aprofundada e conceitual sobre as temáticas. Estes esforços serviram para conduzir a fundamentação teórica deste trabalho, corroborando com os objetivos da pesquisa. Tendo coletado e analisado todo este material, foi possível perceber uma convergência temática com relação à aplicabilidade da logística integrada, porém, em modais distintos de prestação de serviços em turismo (aéreo e hoteleiro), não

sendo encontrado nada similar com a proposta desta dissertação, para que fossem analisados os resultados obtidos. Ao passo que são encontrados ricos materiais em anais e periódicos que exploram a aplicabilidade da logística integrada na indústria manufatureira, pouco se fala em logística integrada aplicada no setor de prestação de serviços. Esta constatação ficou claramente evidenciada na aplicação do ferramental pesquisa bibliográfica.

AUTOR (ES)	ANO	SEGMENTO
Porter	1991, 1999	Logística
Ballou	1993, 2001, 2005	Logística
Poirier e Reiter	1996	Logística
Christopher	1997	Logística
Dornier et al	1998	Logística
Nazário	1999	Logística
Bowersox e Closs	2001	Logística
Silva e Musetti	2003	Logística
Wood Junior	2004	Logística
Rocha	2006	Logística
Fleury et al	2006	Logística
Karassawa	2003	Logística no Turismo
Grönroos	1993	Serviços
Corrêa e Caon	2002	Serviços
Fitzsimmons e Fitzsimmons	2005	Serviços
Leiper	1979	Turismo
Jafari	1981	Turismo
Richie	1984	Turismo
Inskeep	1991	Turismo
Ruschmann	1995	Turismo
Getz	1997	Turismo
Lage e Milone	2000; 2001	Turismo
Archer	2001	Turismo
Theobald	2001	Turismo
Cooper et al	2001	Turismo
MCintosh et al	2002	Turismo
Beni	2002	Turismo
Oliveira	2005	Turismo
Lage	2008	Turismo
Andrade	2002	Turismo de Eventos
Brito e Fontes	2002	Turismo de Eventos
Canton	2002	Turismo de Eventos
Bahl	2004	Turismo de Eventos
Giacaglia	2004	Turismo de Eventos
Watt	2004	Turismo de Eventos
Allen et al	2008	Turismo de Eventos

Quadro 02: Autores de livros publicados
Fonte: Elaborado pela autora.

2.2 Etapa 2 – Estudo de Caso

O Festival de Dança de Joinville - SC, um evento internacional consolidado pela tradição e pluralidade de seus participantes, com uma trajetória iniciada em 10 de julho de 1983 e que, em 2008, realizou sua 26ª edição. Em 2005, o FDJ foi reconhecido pelo *Guinness Book* como o maior evento de dança do mundo, registrando uma média de 4,5 mil bailarinos participantes. Em 2008 esta marca atingiu os 4,6 mil bailarinos que durante os 11 dias de evento, realizaram apresentações nas mostras e nos palcos abertos distribuídos em diversos pontos da cidade, assistidos por cerca de 200 mil pessoas (INSTITUTO FESTIVAL DE DANÇA, 2008).

Para realizar o estudo de caso, segundo Yin (2005), faz-se necessário seguir um protocolo (Quadro 03). Este documento auxilia o pesquisador a determinar diretrizes e metas as quais conduzem o estudo ao encontro dos objetivos propostos. O protocolo desta pesquisa foi elaborado pela própria autora e subdivide-se em itens, conforme metodologias adotadas, referencial para o estudo e plano de análise dos dados.

2.2.1 Metodologias Adotadas: Procedimentos de campo

O primeiro subitem previsto no protocolo deste estudo de caso refere-se aos procedimentos de campo, onde foram coletados os dados cogentes com o intuito de obter informações sobre a realidade do objeto de estudo. É importante despertar clareza de que não há um procedimento padrão para a coleta dos dados, porém, há sim, necessidade de apresentar habilidades específicas para isso tais como: habilidade de saber questionar e interpretar a respostas; saber ouvir, sem interferir o fato a sua ideologia ou preconceitos; ser uma pessoa adaptável e flexível, enxergando oportunidades e não ameaças; ter uma noção clara das questões que estão sendo estudadas e; ser imparcial as noções preconcebidas, estando sensível às provas contraditórias (YIN, 2005).

1. Visão Geral do Estudo de Caso

1.1 Plano para conduzir o estudo de caso:
O processo logístico de eventos: um estudo de caso do Instituto Festival de Dança de Joinville - SC.
1.2 Objetivo principal:
Analisar o processo logístico do Instituto Festival de Dança de Joinville
1.3 Ferramentais adotados:
Analise documental; Observação direta; Entrevistas semi-estruturadas.

2. **Procedimentos de Campo**
A. Observação Direta - Agendamentos para visita de campo
✓ Revisão das informações preliminares.
✓ Verificação de procedimentos de acesso.
✓ Solicitação de documentos especiais para acesso aos espaços durante o evento.
B. Entrevistas Semi-estruturadas - Determinação das pessoas a serem entrevistadas.
✓ Presidência
✓ Diretoria Executiva (02 pessoas)
✓ Diretor Administrativo-financeiro.
✓ Coordenação Operacional
C. Análise documental
✓ Coleta de registros e documentos impressos do Instituto Festival de Dança

3. Questões para o Estudo de Caso
A. Mapear as atividades primárias e de apoio da cadeia logística do Instituto Festival de Dança.
A.1 Figura base – 11 (Cadeia de valores genérica)
A.2 Questões para Seção A (Apêndice 08)
B. Descrever a rede de valor do Instituto Festival de Dança.
B.1 Figura base – 12 (Rede de valores)
B.2 Questões para Seção B (Apêndice 09)
C. Identificar o fluxo informacional na rede de valor do Instituto Festival de Dança.
C.2 Figura base – 14 (Fluxo de informação)
C.3 Questões para Seção C (Apêndice 10)

4. Plano de Análise e Relatório de estudo de caso
A. Apresentação dos dados coletados.
A.1 Identificação das atividades primárias e de apoio do IFDJ (Apêndice 08)
A.2 Identificação da cadeia de valor do IFDJ (Apêndice 09)
A.3 Identificação do fluxo informacional da cadeia de valor do IFDJ (Apêndice 10)
B. Análise dos dados coletados.
B.1 Análise do mapeamento da cadeia de valor do IFDJ (Apêndice 08)
B.2 Análise da descrição da rede de valor do IFDJ (Apêndice 09)
B.3 Análise do fluxo informacional da cadeia de valor do IFDJ (Apêndice 10)
B.4 Análise da descrição dos componentes que estabelecem a dinâmica logística integrada do IFDJ

Quadro 03: Esboço do protocolo do estudo de caso
Fonte: a própria autora

Os procedimentos de campo foram realizados de três maneiras distintas, conforme identificado no protocolo: observação direta (visita de campo) cujo objetivo foi acompanhar os principais processos realizados durante a fase trans-evento, o que auxiliou na compreensão da integração processual das três fases do evento em questão; realização de entrevistas semi-estruturadas (conforme indicado no protocolo) para compreensão dos processos utilizados durante as três fases do

evento e; análise documental de registros e documentos impressos do Instituto Festival de Dança que corroboraram com as informações coletadas com os ferramentais já citados. Por tratar-se de um fenômeno que não se apega ao caráter puramente histórico, mas que, por outro lado, apresenta comportamentos e condições ambientais relevantes, utilizou-se da observação direta com o objetivo de concretizar uma fonte de evidências do estudo de caso proposto. O processo de observação foi realizado durante a fase do trans-evento, onde o pesquisador elegeu dois dias do evento aleatoriamente para acompanhar, informalmente, os processos do mesmo. Nesta etapa, foram observadas algumas áreas específicas do Festival de Dança, sendo eleitas àquelas que ficam mais evidentes na etapa em questão: secretaria, assessoria de imprensa, bilheteria, logística, credenciamento, oficinas e cursos e a Feira da Sapatilha. Durante a observação foram registrados alguns processos fotograficamente bem como, por meio de filmagem. Este procedimento possibilitou o estímulo a uma visão muito mais ampla de alguns dos principais processos do evento, evidenciados após aplicação da entrevista.

A entrevista, segundo procedimento de campo adotado, que no caso desta pesquisa é semi-estruturada, seguiu um roteiro previamente estabelecido, ou seja, as perguntas realizadas foram estruturadas antes da entrevista. A pesquisa foi aplicada junto aos diretores (02 executivos e 01 administrativo e financeiro), a coordenadora operacional e ao presidente do IFDJ, conforme organograma desta entidade (Figura 18). A escolha dos entrevistados pautou-se no conhecimento que os mesmos possuem dos processos do FDJ, além de uma visão geral do evento. Ao total, foram realizadas cinco entrevistas. O questionário utilizado (Apêndices 08, 09 e 10) contém perguntas abertas, que também foi acompanhado de uma abordagem inicial do pesquisador. Aquele foi elaborado com base nos objetivos desta dissertação e respaldado em uma revisão teórica profunda sobre a temática proposta. Objetivou-se com a aplicação do questionário estabelecer o contexto no qual os processos do Festival de Dança estão inseridos, no tocante a integração dos mesmos.

Com relação ao período de realização das entrevistas, optou-se em aplicar os questionários na fase pós-evento, onde os entrevistados possuem uma visão muito mais ampla e completa de todos os acontecimentos, evidenciando detalhes que não seriam contemplados caso a entrevista fosse aplicada nas fases pré ou trans-

evento. As entrevistas foram realizadas conforme protocolo, considerando o nível de conhecimento dos entrevistados no que tange ao fluxo de informações, procedimentos e investimentos em marketing e estrutura.

Por fim, foi realizada uma análise documental dos registros e documentos impressos que o IFDJ forneceu a pesquisadora. Este material contribui com informações históricas do evento, assim como, com dados estatísticos. Finalmente, contendo todos os dados coletados durante a fase de observação assim como os dados coletados durante as entrevistas e os documentos analisados, chegou-se na etapa de interpretação dos mesmos, para então obter os resultados.

2.2.2 Referencial para o estudo: Questões para o Estudo de Caso

Seguindo o protocolo proposto, todas as metodologias foram adotadas com base nas questões para estudo, conforme indicado no subitem três. As questões para o estudo estão respaldadas em um amplo e denso referencial teórico (capítulo três desta dissertação), norteador da presente pesquisa. Trata-se de um fio condutor que assegura a relevância desta pesquisa, uma vez que se respalda em teorias de vanguarda. Dentro do protocolo, este subitem indica os principais referenciais utilizados e as teorias aplicadas para análise do estudo de caso que foram: teoria da cadeia de valor genérica de Porter (1999); a teoria da rede de valor de Wood Jr. (2004) e; a teoria do fluxo informacional de Beal (2004).

2.2.3 Plano de análise dos dados: Plano de Análise e Relatório de Estudo de Caso

A interpretação é identificada no subitem quatro do protocolo baseado no modelo proposto por Yin (2005) sendo dividida em duas etapas para uma melhor compreensão do leitor. Num primeiro momento, por meio de critérios previamente estabelecidos e devidamente identificados nos protocolos de análise (Apêndices 08, 09 e 10), foram relatadas as informações e dados coletados por meio dos

ferramentais metodológicos adotados. Os critérios foram estabelecidos quando na determinação da metodologia deste estudo, tendo influenciado inclusive na elaboração do questionário para aplicação do ferramental metodológico entrevista semi-estruturada. As perguntas foram desenvolvidas com base em uma estratégia de análise que definia os critérios de medição em termos de informação, por meio de determinados questionamentos específicos. Assim, a apresentação dos dados foi realizada em três etapas, a saber: identificação das atividades primárias e de apoio do IFDJ; identificação da cadeia de valor do IFDJ e; identificação do fluxo informacional da cadeia de valor do IFDJ. Evidencia-se que neste primeiro momento, a intenção foi apresentar de forma organizada e respaldada teoricamente, os dados pertinentes ao objeto de estudo desta pesquisa.

Num segundo momento os dados apresentados foram analisados, respaldada esta análise no referencial teórico proposto no capítulo três (Quadro 11), e conduzida pelos objetivos deste estudo, culminando em quatro etapas de análise: análise do mapeamento da cadeia de valor do IFDJ; análise da descrição da rede de valor do IFDJ; análise do fluxo informacional da cadeia de valor do IFDJ e; análise da descrição dos componentes que estabelecem a dinâmica logística integrada do IFDJ.

Esta análise norteou-se por *constructors* e variáveis previamente identificados, os quais foram estabelecidos após compreensão das principais teorias de vanguarda da logística moderna que respaldaram este estudo (Quadro 11). Assim, com o objetivo de mapear a cadeia de valor do IFDJ, estabeleceram-se por *constructors* atividades primárias e atividades de apoio, sendo as variáveis infra-estrutura, recursos humanos, administração, tecnologia da informação, logística operacional e marketing e pós-venda. Com o objetivo de identificar a rede de valor do IFDJ, estabeleceu-se por *constructor* rede de valor e por variáveis, fornecedor, distribuidor, atacadista e varejista. Finalmente, com o objetivo de identificar o fluxo informacional do IDFJ, estabeleceu-se por *constructors* fluxo informacional e por variáveis identificação, obtenção, tratamento, distribuição, uso, armazenamento e descarte da informação.

Toda este plano de análise objetivou responder ao questionamento de pesquisa: qual dinâmica da logística integrada é mais adequada para otimizar os processos do IFDJ?

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo foram descritos as bases de argumentação para este trabalho por meio de uma revisão bibliográfica, seguindo os objetivos da pesquisa. Como conteúdos foram abordados: panorama do turismo, produto turístico, serviços, turismo de eventos, logística integrada (cadeia de valor, rede de valor, fluxo informacional) e mapeamento de processos.

3.1 Turismo

Viver em um mundo tão diverso ambiental, social e culturalmente desperta no ser humano a curiosidade de descobrir novos destinos, conhecer culturas e pessoas diferentes, assim como, vislumbrar faunas e floras incomuns a seu *habitat* de origem. Aspectos como educação, desenvolvimento e fomento dos meios de transporte e comunicação, têm estimulado esta curiosidade culminando em uma consciência maior de mundo. Este panorama é conseqüência da evolução da atividade turística que se intensificou ao longo dos séculos e por meio da história, fora vital para o progresso das civilizações, resultando no turismo de hoje que é conhecido como um fenômeno peculiar do século XX. Historicamente, acredita-se que o desenvolvimento da atividade turística iniciou na Inglaterra durante a revolução industrial, a ascensão da classe média e o advento dos meios de transportes. A expansão da aviação na década de 1950 preconizou o rápido crescimento das viagens internacionais, que passaram a ser um objetivo dos governos, pois ofereciam oportunidades de empregos e possibilidade de ganho de divisas (THEOBALD, 2001; MCINTOSH *et al*, 2002).

O fenômeno turismo é uma área temática ou um campo de estudo que ainda carece de uma base teórica que lhe permita tornar-se uma disciplina, apesar de ter sido alimentada por diversas publicações na última década. Entretanto, o segmento ainda aponta deficiências conceituais, inclusive com relação a sua constituição (COOPER *et al*, 2001; THEOBALD, 2001; MCINTOSH *et al*, 2002).

Acredita-se que a palavra turismo tenha aparecido pela primeira vez na Inglaterra, quando jovens aristocratas britânicos eram preparados para uma carreira na política, no governo e no serviço diplomático, e para isso, empreendiam grandes viagens pelo continente europeu em busca de aperfeiçoamento para seus estudos. Etimologicamente, a palavra *tour* deriva do latim *tornare* e do grego *tornos*, significando uma volta ou um círculo; um movimento ao redor de um ponto central ou eixo. No inglês moderno, passou a indicar o movimento em círculo de uma pessoa. O sufixo *ismo* e *ista* sugerem a ação de um movimento circular, considerando-se círculo como uma linha que parte de um ponto e retorna ao ponto inicial. Portanto, pode-se definir turismo, etimologicamente, como o ato de partir para posteriormente regressar ao ponto inicial, e quem empreende esta jornada pode ser definido como turista (LEIPER, 1979; THEOBALD, 2001).

Pensado como sendo uma ampla gama de indivíduos, empresas, organizações e lugares que se combinam, de alguma forma, para proporcionar uma experiência de viagem, o turismo retrata suas facetas multidimensionais, principalmente com relação ao contato com ambientes, culturas, aspectos sociais e econômicos distintos. Esta complexidade de combinações e inter-relações ratifica a dificuldade de encontrar uma base de coerência para a definição de turismo. O resultado desta afirmação evidencia-se nas diversas definições existentes que objetivam contemplar uma necessidade ou situação específica. De fato, a compreensão do que se trata o complexo fenômeno turismo não pode limitar-se a uma simples definição. Sua atuação perpassa por diversas áreas do conhecimento, gerando diferentes correntes de pensamentos, transcendendo a mera compreensão dos fatores que mobilizam pessoas a viajarem e permanecerem em lugares foi de seu ambiente habitual, por não mais de um ano consecutivo, para lazer, negócios ou outros objetivos (LAGE; MILONE, 2000; COOPER *et. al*, 2001; BENI 2002; MCINTOSH *et al*, 2002 OMT, 2003).

São encontradas na literatura tendências para definições técnicas, econômicas e holísticas que vislumbram o turismo como um fenômeno complexo, composto de atividades, serviços e setores. Ou ainda, como a soma de fenômenos e relações originados da interação de turistas, empresas, governos locais e comunidades anfitriãs, no processo de atrair e receber turistas, englobando todos os prestadores de serviços, visitantes e correlatos. Para que o leitor possa compreender a importância e a complexidade do turismo, relatam-se algumas definições baseadas na demanda e na oferta, sob os pontos de vista conceitual ou descritivo e técnico (COOPER *et al*, 2001; THEOBALD, 2001; BENI 2002; MCINTOSH *et al*, 2002).

Em uma visão econômica, define-se turismo como a soma total de despesas turísticas dentro das fronteiras de uma nação ou subdivisão política, ou uma área em torno de uma estrutura de transporte de estados ou nações contíguas (THEOBALD, 2001). Baseada na oferta e considerando o ponto de vista conceitual, pode-se definir turismo como sendo a indústria que se consiste de todas aquelas empresas, organizações e instalações destinadas a servir as necessidades e aos desejos específicos do turista (LEIPER, 1979). Do ponto de vista conceitual baseado na demanda, define-se turismo como sendo as atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e estadas em lugares diferentes de seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras (OMT, 2003). Sob o ponto de vista holístico, já incorporando teorias e conceitos da antropologia, sociologia, geografia, ciência política, ecologia e estudos urbanísticos, pode-se definir turismo como sendo:

> [...] o estudo do homem longe de seu local de residência, da indústria que satisfaz suas necessidades, e dos impactos que ambos, ele e a indústria, geram sobre os ambientes físico, econômico e sociocultural da área receptora (JAFARI; RITCHIE, 1981, p. 15)

Tais definições concretizam algumas das características mais importantes do turismo tais como: introdução aos elementos motivadores de viagem (lazer, negócios ou outros); nota temporária de período (limite de um ano); delimitação da atividade desenvolvida durante o período de estada do turista e localização da atividade como realizada “foi do seu entorno habitual”. Apesar das diversas definições existentes, todas devem destacar a importância de alguns elementos

fundamentais, não obstante as particularidades de cada definição, a saber, (OMT, 2003):

a) existência de um movimento físico dos turistas;

b) a estada no destino deve ser durante um determinado período de tempo;

c) o turismo compreende tanto a viagem até o destino como as atividades realizadas durante a estada;

d) qualquer que seja o motivo de viagem, o turismo inclui serviços e produtos criados para satisfazer as necessidades dos turistas.

(1) *Visitante (V):* Qualquer pessoa que viaja para outro lugar que não o seu *ambiente costumeiro* por *até 12 meses* e tenha como principal *finalidade da viagem* o lazer, negócios, peregrinação, saúde e outra que não o exercício de uma atividade remunerada no local visitado, ou migração. Tripulações de meios de transporte e viajantes comerciais (mesmo os que viajam para diferentes destinos durante o ano) podem ser consideradas pessoas que viajam em seu ambiente costumeiro e excluídos do conceito de visitantes (tripulações em geral são isentas dos Controles de Fronteiras), e também os que viajam durante todo o ano (ou na maior parte do ano) entre dois lugares onde têm residência (por exemplo, para casas de fins de semana ou para a cidade onde estudam)
(2) *Turista* (T, hospedagem por uma noite/pernoite): Um visitante que permaneça pelo menos uma noite no lugar visitado (não necessariamente em uma acomodação paga).
(3) *Visitante por um dia* (VUD, Excursionista, Visitante diurno): Um visitante que não pernoita no local visitado, por exemplo: (a) *Visitante* que está a bordo de navio de cruzeiro (VC), que pode fazer uma excursão de um ou mais dias, pernoitando no navio (inclui pessoal de bordo do navio durante as folgas). (b) **Comprador de fronteira** (CF): que pode fazer consideráveis gastos com a compra de alimentos, bebidas, fumo, gasolina e etc., excluindo o pessoal de bordo.
(4) Viajantes: Visitantes e (a) *Viajantes diretos em trânsito* (VD, por exemplo, em aeroportos, entre dois portos próximos); (b) *Pessoas que se deslocam diariamente* para trabalho, estudo, compras, etc.; (c) *Outras viagens não de rotina (*OVNR), por exemplo, viagens locais ocasionais, tripulação de meios de transporte ou viajantes comerciais (para vários destinos), migrantes (incluindo trabalhadores temporários), diplomatas (de/para a sede a que estão destinados).
(5) *Passageiros* (PAX, Receita): Viajantes com exceção de tripulação, viajantes que não produzem receita (ou baixa receita), por exemplo, crianças de colo que viajam isentas de tarifa ou com desconto de até 25%.
(6) *Turismo:* As atividades de visitantes, pessoas que viajam e permanecem em lugares fora de seu ambiente costumeiro por até 12 meses para lazer, negócios, peregrinações, etc. (a) *Internacional:* (i) Dentro do país, (ii) Fora do país: pode incluir pernoite (s) no país de residência; (b) *Doméstico: (*no país de residência).
(7) *Setor de Turismo:* Estabelecimentos que oferecem serviços e produtos aos visitantes, incluindo: (a) *Hospedagem* (hotéis, restaurantes e etc.); (b) *Transportes;* (c) *Operadoras de viagens e agentes de viagens, atrações;* (d) Outros segmentos da economia que atendem aos visitantes (alguns desses segmentos podem oferecer também um volume considerável de produtos e serviços a não-visitantes, e a proporção de receita, etc., gerada pelos visitantes é importante na estimativa da receita do turismo).
(8) *Setor de viagens e turismo* (SVT): O setor de turismo (e as receitas do turismo, etc.) juntamente com o fornecimento de bens e serviços por estabelecimentos a outros viajantes não-rotineiros, viajantes locais ocasionais, etc.

Quadro 04: Definições de viagens e turismo
Fonte: Theobald (2001, p. 38-39)

Devido a esta vasta gama de definições e considerando-se que todas são aceitas, fez-se necessário à adoção de alguns padrões e medidas que possibilitem inclusive, pesquisas estatísticas e levantamento de dados nacionais e internacionais (Quadro 04). Em junho de 1991, a Conferência Internacional de Estatísticas sobre Viagens e Turismo elaborou um sistema uniforme e integrado de definições, adotando metodologias e estabelecendo uma forma de diálogo entre governos e o segmento do Turismo (THEOBALD, 2001; OMT, 2003).

A natureza da atividade turística é, portanto, um conjunto complexo de inter-relações de diferentes fatores que devem ser considerados conjuntamente sob uma ótica sistemática, ou seja, um conjunto de elementos inter-relacionados que evoluem de forma dinâmica. Para uma melhor visualização, pode-se compilar todos esses aspectos inter-relacionais formando o âmbito do turismo, onde se considera a totalidade dos elementos que compõem a atividade (demanda, oferta, espaços geográficos e operações de mercado), e os fatores exógenos não controláveis que podem influenciar, contribuindo para uma conceituação mais sistemática do fenômeno turismo (Figura 03). Efetivamente, se distinguem quatro elementos básicos no conceito de atividade turística:

a) **Demanda:** Formada por um conjunto de consumidores – ou possíveis consumidores – de bens e serviços turísticos;
b) **Oferta:** Composta pelo conjunto de produtos, serviços e organizações envolvidas ativamente na experiência turística;
c) **Espaço Geográfico:** Base física na qual tem lugar a conjunção ou o encontro entre a oferta e a demanda e em que se situa a população residente, que, se não é em si mesma um elemento turístico, é considerada um importante fator de coesão ou desagregação, conforme é levado em conta ou não na hora de planejar a atividade turística;
d) **Operações de Mercado:** Empresas e organismos cuja principal função é facilitar a inter-relação entre a oferta e a demanda. Aqui se encontram as agências de viagens, as agências organizadoras de eventos, as companhias de transporte regular e aqueles órgãos públicos e privados que, mediante seu trabalho profissional, são artífices da organização e/ou promoção do Turismo (OMT, 2003).

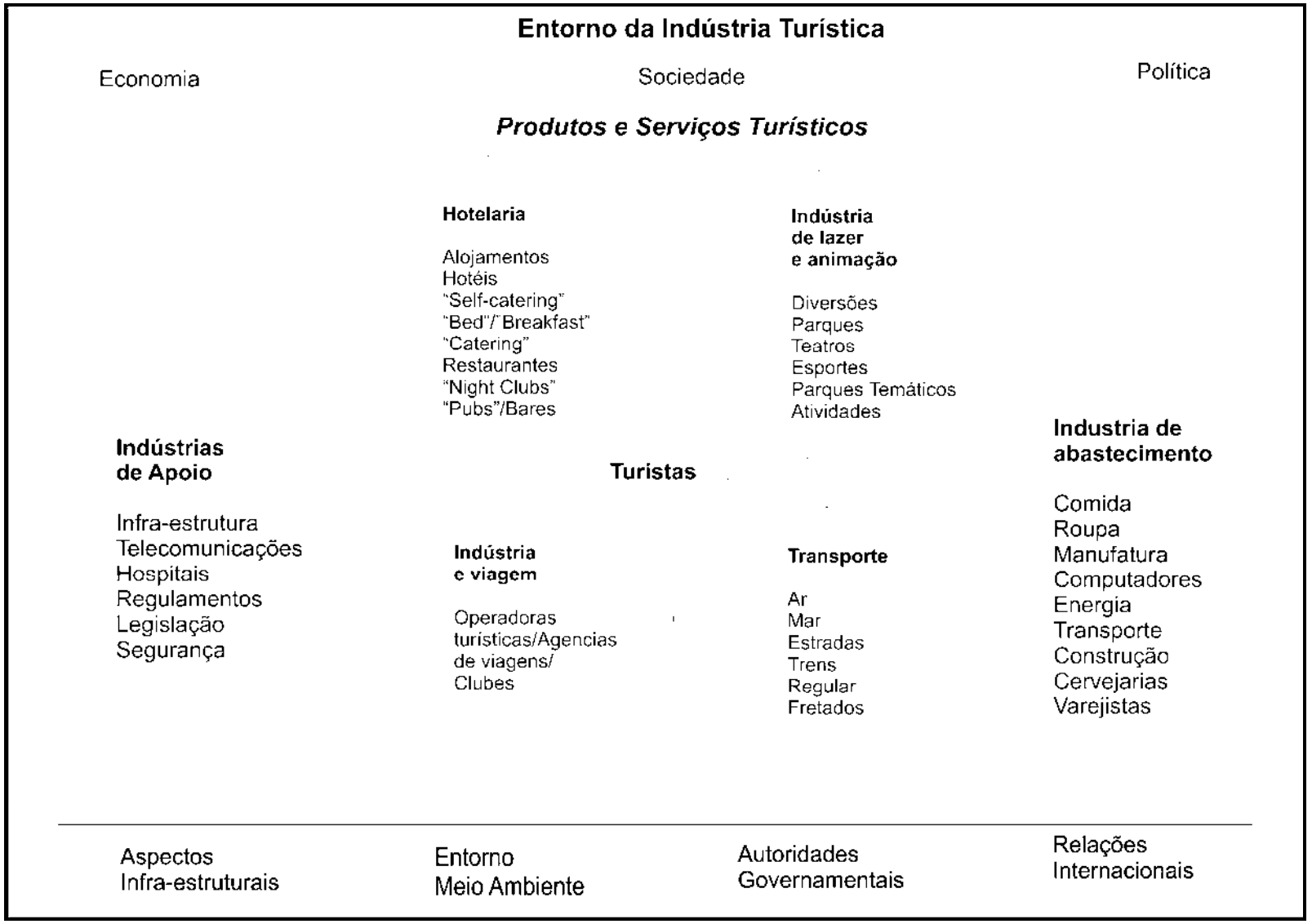


Figura 03: Marcas da indústria turística
Fonte: OMT (2003, p. 49)

Por estar conectado a diversos subgrupos (econômico, social, cultural e ambiental) o turismo aufere impactos positivos e negativos aos seus praticantes (demanda e oferta). A facilidade de mensuração de medidas econômicas, assim como, a capacidade que o turismo tem em gerar divisas, estimulou os primeiros estudos a trataram exclusivamente dos impactos econômicos desta atividade. Contudo, devido a sua natureza, o turismo é geralmente aliciado por ambientes e sociedades excêntricas e gráceis, onde os benefícios econômicos podem ser neutralizados por conseqüências ambientais e sociais adversas, quando na ausência de um planejamento para a prática da atividade. Decorrente da dificuldade de estabelecer metodologias de mensuração, os efeitos políticos, socioculturais e ambientais foram analisados tardiamente, sendo até hoje, de difícil aferição (COOPER *et al*, 2001; BENI, 2002).

Para a análise do estudo de caso proposto nesta dissertação, faz-se necessário uma revisão dos efeitos econômicos e socioculturais, por tratarem-se dos impactos mais críticos associados à prática do turismo, especificamente, do turismo de eventos. Contudo, sabe-se que impactos ecológicos ou ambientais assim como os políticos são percebidos na prática da atividade do turismo de eventos, todavia, podem ser mais facilmente controláveis quando pensados ainda no planejamento do evento.

3.1.1 Impactos Sócio-econômicos do Turismo

Primeiramente faz-se necessário esclarecer o que se entende por economia, ou seja, o estudo de como a sociedade realiza a tarefa de organizar as ações de produção, distribuição e consumo de suas riquezas (conjunto de elementos materiais e imateriais escassos) de forma que atenda a suas necessidades ilimitadas. Na sociedade moderna, o turismo interage com a economia uma vez que pode ser considerado um bem econômico composto por um conjunto de atividades econômicas diversas, que movimenta os fatores de produção (terra, capital, trabalho e tecnologia) gerando riquezas e empregos, passando a integrar a vida de muitas nações e a contribuir de maneira significativa para o desenvolvimento das mesmas,

o que justifica a inclusão do turismo na programação da política econômica de todos os países. (LAGE; MILONE, 2000; 2001; COOPER *et al*, 2001; OLIVEIRA, 2005).

Dados da OMT (Organização Mundial do Turismo) revelam o número de desembarques internacionais em 2007, que atingiram a casa dos 898 milhões ressaltando-se que o total de desembarques aumentou de 800 para 900 milhões em apenas dois anos. Os sucessivos crescimentos do número de desembarques internacionais são atribuídos à contínua expansão da economia global nos últimos anos, particularmente nos países emergentes e em desenvolvimento. Dados divulgados pelo Banco Central revelam que os gastos dos turistas estrangeiros em visita ao Brasil sofreram um incremento de 14,76% em 2007. A contribuição das atividades turísticas para o Produto Interno Bruto (PIB) evidencia e ratifica as constatações estatísticas. Segundo a WTTC (*World Travel and Tourism Council*), para o ano de 2008, estima-se um crescimento de 6.2% do PIB mundial, resultado das atividades ligadas direta ou indiretamente ao turismo e um aumento de 5.9% da empregabilidade do setor. No Brasil, o PIB, no mesmo ano, alcança os 4,2%. (EMBRATUR, 2008; WTTC, 2008).

Principalmente nas últimas décadas, o crescimento significativo da atividade turística corroborou com sua interação na economia e na geração e produção de bens e serviços para o homem, satisfazendo suas necessidades básicas e secundárias. Assim sendo, o turismo passou a ser encarado como uma fonte geradora de riquezas, num âmbito mundial, relacionando-se com diversos setores da economia e destacando-se como atividade que atenderá aos interesses da humanidade nos próximos milênios. Dentre os diversos impactos econômicos do turismo, um dos mais significativos pode ser quantificado pelo desenvolvimento intersetorial, resultado das variações nos níveis de entrada de divisas (dinheiro gasto pelos turistas em bens e serviços consumidos na comunidade receptora), revertidos em geração de empregos (diretos e indiretos), produção de riquezas e em investimentos em infra e super estrutura para a comunidade receptora. Este conceito denomina-se efeito multiplicador do turismo (LAGE; MILONE, 2000; BENI, 2002; MCINTOSH *et al*, 2002). Para Beni (2002, p. 25):

> No turismo, pode-se imaginar, *a priori*, que tanto a área estatal como a empresarial têm como objetivo real o lucro. O Estado espera da atividade turística o superávit no balanço de pagamentos na conta específica, em razão do ingresso de divisas, e as empresas que atuam no setor igualmente dimensionam a prestação de seus serviços em razão da lucratividade dos investimentos necessários.

A compreensão do efeito multiplicador atrela-se a correta identificação dos impactos que o turismo pode ocasionar. Isso significa dizer que se faz necessário apontar, inclusive, os impactos negativos exemplificados em: estrutura inadequada de serviços, uso excessivo de água, acúmulo de lixo, prostituição dentre outros. O turismo é beneficiado pelo setor econômico com resultados positivos e negativos por meio da distribuição de riquezas, geração de empregos, inflação, dependências econômicas e prioridades de investimentos. O fato é que a humanidade ainda não conseguiu o equilíbrio entre produção e consumo. Pelo contrário, os impactos econômicos negativos do turismo são evidenciados pelos já conhecidos problemas do sistema capitalista, formado por um complexo tecido de relações diretas e indiretas, capaz de satisfazer as necessidades e desejos das mais diversas índoles dentro de um contexto de riquezas limitadas e necessidades (humanas) ilimitadas. O que ainda estabelece limite neste processo é a restrição de recursos financeiros de cada cidadão (BENI, 2002; LAGE, 2008).

Todo este contexto econômico que envolve o turismo acarreta impactos sociais, resgatado o conhecimento de que o turismo trata-se de uma atividade que é o resultado de relações sociais mantidas durante a estada do visitante em uma comunidade receptora. A intensidade deste impacto dependerá das próprias características dos turistas e das diferenças socioculturais existentes com relação aos autóctones[3]. Estas diferenças podem ser evidenciadas quando analisados os sistemas de valores, religião, tradições e costumes, estilos de vida, comportamento, atitudes com os estrangeiros e outros. A OMT (Organização Mundial do Turismo) compilou em um quadro (Quadro 05), os impactos socioculturais do turismo, destacando os impactos positivos e os impactos negativos (INSKEEP, 1991; COOPER *et al*, 2001; OMT 2003).

[3] **Comunidade autóctone**: comunidade estável, receptora de importantes grupos em mobilidade: os turistas de todo o tipo (estrangeiros ou nacionais) (BENI, 2002, p. 81)

Fatores associados Com o turismo	Impactos positivos	Impactos Negativos
Uso da cultura como atração turística	Revitalização das artes tradicionais, festivais e línguas. Acréscimo das culturas tradicionais.	Mudança nas atividades tradicionais. Invasão da privacidade
Contatos diretos entre turistas e moradores	Ruptura dos estereótipos negativos. Aumento das oportunidades sociais.	Aumento da comercialização. Introdução de doenças. Efeito demonstração.
Mudanças na estrutura econômica e papéis sociais	Maiores oportunidades econômico-sociais. Diminuição de desigualdades sociais.	Conflitos e tensão na comunidade. Perda da linguagem.
Desenvolvimento de infra-estruturas	Aumento das oportunidades de lazer.	Perda de acesso às atividades de recreio e lazer.
Aumento da população de turistas	Melhora das condições sanitárias, educação e melhora da qualidade de vida.	Congestionamento, multidão, aumento da criminalidade.

Quadro 05: Resumo dos impactos socioculturais do turismo
Fonte: OMT (2003, p. 223)

Fica claro que o fenômeno turismo trás conseqüências ambivalentes no que tange a questões sócio-econômicas. Ao passo que pode proporcionar tranqüilidade e descanso, também pode converter-se em desastrosas agitações sociais; pode ser um fenomenal meio de aproximação cultural e social dos povos, mas também estabelecer rivalidades; pode ser promissor para muitas sociedades, contudo, também pode danificar culturas, ambientes e sociedades se explorado exclusivamente para fins econômicos. Beni (2002, p. 84) salienta:

> Quando o fenômeno turístico é conduzido em função de seus benefícios econômicos, entra em uma dinâmica especuladora que sacrifica a paisagem e a ecologia, e pode chegar a arruinar a identidade das pessoas que pertencem à comunidade autóctone.

Não é difícil reconhecer, portanto, que o mundo é composto por uma vasta gama de culturas, em pontos distintos do globo terrestre, estimulando o fomento do turismo. A interação entre os povos, de maneira harmoniosa, aumenta a consciência e respeito com relação às diferenças. Mais que isso, faz-se necessária à compreensão de que todas as riquezas, inclusive as culturais, são escassas, sendo fundamental uma reflexão sobre os problemas sócio-econômicos existentes, trazendo proposições eficientes que culminem em um desenvolvimento local, regional e global de forma sustentável.

3.1.2 Produto Turístico

Após a compreensão dos impactos sócio-econômicos decorrentes da atividade turística, é pertinente o esclarecimento do que compõem o produto turístico, haja vista a pluralidade setorial que ladeia este segmento econômico. E para entender a definição de produto turístico, é importante despertar clareza nos conceitos de bens e serviços, relacionados principalmente à atividade turística. Tal esclarecimento servirá de base para a compreensão da definição de produto turístico, bem como, para embasar o estudo realizado nesta dissertação.

O setor de serviços encontra-se no cerne das atividades econômicas de qualquer sociedade. Dificilmente uma sociedade consegue funcionar ou atingir bem estar nos modelos atuais, sem a infra-estrutura que os serviços proporcionam nos transportes, nos meios de comunicação, na saúde, na educação, no abastecimento de água, saneamento, conservação de estradas, segurança e etc (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). Em países desenvolvidos, o setor de prestação de serviços ocupa lugar de destaque na economia. O maior reflexo desta afirmação concentra-se na utilização de mão-de-obra e na geração de riqueza, refletida no PIB (Produto Interno Bruto). No Brasil, segundo dados do IBGE (2008), o setor de serviços é responsável por mais de 50% do PIB. Nos Estados Unidos, este número já ultrapassa a casa dos 70%.

Devido a esta dinamicidade, o setor de serviços vem ganhando corpo e destaque. Diversos fatores tais como: desejo por uma melhor qualidade de vida; mais tempo livre para a prática do lazer; urbanização; mudanças demográficas significativas; mudanças socioeconômicas; aumento da sofisticação dos consumidores e a evolução tecnológica servem como molas propulsoras para o crescimento deste setor. Decorrente disto, a competitividade do mercado estimula as organizações a oferecerem aos seus clientes, produtos de alto valor agregado, incluindo-se a prestação de serviços (CORREA; CAON, 2002).

Isso implica em gerir operações de produtos e serviços, estabelecendo-se uma evidente dicotomia entre ambos salvaguardando suas especificidades (Figura 04),

as quais evidenciam a necessidade de se estabelecer fluxos operacionais distintos, instigando a aplicabilidade do conceito e missão de logística. Isto, pois, a prestação de serviços acontece através da interação entre fornecedores e consumidores, sendo difícil encontrar a diferença entre um produto e um serviço. A compra de um produto é acompanhada de algum serviço de apoio, e a compra de um serviço muitas vezes inclui mercadorias, ou seja, a compra inclui um conjunto de bens e serviços (GRONROOS, 1993; CORREA; CAON, 2002; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

BENS FÍSICOS	SERVIÇOS
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneo	Heterogêneo
Produção e distribuição separadas do consumo	Produção, distribuição e consumo são processo simultâneos.
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor
Clientes normalmente não participam do processo de produção	Clientes participam da produção
Pode ser mantido em estoque	Não pode ser mantido em estoque
Transferência de propriedade	Não transfere propriedade

Figura 04: Diferenças entre bens e serviços.
Fonte: Grönroos (1993, p. 54)

Dito isto, pode-se definir serviço como o resultado de um processo que leva um produto ao cliente, composto de uma gama expressiva de intangibilidade e de um pacote de benefícios explícitos que são executados em uma instalação de suporte e que utilizam bens facilitadores. Desta forma, o serviço é visto como um composto de elementos tangíveis e intangíveis (BATESON, 2003; FITZSIMMONS; FITZMMONS, 2005). Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 30) serviços são definidos como sendo “uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor”.

Em se tratando de produtos turísticos, destacam-se algumas características específicas que o diferenciam dos demais bens vendidos no mercado: intangibilidade, heterogeneidade e perecibilidade (COOPER *et al.*, 2001). A

intangibilidade ou imaterialidade trata-se da característica da ausência de substancia física. Os serviços intangíveis são aqueles que não podem ser vistos, degustados, sentidos ou avaliados antes de sua aquisição. Para que haja o serviço, faz-se necessário o contato direto entre cliente e prestador. A denominação heterogeneidade significa dizer que, muitas vezes, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, ou seja, o cliente é parte integrante da produção do serviço. A última característica, a perecibilidade, determina que não há possibilidade de estocagem dos serviços (COOPER *et al.*, 2001).

Desta forma, a definição de produto turístico fica esclarecida como sendo um composto de um conjunto de bens e serviços, unidos por relações de interação e interdependência que o torna extremamente complexo, ou seja, “produto turístico é o resultado de um conjunto de subprodutos, dos quais cada um, examinado no quadro microeconômico, pode ser chamado de “produto turístico” (BENI, 2002; p. 177).

Os bens proporcionam ao homem a satisfação de exigências fisiológicas, espirituais, culturais e morais, desse modo, o complexo de serviços e o conjunto de benefícios não podem ser considerados como duas partes distintas, e sim dois níveis do produto turístico que se articulam e necessitam um do outro para sua plena ativação mercadológica. Entende-se assim que bens (o que se obtém) e serviços (como se obtém) estão dispostos em um todo que forma o produto turístico (RUSCHMANN, 1995; BENI, 2002).
Um evento pode ser compreendido como um complexo conjunto de serviços prestados a um público específico, cujas necessidades e objetivos são convergentes. À luz dos conceitos explanados até este ponto, elucidasse que um evento é, portanto, um produto turístico.

3.2 Turismo de Eventos

Entre os diversos segmentos do turismo, o que mais têm demonstrado crescimento nos últimos anos é o turismo de eventos. Não é difícil chegar a esta conclusão quando considerada a quantidade de eventos realizados em todo o mundo, e a

disputa dos países para sediá-los. Olimpíadas, Fórmula *1*, Copas, Feiras e outros mega eventos, geram milhões em divisas para os países sede. Todavia, este crescimento é decorrente de um reflexo da evolução histórica dos eventos, associada às necessidades e desejos do ser humano.

Antes do advento das tecnologias, as pessoas buscavam motivação para saírem de suas casas no lazer festivo que abordava como pano de fundo, temas religiosos (comemorações litúrgicas, procissões, quermesses e outros), mas em verdade, nada mais eram do que festas pagãs marcadas pelo consumo exagerado de bebidas alcoólicas e deturpação do sexo. Decorrente da falta de conhecimento, planejamento e consciência dos atos, era muito comum nos festejos da época, o caos instalado. A revolução industrial e pós-industrial traça um marco nesta evolução. A partir dele, as festas, em muitos casos, perderam sua ligação com a religiosidade e passaram a ser mais organizadas, uma vez que surgira a preocupação com o controle dos excessos e do caos. A partir de então, os eventos ganharam novos objetivos e temas, atraindo grandes multidões de pessoas. Todo este processo possibilitou um novo olhar para este segmento, que passou a ser visto como objeto comercial, institucional, promocional e outros, tornando-se uma ferramenta de valor para as organizações públicas e privadas como forma de atingir os mais diversos fins (CANTON, 2002; ALLEN *et al*, 2008).

Canton (2002, p. XVII) ainda explica que:

> Os eventos trafegam ludicamente por épocas diversas da cultura humana, trazendo com eles uma nova maneira de apreensão do tempo e a possibilidade de aquisição de novas linguagens. A partir da participação em um evento, a distinção entre o mundo real e o mundo possível fica definitivamente compreendida.

Essa afirmação reflete-se no fato de que um evento trata-se do resultado de um ato criativo, que o torna extremamente complexo e variado. Agrega-se a isso a atividade moderna em sua múltipla diversidade gerando fatores que culminam em eventos de todos os tipos, tamanhos e qualidades. Surgem assim congressos, simpósios, assembléias, casamentos, jornadas, ciclo de palestras, mesas redondas, festivais, reuniões, entre outros. Isso remete a compreensão de que os eventos surgem em

função da dinâmica de uma sociedade que dita seus valores, culturas e necessidades. Entretanto, independente da tipologia, tamanho ou local, a qualidade na prestação de serviços em eventos deve superar a excelência, o encantamento e a surpresa. E isso somente é alcançado com a gestão dos processos de um evento. Assim sendo, compreende-se evento como:

> [...] soma de ações previamente planejadas com objetivos de alcançar resultados definidos junto ao público-alvo, sua realização proporcionará certamente resultantes de ordens sociais e culturais que se dimensionarão de acordo com a própria dimensão do evento (CANTON, 2001, p. 308)

Complementa-se a esta definição que evento trata-se de

> [...] um acontecimento que ocorre a partir de um motivo e de atividades programadas a serem desenvolvidas em um local e tempo determinados, congregando indivíduos com interesses e objetivos comuns, de mobilização da cadeia produtiva e de serviços públicos de uma localidade (BAHL, 2004, p. 18).

Resultado da grande diversidade e complexidade que os eventos apresentam nos dias de hoje, criaram-se algumas formas de classificação para o segmento, observando seu porte, formato, conteúdo, área de abrangência e outros. Entretanto, vale destacar que assim como no turismo, encontram-se na literatura diversas interpretações sobre a forma de classificação dos eventos defendida por autores distintos, resultado da não padronização do segmento. Visto este cenário, algumas associações internacionais do setor, exemplificando, o CIC – *(Convention Industry Council),* desenvolveu a APEX (*Accepted Practices Exchange)* que propõe definições e melhores práticas para os profissionais do segmento de eventos, buscando otimização de investimentos e tempo.

Com relação a esta dissertação, utilizar-se-á o recorte evento especial, que é definido por Allen *et al* (2008, p. 4) como sendo um ”ritual, apresentação ou celebração específica, que tenha sido planejada com o intuito de marcar datas especiais ou atingir objetivos e metas de cunho social, cultural ou corporativo”. Para considerar um evento como evento especial, deve-se observar alguns atributos específicos: espírito festivo, singularidade, qualidade, autenticidade, tradição, hospitalidade, temática e simbolismo (GETZ, 1997; ALLEN *et al,* 2008).

Dentro do segmento evento especial, pode-se classificar um evento por meio de seu porte, e neste estudo, utilizar-se-á a definição da tipologia de evento de marca, que se atrela aos eventos especiais que se enraizaram na mentalidade e costumes de cidades ou povoados, e tornaram-se símbolos destes locais devido ao seu amplo reconhecimento (ALLEN *et al*, 2008). O evento especial de marca retrata a alma da localidade anfitriã, atraindo significativas quantidades de divisas, gerando orgulho e reconhecimento na comunidade autóctone. Buscando maior esclarecimento sobre a definição de evento de marca, recorre-se a Ritchie (1984, p.2) que o define como:

> Eventos grandes de caráter extraordinário ou periódico e duração limitada, desenvolvidos primordialmente para ampliar a conscientização, o apelo e a lucratividade de um destino turístico a curto e/ou longo prazos. Para seu sucesso, esses eventos contam com a singularidade, o status ou o senso de oportunidade em gerar interesse e atrair atenção.

Outra forma de classificar um evento é através de sua forma ou conteúdo. Neste caso, será utilizada a definição de festivais, que trata evento como uma expressão importante da atividade humana, contribuindo para a cultura e para a sociedade. São diversos os tipos de festivais, porém, os mais comuns são os de arte, gastronomia e dança. Para Allen *et al* (2008, p. 7), ”os festivais se tornaram uma característica universal de qualquer paisagem e constituem um componente vital e em expansão da indústria de eventos”.

À luz destas definições, firma-se à necessidade de haver um planejamento adequado para o turismo de eventos, que assim como o turismo, trata-se de uma atividade plurisetorial, envolvendo diversos atores em seus processos. Os ambientes em que os eventos inserem-se assim como a expectativa dos participantes, faz emergir a necessidade de desenvolvimento de uma metodologia que responda as especificidades deste segmento e as constantes mudanças do sistema que o ladeia, considerando, principalmente, seus impactos econômicos e sociais.

3.2.1 Impactos Sócio-econômicos do Turismo de Eventos

O turismo de eventos possui ligações concretas com os demais segmentos do turismo, assim como, com outros tantos setores da economia, o que estimula comunidades a enxergá-lo como uma solução “milagrosa” para problemas tais como: baixa ocupação hoteleira, falta de empregos ou até mesmo como forma de valorização da atividade turística. De fato, os eventos também servem como ferramenta de atenuação dos efeitos da sazonalidade, atraindo turistas nas baixas temporadas, criando e divulgando a imagem de uma comunidade ou região turística. Contudo, é fundamental compreender que além dessas atribuições, os eventos alavancam negócios, estimulam a evolução das ciências e da tecnologia e socializam as informações (MCINTOSH *et al*, 2002; ALLEN *et al*, 2008).

Além disso, os eventos possuem importante papel na sociedade, estimulando a ascensão de pequenas e médias empresas, uma vez que o organizador de eventos terceiriza uma infinidade de itens (recepção, decoração, *buffet* dentre outros), utilizando-se de uma rede de serviços prestados por estes segmentos de mercado. Não obstante, o turismo de eventos vem assumindo papel significativo na política pública dos municípios, pois estimula a entrada de divisas, gera empregos e arrecada impostos que são aplicados na construção e manutenção de escolas, hospitais e outros (FBCVB, 2002; CANTON, 2001). O crescimento e desenvolvimento deste segmento tornaram-o mais complexo o que estimulou o surgimento de associações, publicações, educação formal e programas de treinamentos, buscando a profissionalização do setor (MCINTOSH *et al*, 2002).

Segundo Allen *et al* (2008), a facilidade de aferição de dados econômicos evidencia os impactos financeiros dos eventos, que tendem a ser amplamente divulgados devido à necessidade dos governos e empresas atingiram metas orçamentárias e, principalmente, justificarem os altos investimentos realizados neste segmento. Contudo, a “tríplice base” - impactos sociais, econômicos e ambientais - deve ser parte intrínseca da gestão de qualquer evento, uma vez que este pode trazer benefícios e malefícios às comunidades envolvidas na atividade (Figura 05).

Impactos dos Eventos	Impactos Positivos	Impactos Negativos
Social e cultural	▪ Vivência compartilhada ▪ Revitalização de tradições ▪ Fortalecimento do orgulho comunitário ▪ Legitimação de grupos comunitários ▪ Aumento da participação da comunidade ▪ Apresentação de idéias novas e desafiadoras ▪ Expansão de perspectivas culturais	▪ Alienação da comunidade ▪ Manipulação da comunidade ▪ Imagem negativa da comunidade ▪ Comportamento destrutivo ▪ Abuso de drogas e álcool ▪ Deslocamento social ▪ Perda do conforto
Físico e ambiental	▪ Exposição do meio ambiente ▪ Fornecimento de exemplos para melhores hábitos ▪ Aumento da consciência ambiental ▪ Legado de infra-estrutura ▪ Melhoria dos transportes e comunicações ▪ Transformação e renovação urbana	▪ Danos ao meio ambiente ▪ Poluição ▪ Destruição de patrimônio ▪ Perturbação acústica ▪ Engarrafamentos
Político	▪ Prestígio internacional ▪ Melhora do perfil ▪ Promoção de investimentos ▪ Coesão social ▪ Desenvolvimento de capacidades administrativas	▪ Risco de insucesso do evento ▪ Desvio de fundos ▪ Falta de responsabilidade ▪ Propaganda enganosa ▪ Perda do controle comunitário ▪ Legitimação de ideologia
Turístico e econômico	▪ Promoção do destino e incremento do turismo ▪ Aumento do tempo de permanência ▪ Maior lucratividade ▪ Aumento da renda de impostos ▪ Oportunidade de negócios ▪ Atividade comercial ▪ Geração de empregos	▪ Resistência da comunidade ao turismo ▪ Perda da autenticidade ▪ Danos à reputação ▪ Exploração ▪ Preços inflacionários ▪ Custos de oportunidade ▪ Má gestão financeira ▪ Perda financeira

Figura 05: Os impactos dos eventos
Fonte: Allen *et al* (2008, p. 14)

Os benefícios econômicos gerados pelo turismo de eventos são comprovados em números. No ano de 1999, 29% dos turistas brasileiros já tinham como principal motivo de suas viagens, negócios, convenções ou congressos (EMBRATUR, 2008). Em 2001, aconteceram mais de 330 mil eventos (nacionais e internacionais), envolvendo 79,9 milhões de participantes, gerando uma renda total de R$ 37 bilhões, o que representou 3,1% do PIB brasileiro. A arrecadação de tributos foi estimada em R$ 4,2 bilhões (FBC&VB/SEBRAE/CTI, 2002). Este crescimento, a partir de então, não mais estagnou. O gráfico 01 ilustra a evolução do *Market Share* do Brasil em número de eventos internacionais, apresentado pela ICCA (*International Congress & Convention Association*), única entidade que congrega o *trade* de eventos, agências de viagens, companhias aéreas, dentre outros.

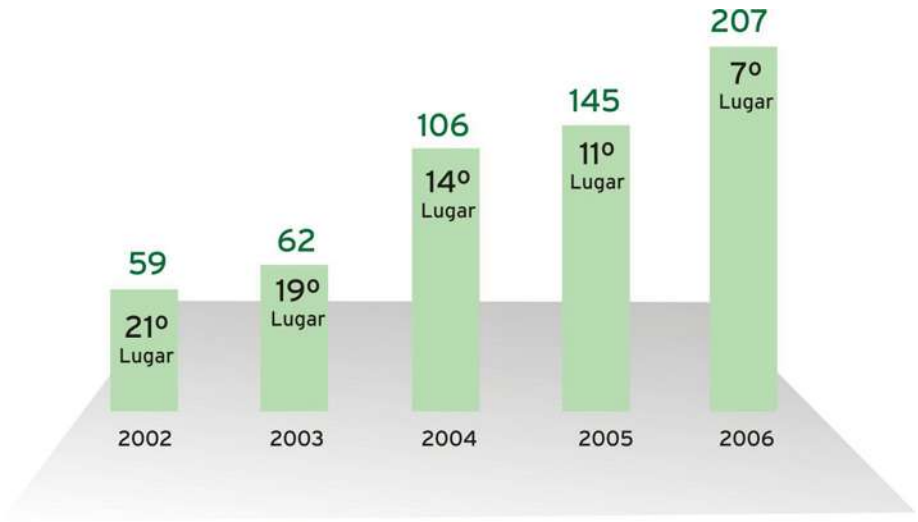


Gráfico 01: Evolução do *Market Share* do Brasil em número de eventos internacionais
Fonte: ICCA -*International Congress & Convention Association* (2007)

Infelizmente, faz-se necessário mencionar que existe uma divergência entre os números de eventos que constam na agenda da EMBRATUR e os apresentados pela ICCA em suas estatísticas, causando distorções, em muitos casos, decorrente da falta de comunicação existente entre estas entidades e as empresas organizadoras dos eventos. O fato é que o crescimento do turismo de eventos é notório. No Brasil, pouco se exercita a prática da informação, que resulta na existência de escassas e muitas vezes inconsistentes pesquisas sobre o turismo de Eventos (CANTON, 2001).

Depois da pesquisa realizada em 2001 pelo SEBRAE em parceria com a Federação Brasileira de *Convention and Visitors Bureau*, a EMBRATUR em parceria com o Ministério do Turismo e o Governo Federal, realizaram uma pesquisa cuja finalidade principal foi identificar à movimentação econômica dos turistas estrangeiros participantes de eventos internacionais, realizados no Brasil. A pesquisa foi realizada no período de setembro de 2007 a janeiro de 2008. Através de entrevistas diretas (questionários em inglês, espanhol e português), aplicadas em seis eventos internacionais, foram levantadas informações significativas para o segmento do turismo de eventos no Brasil.

Alusivo aos efeitos diretos dos gastos turísticos na cadeia produtiva da economia local (Figura 06) percebeu-se maior volume nos setores de hospedagem (US$ 4 milhões), alimentos e bebidas (US$ 1,3 milhões), e de venda de *souvenires* e

presentes (US$ 886.990,00), estimando um gasto médio diário de US$ 312,27 pelo turista, que permanece em média seis dias no local sede do evento. Outros setores que recebem os impactos dos eventos são as empresas de transporte (aéreas, rodoviárias, operadoras de receptivo e locadoras de automóveis), o governo municipal através da arrecadação de impostos (ISS, ICMS etc.) e, principalmente, a sociedade por meio da geração de renda familiar para os funcionários e prestadores de serviços da cadeia produtiva do segmento de eventos (EMBRATUR, 2008).

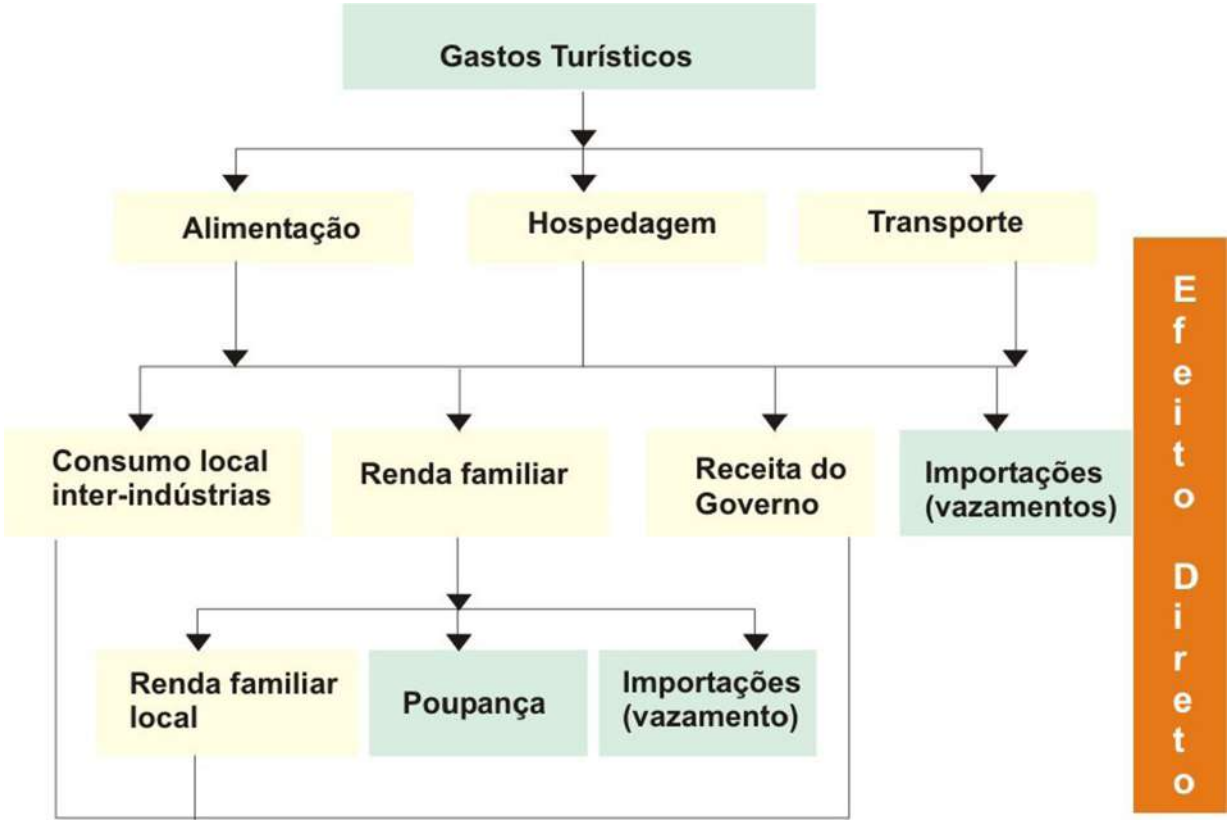


Figura 06: Efeito Direto dos Gastos Turísticos na Cadeia Produtiva da Economia Local
Fonte: EMBRATUR (2008, p. 06)

Allen *et al* (2008, p. 18) sugerem uma reflexão que incorpora o cerne deste segmento e que resume sua atuação como atividade, destacando a importância de uma gestão responsável:

> É importante reconhecer que os eventos têm valores que ultrapassam os meros benefícios tangíveis. O homem é um animal social, e as celebrações exercem um papel-chave no bem-estar da estrutura social. Os eventos podem engendrar coesão, confiança e auto-estima social. Eis a fonte de seu poder e de sua influência política, e a razão pela qual os eventos sempre irão refletir e interagir com suas circunstâncias políticas e com o meio ambiente.

3.2.2 Gestão de Eventos

Não são poucas as categorias e finalidades dos eventos, contudo, como já visto, impactam de maneira expressiva em uma comunidade. Deve-se compreender que a produção de um evento é um projeto, com início, meio e fim, envolvendo diferentes áreas do conhecimento em um plano coeso e viável. Considera-se que o evento é um produto do processo de planejamento, por tratar-se de um sistema que descreve o trabalho antes, durante e no encerramento da atividade. Neste processo, são envolvidas diversas áreas tais como direção, marketing, projeto, controle orçamentário, gestão de riscos, logística, montagem e avaliação. Entre estas atividades existem elos que determinam o sucesso ou não do evento, ou seja, uma atividade afeta a outra diretamente, culminando em um complexo processo logístico integrado (ALLEN *et al*, 2008).

Mesmo possuindo peculiaridades e características próprias, cada evento perpassa por fases distintas, nas quais tarefas devem ser cumpridas, respeitando prazos e seguindo uma configuração específica (Quadro 06). Diversos autores consideram que um evento possua várias fases, contudo, para este estudo serão consideradas três fases distintas: Pré-evento, Trans-evento e Pós-evento. Cada etapa desta é composta por diversas ações a serem realizadas para então seguir para a fase subseqüente. Todavia, esta subdivisão nada mais é do que uma maneira para facilitar a compreensão das diversas e complexas tarefas envolvidas na gestão de eventos. No decorrer da análise do estudo de caso, é perceptível que as fases acabam se cruzando em diversos pontos, não existindo necessariamente um marco entre a finalização de uma e o início de outra (ANDRADE, 2002; BRITO; FONTES, 2002; GIACAGLIA, 2003; WATT, 2004; ALLEN *et al*, 2008).

PRÉ-EVENTO	TRANS-EVENTO	PÓS-EVENTO
1. Iniciação 1.1 Identificação do problema alvo 1.2 Análise do ambiente 1.3 Definição dos objetivos, desafios e metas 1.4 Definição de data, local, horário e possíveis patrocinadores. **2. Planejamento** 2.1 Conceito ou propósito do evento 2.2 Estudo de viabilidade 2.3 Definição dos critérios e parâmetros de avaliação do projeto 2.4 Negociação e combinação dos recursos necessários 2.5 Estabelecimento da estrutura organizacional 2.6 Plano estratégico 2.7 Plano operacional 2.8 Plano de marketing **3. Implementação** 3.1 Aplicação de todo o planejamento 3.2 Monitoramento e controle do planejamento 3.3 Tomada de decisões com base no planejamento e a realidade 3.4 Relatório de andamento do trabalho aos principais parceiros 3.5 Gestão ativa de risco	**1. Montagem** 1.1 Suprimento de instalações 1.2 Sistemas audiovisuais 1.3 Sonorização 1.4 Cenografia e decoração 1.5 Serviços de alimentos e bebidas 1.6 Reestruturação da equipe funcional **2. Operacionalização** 2.1 Logística do fluxo local do evento 2.2 Suprimento de produto 2.3 Transporte 2.4 Acomodações 2.5 Programação geral do evento	**1. Finalização** 1.1 Redução da estrutura funcional do evento 1.2 Desmontagem da estrutura 1.3 Limpeza do local **2. Balanço financeiro** 2.1 Quitação de contratos e pagamento de contas 2.2 Auditoria **3. Avaliação e Pesquisa** 3.1 Tabulação e análise de pesquisa com cliente 3.2 Avaliação do planejamento e sua operacionalização **4. Registro documental** 4.1 Preparação de documento de registro de marketing e promoção do evento 4.2 Envio de ofícios de agradecimento 4.3 Relatório de incidências 4.4 Arquivamento de documentos

Quadro 06: Fases da gestão de projetos em eventos
Fonte: adaptado de Canton, 2001; Brito; Fontes, 2002; Giacaglia, 2003; Allen *et al*, 2008

Na fase de pré-evento a tarefa mais significativa é a do planejamento, que se consiste no estabelecimento de metas que serão alcançadas por meio da determinação de estratégias, instrumento administrativo facilitador e otimizador da empresa em relação a diversos fatores ambientais, inclusive os internos. Nesta etapa da gestão de eventos, é idealizado o que se pretende fazer, definindo-se os objetivos. É o momento de fazer um estudo de viabilidade, analisando a melhor forma de gestão para o evento, ou resgatar o histórico de edições anteriores. Em seguida, faz-se necessário descobrir o que tudo será necessário para organizar o evento. Para Canton (2001, p. 317):

> A atividade do planejamento estabelecido pelo organizador frente à idealização de seu "produto", o evento, é um processo contínuo, composto de várias etapas, podendo haver variabilidade devida às pressões ambientais resultantes de forças externas continuamente em alteração com diferentes níveis de intensidade de influência, bem como das pressões internas, resultantes dos vários fatores integrantes da empresa ou cliente contratante.

A fase seguinte, o trans-evento, nada mais é do que o produto de todo o planejamento realizado na fase pré-evento. Neste momento nem sempre o que foi idealizado ou pretendido acontece. Uma equação matemática simples pode exemplificar esta afirmação: aumenta-se o número de pessoas que trabalham no evento (na maioria dos casos, voluntários e estagiários que nem sempre são devidamente treinados), somam-se o curto espaço de tempo para realização de um grande número de atividades (geralmente um evento tem uma programação diversa, com atividades simultâneas) e os múltiplos fatores envolvidos no processo logístico operacional, que podem resultar em situações inéditas e imprevistas, nem sempre de fácil resolução. A solução para esta equação encontra-se em um bom planejamento e uma adequada gestão de todos os processos do evento (ALLEN *et al*, 2008).

O fechamento deste processo de gestão somente ocorre após a realização do evento, ou seja, na fase de pós-evento, essencial no processo de gerenciamento. Poucos profissionais se preocupam com esta fase, contudo, uma das melhores maneiras de legitimar a profissionalização deste segmento do turismo é por meio de avaliações críticas dos eventos, a fim de que "seus resultados sejam reconhecidos, seus benefícios aplaudidos e suas limitações aceitas" (ALLEN *et al*, 2008, p. 249). Nesta fase também se pode encontrar o cerne que norteará a melhoria dos processos, garantindo a continuidade de um evento (BRITO; FONTES, 2002; GIACAGLIA, 2003; WATT, 2004).

Todas estas contribuições pertinentes ao turismo e ao turismo de eventos trazem a tona conceitos de substancial importância, os quais subsidiam um aprofundamento e um melhor embasamento quando abordado o tema eventos. A movimentação econômica, social, cultural e política que um evento gera, condiz diretamente com os impactos que o turismo gera em uma comunidade receptora. Eis a chave para a

compreensão destes fenômenos da sociedade moderna. A compreensão do fenômeno turismo contribui para a contextualização do macro ambiente onde se encere o evento, cujas implicações podem influenciar na logística operacional adotada. Neste estudo, o foco centrar-se-á no cerne do evento, ou seja, em sua logística operacional. Contudo, a compreensão dos impactos que estes procedimentos causam no meio em que estão inseridos é necessária, principalmente pelo fato de que um pode influenciar diretamente o outro.

3.2.3 Logística dos Eventos

Como já referendado, a natureza da atividade turística é um conjunto complexo de inter-relações de diferentes fatores que devem ser considerados conjuntamente sob uma ótica sistemática, ou seja, um conjunto de elementos inter-relacionados que evoluem de forma dinâmica. Assim como o turismo, o segmento de turismo de eventos trata-se de uma atividade plurisetorial que necessita de uma gestão adequada, pois compreende uma série de serviços constituindo uma cadeia de produção, distribuição, consumo e valor. A pluralidade desta atividade propõe o desafio de integrar seus processos de gestão, ressaltando que o evento é um produto turístico, logo, um serviço (RUSCHMANN, 1995; COOPER *et al*; 2001; BENI, 2002).

Significa dizer, portanto, que cada processo de um evento congrega cadeias de valores distintas, constituindo uma rede de valor, definida como uma combinação de várias cadeias de valores de empresas diversas, formando uma corrente maior de atividades. A rede de valor inclui fornecedores de matérias-prima e insumos, fabricantes, atacadistas e varejistas, sendo seu ponto ótimo, a harmonização das mais diversas competências individuais que as compõem (WOOD JUNIOR, 2004; ALLEN *et al*, 2008).

Para melhor esclarecer a relação turismo e logística, evidenciam-se as áreas da logística que podem ser direcionadas ao turismo, sendo fundamental considerá-las quando na elaboração de um evento (Figura 07). Assim sendo, os vários elementos

da logística podem ser organizados em um sistema único adaptado para cada evento, permitindo arranjar e suprir consumidores, produtos e instalações, atentando-se para a movimentação em torno do ambiente, comunicação e necessidades do mesmo (Figura 08).

Área da Logística	Atuação no Turismo de Eventos
Suprimentos	Consumidor, produtos e instalações, atividades de aquisição de bens e serviços.
Transporte	Pode representar um alto custo, necessitando especial atenção.
Ligação	Destaca-se a importância da interconexão entre todas as áreas do evento, destacando a alta complexidade que a atividade pode alcançar.
Controle de Fluxo	Fluxo de produtos, serviços e consumos durante o evento.
Rede de Informações	Fluxo eficiente de informações durante o evento, resultado de um planejamento adequado.

Figura 07: Áreas de importância para a logística
Fonte: baseado em Allen *et al* (2008)

Diferente da logística de negócios, que lida com atividades contínuas, a logística de eventos se ocupa de um projeto por vez. Por isso a compreensão de que existem os preparativos antes do evento, durante sua execução e após a conclusão do processo. Logo, pode-se afirmar que a logística é parte invisível do evento, permitindo melhor aproveitamento do mesmo, resultando na satisfação dos consumidores e patrocinadores (SILVA; MUSETTI, 2003; ALLEN *et al,* 2008).

A estrutura de um evento, em termos de planejamento (pré-evento), pode seguir um perfil pré-determinado (Figura 08), estimulando a organização e a preparação de ações corretivas, caso necessário, durante o trans-evento. Contudo, o desafio deste estudo encontra-se na fase trans-evento, onde a proposição de processos pré-determinados pode culminar no engessamento da atividade. Parece ser viável traçar um possível planejamento de ações nesta fase do evento, preparando-se da melhor forma possível, contudo, acontecimentos não previstos sempre serão parte integrante do evento. Mais que isso, um evento torna-se vivo por meio da expressão da criatividade humana. Mesmo que contínuo, como o objeto deste estudo de caso, sua manutenção pauta-se na constante renovação, resultado de um processo criativo. Assim, evidencia-se a necessidade de compreender profundamente a estrutura de planejamento de um evento, explorando na logística moderna, conceitos que possibilitem o desenvolvimento daquele segmento.

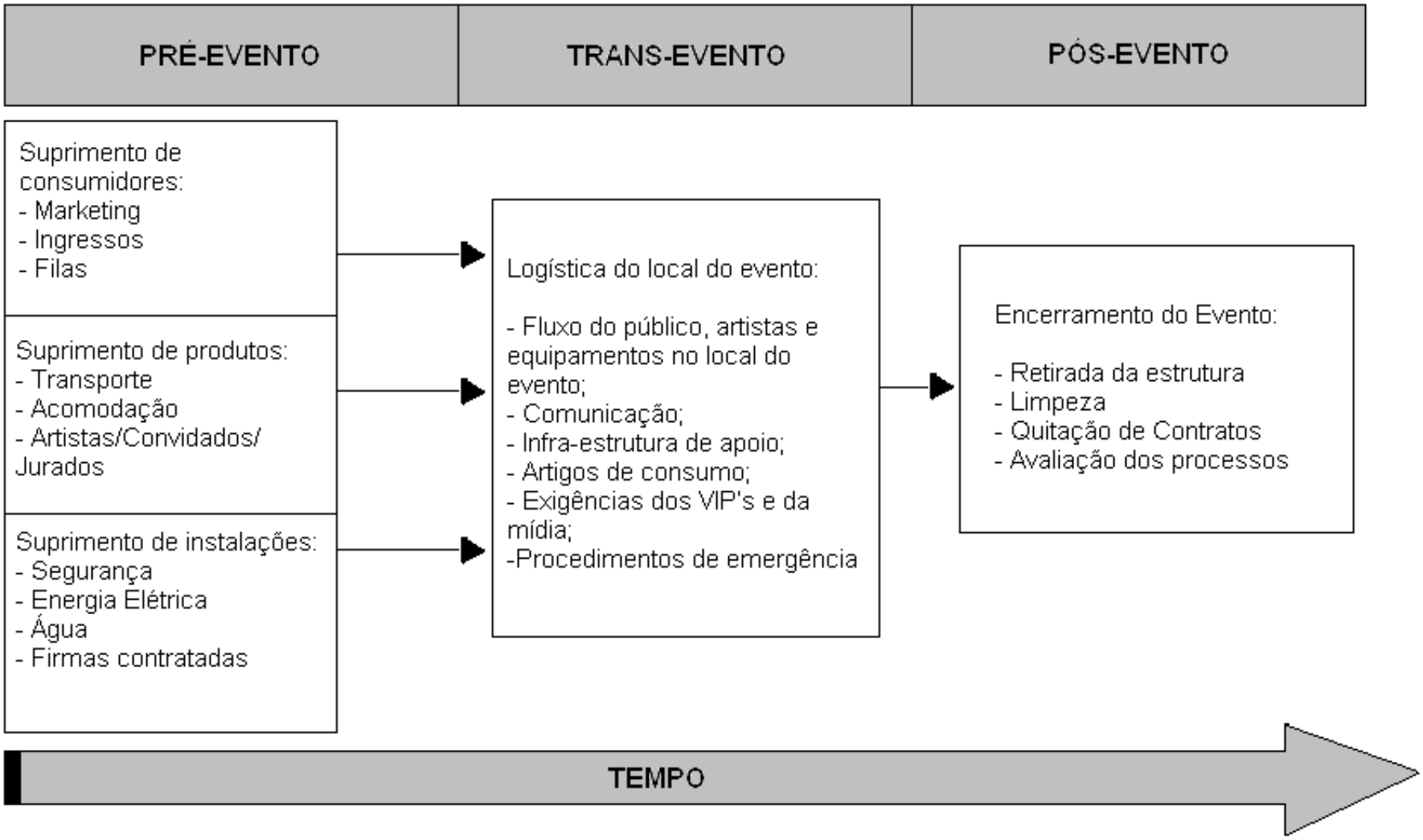


Figura 08: Componentes do sistema de logística em eventos
Fonte: adaptado de Allen *et al.* (2008, p. 212)

3.3 Logística

Tendo em vista os objetivos deste estudo, faz-se necessário resgatar a compreensão da evolução da logística, desde seu surgimento até os modelos de processos utilizados na logística integrada da atualidade, sua conceituação e áreas de atuação. O foco a seguir daqui por diante é a compreensão da logística integrada e sua aplicabilidade no setor de serviços, em especial, o turismo de eventos.

3.3.1 Evolução histórica

Sob o ponto de vista cronológico é complexo descrever como e onde a logística teve início. Estudos registram que processos logísticos eram realizados nos primórdios da humanidade, de maneira rudimentar, para suprir as necessidades de ordem inferior, segundo a teoria de Maslow (1954), seja com alimento, abrigo ou proteção, haja vista a dificuldade de encontrar alimentos e outros bens de consumo necessários em qualquer local e em abundância. Desta forma, era necessário consumir a mercadoria no local de produção, ou transferi-la por conta própria e armazená-la. Esse processo limitava-se devido à ausência de um sistema de transporte e armazenamento adequado, impulsionando as pessoas a viverem geograficamente próximas aos locais de produção dos produtos.

Ao passo que a evolução social e cultural da humanidade foi ocorrendo, o consumo e a produção de bens começaram a se separar geograficamente aprimorando o sistema logístico. O excesso de produção era transportado de forma econômica para outros locais consumidores, e os produtos necessários poderiam ser importados. Mundialmente, este processo ajudou a elucidar o alto nível do comércio internacional que é desenvolvido hoje. A logística foi o verdadeiro cerne do comércio e contribui para um melhor padrão de vida para todos. Para que uma empresa opere em uma economia de alto nível, uma boa gestão das atividades logísticas é vital (BALLOU, 2005; ROCHA, 2006).

Contudo, a logística no setor empresarial seguiu diferente ordem evolutiva, desmembrando-a em três etapas cronológicas distintas: antes de 1950, entre 1950 e 1970 e após 1970. Antes de 1950, o campo ainda não havia se despertado dentro das empresas. As atividades chave da logística (estoque, transporte, e distribuição) eram fragmentadas, resultando em conflitos de objetivos e de responsabilidades. Neste período (1939 – 1945), a logística era executada de forma global e integrada à estratégia e a tática como apoio às operações militares, que deram início a muitos dos conceitos de logística, os quais são utilizados até hoje. Todavia, o exemplo da logística militar somente influenciou as atividades empresariais alguns anos depois. O período entre os anos 50 e 60 representou a fase de decolagem da teoria e da prática da logística, decorrente também da pressão por controle de custo nas indústrias. O tempo somente tornou mais complexo os problemas logísticos, que passaram a ser administrados pelas tecnologias que surgiram em meados da década de 50 (BALLOU, 1993; SILVA; MUSETTI, 2003).

Apesar da evolução da prática da atividade logística empresarial e de sua importância, ainda era insuficiente a atenção dada a este segmento, devido a três fatores, a saber:

a) não havia nenhum motivo para acreditar que funções logísticas pudessem ser integradas e aprimorassem o desempenho empresarial;

b) o ambiente econômico era volátil, fortalecendo a pressão por lucros em mercados instáveis, refletindo em uma preocupação gerencial com a contenção e redução dos custos;

c) dificuldade de quantificar o retorno sobre o investimento.

Esses fatores, somados à resistência natural as mudanças, foram à causa para que nem todos os esforços iniciais para implementação de princípios logísticos tivessem sucesso (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Próximo aos anos 70, as filosofias administrativas finalmente cristalizaram-se. Aliado a isso, as universidades começaram a oferecer cursos na área de logística empresarial, estimulando o surgimento de publicações específicas e impulsionando as empresas a praticar o que estava previsto na teoria. Assim sendo, após a década de 70, a logística inicia seu processo de efetivo crescimento e desenvolvimento nas empresas. A filosofia econômica dominante passou de estímulos da demanda para

melhor administração dos suprimentos. Controle de custos, produtividade, controle de qualidade passaram a ser áreas de interesse, à medida que as empresas tentavam enfrentar o fluxo de mercadorias importadas. Os princípios e conceitos formulados durante anos de estudos e pesquisas passaram a ser utilizados com grande sucesso, levando ao surgimento da logística integrada (BALLOU, 1993).

Finalmente, na década de 80 e início dos anos 90, as práticas das atividades logísticas passaram por um renascimento que envolveu muitas mudanças, sobressaindo-se as que ocorreram desde a revolução industrial. Foram cinco os mecanismos propulsores citados por Bowersox e Closs (2001):

a) mudanças significativas nas regulamentações;
b) comercialização de microcomputadores;
c) revolução da informática;
d) adoção dos movimentos da qualidade;
e) desenvolvimento de parcerias e alianças estratégicas.

Os novos processos aplicados neste período (customização, qualidade, *just in time*, gestão estratégica, etc.), proporcionaram destaque à logística no planejamento estratégico das empresas, assumindo uma função de integração e coordenação de atividades de diferentes áreas. Além disso, o interesse acadêmico e o de associações profissionais estimularam discussões e proporcionaram contribuições práticas para as organizações empresariais ou para a função dessa atividade em sua estrutura (SILVA; MUSETTI, 2003).

Atualmente a logística é entendida como a integração de operações globais tanto da administração de materiais como da distribuição física. Evidencia-se isso por meio do processo de globalização mundial, que força as empresas a considerarem o mundo em sua análise de estratégia competitiva, permitindo que um produto seja desenvolvido, fabricado e vendido em países distintos (DORNIER *et al*, 2000).

As funções foco das empresas, marketing, finanças e produção, são vistas sob um novo olhar, reconhecida à importância das atividades que ocorrem entre pontos e momentos da produção (suprimento) e pontos e momentos da compra de produtos (demanda), atividades características das operações logísticas. Este contexto

enseja-se em um sistema macroeconômico que se encontra em constante e acelerada evolução, estimulando operações globais e a ascensão do setor de prestação de serviços (DORNIER *et al*, 2000).

O futuro da logística pode ser conjeturado na continua evolução das tecnologias e da economia, principalmente no deslocamento das atenções da manufatura para os serviços, oportunizando uma adaptação dos processos, princípios e conceitos logísticos para as empresas que produzem e distribuem serviços ao invés de produtos tangíveis. Pode-se dizer então que a logística traça em seu processo evolutivo um verdadeiro paradoxo: é uma das mais antigas atividades econômicas e um dos conceitos gerenciais mais modernos (DORNIER *et al*, 2000, FLEURY *et al*, 2006).

3.3.2 Conceito

A evolução e o desenvolvimento da logística empresarial estão ligados, principalmente, a uma série de acontecimentos ocorridos no cenário econômico empresarial, no período de 1970 a 1990 (Quadro 07), conforme já esclarecido. A afirmação feita de que a logística tornou-se um dos conceitos empresariais mais modernos, resulta de dois conjuntos de mudanças: o primeiro, de ordem econômica, e o segundo, de ordem tecnológica.

Na década de 90, o Brasil passou pela explosão do comércio internacional, pela estabilização econômica da moeda vigente, e privatização da infra-estrutura, sendo estes, os fatores que impulsionaram as mudanças do cenário onde a logística se insere. O rápido crescimento do comércio internacional, principalmente das importações, gerou grande demanda por logística internacional. Além disso, o fim do processo inflacionário induziu a uma das mais importantes práticas da logística empresarial: a cooperação entre clientes e fornecedores. (FLEURY *et al*, 2006; WOOD JR, 2004).

Da década de 70. . .	. . . para a década de 90
• Mercados domésticos protegidos	• Mercados abertos
• Mercados financeiros regulamentados	• Mercados financeiros desregulamentados
• Taxa de câmbio estável	• Taxa de câmbio flutuante
• Baixo nível de desemprego	• Relações de trabalho flexíveis
• Dois pólos econômicos (EUA e Europa)	• Blocos econômicos: EU, Nafta, Ásia
• Crescimento das economias industrializadas	• Indústrias transferidas para lugares onde a mão-de-obra é mais barata
• Estruturas organizacionais pesadas	• Estruturas enxutas e flexíveis
• Organizações burocráticas	• Pluralidade de modelos organizacionais

Quadro 07: Mudanças ambientais.
Fonte: Wood Jr. (2004, p. 206).

Este cenário estimulou o desenvolvimento de novos processos significativos no que tange as práticas empresariais, sua eficiência, qualidade e disponibilidade de infra-estrutura de transportes e comunicações – elementos fundamentais para a logística moderna. Na área acadêmica, a crescente importância dada à logística, por meio de pesquisas e estudos os quais apontam o potencial do emprego desta atividade no aprimoramento do processo administrativo e da estrutura organizacional, tem corroborado para sua consolidação no meio empresarial (SILVA; MUSETTI, 2003).

Assim sendo, o Quadro 08 demonstra um comparativo do processo evolutivo pelo qual o conceito de logística vem passando, proposto por Wood Jr. (2004). Percebe-se que ao passo que a atividade logística é enriquecida em atividades, ganha um conteúdo muito mais estratégico do que necessariamente técnico, o que é muito mais percebido a partir da “segunda-fase”, onde a função logística passa a englobar processos de negócios fundamentais para a competitividade empresarial (WOOD JR, 2004).

O processo logístico corta longitudinalmente todas as áreas funcionais de uma empresa, conseqüentemente, criando importantes interfaces. Assim sendo, identifica-se que a missão da logística é dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao tempo em que fornece uma maior contribuição à empresa (BALLOU, 2001).

Fases	Fase Zero	Primeira Fase	Segunda Fase	Terceira Fase	Quarta fase
Perspectiva dominante	administração de materiais	Administração de materiais + distribuição	logística integrada	*Suppy chain management*	*Suppy chain management* + *Efficient consumer response*
Focos	• gestão de estoques • gestão de compras • movimen-tacão de materiais	• otimização do sistema de transporte	• visão sistêmica da empresa • integração por meio de sistemas de informação	• visão sistêmica da empresa incluindo fornecedores e canais de distribuição	• amplo uso de alianças estratégicas, co-*marker ship,* subcontratação e canais alterna tivos de distri buição.

Quadro 08: Evolução do conceito de logística.
Fonte: Wood Jr. (2004, p. 214).

A proposta de conceito de logística apresentada pelo *Council of Logistics Management* (2008)*,* refletindo a necessidade de uma administração adequada tanto da movimentação de mercadorias, serviços e informações, desde a aquisição de insumos até a distribuição do produto final diz que:

> [...] o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo e armazenagem eficientes e de baixo custo de matérias-primas, estoque em processo, produto acabado e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos dos clientes.

O conceito de logística segundo Christopher (1997, p.2), é:

> O processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo.

Tais definições evidenciam a preocupação estratégica da logística com a organização, atribuindo-lhe responsabilidades dentro de um processo integrado, baseado no gerenciamento adequado e racional de todos os recursos envolvidos nas atividades da empresa. A logística objetiva a satisfação das necessidades do

cliente, reforçam Bowersox e Closs (2003), facilitando as operações relevantes de produção e marketing, procurando atingir uma qualidade predefinida por meio da competência operacional. Seu desafio é o equilíbrio das expectativas do cliente e os gastos, de modo a alcançar os objetivos do negócio.

Como sabido, este estudo focará a adaptação de processos logísticos aplicados à gestão de bens para a gestão de serviços. Logo, a compreensão da conceituação de serviço e principalmente suas características, é fator *sine qua non*. Desta forma, retoma-se o que afirma Grönroos (1993) quando diz que a essência do serviço é a intangibilidade do próprio fenômeno. Não sendo um bem físico, porém, um conjunto de atividades ou processos, cujo consumo se dá no mesmo local da produção, dificultando o controle de qualidade, sendo o consumidor, fator participativo no processo logístico de prestação de serviços.

Assim sendo, às atividades atribuídas à logística em serviços, especificamente no Turismo, compõem uma parcela essencial do produto turístico, seja na formação de seu custo final ou na participação do tempo total de envolvimento com o turista. Logo, a logística pode ser vista como um dos componentes do produto turístico mais exposto à percepção e avaliação do turista. A logística do Turismo pode então ser definida como um processo de planejamento, implementação e gestão do fluxo de turistas; de sua acomodação, lazer, recreação, entretenimento e mobilidade nos centros de interesse; do fluxo de informações e do suprimento dos mesmos centros de interesse com bens de consumo – com eficiência de desempenho em qualidade e custo (KARASSAWA, 2003).

Todas as definições demonstram preocupação em apresentar a logística como um componente imprescindível nas operações empresariais, sejam elas relativas aos fluxos de materiais, informações ou financeiros. O impacto da qualidade no gerenciamento desta área pode significar o sucesso ou não da empresa no mercado onde atua.

Nos últimos anos, observou-se que cada vez mais empresas têm criado áreas específicas para dirigir à logística, não mais isolando as áreas de suprimentos, de produção e distribuição em departamentos estanques, mas integrando-as como

forma de potencializar os esforços de cada uma, otimizando fluxos financeiros, de materiais e de informações. É o que afirma Dornier *et al* (2000) quando coloca que a logística é a administração dos fluxos entre o marketing e a produção. A essência da integração é proporcionar a excelência funcional, de modo que ela possa prestar máxima contribuição para a competência de todo o processo logístico.

3.3.3 Logística Integrada

A logística é vista como a competência que vincula a empresa a seus clientes e fornecedores. A competência logística decorre de uma avaliação relativa da capacitação de uma empresa para fornecer ao cliente um serviço competitivamente superior ao menor custo total possível. Desta forma, o mais significativo desafio da logística está em posicionar-se como uma competência central e desenvolver programas com fornecedores e clientes que promovam integração interna dos recursos logísticos. Segundo Bowersox e Closs (2001), a combinação dos esforços da empresa com seus fornecedores, deve por sua vez, ser orientado para a agregação de valor para o cliente final, resultado do desenvolvimento da logística como uma competência central que incorpore as melhores práticas de flexibilidade, resultado em uma Cadeia de Valor.

3.3.3.1 Cadeia e Rede de Valores

Para compreender a conceituação e a missão de cadeia e rede de valor, é importante despertar clareza com relação ao conceito de estratégia. Esse esclarecimento serve como base para a compreensão de que a atuação das empresas deve estar orientada no sentido da adaptação, observadas as condições internas (empresa) e externas (mercado). As opções estratégicas condicionam a estrutura e os processos, que por sua vez, limitam as opções estratégicas. Assim, a logística não deve ser vista como um engessamento da empresa, mas como um condicionamento de processos para otimização de recursos e alcance de metas e objetivos.

Como já visto, a logística opera com diversos processos distintos formando um sistema. Para que este sistema opere de forma eficiente, os elos existentes entre cada processo devem estar sólidos e em perfeita sintonia. Recorre-se a Wood Jr. (2004) para aprofundar este conhecimento. Ele propõe a divisão das atividades da função logística em três grandes grupos: atividades estratégicas, atividades táticas e atividades operacionais (Figura 09). Direciona-se o foco, neste momento, para as atividades estratégicas as quais se relacionam com a tomada de decisões e conseqüentemente, à gestão estratégica da empresa. Logo, deve-se inserir a logística no processo de tomada de decisões gerenciais, que traçam as estratégias de trabalho da empresa. Uma estratégia competitiva consiste-se da escolha deliberada de um conjunto de atividades que forneçam uma combinação de valor única, exclusiva. Assim, pode-se definir estratégia como sendo um conjunto de atividades integradas adaptadas, umas as outras, com a finalidade de alcançar objetivos previamente estabelecidos (PORTER, 1991).

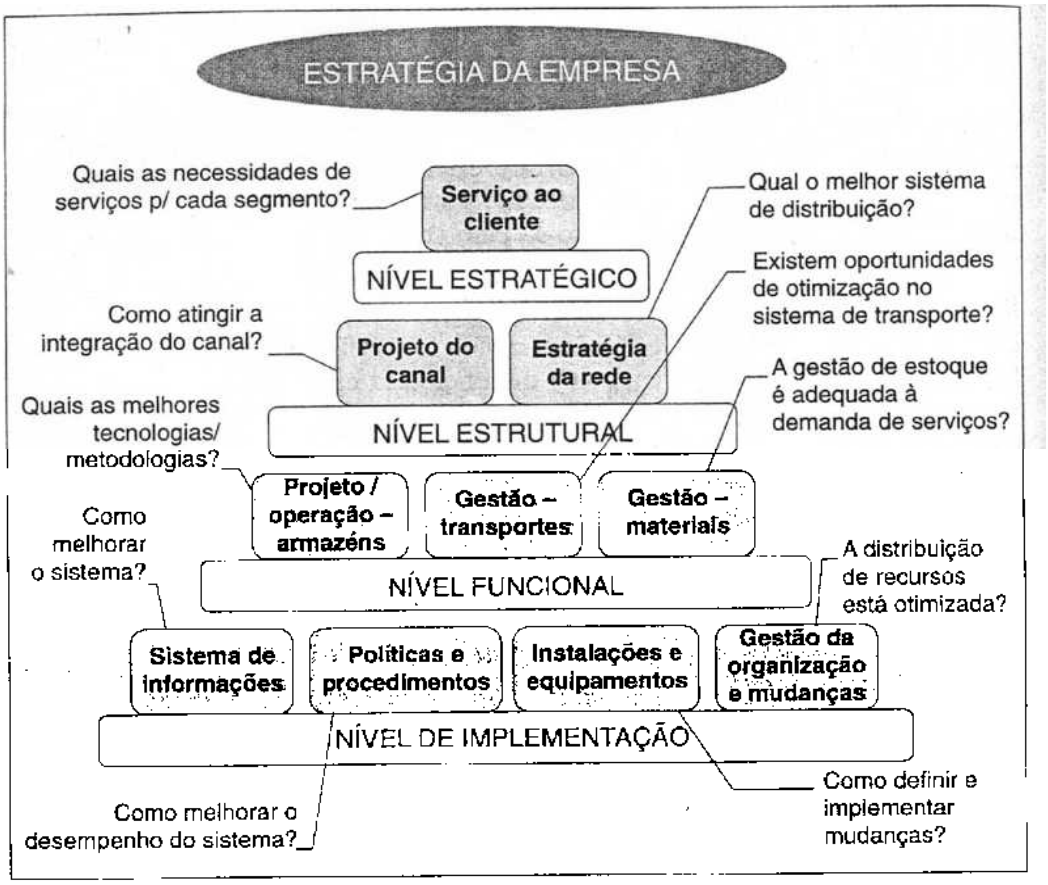


Figura 09: Funções Essenciais da Logística.
Fonte: Wood JR (2004, p. 216).

Ainda com relação à função logística, Wood Jr. (2004) descreve as atividades táticas como aquelas relacionadas ao desdobramento das metas estratégicas e ao planejamento logístico. Envolvem tomadas de decisões com fornecedores, sistemas de controle de produção, rede de distribuição e outros. As atividades operacionais referem-se à gestão do dia-a-dia da rede logística, envolvendo a manutenção e a melhoria do sistema como um todo.

Reafirma-se que a vantagem competitiva não pode ser vista, observando-se a empresa como um todo, haja vista sua complexidade sistêmica. Ela tem origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa. A intenção de diagnosticar estas atividades de relevância estratégica, firma-se na compreensão do comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Além disso, as informações sobre os clientes fluem por toda a empresa na forma de atividades de vendas, previsões e pedidos. Todo este sistema, conceituado como logística integrada (Figura 10) subdivide-se em duas ações inter-relacionadas: fluxo de materiais e fluxo de informações. Observa-se na figura que as operações da empresa, isoladamente, ressaltam a importância da integração entre as mesmas, promovendo agilidade e flexibilidade orientada para o cliente e baseada em processos (PORTER, 1999; BOWERSOX; CLOSS, 2001).

A esta integração, Porter (1999) denomina de cadeia de valor**,** definindo-a como a representação da reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar um produto. O autor ainda coloca de que a cadeia de valor desagrega uma empresa em suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação, sendo a diferença existente entre as cadeias de valores concorrentes, uma fonte básica de vantagem competitiva.

Do ponto de vista da criação de valor para o cliente, a cadeia é considerada como uma série de relações individuais que são integradas aos clientes e aos fornecedores específicos. Cada relação constitui uma parceria que destaca os fatores de desempenho, considerados importantes para a empresa. O resultado final da logística integrada é uma série de capacitações sincronizadas, que obedece a

princípios baseados no tempo, que visam o uso eficiente de recursos, com base nas necessidades dos clientes.

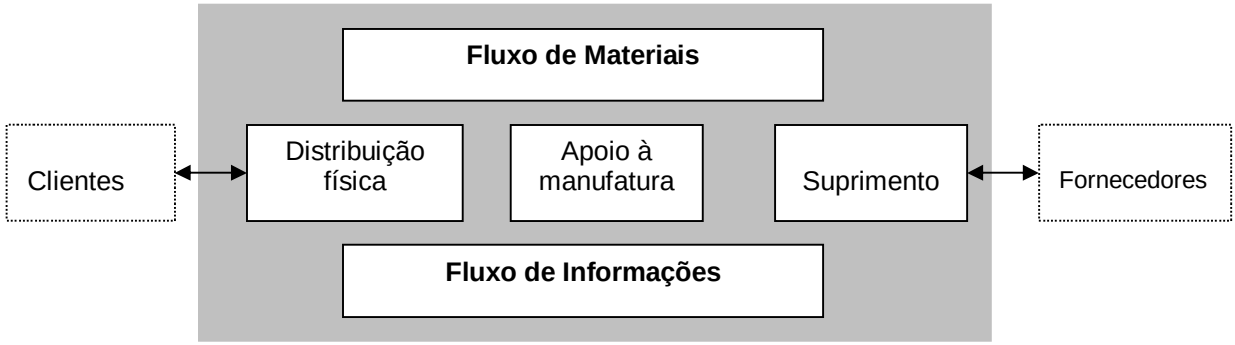


Figura 10: A integração logística.
Fonte: Bowersox e Closs (2001, p. 99).

Como ferramenta fundamental para aplicação e acompanhamento da logística integrada, a cadeia de valor (Figura 11) proposta por Porter (1999) classifica as atividades da empresa em primárias e de apoio. Entende-se por atividades primárias aquelas que se relacionam diretamente com a obtenção, transformação e comercialização de produtos ou serviços oferecidos, como razão de existência da empresa. Por atividades de apoio, entende-se como sendo aquelas que sustentam as atividades primárias de maneira eficaz e eficiente, fornecendo recursos e infra-estrutura para tal fim.

Agregadas a esta classificação, encontram-se outras nove categorias genéricas de atividades, denominadas de atividades de valor. Cada atividade de valor emprega insumos adquiridos, recursos humanos e algumas tecnologias para executar sua função, utilizando e criando informação, como dados do comprador, parâmetros de desempenho e estatísticas sobre falhas.

Figura 11: Cadeia de valores Genérica.
Fonte: Porter (1999, p. 35).

São cinco as atividades de ordem Primária:

a) logística Interna ou de entrada: relacionam-se as atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos do produto, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas e devolução para fornecedores.

b) operações: são as atividades associada à transformação dos insumos no produto final, como trabalho de máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamentos, testes, impressão e operações de produção.

c) logística externa ou de saída: atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, processamento de pedidos e programação

d) marketing e vendas: são as atividades associadas ao oferecimento de meios pelos quais compradores induzam-se a adquirir o produto ou serviço, como propaganda, pontos de vendas, cotação, seleção de canais, e fixação de preços.

e) serviço: tratam-se das atividades associadas ao fornecimento de serviço buscando uma manutenção ou mesmo intensificação do valor do produto, como instalações, consertos, treinamentos, fornecimento de peças e ajustes do produto.

São quatro as atividades de Apoio:

a) aquisição: referem-se às funções de compras dos insumos empregados na produção dos produtos. Incluem-se aqui matéria-prima, suprimentos e outros itens de consumo, bem como ativos como máquinas, equipamentos em geral (escritórios e prédios).

b) desenvolvimento de Tecnologia: cada processo ou atividade de valor da empresa envolve tecnologia. Por isso, esta atividade de valor apóia a cadeia como um todo,

por meio do desenvolvimento de tecnologia para o aprimoramento do produto, desde uma pesquisa básica até a concepção do projeto, modelando equipamentos e estabelecendo processos.

c) Gerência de Recursos Humanos: referem-se às atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e compensação de todos os tipos de processos relacionados à gestão de pessoas.

d) Infra-estrutura da empresa: consiste em uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerencia de qualidade, assim como o local físico da empresa (edifícios).

Apesar de serem apresentadas de forma separada, às atividades da cadeia de valor estão completamente vinculadas umas as outras, completando-se, sendo assim, difícil separá-las, principalmente em empresas prestadoras de serviços, onde as atividades integram-se, havendo pouca ou nenhuma independência. Para um melhor entendimento das características a serem consideradas para a aplicação da cadeia de valor, propõe-se um quadro, adaptado dos autores que mais discutem esta teoria (Quadro 09) (PORTER, 1999; WOOD JR. 2004; GAZZERA 2005).

CARACTERÍSTICAS DA CADEIA DE VALOR	
As atividades estão diretamente vinculadas umas as outras	Cada atividade gera valor e contribui para o valor global percebido pelo cliente
Conhecer os atributos de maior valor da empresa contribui para a visualização da posição da empresa com relação a esses valores.	A cadeia de valor insere-se em um campo maior de atividades, denominado rede de valor.
Para identificar uma cadeia de valor, a empresa deve examinar todas as suas atividades.	As diferenças existentes entre as cadeias de valores dos concorrentes são a chave para a determinação da vantagem competitiva.

Quadro 09: Características da cadeia de valor
Fonte: baseado em PORTER, (1999); WOOD JR. (2004); GAZZERA (2005)

A adoção do conceito de cadeia de valor assim como da visão sistêmica da atividade logística, catalisam resultados substanciais: redução dos esforços e gastos desnecessários; melhoria da eficiência; agilização dos processos, reduzindo o tempo de operacionalização entre eles; agilização do fluxo de informações e o rompimento de barreiras interdepartamentais, buscando o ótimo para o sistema na qual a empresa se insere (CHRISTOPHER, 1997; WOOD JR. 2004).

Toda cadeia de valor combina-se com outra cadeia de valor, formando assim uma rede ou sistema de valores culminando em uma corrente maior de atividades (Figura 12), incluindo fornecedores, distribuidores, atacadistas, varejistas. Esta integração externa é essencial para aprimorar o desempenho da cadeia de valor, pois as atividades logísticas não funcionam apenas dentro das organizações, mas também entre empresas. Logo, para obter a eficiência objetivada com a determinação da cadeia de valor, é preciso que a empresa insira-se em uma rede de valor que esteja devidamente organizada e que apresente cooperação entre os partícipes (PORTER, 1999; BOWERSOX; CLOSS, 2001; WOOD JR., 2004).

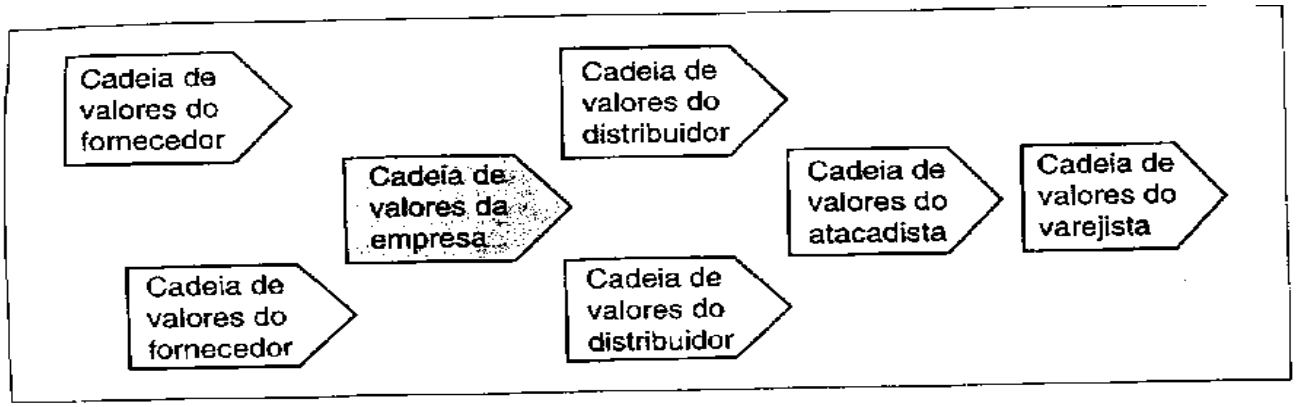


Figura 12: Rede de valores.
Fonte: Wood Jr (2004, p. 212).

Na próxima etapa deste estudo procurar-se-á esclarecer a lógica desta integração para fora das fronteiras da empresa, incluindo fornecedores e clientes, em um trabalho de alinhamento dos processos-chave de cada negócio, criando valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final. Esta gestão é uma forma integrada de planejar e controlar o fluxo de mercadorias, informações e recursos, desde os fornecedores até o cliente final, procurando administrar as relações na cadeia logística de forma cooperativa e para benefício de todos os envolvidos.

3.3.3.2 *Suppy Chain Management - SCM*

Por meio da análise de toda a revisão bibliográfica apresentada até este ponto, chega-se a conclusão de que são significativos os ganhos que podem ser obtidos através da integração efetiva dos elementos da cadeia de valor, e que a otimização global dos custos e do desempenho (por meio da rede de valor) podem resultar em ganhos expressivos. Contudo, para se chegar a este estágio, o caminho pode ser árduo, requerendo readequação ou mesmo eliminação de inúmeras barreiras, tais como: a reestruturação do próprio esquema organizacional; a aquisição de um sistema de gerenciamento de informação bem articulado, interligando o fluxo dos processos e os canais de distribuição e; a implantação de um sistema de gerenciamento de custos, adequado aos objetivos da empresa. Todas estas etapas resultam em inúmeras mudanças na organização, inclusive no que se refere a sua filosofia, introduzindo-se assim o conceito de *Supply Chain Management-SCM* (BALLOU, 2001; WOOD JR. 2004).

Todavia, para compreender o que é SCM*,* faz-se necessário explanar o conceito de canal de distribuição, que se trata de um instrumento fundamental para os processos de comercialização e distribuição de bens e serviços, definido por Fleury *et al* (2006, p. 40) como sendo “o conjunto de unidades organizacionais, instituições e agentes internos e externos, que executam as funções que dão apoio ao marketing de produtos e serviços de determinada empresa”.

Qualquer unidade organizacional, institucional ou agente que execute funções de suporte ao marketing (compras, vendas, informações, transporte, armazenagem, estoque, programação da produção e financiamento) pode ser considerado um membro do canal de distribuição. Assim como a logística, os canais de distribuição estão tornando-se cada vez mais complexos, resultado da evolução do marketing, especificamente das práticas de segmentação de mercado e contínuo lançamento de novos produtos. Acompanhando este processo, a competição acirrada somada as instabilidades de mercado lançaram a tendência da terceirização, repassando para prestadores de serviços especializados a maioria das operações produtivas. Esta equação: maior complexidade, menor controle e mais terceirização, resultou no

aumento dos custos operacionais nos canais de distribuição. Para solucioná-la, as empresas necessitaram buscar maior coordenação e sincronização, mediante um processo de cooperação e troca de informações (DORNIER *et al*, 2000; FLEURY *et al*, 2006).

Logo, buscava-se a um sistema que envolvesse todos os elementos de uma cadeia de produção, visando à otimização da rede de valores por meio da cooperação entre os membros envolvidos, da redução dos riscos individuais, da melhoria da eficiência do processo logístico e da eliminação das perdas e dos esforços desnecessários. Surge assim o desafio de descobrir o conjunto correto de mecanismos para cooperação, coordenação e controle deste sistema que passou a ser denominado *Suppy Chain Management* – SCM, ou, em português "Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos" (DORNIER *et al*, 2000; FLEURY *et al*, 2006).

O conceito de SCM surgiu como uma evolução natural do conceito de logística integrada, representando a coesão de suas atividades externas, tendo como plano de fundo a globalização e o avanço da tecnologia da informação. É também considerado como a realização prática dos já vistos conceitos de logística integrada, ou mesmo como uma metodologia empregada que envolve alguns aspectos tais como: parceria com fornecedores; sincronização da produção; redução de estoques; revisão do sistema de distribuição; parcerias com distribuidores; melhoria do sistema de informação e gestão da demanda (Figura 13) (POIRIER; REITER, 1996; CHRISTOPHER, 1997; BOWERSOX; CLOSS, 2001; WOOD JR, 2004; FLEURY *et al*, 2006).

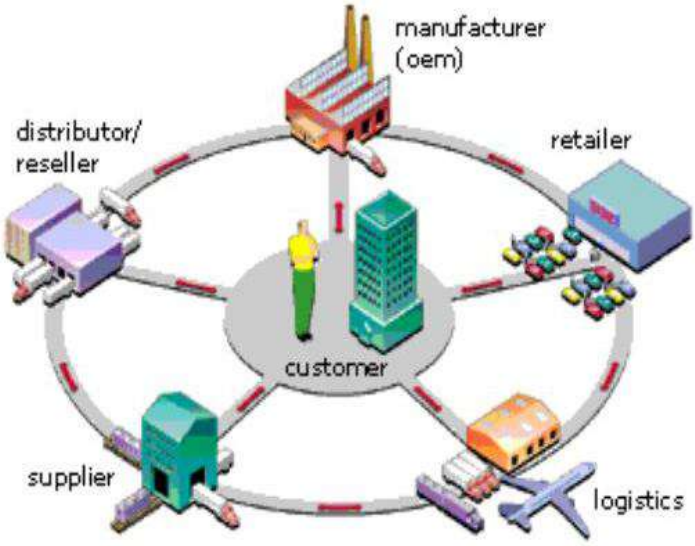


Figura 13: Modelo supply chain.
Fonte: Wood Jr. (2004, p. 220).

Compreendido isto, pode-se apresentar a definição de SCM como sendo “a rede de organizações envolvidas, através de todos os elos da cadeia, com diferentes processos e atividades, que produz valor em forma de produtos e serviços para o consumidor final” (CHRISTOPHER, 1997, p. 11). Fleury *et al* (2006) acrescenta que, devido à natureza colaborativa da cadeia de suprimentos, é fundamental saber escolher os parceiros corretos, uma vez que esta parceria deve ser vista como um acordo de longo prazo. É importante compreender, conforme ilustra a Figura 13, que a cadeia de suprimentos opera em *looping,* onde fluem todos os materiais e produtos acabados, informações e transações, ou seja, inicia e termina com o consumidor, estimulando o pensamento do negócio como um processo contínuo (WOOD JR, 2004).

Para tanto, são três os aspectos principais que devem ser considerados quanto na gestão da cadeia de suprimentos (DORNIER *et al*, 2000):

a) Identidade interfuncional: por envolver diversas atividades da cadeia de suprimentos em diferentes áreas funcionais, cria-se uma descoordenada e fragmentada visão das responsabilidades de cada grupo envolvido;

b) Cadeia de suprimentos como usuário estratégico de estoque e outros recursos produtivos: significa dizer a SCM pode ser usada como uma ferramenta potencialmente eficaz no balanceamento das necessidades de demanda e de capacidade, assim como no fornecimento de proteção operacional contra incertezas;

c) Cadeia de suprimentos como integradora e coordenadora das atividades de produção logística: trata-se da essência da SCM e trata-se da única maneira de atingir eficiência operacional em relação a custos e serviços ao cliente.

Fica evidente que a implementação do conceito de SCM exige mudanças significativas nos procedimentos internos e externos de uma empresa, principalmente no que diz respeito ao relacionamento com clientes e fornecedores. Acima de tudo, o que mais influenciará o resultado deste processo, é a qualidade da informação que circula por ele, uma vez que cadeia de suprimentos amplia a necessidade de um canal de informações que conecte os participantes do processo. Muitas empresas recorrem à tecnologia para realizar esta integração

3.3.4 Fluxo de Informação

O fluxo de informação nada mais é do que a maneira como a informação circula dentro de uma organização, deste o cliente até a conclusão dos processos de criação do bem ou do serviço, ou seja, o modo como é transferida de um processo ao outro (Figura 14). Não obstante, o fluxo de informação era documentado em papel, resultando em lentas transferências de informações com dados pouco confiáveis e propensos a erros, além de aumento do custo operacional e redução das chances de satisfação do cliente.

Primeiramente faz-se necessário compreender as etapas que representam o fluxo da informação nas organizações. Para tanto, adotou-se o modelo proposto por Beal (2004) (Figura 14).

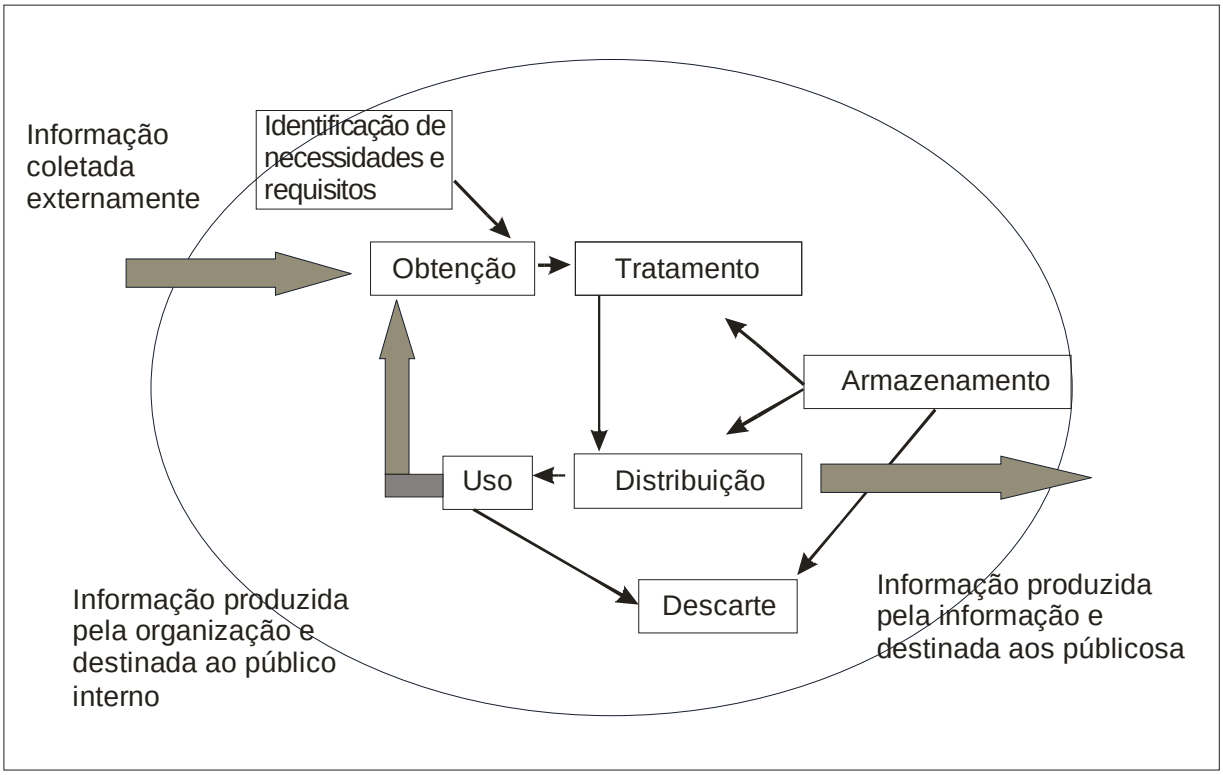


Figura 14: Fluxo de informações
Fonte: Beal (2004 p. 30)

A autora divide o processo do fluxo de informações em sete etapas distintas. A primeira remete-se a identificação das necessidades e requisitos de informação, para que possam ser desenvolvidos produtos informacionais orientados especificamente para cada grupo e necessidade. A segunda etapa é caracterizada pela obtenção das informações, onde se faz necessária a repetição contínua de alimentação deste processo. Beal (2004, p. 30) menciona que nesta etapa "são desenvolvidas as atividades de criação, recepção e captura de informação, provenientes de fonte externa ou interna, em qualquer mídia ou formato". A etapa seguinte, denominada de tratamento da informação, faz-se necessária para tornar a informação mais acessível e fácil de localizar pelos usuários. A quarta etapa relaciona-se a distribuição da informação para o usuário (interno e externo), pois "quanto melhor a rede de comunicação da organização, mais eficiente é a distribuição interna da informação, o que aumenta a probabilidade de que esta venha a ser usada para apoiar processos e decisões" (BEAL, 2004, p. 31). O uso da informação, quinta etapa, segundo Beal (2004, p. 31) é o "[...] mais importante de todo o processo de gestão da informação, embora seja freqüentemente ignorada pelas organizações". Em seguida, a informação passa a ser armazenada, ou seja,

trata-se da etapa de conservação dos dados e informações, permitindo seu uso e reuso dentro da organização. Finalmente, o descarte da informação que esteja obsoleta ou inútil, resultando em melhoria dos processos de gestão da informação.

A evolução tecnológica trouxe facilidades inesperadas para a logística. O decrescente custo da tecnologia de informação, somado a maior facilidade de manuseio, estimulou seu uso, passando a assegurar o gerenciamento das informações eletronicamente. O impacto imediato de todos os tipos de transferência de informações eletronicamente aumentou a disponibilidade de informação em tempo hábil, relativas a quase todos os aspectos do desempenho logístico. Esta evolução propiciou oportunidades contínuas de integração entre processos, resultando em melhorias nas operações, tornando-as mais ágeis, confiáveis, eficientes e baratas. Desta forma, a disponibilidade da informação e a possibilidade de analisá-la com relação a cada processo da operação por meio do uso de ferramentas quantificáveis, assegurou que esta passasse a ser um recurso logístico.

A interligação das atividades logísticas, fruto deste novo recurso, estimulou a integração entre os processos (SCM) diminuindo as diferenças existentes entre os diversos setores da empresa, facilitando a coordenação do planejamento e o controle das operações de rotina. A partir desta evolução, o fluxo de informações logísticas passa a seguir determinados princípios para sua melhor aplicabilidade (BOWERSOX; CLOSS, 2001; FLEURY *et al*, 2006):

a) disponibilidade: as informações devem estar disponíveis em tempo hábil e com consistência, para aperfeiçoamentos e decisões empresariais. O cliente necessita de um rápido acesso e uma resposta correta, logo, a informação deve estar disponível em qualquer lugar e hora, sendo atualizada continuamente;

b) precisão: as informações devem refletir com precisão o status atualizado e incorporar atividades periódicas de avaliação. Defini-se precisão como o grau de conformidade entre as informações geradas e o *status* atualizado;

c) atualização em tempo hábil: atualização constante em tempo hábil para proporcionar *feedback* rápido das informações aos níveis gerenciais;

d) Flexibilidade: atender as necessidades de usuários e clientes;

e) Formato adequado: as informações corretas devem ser apresentadas com as melhores estruturas e ordenação.

Esses princípios denotam que a TI (Tecnologia da Informação), por meio do fluxo de informações, é fundamental para a integração e o desenvolvimento da logística, uma vez que interfere na melhoria do gerenciamento dos custos, assim como na oferta de informações ao cliente. Passa-se a compreensão de que o fluxo de informação logística enseja-se em um sistema maior e mais complexo, denominado Sistemas de Informações Logísticas (LIS), definido como:

> [...] um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas (LAUDON, 1999, p. 4).

O autor ainda explica que o funcionamento do LIS se dá através de três ciclos: entrada (*input*), que envolve a captação ou coleta de fontes de dados brutos interno ou externos da organização; processamento, que envolve a conversão dessa entrada bruta em uma forma mais útil e apropriada; e a saída (*output*), que envolve a transferência da informação processada às pessoas ou atividades que as usarão.

O sistema de informações logísticas (LIS) funciona como elos entre as atividades logísticas resultando em um processo integrado. Segundo Fleury *et al* (2006), existem fortes evidências de que empresas da mesma cadeia de suprimentos irão integrar-se cada vez mais pelos meios de sistemas de informação, reduzindo as incertezas, duplicações de esforços e, o custo das operações.

O fluxo de informações do LIS, em sua maioria, incorpora cinco grandes módulos da empresa: entrada de pedidos, processamento de pedidos, transporte e expedição, operações de distribuição e gerenciamento de estoque, ou seja, perpassa pelas principais atividades logísticas. Em uma cadeia logística, estes módulos se fundem com os módulos das demais empresas inclusas no processo. Quanto mais bem administrado o fluxo de informações, melhores serão os resultados alcançados (BOWERSOX; CLOSS, 2001; FLEURY *et al*, 2006).

Um sistema de informação automatizado resulta em boa fluidez de informações. O mercado já possui um grande número de *softwares* que tornam o processamento do fluxo das informações muito mais fácil. As vantagens do investimento em sistemas

de informações com grande precisão e que possibilite uma gestão integrada são inúmeras, além da oferta extra de informações aos clientes. As informações fluem em velocidade mais acelerada e há uma maior comunicação entre fornecedores e clientes sendo possível conciliar os limites de produção dos fornecedores com as necessidades de seus clientes. Outra questão a ser observada é que a partir do momento que os processos da empresa passam a ser automatizados há uma diminuição de custos com os recursos humanos. Isto ocorre já que não há necessidade de um grande número de trabalhadores para controlar o fluxo das informações, porém na verdade, será necessária uma mão-de-obra mais bem treinada e qualificada (BALLOU, 1993; NAZÁRIO, 1999).

Esse avanço da logística, impulsionado pelo desenvolvimento da tecnologia corrobora com o bom funcionamento de um sistema maior conhecido como Sistemas de Informação Gerencial (SIG), conceituado como sendo ”todo equipamento, procedimentos e pessoal que criam um fluxo de informações utilizadas nas operações diárias de uma organização e no planejamento e controle global das atividades da mesma” (BALLOU, 1993; p. 278). Logo, o LIS é parte integrante do SIG uma vez que trata exclusivamente do fluxo de informação criado.

Para uma melhor compreensão, exemplifica-se. A maioria das empresas é estruturada por linhas ou áreas funcionais, tais como contabilidade, finanças, marketing, administração de operações/produção, entre outras. Cada uma destas áreas utiliza seu próprio conjunto de subsistemas de funções específicas que integram o SIG e que exigem diferentes informações e suporte para a tomada de decisões, porém, também compartilham algumas informações comuns necessárias. O LIS deve abranger dentro de uma empresa, além das áreas funcionais, também as áreas setoriais e geográficas. Dentro da área funcional, deve haver um aumento de informações entre funções de operações e de logística. Na área setorial, deve haver um maior compartilhamento de informações entre setores de dentro da empresa e entre a empresa e seus fornecedores e distribuidores (DORNIER *et al*, 2000).

As informações que são capturadas e processadas pelos sistemas de informações logísticos podem ser usadas, corroborando com os princípios da informação logística citados por Bowersox e Closs, para (DORNIER *et al*, 2000, p. 584):

a) prever, antecipar e planejar;

b) garantir que as operações possam ser rastreadas no tempo e que produtos possam ser localizados;

c) controlar e relatar as operações completas.

Logo, a tendência da logística é cada vez mais investir em processamento de dados, sistemas de informação e recursos de telecomunicação para um melhor gerenciamento dos fluxos de bens e de serviços. Dornier et al (2000, p. 584) afirmam que os clientes se tornam mais satisfeitos, se as empresas lhes disponibilizam dois fatores considerados críticos no atendimento: “informações a respeito da distribuição física ou das operações de suprimento e habilidade para transmitir essas informações”.

Tais conceitos sustentarão os objetivos deste estudo, uma vez que o segmento de prestação de serviço utiliza como matéria prima, a informação que perpassa entre o mercado e a empresa. A adaptação dos conceitos da logística moderna aplicada a bens, para uma logística da prestação de serviços será viável por meio da compreensão do fluxo informacional existente entre a empresa e o cliente. Eis a chave para solucionar o problema deste estudo.

Para tanto, o entendimento de que uma organização possui diversos processos que, entrelaçados em uma operacionalização complexa, possibilitam a realização de sua atividade fim faz-se necessário. Por meio da compreensão da logística intrínseca em cada um desses processos, assim como da inter-relação existente entre eles, é possível alcançar o aprimoramento das ações, assim como a otimização de recursos e a determinação de vantagens competitivas. Esta compreensão é possível por meio do mapeamento de processos, o que necessariamente requererá tanto uma análise como uma avaliação critica das práticas da organização.

3.4 Mapeamentos de Processos

Para uma melhor compreensão da definição de mapeamento de processos, faz-se necessário trazer à luz o conceito de processo, encontrado em diversos ramos da ciência, sempre com significados semelhantes, embora sejam tratados em assuntos distintos.

Pode-se definir processo como qualquer atividade que receba uma entrada (*input*), agrega-lhe valor, e gera uma saída (*output*), para um cliente interno ou externo, fazendo uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos (HARRINGTON, 1993). Um processo integra pessoas, ferramentas e métodos para executar uma seqüência de passos, com o objetivo definido de transformar determinadas entradas em determinadas saídas (CÔRTES, 2001). Trata-se de uma específica ordenação de atividades de trabalho através do tempo e do espaço, com um início, um fim e um conjunto claramente definidos de entradas e saídas. (DAVENPORT, 1994). Zarifian (2004 p.105) apresenta uma das mais completas definições de processos:

> [...] uma cooperação de atividades distintas para a realização de um objetivo global, orientado para o cliente final que lhes é comum. Um processo é repetido de maneira recorrente dentro da empresa. A um processo correspondem: um desempenho (performance), que formaliza o seu objetivo global (um nível de qualidade, um prazo de entrega etc.); uma organização que materializa e estrutura transversalmente a interdependência das atividades do processo, durante sua duração; uma co-responsabilidade dos atores nesta organização, com relação ao desempenho global; uma responsabilidade local de cada grupo de atores ao nível de sua própria atividade.

Assim, um processo é composto de entradas, saídas, tempo, espaço, ordenação, objetivos e valores que resultam em uma estrutura para fornecer serviços e produtos aos clientes.

As características encontradas na maioria dos processos (principalmente nos processos de negócios) são interfuncionalidade e variabilidade (Figura 15). A primeira, a interfuncionalidade, determina que os processos não são executados

inteiramente em uma única área funcional. E a segunda, a variabilidade, atrela-se ao envolvimento dos processos com fatores externos ou internos, à sua magnitude, ou mesmo à sua complexidade (PAIM, 2001).

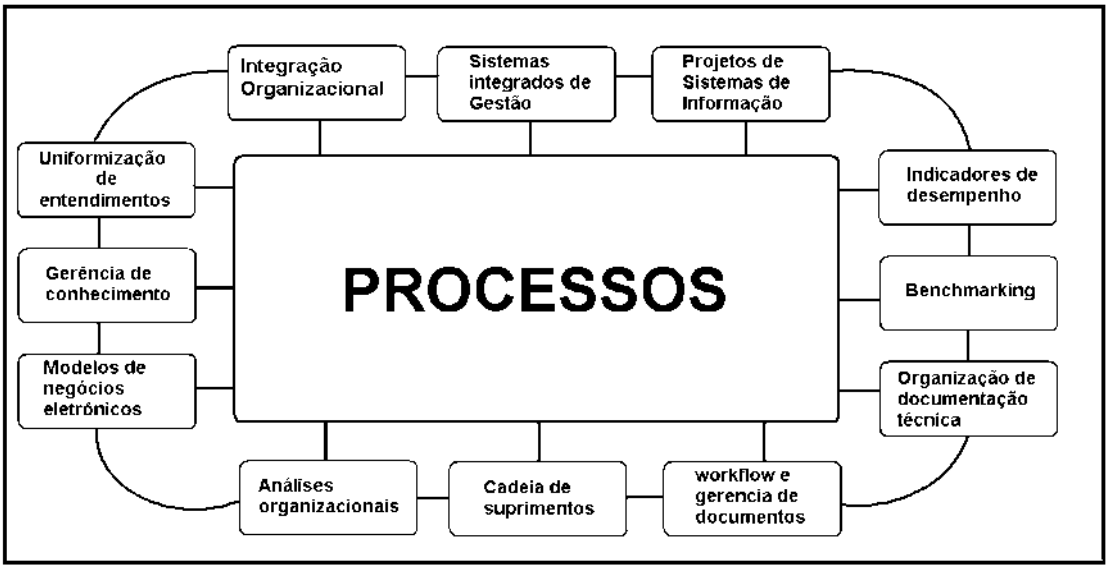


Figura 15: Aplicações de Processos
Fonte: Paim (2001, p 54).

Compreendida a definição de processos assim como suas características, apresenta-se a definição de mapeamento de processos como sendo um mecanismo utilizado para retratar a situação atual da organização e descrever a visão futura dos processos de negócios (ERNEST & YOUNG, 1997). Os principais objetivos do mapeamento de processos são garantir a melhoria dos processos, tendo como objetivo eliminar processos e regras obsoletas, ineficientes e gerenciamento desnecessário; padronização de documentação; destreza de leitura; homogeneidade de conhecimento para todos os membros da equipe e; complemento total na documentação dos processos. Logo, pode-se compreender que o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação, que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. Esta ferramenta de análise estrutural permite ainda, a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e a melhoria do desempenho da organização (VILLELA, 2000).

O mapeamento de processo é reconhecido pelo importante papel que pode desempenhar, ao ajudar a entender as dimensões estruturais do fluxo de trabalho organizacional, para que sejam feitas as avaliações da eficiência e da eficácia e ao dar as direções para o planejamento. A literatura apresenta várias técnicas para o mapeamento e reorganização de processos. Seus objetivos são comuns: identificar, mapear e detalhar os processos com vistas ao efetivo entendimento e resolução dos mesmos (KINTSCHNER, 2003). A definição da hierarquia dos processos é passo importante para compreensão destas técnicas (Figura 16).

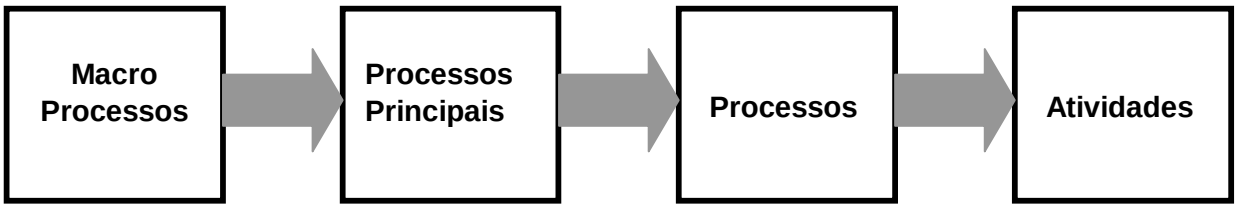


Figura 16: Síntese da Hierarquia de Processos
Fonte: Varvakis; Giugliani (2007, p. 87)

Esta hierarquia é composta por quatro fases claras. O macro processo é o nível mais alto de representação dentro da organização, seguido pelo processo principal que se trata das subdivisões dos macros processos, representando um conjunto de subprocessos. O processo principal é o primeiro nível de representação dos processos, permitindo visualizar o conjunto de ações a serem efetivadas. Os processos são subdivisões dos processos principais, tratando-se de um nível de detalhamento que possibilita compreender em maior detalhe as ações a serem efetuadas. Finalmente, as atividades, que são unidades de trabalho realizadas, não mais passíveis de decomposição, a um determinado tempo, com a utilização ou não de tecnologia.

Em um mapa de processos consideram-se atividades, informações e restrições de interface de forma simultânea, com a sua representação iniciando-se a partir do sistema inteiro de processos, como uma única unidade modular que será expandida em diversas outras unidades mais detalhadas (sub-processos) que por sua vez, serão decompostas em maiores detalhes de forma sucessiva. Segundo Villela (2000), esta decomposição é que garantirá a validade dos mapas finais. Assim sendo, o mapa de processos deve ser apresentado sob a forma de uma linguagem

gráfica, que permita expor os detalhes do processo de modo gradual e controlado; encorajar concisão e precisão na descrição do processo; focar a atenção nas interfaces do mapa do processo; e fornecer uma análise de processos consistente com o vocabulário do projeto. Uma vez que os processos tenham sido entendidos, pode-se partir para mudanças na forma como a organização os gerencia para atender aos seus objetivos estratégicos (HUNT, 1996)

As técnicas de mapeamento de processos são sempre adequadas e ajustadas quando em sua utilização. As principais técnicas de mapeamento de processos são mapas, diagramas ou representações gráficas que permitem ao usuário analisar, debater e validar modelos de processos. Dentre as ferramentas utilizadas para se visualizar um processo, destaca-se o gráfico de fluxo de processo, onde se representam os diversos passos que ocorrem durante a execução de uma tarefa específica, ou durante uma série de ações. Outra técnica, denominada macro fluxograma, caracteriza-se pelo desenho das linhas de fluxo em uma planta de edifício ou da área em que a atividade se desenvolve, onde as linhas mostram a direção do movimento, e os símbolos do gráfico do fluxo do processo estão inseridos nas linhas para indicarem o que está sendo executado. Por fim, a técnica denominada de mapeamento do fluxo de valor (*Value Stream Mapping*) que é um método de modelagem de empresas relativamente simples (utiliza papel e lápis). Esta modelagem leva em consideração tanto o fluxo de materiais como o fluxo de informações e ajuda bastante no processo de visualização da situação atual e na construção da situação futura. Aqui, entende-se por fluxo de valor o conjunto de todas as atividades que ocorrem desde a obtenção de matéria prima até a entrega ao consumidor do produto final (BARNES, 1982; ROTHER & SHOOK, 1998).

O mapeamento também pode ser realizado identificando-se o processo localizado ou global. O mapeamento de processo localizado, ou seja, restrito a um determinado local ou função da empresa, faz com que haja um entendimento comum entre todos envolvidos quanto às atividades, resultados e quem executa os diferentes passos. O processo é definido rapidamente sendo possível descobrir problemas mais específicos. Esta forma de mapeamento é bem rápida na prática, pois não há necessidade de documentar muitos processos, somente quando houver necessidade. Para pequenas empresas ou empresas nas quais os processos de

negócios mudam freqüentemente é a melhor forma de mapeamento. Outra forma é o mapeamento dos processos globalizados, ou seja, mapear todos ou os principais processos da organização (ANDERSEN,1999). Uma vez trabalhados os processos, poderão existir informações essenciais a serem utilizadas, já que se podem identificar quais funções de trabalho são interdependentes e onde a coordenação e a comunicação são especialmente importantes (DAVIS; WECKLER,1996).

Com relação ao mapeamento de processo em serviços, utilizam-se técnicas que visam representar os processos de serviços de forma a permitir o entendimento do mesmo. Contudo, não se pode afirmar que todas as técnicas utilizadas em projeto e análise de processos de serviços sejam adequadas para esse fim. Muitas das técnicas utilizadas não consideram as especificidades das operações de serviços e falham no suporte à melhoria da qualidade nos processos. Para uma gestão eficaz das operações de serviços, é necessário conhecer os processos que produzem os serviços (VILLELA, 2000). Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998) declaram que, em serviços, o produto é o processo, sendo que o cliente de serviços faz parte do processo de transformação, o que torna difícil a separação entre projeto do produto e projeto do processo.

Com o entendimento do processo e o reconhecimento da participação do cliente no serviço, pode-se tratar a gestão de operações de serviços de uma forma mais adequada. Caso contrário, existe risco de que as técnicas de gestão da produção que foram bem-sucedidas na manufatura sejam aplicadas sem êxito em operações de serviços. É importante lembrar que os processos de serviços exigem uma abordagem específica. De acordo com Gummesson (1994), como não existe uma tradição em se projetar novos serviços, freqüentemente é necessário que a metodologia de projeto de serviços também seja adequada para a análise dos processos existentes. Assim, as técnicas tradicionais de gestão da produção devem ser adaptadas à realidade das operações de serviços, ou até mesmo técnicas específicas devem ser criadas (VILLELA, 2000).

Pode-se dizer então que o mapeamento de processos desempenha papel essencial de desafiar os processos existentes, criando oportunidades de melhoria de desempenho organizacional ao identificar interfaces críticas e, sobretudo, criar

bases para implantação de novas e modernas tecnologias de informação e de integração empresarial. O mapeamento dos processos ganha importância por sua função de registro e documentação histórica da organização. Uma vez que o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passadas dos indivíduos (conhecimento implícito ou tácito), a organização não pode se arriscar, em função de seus funcionários migrarem de um emprego para outro ou se aposentarem, a perder lições e experiências conseguidas ao longo de muitos anos.

3.5 Logística nos serviços

Apesar de a logística integrada traçar uma história de sucesso dentro das empresas manufatureiras, toda a revisão bibliográfica realizada reafirma que ainda existem escassos estudos e pesquisas com relação à aplicabilidade dos processos e ferramentais da mesma, em empresas prestadoras de serviços. Entretanto, o crescimento e o desenvolvimento do setor de serviços, conforme já mencionado, ratifica a necessidade de uma análise para então aplicação desta eficiente e eficaz ferramenta de gestão empresarial.

Alguns pesquisadores propuseram uma reflexão sobre a aplicabilidade dos ferramentais da logística empresarial no setor de prestação de serviços, explanando os resultados obtidos, em estudos pesquisados no universo temporal de 1993 e 2005. Foram encontrados neste universo, onze artigos que tratam de metodologias distintas (modelo TPS, análise exploratória, pesquisas quantitativas, *survey*, análise multivariada e estudos de caso) aplicadas em segmentos tais como empresas aéreas, hotelaria, transporte logístico, empresas aduaneiras e outros. Destes, somente dois artigos (destacados no Quadro 10) propuseram a aplicação da cadeia de valor de Porter (1999) em empresas do segmento de serviços. Serão explanados os dois estudos, os quais nortearão a presente pesquisa no que se refere à conclusão de seus objetivos, observados os resultados obtidos. Contudo, vale ressaltar que não foi encontrado nenhuma pesquisa que propusesse esta mesma metodologia, aplicada ao segmento do turismo de eventos, foco da presente dissertação.

O primeiro estudo, realizado por Armistead e Clark (1993) propunha uma releitura do modelo de mapeamento da cadeia de valor criada por Porter (1999) para obter operações estratégicas em serviços. Embasados em uma revisão bibliográfica, os autores reforçam que o modelo sugerido é baseado no contexto de uma tradicional empresa manufatureira, utilizando-o como forma de explorar a vantagem competitiva da organização por meio da diferenciação assim como, por custos. Os autores reconheceram a necessidade de revisar os paradigmas da cadeia de valor, pois acreditaram que existia uma ferramenta faltante para adaptá-lo para o setor de prestação de serviços. Para tanto, foi proposta uma revisão de alguns modelos precedentes a cadeia de valor, iniciando pelo modelo de customização de serviços de Albrecht e Zemke (1985), que propunha três dimensões de contribuição: estratégia de serviço, sistemas e pessoas que limitou os esforços na missão operacional da prestação de serviços.

PESQUISA	METODOLOGIA	SETOR	DIMENSÃO
Armistead e Clark (1993)	**Adaptação Porter (1999)**	**Segurança patrimonial**	Estudar o mapeamento da cadeia de valor de maneiras diferentes, procurando as possíveis discrepâncias entre o modelo manufatureiro e as necessidades do segmento de serviços.
Dresner e Xu (1995)	Estudo de Caso	Empresas aéreas	Analisar o efeito das três variáveis de serviço ao cliente, por sua vez, sobre a rentabilidade para as companhias aéreas.
Fabbe-Costes (1997)	Estudo de Caso	Empresas aduaneiras	Buscar maior profundidade do sistema LPS como forma de utilizar o gerenciamento de informações para lidar com as ameaças aos negócios aduaneiros, que pretendam reinternalizar as funções logísticas
Diehl, Gonçalo e Martins (2001)	Survey	Prestadora de Serviços	Buscar a compreensão com relação as estratégias adotadas por organizações brasileiras que tenham prestação de serviços com um de seus objetivos.
Silva e Santos (2001)	Estudo de caso: aplicação do modelo TPS	Prestadora de Serviços	Identificar os conceitos utilizados pelo Sistema Toyota de Produção (STP) e associá-los a produção de serviços a partir dos cinco princípios básicos estabelecidos por Womack e Jones (1998)
Hack Veneto e Ramos (2003)	Consulta bibliográfica exploratória	Turismo de Eventos	Apresentar a logística atuando na realização de eventos como mais uma alternativa para agregar valor a uma localidade.
Gilsa e Cury (2003)	Pesquisa quantitativa	Turismo de Eventos	Compreender as relações de negócios das empresas organizadoras e dos prestadores de serviço em eventos.
Georgantzas (2003)	Estudo de Caso	Hotelaria	Avaliar a influência da cadeia de valor de um hotel quanto ao crescimento do turismo e do turismo sazonal, juntamente com seus potenciais efeitos na rentabilidade da cadeia de valor de outros hotéis.
Panayides (2004)	Análise multivariada	Prestadora de Serviços	Investigar o impacto de um mercado em um produto, com base em estratégias competitivas, relativas a diversas medidas do desempenho das empresas prestadoras de serviços logísticos.
Lai e Cheng (2004)	Survey	Transporte logístico	Prover idéias para a administração de empresas com relação ao desempenho do *supply chain* no transporte logístico e em áreas de *benchmark.*
Gazzera (2005)	**Adaptação Porter (1999)**	**Empresas aéreas**	Gerar uma proposta de implementação da cadeia de valor de forma que ajudasse a melhorar a gestão de marketing das empresas.

Quadro 10: Pesquisas de logística integrada em serviços
Fonte: a autora

Um segundo modelo, de autoria de Shostack (1984), Kingman, Brundage (1988) e Gummerson (1991) chamado de “mapeamento de serviços” não contemplou, segundo os autores, duas questões importantes: a relação entre estrutura e atividades operacionais e a relação entre os recursos utilizados nos diferentes estágios da prestação de serviços. O modelo final foi o da cadeia de valor de Porter (1999). Os autores exemplificam a proposta por meio de uma análise do modelo de Porter, considerado por eles o mais completo dentro dos existentes, por meio do estudo da aplicabilidade da cadeia de valor em uma empresa de segurança. Foram propostos três estágios de análise para o mapeamento, onde o objetivo era determinar o valor agregado dos serviços, a vantagem competitiva e os principais custos. O processo utilizado pelos autores foi estudar o mapeamento de maneiras diferentes, procurando as possíveis discrepâncias entre o modelo manufatureiro e as necessidades do segmento de serviços.

Os autores os quais citei concluíram que o processo de mapeamento de serviços é muito complexo. Ainda existem problemas para diagnostificação do fluxo de informação que atenderá as necessidades dos clientes, afetando todos os setores da empresa. Todavia, o mapeamento da cadeia de valor de uma empresa, serve como uma ferramenta para o acompanhamento do desempenho da prestação de serviços uma vez que tangibiliza a relação custo e volume de serviços. Além disso, concluíram que enquanto os componentes táticos, complexos e específicos não possuírem quantificações, como no caso do setor de serviços, existirão limitações para o uso deste modelo.

Mais tarde, Gazzera (2005) publicou um artigo científico cujo objetivo era gerar uma proposta de implementação da cadeia de valor de forma que ajudasse a melhorar a gestão de marketing das empresas aéreas da Argentina. Baseada em uma revisão bibliográfica e no modelo proposto por Porter (1999), a autora citou o exemplo da empresa norte americana *Southwest Airlines* que aplicou o modelo da cadeia de valor de Porter sendo apresentada como um exemplo de empresa exitosa, com rentabilidade permanente, mesmo depois dos atentados terroristas. Segundo a autora, este êxito perceptível é resultado de um sistema de competências integrado. A metodologia aplicada pela autora estabeleceu-se em três etapas: buscas de dados em fontes secundárias; realização de uma entrevista pessoal com todas as

empresas aéreas da Argentina, procurando determinar as atividades primárias e de apoio; e sucessivas entrevista com gerentes das empresas aéreas até definir uma proposta de cadeia de valor. Como conclusão a autora coloca que a utilidade da proposta da cadeia de valor recai fundamentalmente em oferecer ao setor uma tecnologia de reflexão estratégica que gere valor ao cliente, dirigindo os esforços que a empresa fazia para a consolidação de vantagens competitivas. A autora conclui que se faz necessário que todas as tecnologias trabalhem juntas para criar experiências consistentes ao cliente.

Ambos os estudos propõem adaptações no modelo de Porter (1991), evidenciando a importância da informação no processo de mapeamento da cadeia de valor. Mais que isso, evidencia-se também a fundamental participação da tecnologia da informação, permitindo agilidade, flexibilização e confiabilidade entre os elos das atividades que compõem a cadeia de valor. Não restam dúvidas do nível de complexidade desta proposta, uma vez que o segmento de serviços é extremamente ágil, flexível e em diversos momentos, imprevisível. Não há uma tentativa de padronização engessada de processos e sim uma tentativa de uniformização, com o intuito de melhor aproveitar as informações e os recursos, objetivando a satisfação do cliente final.

Conforme objetivo deste capítulo, de forma geral e sucinta pode-se observar no Quadro 11, uma compilação das principais contribuições que este referencial teórico elencou, as quais foram utilizadas quando na análise do estudo de caso. Estes marcos teóricos nortearam a criação do protocolo de análise da pesquisa, especificamente quando na determinação dos *constructors* e variáveis. Finalmente, serviram como pilares de sustentação para todo o estudo de caso, dando credibilidade e fundamentos a toda análise apresentada.

AUTOR	ANO	SEGMENTO	PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÒES
Armistead e Clark	1993	Logística Integrada	- Percepção dos processos em serviços como bastantes complexos e nada homogêneos; - Processos em serviços ainda não possuem especificações táticas quantificáveis para melhor identificá-los; - Sugestão da necessidade de ser adaptado o modelo de Porter (1999) de cadeia de valor para a realidade do segmento de serviços.
Ballou	1993	Logística Integrada	- Um sistema de informação pode resultar em boa fluidez informacional na empresa; - Demonstra as principais vantagens de se investir em um bom sistema de informação; - A informatização de processos resulta em redução do quadro operacional, em ordem de qualificá-lo.
Gronroos	1993	Serviços	- Determina as principais diferenças (características) existentes entre bens e serviços.
Ruschmann	1995	Turismo	- Pluralidade e diversidade do turismo.
Porter	1999	Logística Integrada	- Teoria da cadeia de valor genérica; - Ligação de um processo ao outro, determinando vínculos de dependência operacional.
Laudon	1999	Logística Integrada	- Teoria do sistema de informações logísticas (LIS).
Canton	2001	Turismo de Eventos	- O evento necessita estar vivo por meio da expressão da criatividade humana, aberto a constantes adaptações; - Dinamicidade dos eventos com relação à logística operacional; - As constantes adaptações operacionais dos eventos são uma vantagem competitiva.
Bowersox e Closs	2001	Logística Integrada	- A inserção em uma rede de valor devidamente estruturada pode garantir a eficiência; desejada.
Gilsa e Cury	2003	Turismo de Eventos	- Interdependência dos processos operacionais dos eventos; - Dinamicidade dos eventos com relação à logística operacional; - Um evento congrega cadeias de valores distintas, constituindo uma rede de valor.
Wood Jr.	2004	Logística Integrada	- Teoria da rede de valor.
Beal	2004	Fluxo de Informação	- Teoria do fluxo informacional.
Fleury *et al*	2006	Logística Integrada	- Afirmam que o fluxo informacional é o principal elo existente entre os processos logísticos, diminuindo as diferenças entre os setores da empresa.
Allen *et al*	2008	Turismo de Eventos	- Principais características do segmento de turismo de eventos; - Planejamento, organização e operacionalização de eventos; - Gestão de processos em eventos; - Pluralidade das diversidades de atividades processuais que compõem um evento; - Dinamicidade dos eventos com relação à logística operacional; - A terceirização no segmento de eventos garante sua atualização tecnológica e estrutural.

Quadro 11: Compilação das principias contribuição do referencial teórico
Fonte: a autora

4. ESTUDO DE CASO – INSTITUTO FESTIVAL DE DANÇA DE JOINVILLE – SC

Reconhecida como a maior cidade do Estado de Santa Catarina, marcada pela força da indústria e pelas raízes germânicas, Joinville recebeu o título de Capital da Dança no Brasil, pois sedia há 26 anos o maior festival de dança do mundo, segundo o *Guinness Book.* Grandes espetáculos de companhias internacionais como o *Ballet Estable Del Teatro Colón*, da Argentina; o grupo *Mazowsze* da Polônia; o *Ballet* Real da Dinamarca, *Parsons Dance* e a *Hell´s Kitchen Dance* do bailarino *Mikail Baryshnikov*, um dos maiores nomes da história da dança, marcaram a trajetória do Festival de Dança de Joinville, consolidando-o nacionalmente. Também, importantes companhias nacionais estiveram abrilhantando os palcos da cidade, como o Teatro Guaíra de Curitiba, a Cia. Débora Colker, a Cena 11 Cia. de Dança e o Theatro Municipal do Rio de Janeiro (INSTITUTO FESTIVAL DE DANÇA 2008).

O Festival de Dança de Joinville (FDJ) é um evento internacional consolidado pela tradição e pluralidade dos participantes, possuindo uma trajetória que teve início em 10 de julho de 1983 e que, em 2008, comemorou sua 26ª edição com a participação de 4.622 bailarinos vindos de diversas regiões do país e da América Latina. Dentre as diversas motivações que trazem anualmente todos esses bailarinos destacam-se: concorrer na Mostra Competitiva, apresentar-se no Festival Meia Ponta, na Mostra de Dança Contemporânea ou nos Palcos Abertos nas praças, bairros, shoppings e empresas; enriquecer seus conhecimentos de dança, participando de cursos e oficinas, ou, assistir às apresentações de companhias convidadas e de grupos participantes. Com isso, o evento tornou-se um facilitador do intercâmbio cultural entre jovens, adultos e crianças, além de projetar Joinville nacionalmente (INSTITUTO FESTIVAL DE DANÇA 2008).

Neste contexto, enseja-se o presente capítulo o qual apresenta o objeto de estudo, foco desta pesquisa, o Instituto Festival de Dança de Joinville. Sua evolução histórica de mais de 26 anos, assim como, dados numéricos que demonstram seu crescimento e evidenciam sua importância no contexto nacional brasileiro são informados neste capítulo. Em seguida, são apresentados os dados coletados durante a observação direta e as entrevistas semi-estruturadas, conforme

procedimentos metodológicos descritos no capítulo dois deste trabalho. Seguindo o protocolo proposto, os dados serão apresentados conforme os objetivos da pesquisa, ou seja, em quatro momentos distintos: para identificar as atividades de apoio da cadeia de valor do IFDJ, as atividades primárias da cadeia de valor do IFDJ, a rede de valor do IFDJ e o seu fluxo informacional. Ao final de cada subitem deste capítulo, é apresentada uma figura que ilustrará o resultado dos dados apresentados.

4.1 Evolução Histórica do Festival de Dança de Joinvile e do Instituto Festival de Dança de Joinville.

Em 10 de julho de 1983 uma platéia lotava o auditório da Sociedade Harmonia Lyra, prédio histórico localizado no centro de Joinville. Neste período, o município de Joinville passava por um dos seus piores períodos de cheias, o que complicava o deslocamento na cidade e mesmo no estado de Santa Catarina. Para surpresa dos organizadores, 40 grupos se inscreveram, reunindo cerca de 600 estudantes de dança. Foram cinco dias de apresentações, com espetáculos de *ballet* clássico, moderno, jazz e folclore (BRAGA *et al*, 1998).

Na segunda edição, em 1984, todas as expectativas foram superadas. Mais de mil estudantes representando 62 escolas vieram para o evento. Para atender a este crescimento o FDJ migrou para o Ginásio Ivan Rodrigues, e a sua duração passou de cinco para sete dias. Destaque daquele ano foi à apresentação da primeira montagem de "O Grande Circo Místico", do *Ballet* Teatro Guaíra. O FDJ começava a desenhar um modelo que iria além da competição e que passava a lhe dar projeção nacional (BRAGA *et al*, 1998).

Sem falhar um ano, o FDJ chega em 1995 à 12ª edição, então com treze dias de evento. Naquele ano as grandes atrações convidadas foram o *Ballet* do *Theatro Bolshoi* da Rússia e o *Stuttgart*, da Alemanha. O segmento da dança no mundo começava a descobrir que no interior do Brasil havia uma genuína preocupação com a dança, dando ao FDJ o reconhecimento internacional. A iniciativa privada também

passava a investir mais, com patrocínios, ampliação do parque hoteleiro e mesmo com uma melhor preparação do comércio para atender aos participantes e as centenas de turistas atraídos para a cidade no período do evento (BRAGA *et al*, 1998).

No ano de 1998, o FDJ ganha um palco à altura das suas produções. Trata-se do Centreventos Cau Hansen, arena multiuso, que passa a abrigar também toda a área administrativa do evento, bem como um grande palco dimensionado e preparado tecnicamente para qualquer tipo de montagem artística. Com camarotes, arquibancada e platéia, o novo espaço abriga certa de 4 mil espectadores por apresentação. Naquele ano também foi criada a Feira da Sapatilha, hoje considerada a maior feira do setor no país, com a participação dos principais fabricantes nacionais de artigos de dança. A participação de alguns expositores remonta aos primeiros anos do FDJ, quando instalavam quiosques nas áreas de circulação da Casa da Cultura e do Ginásio Ivan Rodrigues (BRAGA *et al*, 1998).

O ano de 1999 marca o início de uma nova fase, com a criação do Instituto Festival de Dança de Joinville (IFDJ), entidade sem fins lucrativos que tem por objetivo o gerenciamento completo do evento. Por sua formatação jurídica, o IFDJ pode captar recursos da iniciativa privada através de leis de incentivos fiscais, o que aumenta o interesse de patrocinadores. Somam-se a estes valores aqueles obtidos com inscrições dos grupos nos cursos e oficinas e a venda de estandes e ingressos, o que torna o evento sustentável, do ponto de vista financeiro (INSTITUTO FESTIVAL DE DANÇA, 2008).

Com o intuito de dar uma oportunidade aos jovens estudantes de dança, no ano de 2000 foi criado o Festival Meia Ponta, atualmente denominado apenas Meia Ponta. O evento é destinado a crianças com idade entre 10 e 12 anos, que durante três dias se apresentam no Teatro Juarez Machado, espaço para 500 espectadores, localizado anexo ao Centreventos Cau Hansen (INSTITUTO FESTIVAL DE DANÇA, 2008).

Em 2001, marca-se o início da Mostra de Dança Contemporânea, evento não-competitivo, voltado exclusivamente a companhias de dança profissionais, realizado

em três ou quatro noites de apresentações no Teatro Juarez Machado (INSTITUTO FESTIVAL DE DANÇA, 2008).

Todo este desenvolvimento fez com que, no ano de 2005, o FDJ recebesse a citação no *Guinness Book* como o maior festival de dança do mundo. A citação está no capítulo Festivais e Tradições - O mundo moderno: "O Festival de Dança de Joinville, em Santa Catarina, Brasil, é o maior do mundo. Produzido pela primeira vez em 1983, estende-se ao longo de pelo menos 10 dias, e a ele comparecem 4.500 dançarinos brasileiros e estrangeiros, de mais de 140 grupos amadores e profissionais, com uma assistência de mais de 200 mil pessoas a cada ano" (INSTITUTO FESTIVAL DE DANÇA 2008).

O FDJ chega em 2006 à 24ª edição como um dos mais completos eventos do gênero no Brasil e na América Latina, reunindo variados aspectos da dança. Na parte competitiva, mais do que avaliar e julgar, a coordenação artística e o júri têm promovido reuniões com os participantes na manhã seguinte às apresentações, mostrando aos coreógrafos e bailarinos pontos que foram considerados positivos e críticas construtivas sobre o que pode ser melhorado (INSTITUTO FESTIVAL DE DANÇA 2008).

No ano de 2007, o FDJ comemorou o Jubileu de Prata (25 anos) e trouxe para a Noite de Abertura o bailarino *Mikhail Baryshnikov* com sua companhia *Hell´s Kitchen Dance.* A edição do ano de 2007 registrou a marca de 4500 participantes e um público de aproximadamente 200 mil pessoas em todos os palcos da cidade (INSTITUTO FESTIVAL DE DANÇA 2008).

A Figura 17 resume e ilustra de forma clara e simplificada, os marcos históricos do evento FDJ, conforme relato acima.

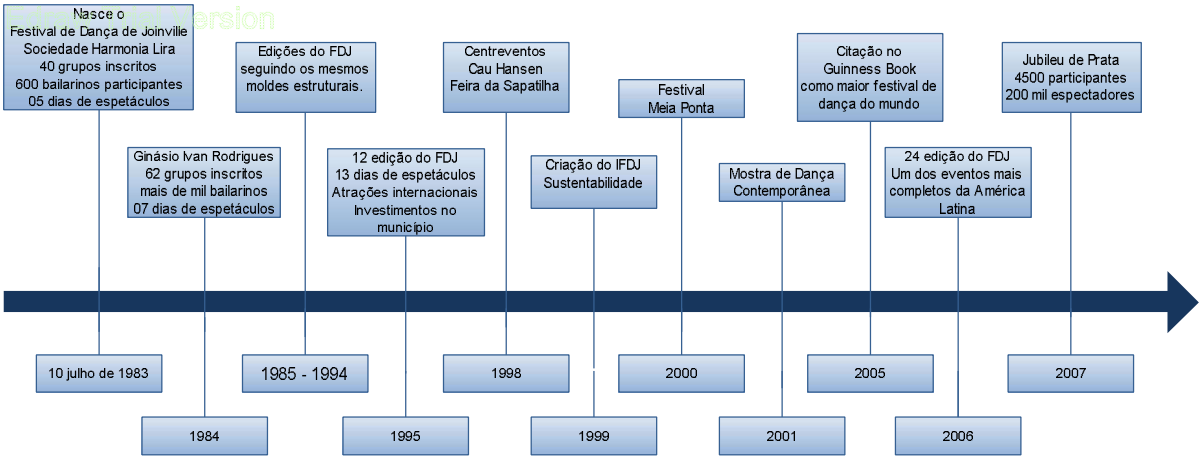


Figura 17: Linha do tempo do Festival de Dança de Joinville
Fonte: a autora

4.2 O Festival de Dança de Joinville em números

Devido à trajetória de 26 anos de existência, o FDJ acumulou índices numéricos que ratificam sua grandiosidade, crescimento, desenvolvimento e importância para as comunidades envolvidas em seu processo. Entre o horizonte temporal de sua criação até hoje, estima-se que 2,5 milhões de pessoas tenham assistido aos espetáculos apresentados por 3.800 grupos de dança, totalizando 90 mil dançarinos incluindo estudantes e profissionais (INSTITUTO FESTIVAL DE DANÇA, 2008). Considerando-se que não há como mensurar a quantidade exata de pessoas que prestigiam os espetáculos dos palcos abertos, pode-se arredondar a média do índice para 100 mil espectadores por ano, ou nove mil pessoas espetáculo. Esses dados apontam para um crescimento de 20% na circulação de pessoas no município sede do evento, que movimentam a economia local e regional durante os 11 dias de espetáculos.

Especificamente em 2008, foram contabilizados 4.622 participantes, entre estudantes e profissionais da dança. Se traçado um comparativo com a primeira edição do evento, este número implica em um crescimento de 770% em uma trajetória de 26 anos, ou um crescimento médio de 30% ao ano. Esses dados

implicam em considerar que o FDJ está em constante evolução e que possui um potencial significativo para a comunidade anfitriã.

Os bailarinos participantes da 26ª edição do FDJ disputaram 2.200 vagas de cursos, oficinas e *workshops,* além de 150 vagas para seminários de dança. Apresentaram 1.740 coreografias durante todo o evento das quais 909, foram apresentadas na Mostra Competitiva, Meia Ponta, Palcos Abertos e Mostra de Dança Contemporânea. Foram 257 grupos confirmados, vindos de 15 estados brasileiros e do Paraguai (INSTITUTO FESTIVAL DE DANÇA, 2008). Por tratar-se de um evento eminentemente cultural, o FDJ pode ser considerado um divisor de águas para o segmento da dança no Brasil. A congregação de 4.622 bailarinos demonstra a seriedade e respeitabilidade do evento perante esta categoria. Não obstante, o FDJ também iniciou sua caminhada rumo aos mercados internacionais, sendo hoje, um evento de interesse para o universo da dança mundial.

Todos estes bailarinos proporcionaram ao público do evento 172 horas de espetáculos em palcos abertos, ou seja, uma média de 16 horas de apresentações por dia, e 48 horas de espetáculos em Mostra Competitiva, Meia Ponta, Encontro das Ruas e Mostra de Dança Contemporânea. Foram 47,3 mil pessoas que assistiram aos espetáculos no Centreventos na Mostra Competitiva e Noites de Abertura e Gala, além das 3600 pessoas que prestigiaram a Mostra de Dança Contemporânea e Meia Ponta no Teatro Juarez Machado (INSTITUTO FESTIVAL DE DANÇA, 2008). Estes números demonstram o impacto do evento no município de Joinville, que durante 11 dias, passa a conviver em um universo cultural diferente de seu contexto diário. Percebe-se que a maior parte do FDJ acontece nas ruas, nos locais denominados “Palcos Abertos”, onde há acesso a todos. Este envolvimento da comunidade no processo, seguramente é o alicerce para o sucesso e a grandiosidade deste evento.

Todos estes dados reforçam a significância deste evento com relação à cultura, a arte, o turismo e a economia. Socialmente, o IFDJ envolve cerca de 200 empregos diretos e cerca de 300 indiretos durante uma média de três meses de preparação e realização do evento (INSTITUTO FESTIVAL DE DANÇA, 2008).

4.3 Apresentação dos Dados Coletados

As informações dos próximos subitens deste capítulo, conforme relatado na metodologia proposta, possuem como fontes, entrevistas semi-estruturadas realizadas com a coordenadora operacional, diretores e o presidente do IFDJ. Foram também utilizadas as técnicas observação direta e análise de fontes secundárias tais como *releases* fornecidos pela assessoria de imprensa do IFDJ, e registros históricos do FDJ. Tanto a análise de dados secundários quanto a observação direta contribuíram para evidenciar os processos explanados por meio das entrevistas semi-estruturadas. A intenção de utilizar estes ferramentais foi assegurar que o máximo de informações fossem absorvidas, permitindo uma análise mais profunda de cada procedimento. A apresentação dos dados abaixo evidencia como fonte utilizada, as entrevistas, porém, os dados secundários permitiram a pesquisadora conhecer o cenário onde o estudo estava inserido, e as observações diretas, destacaram os processos explanados durante as entrevistas. Logo, um ferramental completou o outro para, ao final, ser possível alcançar os objetivos deste estudo.

Seguindo o protocolo de análise proposto no referencial metodológico (apêndices 8 a 10), foram analisados os dados coletados com base em *constructors* e em variáveis pré-determinadas. Estes serviram como norteadores para obtenção dos resultados, conforme parâmetros traçados nos objetivos deste estudo. A determinação dos mesmos pautou-se na fundamentação teórica apresentada no capítulo três desta dissertação, seguindo os modelos de cadeia de valor de Porter (1999), de rede de valor de Wood Jr. (2004) e de fluxo informacional de Beal (2004). Objetivou-se estabelecer parâmetros para análise dos dados, baseados em teorias clássicas e já consolidadas, as quais respaldaram esta pesquisa qualitativa. Para melhor compreensão do leitor, este capítulo foi dividido em subitens considerando os objetivos deste estudo, os *constructors* e as variáveis determinadas. Em cada subitem são explanados os *constructor* e as variáveis adotadas. Nesta primeira etapa do estudo de caso, são apresentados os dados coletados, evidenciando os processos identificados após aplicação da metodologia proposta, para posterior análise, sugestões e conclusões.

4.3.1 Identificação da Cadeia de Valor do Instituto Festival de Dança de Joinville

Para identificar a cadeia de valor do IFDJ, baseado no modelo proposto por Porter (1999), foram adotados como condutores e delimitadores da apresentação dos dados coletados do objeto de estudo, o *constructor* atividades de apoio, atrelado as variáveis infra-estrutura, recursos humanos, administração e tecnologia da informação, e o *constructor* atividades primárias, associado às variáveis logística operacional e marketing e pós venda. Toda a apresentação dos dados foi conduzida considerando as variáveis propostas, pautadas nas estratégias de medição traçadas no protocolo de análise (apêndice 08): funcionalidade da estrutura organizacional; compreensão dos processos de terceirização; compreensão da estrutura funcional; tecnologias disponíveis; planejamento das políticas e procedimentos internos; compreensão o planejamento e os procedimentos operacionais; adaptabilidade dos modelos operacionais; planejamento e atuação do marketing e; determinação das atividades estratégicas. Logo, para cada variável traçada, foram consideradas algumas das estratégias de análises, quando na busca pela identificação da cadeia de valor do IFDJ.

4.3.1.1 Atividades de Apoio

4.3.1.1.1 Infra-estrutura

De acordo com os respondentes, torna-se viável **compreender a estrutura organizacional** do IFDJ se dividi-la em dois momentos distintos: o momento pré-evento, onde é realizado o planejamento do FDJ, e o momento trans-evento onde o planejamento é operacionalizado. Na fase pré-evento, o IFDJ conta com um espaço físico considerado aceitável pelos entrevistados, composto por seis salas divididas em: salas de reuniões (02), depósito (01), auditório para 50 pessoas (01), sala da diretoria (01) e sala administrativo-financeira (01). Nesta fase, todos os

equipamentos são de posse do IFDJ (computadores, mobiliário e outros), não havendo necessidade, constatado pelos entrevistados, de terceirizações ou mesmo de ampliação estrutural.

Um dos entrevistados, contudo, comentou que a estrutura do IFDJ, durante a fase pré-evento, pode ser considerada insuficiente quando na intenção de levar ao conhecimento da comunidade (tanto local, quanto regional), o quê exatamente o IFDJ realiza em termos de ações culturais e sociais, inclusive fora do período trans-evento. Afirmou também que o FDJ não é apenas um evento, mas sim um "projeto que congrega mais de dez eventos simultâneos" (informação verbal)[4]. Há portanto, a intenção de criar um espaço de pesquisa e resgate histórico do FDJ, onde a comunidade acadêmica possa envolver-se de forma atuante. Não obstante, mencionou-se que esta ampliação estrutural implica em ônus financeiros para o IFDJ, o que ainda torna este projeto inviável.

Com relação à fase trans-evento, foi unânime a percepção de que o espaço físico do IFDJ torna-se insuficiente. Esta constatação pauta-se no fato de que o número de colaboradores aumenta significativamente (de três para aproximadamente 300 contratados diretamente), além do aumento de equipamentos e demais estruturas necessárias para operacionalizar o evento. Nesta fase, o IFDJ passa a utilizar também as dependências do local onde ocorre a maior parte da programação do evento, denominado Centreventos Cau Hansen – espaço de utilidade pública do município de Joinville. Segundo os entrevistados, é também no momento trans-evento onde se recorre aos fornecedores para terceirização de equipamentos técnicos, de informática, mobiliário e sistemas de gerenciamentos. É a fase onde o IFDJ passa a contar com uma estrutura física e funcional signifivamente maior daquela utilizada durante os momentos pré e pós-evento. Todo esse processo de aumento e posterior redução da estrutura organizacional, seguida a fase pós-evento, dura aproximadamente sessenta dias, sendo este um processo cíclico, ou seja, anualmente este alargamento estrutural ocorre. Foi citado pelos cinco entrevistados como sendo este "efeito sanfona" o maior desafio organizacional e estrutural para o IFDJ.

[4] Informação fornecida pela Diretora Executiva do IFDJ, em 14 de outubro de 2008.

Com relação à **compreensão dos processos de terceirização**, de todos os equipamentos necessários para operacionalização do evento, pouquíssimos são de posse do IFDJ, segundo os entrevistados. A grande massa estrutural é terceirizada com o intuito de manterem atualizados tecnologicamente todos os processos. Como parceiros (fornecedores), o IFDJ busca primeiramente as empresas locais, em seguida as regionais, para então buscar de fora aquilo que não encontrou na região. A pouca estrutura que é de posse do IFDJ, somente atende a uma demanda estrutural mínima, onde a terceirização não se torna viável financeiramente, ou para em casos onde o equipamento é utilizado com maior periodicidade, conforme explanado pelos respondentes.

Referente à **tecnologia disponível**, o IFDJ conta com o gerenciamento tecnológico das informações por meio de um sistema desenvolvido especificamente para sua necessidade, sendo este atualizado constantemente, conforme observações dos utilitários e após reuniões de avaliação do evento. Este sistema atua direta e exclusivamente no planejamento artístico do evento, segundo os respondentes. Demais sistemas de gerenciamento de informações, exemplificando, o de comercialização de ingressos, o da secretaria do evento e o da bilheteria, são terceirizados e utilizados basicamente na fase trans-evento.

Com relação à **funcionalidade da estrutura organizacional**, os entrevistados não mencionaram maiores dificuldades operacionais. Acreditam que o maior desafio é a adaptação do espaço para o momento trans-evento, mas que ainda é possível esta adequação. No entanto, os entrevistados mencionaram algumas dificuldades estruturais encontradas no espaço físico de realização da programação das Mostras Competitivas do FDJ. Anualmente são necessárias manutenções de toda ordem (banheiros, portas, camarins, corrimões de escada), cuja responsabilidade é do governo municipal, uma vez que o espaço utilizado pertence a administração pública. Como muitas destas manutenções não são realizadas pelo poder público, o IFDJ as assume, com a preocupação de bem receber ao público participante do evento. Obviamente este investimento não retorna financeiramente ao IFDJ.

De forma geral, foi colocado que a estrutura do FDJ vem crescendo à medida que o evento evolui, e claro, conforme disponibilidades estruturais e financeiras. Percebe-

se um cuidado em manter, ou mesmo, aumentar a qualidade do evento ano após ano. Segundo os entrevistados, o aumento da estrutura e da qualidade do evento deve ser gradativo e permanente. Foi enfatizado por dois dos entrevistados, que estruturalmente o FDJ não tem mais como crescer. Apenas buscar a qualificação. Esta afirmação é baseada inclusive na preocupação da qualidade da visibilidade daqueles que assistem ao espetáculo das noites competitivas na arena principal. Uma ampliação poderia significar a "perda da qualidade artístico-cultural do evento" (informação verbal)[5]. Por isso, a organização do FDJ busca alternativas de levar o Festival para palcos móveis e alternativos, considerando ser esta uma possibilidade viável para expansão do tamanho do evento. Esta foi à solução encontrada para sanar as dificuldades da falta de espaços próprios para espetáculos de dança (teatros) que o município de Joinville apresenta.

Com **relação às políticas e procedimentos internos**, o IFDJ, organizacionalmente não está ligado a nenhuma entidade pública. Porém, segundo os entrevistados, depende financeiramente de projetos de leis de incentivos fiscais estaduais e nacionais para obter a verba de operacionalização do evento. Isto porque, segundo constatações dos entrevistados, as empresas privadas usam as leis de incentivo fiscal para apoiarem ou patrocinarem eventos deste porte. Esta dependência dificulta a realização do evento. Muitas vezes o projeto do FDJ é aprovado, mas a verba esperada não é disponibilizada em tempo hábil, atrasando pagamentos ou mesmo, a realização de compromissos importantes para o evento. Todos os recursos do IFDJ são controlados por um Conselho Administrativo e fiscalizados por um Conselho Fiscal. Segundo os entrevistados, esta é a base, ou a "espinha dorsal" que compõe a estrutura administrativa do IFDJ. A contabilidade é realizada por uma empresa terceirizada, assim como a assessoria jurídica.

Oficialmente, para os entrevistados, todos os processos realizados pelo IFDJ não possuem nenhum programa de gerenciamento de qualidade. A maior dificuldade, segundo eles, é a inexistência de um programa que se adéqüe a realidade de um evento, sua intensidade, vida própria. Um dos entrevistados acredita que o maior controle de qualidade que o IFDJ possui é o retorno imediato de parceiros e

[5] Informação fornecida pelo Presidente do IFDJ, em 14 de outubro de 2008

participantes quanto ao evento. Segundo mencionado em entrevista, “um controle de qualidade formal pode burocratizar demais o evento, sendo que na verdade, há a necessidade de transgredir estes parâmetros” (informação verbal)[6]. Ainda mais, considera-se um desafio a implantação de um controle de qualidade devido à alta rotatividade de colaboradores em um espaço de tempo consideravelmente restrito, conforme já dito.

4.3.1.1.2 Recursos humanos

A **estrutura funcional** do IFDJ é formada pelo Conselho de Administração, pelo Conselho Artístico, pelo Conselho Fiscal, Presidência e Diretorias. Na estrutura funcional constam ainda as equipes executivas: coordenadores, assessores, chefes de equipe, produtores, assistentes e apoios diversos (Figura 18). O Conselho Administrativo, formado por membros da sociedade joinvilense, elege o presidente do IFDJ o qual seleciona as empresas (terceirizadas) as quais comporão as diretorias executivas e administrativas do IFDJ. Estas por sua vez, contratam as equipes de trabalho e assumem todo o processo do evento: pré, trans e pós-evento, inclusive a obtenção de recursos financeiros (INSTITUTO FESTIVAL DE DANÇA 2008).

Seguindo o que regem as **políticas e procedimentos internos**, o Conselho Artístico é formado por quatro nomes de expressão no segmento da dança no Brasil, com mandato de dois anos cada. A cada ano dois integrantes são substituídos por novos nomes indicados pelo Conselho Administrativo, e aprovados pelo Conselho Artístico vigente. Este processo, segundo os entrevistados, garante a experiência e a renovação das idéias. Os profissionais são contratados para avaliar a imensa quantidade de material enviado pelos grupos de dança de todo o Brasil e exterior, que chega para a inscrição na Mostra Competitiva, Meia Ponta, Palcos Abertos e Mostra de Dança Contemporânea. Cursos e oficinas também passam pelo crivo desses curadores, com temáticas indicadas a partir de necessidades apontadas

[6] Informação fornecida pelo Diretor Executivo do IFDJ, em 14 de outubro de 2008

entre os próprios participantes do evento em anos anteriores. Segundo os entrevistados, o Conselho Artístico é o coração do IFDJ.

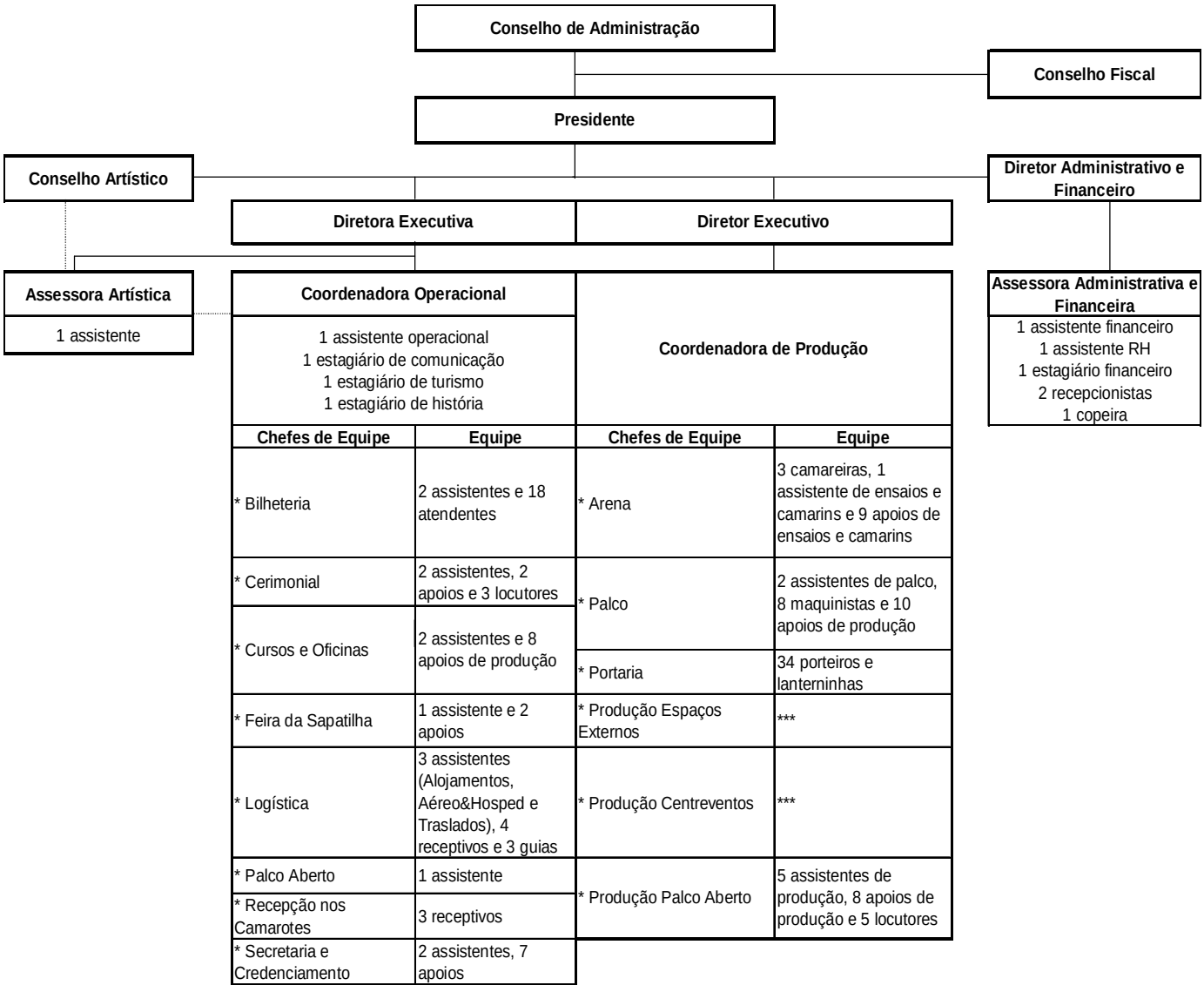
Com um de seus focos voltado à atividade didática, o FDJ conglomera a realização de cursos e oficinas com a finalidade de incentivar o aperfeiçoamento profissional dos bailarinos, além de *workshops* gratuitos para os coreógrafos inscritos no evento, projetos comunitários, palestras, debates, apresentações de trabalhos acadêmicos, entre outras ações. Toda esta programação é responsabilidade do Conselho Artístico, em parceria com os diretores do IFDJ. Trazer para as noites especiais - abertura e gala - espetáculos que sejam montagens completas de balés consagrados ou peças de destaque de outros gêneros de dança e trabalhos de companhias de renome é também uma preocupação do Conselho Artístico (INSTITUTO FESTIVAL DE DANÇA 2008).

Já o Conselho Administrativo é composto por dez integrantes, sendo três representantes do poder público municipal; três representantes indicados pelas entidades representativas da sociedade civil organizada; dois membros eleitos pelos integrantes do Conselho de Administração vigente; um representante da sociedade artística e cultural e o presidente do Conselho dos Associados. O mandato destes membros é de quatro anos.

O Conselho Fiscal é formado por três membros efetivos e três membros suplentes, competindo a eles a elaboração do regimento interno, a convocação de assembléias, a emissão de relatórios de planos de contas do IDFJ e a orientação e fiscalização das atividades financeiras do evento.

Com **relação aos procedimentos operacionais** de contratação das equipes volantes do FDJ, um dos maiores desafios, segundo os respondentes, é a contratação, preparação e o desligamento de aproximadamente 300 pessoas em um período de tempo pequeno (aproximadamente 30 dias). Devido a isso, não há como oportunizar um contrato de experiência ou um período de adaptação, ou seja, o profissional é contratado para desempenhar uma função, muitas vezes desconhecida, exercendo-a com uma margem mínima de erros ou não conformidades. Alguns trabalham cerca de sessenta dias na organização, porém, a

grande maioria trabalha apenas no período trans-evento, ou seja, onze dias. Para os entrevistados, o processo de contratação da equipe ainda pode ser considerado frágil e não sistematizado.



Chefes de Equipe	Equipe	Chefes de Equipe	Equipe
* Bilheteria	2 assistentes e 18 atendentes	* Arena	3 camareiras, 1 assistente de ensaios e camarins e 9 apoios de ensaios e camarins
* Cerimonial	2 assistentes, 2 apoios e 3 locutores	* Palco	2 assistentes de palco, 8 maquinistas e 10 apoios de produção
* Cursos e Oficinas	2 assistentes e 8 apoios de produção	* Portaria	34 porteiros e lanterninhas
* Feira da Sapatilha	1 assistente e 2 apoios	* Produção Espaços Externos	***
* Logística	3 assistentes (Alojamentos, Aéreo&Hosped e Traslados), 4 receptivos e 3 guias	* Produção Centreventos	***
* Palco Aberto	1 assistente	* Produção Palco Aberto	5 assistentes de produção, 8 apoios de produção e 5 locutores
* Recepção nos Camarotes	3 receptivos		
* Secretaria e Credenciamento	2 assistentes, 7 apoios		

Figura 18: Organograma do Instituto Festival de Dança de Joinville
Fonte: Instituto Festival de Dança de Joinville, 2008.

Todo este processo inicia com a contratação dos chefes de equipes, responsabilidade da diretoria executiva. Esta contratação é baseada em relatórios de desempenho de anos anteriores, buscando resgatar os profissionais que já tiveram uma experiência positiva no FDJ. Contudo, os entrevistados estão cientes de que, por tratar-se de um trabalho temporário, os bons profissionais acabam seguindo carreira em oportunidades fixas. Segundo relato de um dos respondentes,

o município de Joinville ainda não possui demanda suficiente em termos de organização de eventos para que profissionais da área "ganhem a vida como *freelancers*" (informação verbal)[7]. Somado a esta dificuldade, foi enfatizado por todos os entrevistados a falta de qualificação da mão de obra disponível. Em muitos casos, os contratados sabem muito pouco ou nada sobre eventos. A direção do IFDJ, preocupada com este cenário, busca a cada ano, segundo os entrevistados, gerar mais atividades paralelas ao evento inclusive e principalmente nos períodos pré e pós evento. Com isso, objetiva-se criar demanda de trabalho suficiente para manter uma equipe formada durante todas as etapas do evento (pré, trans e pós evento). Este aspecto demonstra a capacidade de **adaptabilidade dos modelos operacionais** utilizados pelo IFDJ.

Cada chefe de equipe, após contratado, fica responsável por montar a sua equipe de trabalho, **baseados em diretrizes pré-estabelecidas** pelo IFDJ por meio de um regulamento interno para contratação, aprovado pelo Conselho Administrativo, e que atualmente faz parte da estrutura estatutária do IFDJ. Segundo relato dos respondentes, este é o método que melhor se adequou as necessidades do evento, principalmente no que se refere ao relacionamento entre os líderes e seus liderados: "não há tempo para estudar alternativas de adaptação entre eles. Quando chega o evento, a equipe deve estar sólida e caminhar junta rumo ao sucesso do evento" (informação verbal)[8]. Desta forma, para os entrevistados, somente se consegue este equilíbrio quando o próprio líder monta sua equipe de trabalho e responde por ela. Já foram realizadas tentativas de organizar um setor no IFDJ com a função de formação das equipes de trabalho, contudo, esse método dificultou a conexão entre os lideres e os liderados, de acordo com apontamentos dos respondentes.

Atualmente o IFDJ conta com a presença de um profissional de recursos humanos terceirizado, contratado somente no período pré-evento, para receber os mais de mil currículos e triá-los, entregando os pré-selecionados para cada líder de equipe. Estes selecionarão os currículos de interesse e realizarão as entrevista de seleção. Todo este processo não dura mais que trinta dias.

[7] Informação fornecida pela Diretora Executiva do IFDJ, em 14 de outubro de 2008
[8] Informação fornecida pela Diretora Executiva do IFDJ, em 14 de outubro de 2008

Depois de formada a equipe de trabalho, é feita uma reunião geral para esclarecimentos técnicos e um treinamento conceitual, cabendo ao líder de cada equipe informar os por menores para os seus. Segundo os entrevistados, não há a possibilidade de realizar treinamentos práticos, devido ao tamanho do evento. Além disso, segundo eles, os treinamentos práticos onerariam demais para o IFDJ uma vez que a equipe teria que estar à disposição com maior antecedência. Finalmente, o maior empecilho para tal processo ainda é a rotatividade de pessoal. Por tratar-se de um trabalho temporário e restrito, muitas vezes é abandonado pelo profissional que conseguiu uma oportunidade de trabalho fixa em outro local. Isso implica em nova contratação e capacitações para o trabalho no evento.

Apesar do líder da equipe muitas vezes não possuir qualificação para contratar e capacitar profissionais para execução do trabalho, este ainda parece ser o melhor processo aplicado até hoje. Contudo, segundo os respondentes, esta dinâmica torna o processo de formação e preparação da equipe de trabalho do FDJ, significativamente complexo e amador. Atualmente, os profissionais contratados, além da reunião geral, recebem uma cartilha, fruto de um trabalho acadêmico realizado junto ao FDJ, com informações do evento todo e específicas para cada área de trabalho. Segundo os entrevistados, há dificuldades em estimular os colaboradores a lerem a cartilha e o folheto de programação do evento. Isso, segundo eles, ocorre devido ao nível de instrução de grande parte dos contratados. Para um dos entrevistados “não é tão simples para um colaborador da limpeza, por exemplo, compreender o que é uma mostra de dança contemporânea” (informação verbal)[9].

Uma parceria com o órgão de turismo do município de Joinville (Promotur), culminou em um treinamento junto as equipes de atendimento direto (secretaria, logística, etc) sobre os principais pontos turísticos do município, para melhor atender ao turista. Ações como esta, segundo os entrevistados, corroboram com a melhoria do atendimento em geral, mas não soluciona problemas de falta de qualificação, rotatividade de pessoal, e falta de comprometimento.

[9] Informação fornecida pela Diretora Executiva do IFDJ, em 14 de outubro de 2008

4.3.1.1.3 Administração

Conforme já mencionado, desde o ano de 1999 o FDJ é planejado, organizado e operacionalizado pelo **Instituto Festival de Dança,** que trata-se de uma associação civil sem fins lucrativos e que ao longo de sua trajetória procurou aprimorar-se para melhor administrar os diversos processos do evento. Sua missão é promover toda a arte da dança com o propósito de realização do FDJ (INSTITUTO FESTIVAL DE DANÇA 2008).

No ano em que completou o seu jubileu de prata, o FDJ criou os Conselhos de Administração e Fiscal aprimorando seu estatuto. O objetivo foi tornar-se uma organização social. A nova estrutura começou a vigorar em março de 2007 e conta com representantes do poder público, representantes da comunidade e de entidades representativas da sociedade civil organizada, como Associação Empresarial de Joinville (ACIJ), Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL) e Conselho Municipal de Cultura, além da nova diretoria responsável pela execução do FDJ (INSTITUTO FESTIVAL DE DANÇA 2008).

O IFDJ possui duas formas de arrecadação de recursos para custeio do evento, conforme informado pelos entrevistados: patrocínios, sendo a grande maioria proveniente de projetos de leis de incentivo fiscal e; arrecadação de recursos próprios, resultado da comercialização de ingressos, cursos, oficinas e palcos abertos. Destes, a arrecadação de recursos próprios representa somente 30% do montante total necessário para operacionalizar o FDJ. Logo, 70% ficam sob a disponibilidade de arrecadação de recursos por meio de patrocínios.

Conforme **políticas e procedimentos internos** é arrogado aos diretores executivos, a redação do projeto de captação de recursos e a prospecção dos mesmos. Este projeto é reescrito anualmente, atualizados os orçamentos, programação do evento, metas e objetivos, quando necessário. Quanto a prospecção, segundo os entrevistados, a diretoria ainda conta com o auxílio de profissionais terceirizados.

De acordo com os respondentes, a dependência de verba arrecadada por meio de patrocínio sempre acarreta em mudanças no planejamento inicial do evento, resultado de uma prospecção inferior ou superior a pretendida. Isso sugere que os organizadores possuam alta **capacidade de adaptabilidade dos modelos dos processos operacionais** propostos. Além disso, segundo os entrevistados, é comum o patrocínio ser firmado, mas a verba não ser disponibilizada no prazo proposto, ocasionando em atrasos nos pagamentos ou mesmo assinaturas de contratos com fornecedores.

Fora estes patrocínios, os quais estão atrelados as leis de incentivo fiscal, existe um pequeno percentual decorrente de empresas locais e regionais as quais retiram esta verba de seus orçamentos. Segundo os respondentes, são empresas que desejam palcos externos do FDJ montados dentro de seus espaços. Neste caso, essas empresas pagam uma taxa que custeia a montagem de toda a estrutura necessária.

De acordo com os entrevistados, os 30% de recursos próprios arrecadados são proveniente de fontes tais como comercialização de estandes na Feira da Sapatilha, comercialização de ingressos para as noites competitivas, Congresso, Cursos, Oficinas e outros. Tanto estes recursos quanto aqueles arrecadados com patrocínios, segundo os entrevistados, servem para manter financeiramente toda a estrutura do IFDJ durante as três etapas do evento, não existindo auxílio governamental direto.

Com relação às **políticas e procedimentos** de compra e locação de material, assim como contratação de qualquer tipo de serviço, conforme informado pelos respondentes, há uma normativa processual a ser seguida. Esta rege que se devem realizar ao menos três orçamentos distintos, sendo que, contratos de valores superiores a R$ 500,00 devem necessariamente passar pelo crivo dos diretores executivos. A análise do melhor orçamento, segundo os respondentes, baseia-se também no preço, mas principalmente na qualidade apresentada, serviços propostos e relacionamento com o fornecedor. Alguns serviços, no entanto, não mais passam por este processo devido à confiabilidade estabelecida entre IFDJ e o fornecedor. Exemplifica-se com os fornecedores de iluminação e sonorização. Segundo os entrevistados, estes são dois pontos críticos do FDJ e que, como estão bem

administrados com as parcerias dos fornecedores, matem-se desta forma. Para um dos respondentes, “não se pode correr risco, mas sim manter o que é seguro, zelando pela qualidade do evento” (informação verbal)[10].

4.3.1.1.4 Tecnologia da Informação

Segundo declarado pelos entrevistados o IFDJ conta, há quatro anos, com um sistema de gestão da informação próprio, desenvolvido exclusivamente para suas necessidades. Este sistema é constantemente adequado, conforme evolução do evento, ou seja, não é estático. A plataforma se mantém, porém a alimentação do sistema altera-se. Isso devido ao desenvolvimento de novos eventos para o FDJ. De acordo com os entrevistados, essa atualização não ocorre com a mesma velocidade e agilidade que são desenvolvidos novos projetos. Para eles, o maior desafio enfrentado pelo sistema é a administração de vários eventos em um só, e cada qual com suas peculiaridades. Cada novo projeto demanda o desenvolvimento de uma nova base para o sistema. Resultado disso, em muitos casos, a primeira edição do projeto acaba sendo realizada sem o gerenciamento do sistema, demonstrando dificuldade de **adaptabilidade do modelo operacional** adotado para o gerenciamento tecnológico.

Para realizar estas constantes atualizações, o IFDJ terceiriza a mão de obra de um técnico. As alterações ocorrem somente após análise e aprovação da diretoria executiva, que zela pelo contexto geral do sistema. Durante o período do Festival de Dança, o técnico permanece em tempo integral no IFDJ, assegurando todo o suporte necessário uma vez que é nele que constam grande parte das informações que guiam os processos de operacionalização do Festival de Dança de Joinville. Também nesta fase, a diretoria toma o cuidado de realizar *backups* constantes do sistema, uma vez que o mesmo é *online,* ou seja, dependente da internet para ser operacionalizado.

[10] Informação fornecida pelo Diretor Executivo do IFDJ, em 14 de outubro de 2008

Atualmente, todo o **gerenciamento das informações artísticas** é realizado por este sistema. Segundo um dos entrevistados "é impensável gerenciar, nos tempos atuais, um evento complexo como o Festival de Dança sem uma ferramenta de gestão da informação" (informação verbal)[11]. Por ser um sistema disponibilizado de forma *online* e também por estar vinculado ao *website* do IFDJ, permite que inclusive o cadastramento prévio dos grupos participantes seja realizado via internet, agilizando e garantindo de maneira **estratégica** a segurança com relação às informações dos inscritos. Inscrições para cursos, oficinas e seminário são **estrategicamente** praticadas por meio do sistema, evitando a montagem de uma estrutura física exclusiva para este fim, durante o FDJ.

O sistema também auxilia na distribuição dos grupos participantes por estilo de dança, sendo uma ferramenta essencial quando na montagem da programação oficial do evento. Segundo declarado pelos entrevistados, informações sobre os jurados, palestrantes e convidados, além do gerenciamento das notas dos grupos participantes e lista dos vencedores também são geridas por este sistema. Mais que isso, é por meio do sistema que o *website* do IFDJ é alimentado e vice e versa. Conforme exemplificado pelos respondentes, ao passo que os grupos de inscrevem via internet, os dados são automaticamente disponibilizados no sistema do IFDJ, assim como, as informações geradas pela organização do evento como programação, grupos classificados e outras, tornam-se disponível no *website.*

No entanto, segundo os entrevistados, o sistema ainda não atende a logística operacional do evento, assim como, a área administrativa financeira. Ambas realizam suas atividades por meio de recursos tecnológicos disponíveis no *Microsoft Windows* (Excel, Word, etc.). Aparentemente não foi vislumbrada esta alteração no sistema, até mesmo por falta de necessidade, segundo os entrevistados. Além disso, alguns processos dificilmente conseguirão ser informatizados na íntegra. É o caso do recebimento e análise dos mais de três mil DVDs encaminhados por grupos que possuem interesse em participar das mostras competitivas. Este material chega no IDFJ, é conferido individualmente, verificado se o grupo realizou a inscrição via

[11] Informação fornecida pela Diretora Executiva do IFDJ, em 14 de outubro de 2008

internet e então encaminhados para o Conselho Artístico selecionar os que participarão do FDJ.

Por segurança, o sistema do FDJ é acessado por meio de senhas pessoais para cada usuário, além de possuir acesso limitado por área de trabalho. Segundo os entrevistados, esse cuidado se faz necessário devido à importância das informações que constam no sistema. Por exemplo, a assessoria de imprensa tem acesso à relação dos grupos participantes e locais onde estão alojados. Porém, não possue liberação para acrescentar ou retirar um grupo desta relação.

Fora este sistema próprio, o IFDJ faz uso de outros sistemas, porém, terceirizados em períodos específicos. Foram citados os sistemas de gerenciamento de venda dos ingressos, o sistema da bilheteria local e o sistema da secretaria. Conforme informado pelos respondentes, nenhum desses sistemas é interligado. Quando necessário, os dados são exportados de um sistema para outro. Mais que isso, o que é terceirizado é o *software* e não a mão de obra que o opera. Ainda por **questões estratégicas**, os organizadores do FDJ acreditam ser mais viável capacitar uma equipe para operar os sistemas do que terceirizar tudo, pois consideram que "a comunicação flui muito melhor entre os membros de uma mesma equipe do que entre diversas equipes distintas" (informação verbal)[12].

O *software* de gerenciamento de venda de ingressos é terceirizado. Trata-se de uma rede de vendas de ingressos, que possui pontos de vendas distribuídos nas principais capitais brasileiras. Segundo os entrevistados, este sistema é bastante seguro e possui um custo significativamente inferior a realização deste serviço por conta própria, como era realizado há três anos, além de possuir diversos e estratégicos pontos de venda. A comercialização do ingresso também é realizada via *website* do evento, e um *call center* sendo que a retirada do mesmo é realizada na bilheteria. O *software* da bilheteria é bem mais simples e trabalha *offline*. Para alimentar este sistema, segundo os entrevistados, os dados são exportados do sistema de venda de ingressos e monitorado constantemente por um supervisor. Operacionalmente, um dos pontos críticos é a alimentação do sistema com os dados

[12] Informação fornecida pela Coordenadora Operacional do IFDJ, em 14 de outubro de 2008

necessários. Essa alimentação é feita por uma pessoa contratada. Qualquer eventual erro pode implicar em transtornos consideráveis. Fora exemplificado pelos respondentes a questão do cadastramento do mapa de disponibilidade de assentos na arena central do evento. Houve a ocorrência de um cadastramento equivocado que gerou a venda de ingressos a mais do que a disponibilidade real. Esse acontecimento gera transtornos de grande ordem aos organizadores, segundo os entrevistados, uma vez que não há como repetir a um espetáculo ou mesmo permitir a entrada de pessoas além da capacidade instalada, por questões de segurança.

O *software* da secretaria serve, basicamente, para confirmar a inscrição e participação dos bailarinos, além de emitir o crachá dos mesmos. Na verdade, para os respondentes, o sistema da secretaria, por ser biométrico (utiliza o cadastramento por meio da impressão digital) torna-se também uma ferramenta de segurança para o IFDJ, uma vez que inibe a fraude entre os bailarinos. Por tratar-se de um evento competitivo, esta preocupação é evidente entre os entrevistados. Segundo eles, a idoneidade do evento assim como a seriedade no processo de controle de acesso dos bailarinos no palco, garante a perpetuação e o crescimento qualitativo do FDJ.

Com relação ao **desenvolvimento de novas tecnologias**, os respondentes colocaram que não há nenhum procedimento estabelecido. Fica a cargo dos diretores executivos conhecerem o que há de novo em termos tecnológicos no mercado, com o intuito de trazer as inovações para o evento. Porém, a maior barreira com relação a essa renovação é a disponibilidade de recursos financeiros. Segundo um dos respondentes, “não posso afirmar que planejamos sistematicamente a inovação tecnológica. Na verdade, é comum termos objetos de desejo que se tornam possíveis à medida que os recursos são alocados. Se não há recurso, não há como inovar” (informação verbal).[13]

Todas as informações até o momento descritas são evidenciadas ilustrativamente na Figura 19, que demonstra as atividades de apoio da cadeia logística do IFDJ, conforme proposto para este estudo.

[13] Informação fornecida pela Diretora Executiva do IFDJ, em 14 de outubro de 2008

Figura 19: Atividades de apoio da cadeia logística do Instituto Festival de Dança de Joinville
Fonte: a autora

4.3.1.2 Atividades Primárias

4.3.1.2.1 Logística Operacional

A **logística operacional** do FDJ é composta por diversos processos, desde a concepção da programação oficial do evento, até a avaliação do mesmo, segundo relatado pelos entrevistados.

Com relação às estratégias de **determinação da programação artística** do FDJ (Mostra Competitiva de Dança, Festival Meia Ponta, Palcos Abertos e Mostra de Dança Contemporânea) foi explanado pelos respondentes que esta é definida, ou ao menos sugerida, pelos curadores do Conselho Artístico. Este Conselho também se envolve sugerindo e aprovando os nomes de professores, jurados, coreógrafos e palestrantes contratados para ministrar os cursos e oficinas oferecidos durante o evento. Já a temática do seminário é definida por uma comissão específica por ter conteúdo muito mais científico do que técnico. Não obstante, a diretoria executiva do IFDJ participa de cada decisão no que tange as definições da programação oficial do evento, por possuir informações estratégicas que refletem as necessidades dos participantes, percebidas em observações diretas feitas durante o trans-evento. Esse processo é possível devido a uma grande sintonia entre os diretores e os curadores artísticos.

Além disso, a troca de dois membros do Conselho Artístico anualmente permite a "formação de uma rede de pensadores em prol do Festival" (informação verbal)[14]. Essa rede está em contato periodicamente com os membros do IFDJ, estudando novas propostas e lançando novas idéias que podem ou não ser operacionalizadas, ou seja, "os assuntos e idéias são concretizados conforme sua relevância e pertinência. A programação do FDJ está sempre em gestação" (informação verbal)[15], sendo esta a chave do sucesso do evento: a constante inovação.

[14] Informação fornecida pela Diretora Executiva do IFDJ, em 14 de outubro de 2008
[15] Informação fornecida pela Diretora Executiva do IFDJ, em 14 de outubro de 2008

Ainda com relação à programação do evento, nota-se, baseado nos relatos das entrevistas, assim como, por meio de observação direta, que os organizadores do FDJ possuem grande preocupação em desenvolver uma programação que envolva a comunidade local e traga para o município, públicos distintos que movimentem a economia local. Contudo, apesar destes cuidados, segundo os entrevistados, ainda não há um processo sistematizado para elaboração da programação do FDJ. São realizadas reuniões entre os diretores e o Conselho Artístico, além de observações diretas durante a fase trans-evento para se obter sugestões do público participante, sendo estes os fatores determinantes quando na elaboração da programação do evento. Além disso, recursos financeiros também acabam limitando ou incentivando o planejamento da programação, estando esta totalmente sujeita ao aporte de recursos, segundo os respondentes.

Um dos **processos operacionais logísticos de entrada** do FDJ pode ser considerado, segundo os respondentes, o processo seletivo dos grupos participantes do evento, resultando no principal produto do FDJ: a programação oficial das mostras competitivas. Anualmente este processo se repete, tornando-se mais complexo devido ao número de material enviado pelos grupos de dança. A qualidade do material tem resultado na seleção de muitos grupos, tornando a programação do evento longa e em muitos casos, cansativa. Isso pois, nunca foi estabelecido um limite de grupos a serem selecionados para as mostras competitivas. Conforme qualidade técnica do grupo, o mesmo poderia ser selecionado. O resultado desta falta de limitação ficou evidente nas últimas edições do evento, onde uma noite de espetáculos chegou a durar cinco horas. Conseqüentemente, o espectador acaba não usufruindo da estrutura de lazer noturna do município.

Percebido isso, estabeleceu-se que a partir do ano de 2009, segundo os respondentes, o IFDJ limitará a quantidade de apresentações nas mostras competitivas com o intuito de melhor selecionar os grupos participantes, tornar menos cansativa a programação e possibilitar que o turista desfrute da estrutura de lazer do município após os espetáculos. Com relação aos palcos abertos, por ser uma programação opcional para os grupos de dança selecionados, o IFDJ os estimula a participar por meio da entrega de uma gravação da apresentação do

grupo, após cumprimento de toda a agenda acordada. Contudo, segundo os respondentes, este evento do FDJ tem a cada ano recebido maior atenção dos grupos participantes. Em muitos casos, os grupos selecionados para participar do evento optam em inscrever-se somente nos palcos abertos e não nas mostras competitivas.

Segundo os entrevistados, outras atrações do FDJ que tem mobilizado a vinda de muitos bailarinos são os cursos, seminários e oficinas. Apesar das mostras competitivas serem o ápice do evento, muitos participantes optam em vir ao FDJ para atualizarem-se tecnicamente e/ou teoricamente. São aproximadamente 12 salas de cursos e oficinas oferecidos durante todo o período trans-evento. As inscrições também são realizadas por meio do *website* do FDJ e é administrada da seguinte forma: 60% do total de vagas disponíveis ficam acessíveis no site até o processo seletivo dos grupos; os outros 40% somente são disponibilizados após a seletiva. Esse processo foi estabelecido para garantir aos bailarinos que somente vêm ao FDJ quando aprovados para as mostras competitivas, que também tenham a chance de se inscrever em um curso ou oficina. Para os respondentes, essa programação tem demonstrado um sucesso inesperado uma vez que as vagas se esgotam em um período inferior a 48 horas, após a liberação das inscrições.

Uma vez definidas as temáticas e grupos selecionados, o sistema de gestão distribui as informações em uma programação final. Neste momento, segundo um dos respondentes, a organização prima por formar uma programação equilibrada, para que todas as noites competitivas tenham um público homogêneo. Assim, em uma mesma noite de espetáculos são determinados dois gêneros de dança para se apresentar, onde um equilibra o outro em termos de demanda de público. Essa **estratégia** permite que haja uma melhor distribuição do público participante do evento, afirmam os entrevistados. O resultado, segundo os entrevistados, é a “casa cheia” todas as noites e não especificamente em um ou outro dia de espetáculo.

O FDJ acontece em diversos pontos do município de Joinville, pois objetiva um máximo envolvimento com a comunidade e um crescimento horizontal, segundo os respondentes. Conforme citado pelos entrevistados, os locais envolvidos pelo FDJ, sendo passível de alteração a cada edição, conforme necessidade são: 01 palco fixo

na Praça Nereu Ramos (localizada na região central do município), 02 palcos fixos montados em bairros da periferia do município (escolhidos aleatoriamente em cada edição), 01 palco fixo montado em cada um dos três *shoppings centers* da cidade, 01 palco fixo montado na Estação Ferroviária de Joinville, 01 palco móvel que realiza apresentações em empresas, Casa da Cultura, Cidadela Cultural Antártica, Teatro Juarez Machado, Expocentro Edmundo Dobrawa e Centreventos Cau Hansen. Além destes, é possível que ocorram apresentações em outros espaços, conforme planejado para a montagem da programação do evento, em especial, da programação da Mostra de Dança Contemporânea. Para cada ponto de apresentação, existe uma agenda própria, uma equipe a disposição, além de toda a estrutura necessária. Mais que isso, em cada espaço do evento ocorre uma programação distinta, ou seja, um evento distinto. Também são realizados nestes locais os ensaios dos grupos participantes, ou seja, há uma logística operacional envolvendo agendas de ensaios e de apresentações oficiais.

Após definição da programação do evento, dos locais das apresentações, assim como, tendo a relação completa dos grupos participantes confirmados, a organização do FDJ preocupa-se com a **recepção e acomodação dos bailarinos**, segundo os entrevistados. Financeiramente, não há como o FDJ estimular a vinda dos grupos. Porém, por meio de uma parceria estabelecida entre o IFDJ e as secretarias Estadual e Municipal de educação, são cedidas como alojamento, escolas próximas aos locais que possuam uma programação de espetáculos. Além disso, esses pontos de alojamento são analisados para que apresentem uma estrutura mínima para receber os grupos. Definidos os espaços, o IFDJ realiza pequenas manutenções (caso necessário) assim como limpeza e segurança. Esses serviços são fornecidos durante todo o período do trans-evento para os grupos, em cada um dos alojamentos. Todo esse trabalho, segundo os entrevistados, ajuda de maneira significativa a vinda dos grupos e sua permanência no município. Aos bailarinos, para utilizarem esta estrutura, cabe somente se inscreverem via o *website* do FDJ e pagar uma taxa ínfima para permanecer durante os 11 dias do evento, afirmam os respondentes.

Todo esse trabalho de alojar os grupos exige do Instituto uma preparação e principalmente uma **estrutura tanto funcional quanto organizacional**. Como são

determinados locais específicos para os alojamentos, segundo os entrevistados, há uma limitação de vagas disponíveis que devem ser atentamente monitoradas. Ao passo que os bailarinos se inscrevem via *website* do FDJ, uma equipe denominada logística, tem o cuidado de distribuí-los nos alojamentos, antecipadamente à sua chegada ao município. Além disso, há um controle de entrada e saída dos grupos, pois nem todos permanecem durante o evento todo. Esse processo exige uma atenção especial, principalmente por ser gerenciado sem o aporte de um sistema de gerenciamento de informações. Porém, conforme informado pelos respondentes, uma **estratégia** adotada pela organização para evitar conflitos de vagas é que os participantes somente são considerados ativos no FDJ, a partir do momento em que efetivam seu cadastramento na secretaria do evento, retirando sua credencial.

Além desses cuidados com a recepção dos bailarinos e participantes, o IFDJ também fornece o transporte dos locais onde ocorrem as programações para os alojamentos durante todo o evento, seguindo uma escala de horários fixos. Esse transporte, segundo os respondentes, não possui custo para os bailarinos alojados nos espaços determinados pelo IFDJ ou para aqueles que participam da programação dos palcos abertos. Também pensando nos bailarinos, o IFDJ realiza uma parceria com o órgão de Turismo de Joinville, a Promotur, que disponibiliza nos principais acessos do município, postos de informação.

Além o que já foi mencionado, o FDJ conta ainda com uma feira realizada anexa ao pavilhão principal das mostras competitivas. Iniciada juntamente com o FDJ, a Feira da Sapatilha, é hoje considerada a maior feira do setor no Brasil, segundo os entrevistados, e vem a cada ano se apresentando muito mais como um espaço de convivência para os participantes do evento. Devido a isso, há um ano, o IFDJ procurou estabelecer uma parceria com o núcleo de decoração da Associação Comercial e Industrial de Joinville (ACIJ) com o intuito de melhor aproveitar esse importante espaço para o evento. Assim, a Feira recebeu um espaço alternativo, uma decoração diferenciada e uma sinalização adequada.

Para realizar a Feira da Sapatilha, o IFDJ conta com uma equipe específica, além de disponibilizar toda uma estrutura física necessária para a montagem estrutural da feira. Segundo os entrevistados a Feira gera renda para o evento por meio da

comercialização de estandes, além de agregar valor ao FDJ, por ter se tornado um espaço de convivência. Todos os processos envolvidos na realização e operacionalização da Feira da Sapatilha são conduzidos pelo próprio Instituto Festival de Dança, não havendo, de acordo com os respondentes, interesse de terceirização: “a Feira da Sapatilha não é um evento comercial e sim cultural. Além dos estandes para venda, o IFDJ banca apresentações culturais, espaços para realização de palestras e comercialização de livros sobre dança. Toda esta estrutura não seria viável para um terceirizador” (informação verbal)[16]. Além disso, a Feira não pode ser dissociada das cotas de patrocínio que o evento oferece, ou seja, está diretamente envolvida com a organização do FDJ.

Ainda com relação aos **procedimentos logísticos**, estão a montagem e a desmontagem de toda a estrutura de operacionalização da fase trans-evento. Segundo os entrevistados, esses procedimentos são realizados por etapas, devido à disponibilidade dos espaços e necessidade de ter ou não a estrutura montada. A bilheteria e a sala de atendimento preferencial, por exemplo, já são montadas um mês antes da data de início do FDJ. Demais núcleos como a Feira da Sapatilha, sala de imprensa, secretaria, camarins e a arena principal das Mostras Competitivas, são montados na semana antecedente ao evento. A desmontagem segue logo após o término do evento não tendo uma cronologia de realização.

Conforme já mencionado, o IFDJ possui uma estrutura mínima própria para operacionalização do evento. O **armazenamento** desta estrutura ocorre em dois espaços distintos: um depósito cedido por uma empresa local, próximo ao IFDJ, onde se armazenam estruturas maiores e menos delicadas; e o outro espaço, onde se armazenam somente maquinários eletrônicos ou bens de maior valor, localizado na sede do próprio IFDJ. Todos os materiais ou estruturas utilizados durante o evento são anualmente avaliados, em termos de condições de reuso, para então serem descartados ou devidamente limpos e armazenados em um dos espaços citados. Esse processo, conforme os respondentes, auxilia na manutenção da **qualidade estrutural** do evento.

[16] Informação fornecida pela Diretora Executiva do IFDJ, em 14 de outubro de 2008

Segundo os respondentes, um item relevante quando no **planejamento logístico** do evento é a segurança, inclusive durante as três fases do mesmo. Para tanto, o IFDJ terceirizada uma empresa que fica responsável por toda segurança patrimonial do evento. Além do que, todos os fornecedores contratados são responsabilizados por seus equipamentos, em especial fornecedores de som e luz, que devem, principalmente, responder pela segurança técnica dos equipamentos. Ainda neste item, os respondentes consideraram como item de segurança o *software* biométrico da secretaria, que garante somente a circulação de bailarinos cadastrados nos palcos das mostras competitivas. Este cuidado "inibe a entrada de curiosos ou mal intencionados, além de garantir a idoneidade e respeitabilidade de um evento competitivo" (informação verbal)[17], afirma um dos respondentes. Finalmente, os bailarinos também estão seguros quanto ao atendimento emergencial de saúde. Um ambulatório completo é montado durante o período trans-evento, além de existir um convênio médico assinado entre o IFDJ e um sistema de saúde nacional. O IFDJ também possui um seguro para eventos, de cobertura geral.

Finalmente, está também inserido na logística operacional do FDJ, o processo de **comercialização dos ingressos**. Conforme já relatado, este é um processo terceirizado na fase pré-evento. A empresa contratada possui vinte e dois pontos de venda distribuídos por todo Brasil, além de disponibilizar um *Call Center* e um *link* via *website* do FDJ para venda de ingressos via internet. Estes ingressos devem ser retirados na bilheteria no local do evento, ou encaminhados para a residência do comprador. Na fase trans-evento, é montada uma bilheteria na sede principal do FDJ, onde toda a estrutura e a equipe disponíveis são de responsabilidade do IFDJ, sendo terceirizado somente o *software*. Em ambos os casos (bilheteria ou callcenter) , foi determinada uma limitação de venda de quatro ingressos por pessoa, evitando assim, a atuação de cambistas. Somente os grupos de bailarinos possuem a liberação de compra de uma quantidade maior, deste que sejam ingressos para os próprios bailarinos usufruírem. Isso, pois, os grupos participantes somente possuem entrada livre no dia de sua apresentação. Caso desejarem prestigiar as demais noites, os bailarinos devem adquirir ingressos, porém, a um valor inferior ao comercializado ao público. Caso não venham a utilizar os ingressos adquiridos, o

[17] Informação fornecida pela Coordenadora Operacional do IFDJ, em 14 de outubro de 2008

IDFJ organizou uma dinâmica para comercializá-los na bilheteria e devolver o valor aos bailarinos.

Para os organizadores do Festival de Dança, a maior barreira para seu crescimento é a **complexidade operacional** do evento. Questões financeiras também limitam o crescimento, mas a capacidade de operacionalizar todo o processo de um evento desta magnitude, ainda pode ser considerada uma barreira para seu desenvolvimento. Para um dos organizadores, o crescimento do FDJ somente será viável para fora da arena central, onde acontecem as mostras competitivas. É o que está sendo feito ano a ano pelo IFD, conforme afirmado, objetivando manter o título de maior evento de dança do mundo.

4.3.1.2.2 Marketing e Pós-venda

Segundo entrevistas realizadas, identificou-se a ausência de **procedimentos formalizadamente estabelecidos** a cerca das ações de marketing para o FDJ, ou seja, não existe um plano de marketing propriamente dito. Isso, pois, segundo informado, o FDJ busca uma divulgação muito mais institucional do que necessariamente comercial. O foco na marca “Festival de Dança” remete-se aos resultados de sua visibilidade, refletidos em patrocínios alocados para o custeio do evento. Para os entrevistados, devido ao tamanho, abrangência e complexidade do FDJ, os investimentos em ações de marketing acabariam comprometendo uma significativa fatia de seu orçamento, não sendo viável. Assim, o IFDJ estabeleceu como **política de marketing**, recorrer à assessoria de imprensa para obter uma divulgação institucional conforme seu objetivo central, porém, gratuitamente.

Atualmente o IFDJ possui um **profissional terceirizado** que trabalha exclusivamente focado no contato com diversas mídias locais, regionais e nacionais, encaminhando *releases* sobre o evento, inclusive durante as fases pré e pós - evento. Não obstante, há investimentos em marketing por parte do IFDJ, porém limitados, conforme explanado nas entrevistas, contudo, focados em divulgar novos produtos do evento e dar visibilidade aos patrocinadores. Um dos entrevistados

afirma que “a segmentação da divulgação do evento nos possibilita melhor trabalhar cada produto, além de viabilizar a distribuição de recursos para tal fim, de maneira mais adequada” (informação verbal)[18].

Para tanto, a diretoria do IFDJ busca utilizar ferramentais tais como e-mail marketing (por meio da contratação de disparadores de e-mail para grupos específicos tais como jornalistas e grupos de dança), mídia de massa (jornais, rádios, TV’s, especialmente os canais fechados), *outdoors, bussdoor*, assessoria de imprensa e o *website* do evento. Há também, uma parceria junto ao Ministério do Turismo para divulgação do FDJ em instâncias internacionais. Todavia, todas estas ações estão diretamente condicionadas ao aporte de recursos financeiros. De acordo com um dos entrevistados, é comum a organização do evento se deparar com a necessidade de ter que optar entre custear a vinda de uma boa atração para enriquecer a programação do evento, ou investir em ações de marketing, sendo que “essa escolha nem sempre é fácil” (informação verbal)[19]. Porém, a vinda de uma atração de renome pode resultar em cobertura de imprensa, muitas vezes mais significativa do que poderia ser um investimento em mídia de massa, afirmam os entrevistados.

Com relação à abrangência das ações de marketing, conforme informado pelos entrevistados, foca-se principalmente nas regiões sudeste e sul do Brasil, devido à concentração de núcleos de dança e formadores de opinião do segmento. Porém, o trabalho da assessoria de imprensa tem possibilitado inserções gratuitas de abrangência nacional. A abrangência da divulgação reflete o sucesso do aporte de recursos, segundo os respondentes. Para realizar o evento, são necessários 4 milhões e meio de reais, não estando esta verba disponível somente na região sul do Brasil, ou seja, o evento necessita estabelecer-se como uma ação de abrangência nacional para conseguir aportar todos os recursos necessários para sua realização. Portanto, o FDJ é divulgado como um evento nacional que ocorre em Joinville – SC, conforme informado pelos entrevistados.

Essas ações, segundo os respondentes, são importantíssimas, inclusive para o município anfitrião, divulgando-o para o País. Ainda segundo informado em

[18] Informação fornecida pelo Diretor Executivo do IFDJ, em 14 de outubro de 2008
[19] Informação fornecida pelo Diretor Executivo do IFDJ, em 14 de outubro de 2008

entrevista, “mais do que divulgar o evento para dá-lo credibilidade e incentivar o aporte de recursos, é mantê-lo vivo” (informação verbal)[20]. E para isso, o FDJ tem por obrigação movimentar a maior quantidade possível de setores econômicos do município anfitrião, “quanto mais importante for o evento para todos os setores econômicos da cidade, mais importante o evento será para a comunidade, garantindo sua longevidade” (informação verbal)[21].

Ainda com relação à abrangência das ações de marketing, o maior objetivo dos organizadores do evento é alcançar uma divulgação que atinja os patamares internacionais. Porém, segundo os respondentes, é sabida a dificuldade de se conquistar este espaço exclusivamente com o trabalho da assessoria de imprensa. Esse objetivo está associado ao “interesse de qualificar o evento cada vez mais, trazendo formadores de opinião de vários pontos do mundo” (informação verbal)[22].

Devido a esta característica, bem como, a amplitude do público alvo, o IFD utiliza como **política de planejamento de marketing** não investir em mídia impressa. Segundo os entrevistados, o material impresso culminaria em investimentos bastantes significativos devido à abrangência do evento. Investimento com a distribuição desde material tornaria a ação pouco viável. Mais que isso, por serem vários eventos congregados em um único, existem informações específicas para públicos específicos. Por isso, um plano de mídia contemplando material impresso torna-se inviável.

Devido a sua credibilidade, abrangência e significância no cenário municipal, regional e também nacional, o FDJ é divulgado pelo município e Estado anfitriões em suas ações de marketing turístico. Sabendo da importância da repercussão deste tipo de divulgação e com o intuito de preservá-la, os entrevistados informaram que o IFDJ, por meio de sua presidência e diretoria, procura estar presente em entidades de setor da comunidade local, sendo esta “uma forma de estarmos mais

[20] Informação fornecida pelo Diretor Executivo do IFDJ, em 14 de outubro de 2008
[21] Informação fornecida pelo Diretor Executivo do IFDJ, em 14 de outubro de 2008
[22] Informação fornecida pelo Presidente do IFDJ, em 14 de outubro de 2008

próximos da comunidade, fortalecendo o vinculo já estabelecido entre ela e o evento" (informação verbal)[23], afirma um dos respondentes.

Resultado da significância do FDJ no contexto nacional, assim como da divulgação institucional proporcionada pelo município e pelo Estado, muitas reportagens e documentários são realizados. Segundo os respondentes, o próprio IFDJ não consegue acompanhar ou mesmo administrar toda esta repercussão conforme se faz necessário, afirmam os entrevistados. Próximo ao período trans-evento, a mídia local e regional realiza tantas coberturas, que de acordo com um dos entrevistados, que chega-se ao ponto da população ter uma "overdose" do FDJ. Mais que isso, foi declarado pelos entrevistados que o IFDJ não consegue atender a demanda de convites que surgem para divulgar o evento, como entrevistas, documentários, lançamento de livros e outros. Segundo os respondentes, atualmente não há estrutura suficiente para atender a todos os chamados.

Mesmo podendo contar com todas estas essas ações de divulgação sem ônus para o evento, os entrevistados consideram ser a maior ferramenta para este fim, os profissionais da área da dança. A utilização de disparadores de e-mail marketing para este grupo seleto de profissionais, garante que toda a classe da dança tome conhecimento das ações do IFDJ, inclusive durante seu planejamento e as dissemine. Essa ação também tem grande sucesso devido à rede de relacionamento que o IFDJ estabeleceu por meio de seu Conselho Artístico. Este ponto foi levantado durante a entrevista pelos respondentes por considerarem seu público alvo os bailarinos.

Com relação à **política de estabelecimento de tarifas** de comercialização dos ingressos, os respondentes afirmaram de que os valores são determinados conforme edições anteriores do evento. Pelo fato do FDJ ser um evento subsidiado, o objetivo não é tarifar os ingressos conforme valor de mercado para um evento deste nível. Para um dos respondentes "o FDJ é um evento cultural cujo objetivo é propiciar à comunidade a oportunidade de apreciar espetáculos de dança de qualidade, ou seja, o FDJ é um evento popular" (informação verbal)[24].

[23] Informação fornecida pela Diretora Executiva do IFDJ, em 14 de outubro de 2008
[24] Informação fornecida pelo Presidente do IFDJ, em 14 de outubro de 2008

Resultado deste pensamento, a determinação dos valores dos ingressos também recebe a influência do poder aquisitivo da população local. Segundo um entrevistado, “de nada adiantaria determinar o valor do ingresso baseado em valor de mercado para um espetáculo desta magnitude. O resultado seria danoso para o evento. Possuímos 55 mil ingressos para comercializar durante todo o evento. E não seria viável comercializá-los se aplicados valores exorbitantes” (informação verbal)[25].

A verba arrecadada com a comercialização dos ingressos, segundo os respondentes, corresponde a aproximadamente 10% do total das custas do evento. Essa arrecadação é utilizada para custear despesas que as leis de incentivo fiscal não subsidiam, tal como folha de pagamento, por exemplo.

Os pontos de vendas dos ingressos são estabelecidos conforme disponibilidade da empresa contratada para este fim. No ano de 2008, a empresa contratada possuía 22 pontos de vendas distribuídos pelo Brasil, além de um *call center* e um *link* via *website* do evento. Segundo os organizadores essa distribuição das vendas foi bastante satisfatória, **caracterizando o processo de terceirização** desta atividade. Próximo a data do evento, 15 dias antes de seu início, é aberta a bilheteria na arena central, principal local do evento. Para evitar filas, são distribuídas senhas. Porém, segundo percebido pelos organizadores, mesmo o público local tem procurado alternativas como o c*all center* para comprar seu ingresso. Para um dos respondentes “o público não se importa em pagar uma taxa pela comodidade de adquirir seu ingresso no conforto de sua casa. Além disso, essa atitude evita a atuação da “imprensa marrom” que quer registrar as longas filas e sofrimento das pessoas. Esse problema já foi solucionado” (informação verbal)[26], **adaptando-se os modelos operacionais** utilizados

Segundo informado pelos entrevistados, o IFD não possui um **plano esquematizado ou uma política estratégica** de ação pós-venda. As únicas ações pelos respondentes classificadas como pós-venda, são uma caixa de sugestão deixada no principal balcão de informações do evento, dentro da Feira da Sapatilha, e pesquisas realizadas em parceria com uma Universidade e o órgão de turismo

[25] Informação fornecida pelo Diretor Executivo do IFDJ, em 14 de outubro de 2008
[26] Informação fornecida pela Diretora Executiva do IFDJ, em 14 de outubro de 2008

local, a qual procura obter informações sobre o publico freqüentador do evento. Para um dos entrevistados, uma ação pós-venda bem estruturada para um evento desta complexidade, demandaria um investimento financeiro significativo, envolvendo a contratação de profissionais para executar tal trabalho, o que no momento não é viável. Todas as informações deste subitem do presente capítulo são evidenciadas ilustrativamente na Figura 20, que demonstra as atividades primárias da cadeia logística do IFDJ, conforme proposto para este estudo.

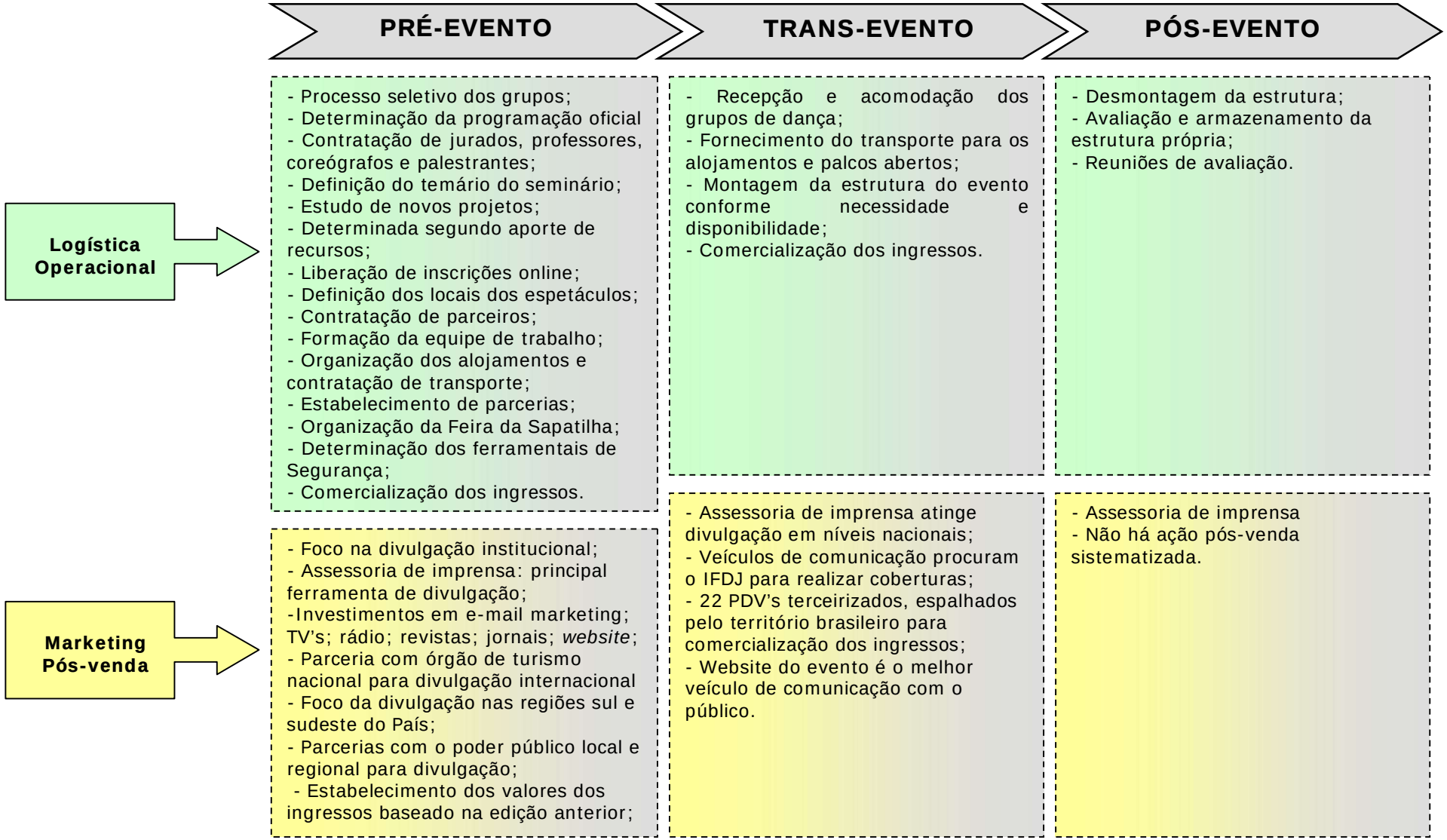


Figura 20: Atividades primárias da cadeia logística do Instituto Festival de Dança de Joinville
Fonte: a autora

4.3.2 Identificação da Rede de Valor do Instituto Festival de Dança de Joinville

A identificação da Rede de Valor do IFDJ, baseado na proposta teórica de Wood Jr. (2004) alicerçou-se no *constructor* a rede de valor e em suas variáveis: fornecedor, distribuidor, atacadista e varejista, conforme proposto no protocolo de análise (anexo 09). Para medição dos dados coletados, foram adotadas as seguintes estratégias: compreensão de quem são os fornecedores, distribuidores, atacadistas e varejistas; compreensão da relação entre os fornecedores e o IFDJ; compreensão das formas de determinação dos fornecedores, distribuidores, atacadistas e varejistas. Assim, para cada variável foram adotadas estratégias de análise, as quais contribuíram para o alcance do objetivo maior: identificação da Rede de Valor do IFDJ.

A **compreensão de quem são os fornecedores, distribuidores, atacadistas e varejistas (parceiros)** do IFDJ inicia-se na concepção da sua própria estrutura organizacional. Segundo os entrevistados, praticamente todos os serviços do FDJ são terceirizados, a iniciar pela própria diretoria executiva e seu Conselho Artístico. O IFDJ, sob a decisão de seu Conselho Administrativo, terceiriza os serviços de organização e operacionalização do evento, por meio da contratação da empresa Arte Brasil Eventos. Os membros desta empresa compõem o organograma do IFDJ nos patamares de direção e coordenação do FDJ.

A quarteirização dos demais serviços e estruturas, além da operacionalização do evento em si, fica sob a total responsabilidade da Arte Brasil Eventos, cabendo a ela responder pelo FDJ ao Conselho Administrativo do IFDJ. Para os entrevistados a terceirização ainda é a melhor maneira, senão a única, de manter a atualização estrutural e organizacional do evento, principalmente, por estas serem utilizadas uma única vez ao ano. Desses processos de terceirização resultam serviços de melhor qualidade, pois “as empresas contratadas são especialistas naquilo que fazem, procurando oferecer o que há de melhor disponível no mercado” (informação verbal)[27], afirma um dos respondentes. Outro entrevistado completa afirmando que a “terceirização é a única forma de se operacionalizar e manter sustentável um evento

[27] Informação fornecida pela Coordenadora Operacional do IFDJ, em 14 de outubro de 2008

perene, sendo esta a mais significativa diferença entre uma empresa convencional e uma empresa organizadora de eventos" (informação verbal)[28]. Assim sendo, decorre-se sobre as estruturas que compõem a rede de valor do IFDJ.

Conforme já informado, os ingressos do FDJ são vendidos por meio de uma empresa terceirizada. Esta, por sua vez, foi identificada como a única **distribuidora** do FDJ, segundo os entrevistados. Tentou-se estabelecer uma parceria com operadoras e agências de viagens e turismo, contudo, não houve um acordo comum no que se refere a negociações. Assim, estas (agências de viagens e operadoras) também adquirem os ingressos, quando necessário, por meio da empresa terceirizada. Foi mencionado pelos entrevistados que o evento não possui **atacadistas** e/ou **varejistas** em seus processos. Segundo os respondentes, não há real necessidade, sendo o distribuidor, o maior e único parceiro. Comentou-se sobre uma proposta que agregará mais distribuidores aos processos do FDJ. Trata-se um seminário realizado durante o evento cujo produto é a produção de um livro contendo uma compilação dos mais significativos estudos sobre a dança apresentados no evento. Já foi estabelecida uma parceria entre duas livrarias, uma local e outra nacional, para distribuição desta publicação. Quando este processo for operacionalizado, o IFDJ contará com mais dois distribuidores.

Com relação à comercialização dos cursos e oficinas, esta é realizada pelo próprio organizador do evento, por meio do *website* do FDJ. Para os entrevistados, torna-se complicada a terceirização (por meio de um distribuidor, atacadista ou varejista) deste serviço devido à quantidade de informações técnicas solicitadas pelos inscritos. Dificilmente algum parceiro teria como administrar esta variável. Logo, grande parte do produto FDJ é distribuída pelo próprio organizador, concluem os respondentes.

Existem diversos aspectos ou variáveis a serem analisados quando na **determinação de parceiros** para o evento. Para os entrevistados, a variável **preço** não é fator determinante no momento de se escolher um parceiro. Também são analisados aspectos tais como qualidade do serviço, disponibilidade operacional,

[28] Informação fornecida pelo Diretor Executivo do IFDJ, em 14 de outubro de 2008

flexibilidade, confiabilidade, e se possui um bom histórico de parceria junto ao IFDJ (quando já foi fornecedor). Existe um procedimento determinado pelo Conselho Administrativo, e que está homologado junto ao estatuto do IFDJ, que determina o processo a ser realizado quando na contratação dos parceiros para o FDJ. De forma simplificada foi explanado este processo pelos entrevistados da seguinte maneira: são levantadas três opções de parceiros (orçamentos), os quais enviam suas propostas para análise dos organizadores. Analisadas as propostas, considerando as variáveis acima mencionadas, opta-se por um fornecedor em detrimento dos demais.

Mesmo utilizando este processo, os respondentes, afirmam que existe um **relacionamento positivo** entre o IFDJ e seus principais parceiros. Para um dos entrevistados, a variável confiabilidade prevalece neste relacionamento. O parceiro não pode falhar uma "vez que não há uma produção para parar. Se houver falhas não será o prejuízo o problema maior, mas sim o fato de não cumprir com o proposto. Isso é uma característica do segmento de prestação de serviços" (informação verbal)[29] coloca um dos respondentes.

Assim, após cada edição do evento são realizadas avaliações, por meio dos relatórios apresentados por cada equipe de trabalho, que podem estabelecer ou não a quebra de parcerias. A quebra do relacionamento entre parceiro e IFDJ, segundo os respondentes, ocorre quando o fornecedor apresenta um serviço de baixa qualidade, ou pior, não apresenta agilidade quando na exposição de uma solução para um problema: "a questão avaliada não pauta-se necessariamente no fato ocorrido. Em um evento desta complexidade acontecem problemas o tempo todo. O que sobressai é a forma como o parceiro solucionou o corrido. É esta agilidade e principalmente o comprometimento com o evento que buscamos em nossos relacionamentos com os parceiros do IFDJ" (afirmação vebal)[30], explica um dos entrevistados.

[29] Informação fornecida pelo Diretor Executivo do IFDJ, em 14 de outubro de 2008

[30] Informação fornecida pelo Diretor Executivo do IFDJ, em 14 de outubro de 2008

Uma questão crítica colocada pelos respondentes é a falta de opção de fornecedores para alguns segmentos no mercado de eventos, especialmente na região sul do Brasil. Segundo eles, já houve melhorias, inclusive sendo observado de que o FDJ contribuiu para o desenvolvimento de empresas em sua região. Porém, ainda faz-se necessário recorrer a empresas de fora (outras regiões do Brasil) para atender as necessidades do evento. Essa afirmação evidencia-se mais em alguns segmentos específicos, como na logística aérea, exemplificada por um respondente. O evento fica suscetível a um fornecedor que nem sempre apresenta a qualidade desejada.

Devido ao relacionamento com parceiros, o evento acaba tornando-se "um constante gerenciamento do caos. Diferentemente de uma empresa que administra uma margem de segurança quando na entrega de um produto específico, o segmento de eventos não pode contar com esta vantagem. Não podemos mandar para casa todos os espectadores, com a desculpa de que o vôo atrasou e o artista não pode vir" (informação verbal)[31], explana o entrevistado. O prazo do evento é determinado e deve ser rigorosamente cumprido. Por isso, a parceria com fornecedores é fator fundamental para obtenção de um resultado positivo.

Outra questão interessante mencionada pelos entrevistados é que não há como existir uma relação contínua entre o IFDJ e seus parceiros, durante as três fases do evento. Grande parte dos parceiros é contratada para prestarem serviços dentro de um prazo limitado de tempo, não sendo viável uma comunicação contínua. Alguns contatos ocorrem com certa antecedência quando no envio de propostas, assinatura de contrato e reuniões preliminares. Porém, relacionamento com parceiros nos formatos *online* e *ontime* não seria viável, segundo os respondentes. Ocorre, todavia, em determinados momentos do evento, segundo os respondentes, que o fornecedor necessita atuar inclusive dentro da sede do IFDJ, em período integral. Porém, este relacionamento possui prazo de início e término, pautados em documentos contratuais. Raros são os casos em que a parceria perdura pelas três fases do evento, como é o caso da empresa que desenvolve o *software* do IFDJ, a

[31] Informação fornecida pelo Diretor Executivo do IFDJ, em 14 de outubro de 2008

assessoria de comunicação e a própria organizadora do evento. Todos os demais terceirizados fornecem seus serviços dentro de um prazo contratual menor.

Todas as informações deste subitem do presente capítulo são evidenciadas ilustrativamente na Figura 21, que demonstra a rede de valor do IFDJ, conforme proposto para este estudo.

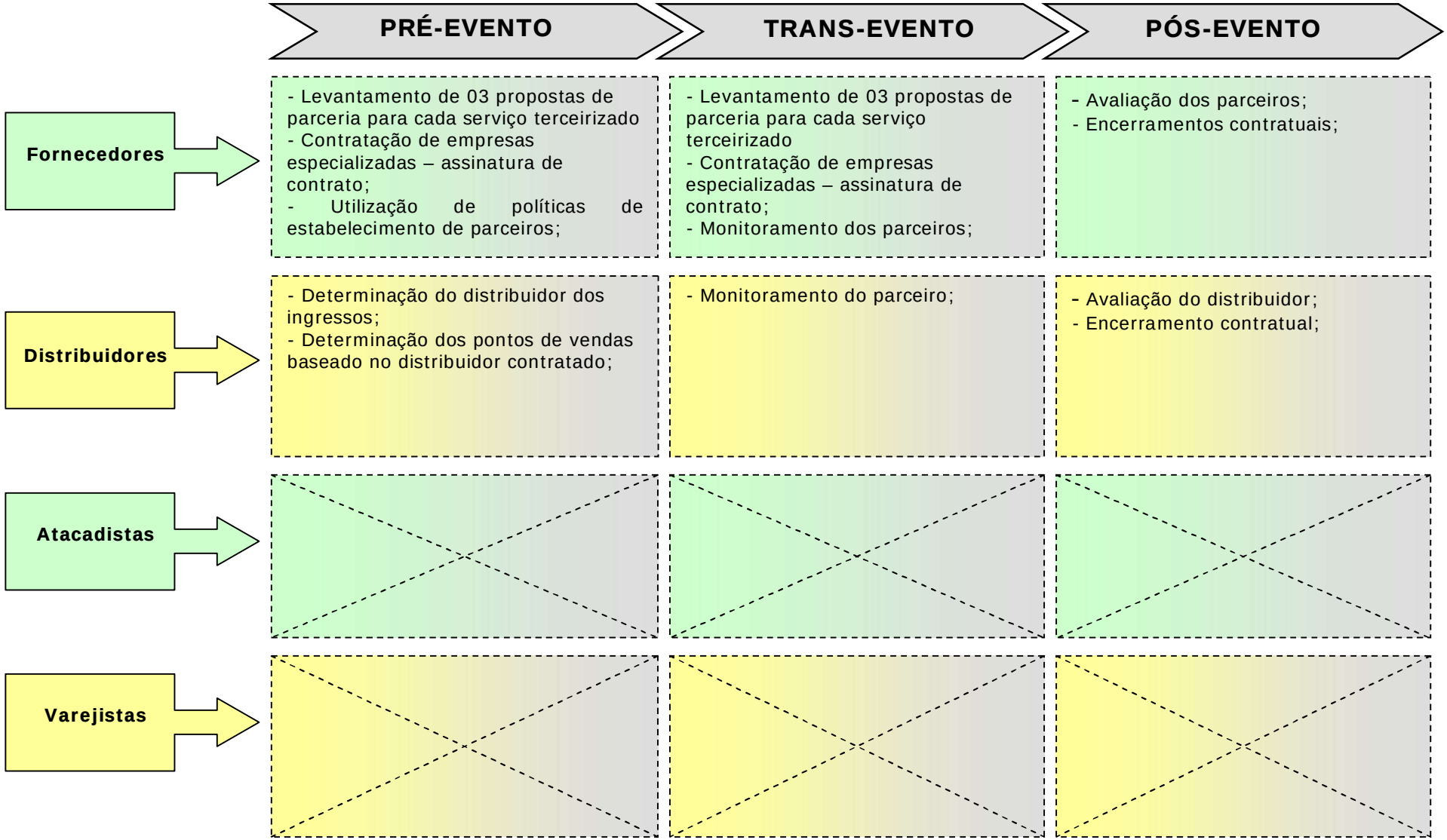


Figura 21: Rede de valor do Instituto Festival de Dança de Joinville
Fonte: a autora

4.3.3 Identificação do Fluxo Informacional do Instituto Festival de Dança de Joinville

Este subitem de capítulo, fundamenta-se na teoria do fluxo informacional proposto por Beal (2004), a qual conduziu a determinação das variáveis: identificação da informação; obtenção da informação; tratamento da informação; distribuição da informação; uso da informação; armazenamento e descarte da informação. Para identificar o fluxo informacional do IFDJ, foram adotadas as estratégias de análise: compreensão de como são desenvolvidas as atividades de criação, recepção e captura de informação; compreensão dos processos de gestão estratégica da informação; compreensão da forma de distribuição da informação; compreensão do modo de conservação dos dados e informações; compreensão do processo de exclusão das informações. Desta forma, para cada variável, foram consideradas estratégias de análises as quais conduziram o processo de identificação do fluxo informacional do IDFJ.

4.3.3.1 Identificação da Informação

Para os entrevistados, é fundamental buscar uma reflexão pautada em uma maneira viável de manter o FDJ com o importante título de maior festival de dança do mundo, observando os limites logísticos, operacionais e financeiros para seu crescimento, assim como, a acirrada concorrência do mercado. Além disso, também há a preocupação, segundo informado pelos respondentes, de manter o FDJ como uma ação positiva para a comunidade local, observados os aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais que são impactados com a realização do evento. Para tanto, os organizadores do FDJ procuram constantemente desenvolver novos produtos, agregando valor ao evento. Tais produtos são desenvolvidos com base em informações identificadas durante cada edição do evento, ou mesmo, por meio de sugestões dos conselheiros e direção do IFD ou ainda, de referências buscadas em outros eventos, principalmente de abrangência internacional.

Não somente para desenvolver novos produtos é que a informação é identificada. Segundo um dos respondentes, “é também por meio da identificação da informação que as melhorias no evento são realizadas” (informação verbal)[32], sendo esta uma importante ferramenta para o desenvolvimento qualitativo do FDJ.

4.3.3.2 Obtenção da Informação

Segundo os entrevistados, a obtenção de informação externa ocorre, principalmente, por meio de observações diretas como também, pela participação em outros eventos do segmento, leitura de periódicos e *websites* do ramo. Internamente, a diretoria do IFDJ considera que uma das ferramentas mais sistematizadas para este fim, são as reuniões semanais. Outra fonte importante de obtenção de informação é o próprio Conselho Artístico, que segundo um dos respondentes “oxigena as idéias do Festival de Dança, inovando e trazendo novos conceitos para cada edição do evento” (informação verbal)[33].

Internamente, a mais significativa fonte de obtenção de informação, provém dos relatórios gerados pelos líderes das equipes após a conclusão de cada edição do evento. Cada relatório é devidamente apresentado e discutido no período de avaliação do evento, ou seja, na fase pós-evento, onde toda a cúpula diretiva do IFDJ participa. Esta ação é anualmente realizada, sendo considerada pelos respondentes um processo contínuo de alimentação de informação para a organização do evento.

Baseados na informação identificada e obtida, assim como, nas percepções acima descritas, que os respondentes pautam-se para efetivamente criarem e planejarem um novo produto.

[32] Informação fornecida pela Coordenadora Operacional do IFDJ, em 14 de outubro de 2008

[33] Informação fornecida pela Diretora Executiva do IFDJ, em 14 de outubro de 2008

4.3.3.3 Tratamento da Informação

Para os respondentes, o tratamento da informação ocorre principalmente no nível diretório do IFDJ. A informação somente é revelada aos demais quando estiver devidamente gestada e tratada. Informações de caráter público seguem este mesmo processo. Somente são divulgadas as informações via *website*, *webmail* ou assessoria de imprensa, quando estas estiverem preparadas para tal finalidade. Isso ocorre principalmente com relação a informações pertinentes a programação oficial do evento, e a novos produtos criados.

Contudo, não há um processo sistematizado para realização deste tratamento da informação. Segundo os entrevistados, toda a comunicação é basicamente verbal e informal. Reuniões semanais, almoços e outros encontros informais, propiciam este processo, que segundo eles, ainda carece de melhorias. Não há um local, ou uma ferramenta especificamente desenvolvida ou utilizada para este fim. Desta forma, considera-se que ainda há perda de informações importantes, por falta de uma sistematização de seu tratamento.

Informações de menor relevância, porém, que necessitam circular pelo IFDJ não necessariamente passam pelo crivo da direção. Os líderes de equipe e gerência operacional possuem liberdade de receber e tratar essas informações.

4.3.3.4 Distribuição da Informação

Para os entrevistados, a distribuição da informação, principalmente internamente, ainda é um desafio para o IFDJ. São alguns os aspectos que os levam a chegar a esta conclusão. Primeiramente, mencionou-se a quantidade de informações identificadas, obtidas, e tratadas periodicamente, e em muitos casos, simultaneamente. Para eles, é inevitável que informações se percam. Logo, ainda não foi determinado um processo que minimizasse ou mesmo exterminasse com esse problema. Outro aspecto listado é a dificuldade de distribuir as informações

para toda a equipe durante a fase trans-evento. Isso, pois, esta equipe é formada de colaboradores temporários, contratados por um curto espaço de tempo, que atuam em diversos locais de trabalho durante o FDJ, com equipes distintas, cumprindo uma programação diferenciada.

Atualmente a direção tenta disseminar as informações mais significativas para os líderes de cada equipe, delegando a eles o repasse para todos os demais colaboradores. Entretanto, como já dito, devido as distancias geográficas entre um ponto e outro do evento, horários alternados e escassos meios de comunicação, nem sempre a informação é difundida como esperado e em tempo hábil. Desta forma, foi afirmado ser necessário "uma reestruturação da forma de gestão das equipes de trabalho, para possibilitar, inclusive, o desenvolvimento e a implantação de novos projetos, além de melhorar a comunicação e a gestão do evento como um todo" (informação verbal)[34].

Para os organizadores, essa compreensão é fato, contudo, muito utopicamente visualizada. Apesar de já existir um regulamento interno para algumas práticas, a percepção da sistematização do processo ainda não ocorre. Isso, pois, segundo afirmado, é um reflexo do pouco tempo de contato da equipe com as práticas propostas. Todo o período trans-evento é muito rápido. São onze dias de atividades constantes e que necessitam de flexibilidade e agilidade. "Processos engessados somente atrapalhariam a sistemática do evento" (informação verbal)[35] afirma um dos respondentes. Acredita-se então, que a solução estabelece-se no desenvolvimento de mecanismos de controle.

O FDJ depende de recursos subsidiados para sua realização. Mesmo que planejado com antecedência, a homologação de toda a programação é feita dias antes do lançamento oficial da programação. Não obstante, projetos inteiros já foram lançados dez dias antes do evento, pois os recursos financeiros para tal, somente surgiram neste período. Entendido este cenário, o entrevistados afirmam ser grande

[34] Informação fornecida pela Diretora Executiva do IFDJ, em 14 de outubro de 2008

[35] Informação fornecida pelo Presidente do IFDJ, em 14 de outubro de 2008

o desafio de passar a toda a equipe de trabalho, as informações sobre estes projetos que surgem repentinamente.

Externamente, a informação já é mais bem difundida entre o IFDJ e seu público. Como canais de distribuição, são utilizados o *website* do evento, *email,* contatos telefônicos, guia de informações impressos, balcão de informações e assessoria de imprensa. As informações também podem ser direcionadas para grupos de interesse, como a abertura das inscrições para a oficina de balé clássico, informação difundida somente entre os bailarinos deste gênero da dança. Nestes casos, o próprio sistema de gerenciamento de informações do IFDJ administra o processo de identificação dos grupos por gênero de dança. A assessoria de imprensa, para os respondentes, ainda é a melhor ferramenta de disseminação da informação para o mercado. Esse cuidado, segundo os respondentes, é fundamental, quando na organização de um evento desta complexidade. Alterar uma informação mal divulgada na imprensa pode ser praticamente inviável. Para tanto, todas as informações são encaminhadas para a assessoria de imprensa contratada pelo evento, onde são tratadas e então, devidamente distribuídas.

Segundo os entrevistados, o desafio de divulgar o evento para a comunidade é sensibilizá-la de tudo que o FDJ tem a oferecer em termos de programação. Para um dos respondentes, o FDJ é um “guarda-chuva com diversos eventos” (informação verbal)[36]. Essa compreensão ainda não está muito clara para a comunidade que se limita a compreender o evento somente como uma mostra competitiva.

4.3.3.5 Uso da Informação

Para os respondentes, o uso da informação está diretamente associada à disponibilidade financeira do evento. Em muitos casos, projetos ficam arquivados por

[36] Informação fornecida pela Diretora Executiva do IFDJ, em 14 de outubro de 2008

algum tempo até que possam efetivamente ser operacionalizados. Contudo, esta mesma prática não ocorre quando no uso da informação para a tomada de decisões.

Conforme observado, os organizadores prezam pela avaliação pós-evento, inclusive registrada e apresentada em formato de relatório. Essas informações são utilizadas no planejamento da próxima edição do evento, buscando constantes melhorias.

4.3.3.6 Armazenamento da Informação

O IFDJ vem realizando um trabalho de armazenamento de informações desde o ano de 1999. Anterior a esta data, não há registros históricos administrativos ou processuais. Após a criação do IFDJ que se percebeu a importância do armazenamento das informações, inclusive históricas. Atualmente o IFDJ conta com um acervo de *backup* de informações geradas em cada edição do evento, além dos relatórios impressos, entregues pelos chefes de equipe.

Contudo, segundo informado por um dos respondentes, as informações armazenadas não são devidamente tratadas. O processo de armazenamento segue uma sistemática, mas que ainda não permiti um correto armazenamento. Primeiramente, os chefes de equipe passam, via relatório, aquilo que consideram importante em termos de informação. A gerência operacional faz mais uma triagem e arquiva o documento após a reunião com a direção sobre o mesmo. Já os documentos eletrônicos são arquivados conforme encontrarem-se durante o *backup*.

Este armazenamento de informações dificulta a consulta de dados de edições anteriores, inclusive quanto ao processo de tomada de decisões.

4.3.3.7 Descarte da Informação

Finalmente, somente ocorre o descarte da informação quando esta se apresenta obsoleta ou inútil. Segundo os entrevistados, são poucas as informações descartadas. Este processo é feito durante o período de armazenamento das mesmas. Os chefes de equipe, ao criarem o relatório de avaliação, já selecionam as informações a serem descartadas. Este documento é repassado a gerencia operacional, que o analisa e descarta as informações que estiverem em duplicidade ou em documentos eletrônicos. Portanto, a direção do evento não possui um controle propriamente dito das informações que são descartadas.

Aquilo que estiver armazenado não é descartado. Isso, pois, o IFDJ tem por interesse construir um arquivo histórico do evento. Para tanto, considera que toda e qualquer informação armazenada é fundamental, mesmo que operacionalmente não possua mais valia.

Todas as informações deste subitem do presente capítulo são evidenciadas ilustrativamente na Figura 22, que demonstra o fluxo informacional do IFDJ, conforme proposto para este estudo.

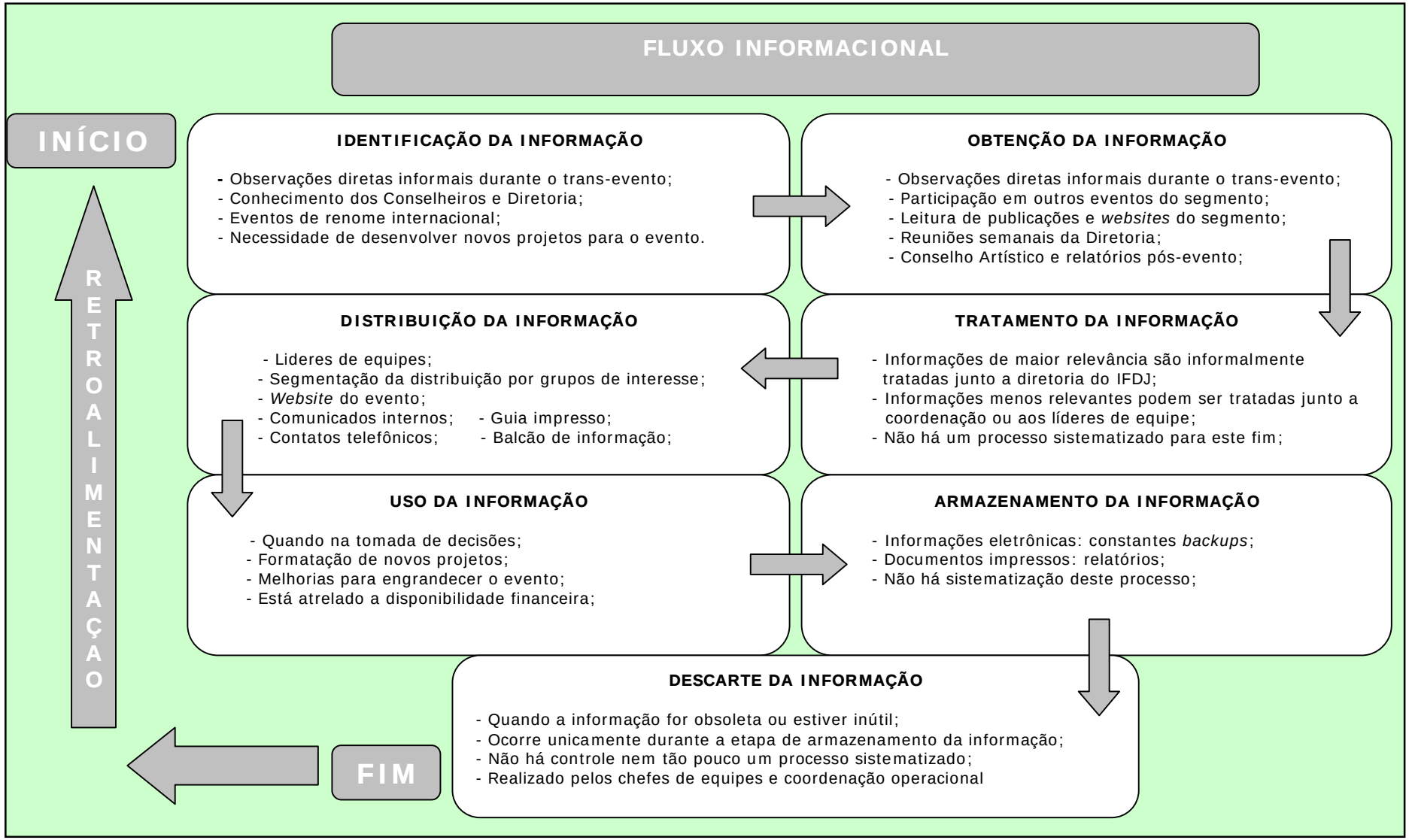


Figura 22: Fluxo Informacional do Instituto Festival de Dança de Joinville
Fonte: a autora

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse capítulo expõe a análise do resultado da pesquisa apresentada no capítulo cinco desta dissertação, conforme proposto no protocolo descrito no capítulo dois. Teve-se com esta análise, a intenção de alcançar os objetivos traçados para este estudo. Para tanto, respaldados pelo referencial teórico que embasa toda esta pesquisa, foram analisados os dados apresentados sobre o objeto de estudo, frente a cada objetivo específico: mapear as atividades primárias e de apoio da cadeia logística; descrever a rede de valor; identificar o fluxo informacional da cadeia de valor; descrever os componentes que estabelecem o sistema logístico. Ao final, conforme propõem um dos objetivos, os dados foram analisados conjuntamente, resultando na resposta ao problema da pesquisa: Qual dinâmica da logística integrada é mais adequada para otimizar os processos do Instituto Festival de Dança de Joinville – SC. Toda esta análise foi conduzida conforme os protocolos de análise propostos, a partir de *constructors*, variáveis e estratégias de medição pré-determinados (Apêndices 8 a 10).

5.1 Análise do Mapeamento da Cadeia de Valor do Instituto Festival de Dança de Joinville

A apresentação dos dados que compõem a cadeia de valor do IFDJ fora realizada em tópicos, observados os *constructors* e variáveis pré-estabelecidos (Apêndice 08). Estes, baseados em uma revisão bibliográfica, conduziram a organização de todas as informações obtidas por meio das entrevistas semi estruturadas, observação direta e fontes secundárias, conforme proposto metodologicamente. Neste capítulo, a reflexão sobre o mapeamento da cadeia de valor foi conduzida, respaldando-se no referencial teórico desta dissertação. A análise é apresentada em tópicos, para uma melhor compreensão do leitor.

5.1.1 Análise das Atividades de Apoio da Cadeia de Valor do IFDJ

Analisando-se os dados coletados por meio da aplicação das metodologias explanadas no capítulo dois deste estudo, percebeu-se, especificamente com relação às atividades de apoio da cadeia de valor do IFDJ (infra-estrutura, recursos humanos, administração e tecnologia) uma grande influência da fase em que o evento se encontra (planejamento, operacionalização, avaliação). Designadamente neste estudo de caso, após identificada a cadeia de valor do IFDJ percebeu-se que existem alguns processos que demandam maior atenção devido a sua fragilidade. A **infra-estrutura** e os **recursos humanos** são as atividades que mais fortemente destacam essa fragilidade, característica do segmento de eventos, conforme citado por Allen *et al* (2008) no capítulo três desta dissertação.

A **infra-estrutura** do evento é significativamente alterada entre as fases de planejamento e operacionalização do FDJ. Esta mudança implica em adaptações rápidas, ágeis e sistemáticas, além do estabelecimento de parcerias sólidas e confiáveis, uma vez que este processo é conduzido, quase que em sua totalidade, por terceirizados. Além disso, toda essa readequação estrutural relaciona-se diretamente ao aporte de recursos financeiros, ou seja, mesmo que haja planejamento, conforme instruem Porter (1999) e Allen *et al* (2008), este, pode ser drasticamente alterado caso os recursos financeiros não sejam disponibilizados, exigindo dos organizadores, assim como de toda a equipe operacional, grande capacidade de adaptabilidade. Para tanto, faz-se necessário que os organizadores do evento estejam devidamente preparados para todas as possíveis mudanças, prevendo ações alternativas. A trajetória de 26 anos do FDJ culminou no amadurecimento de seu planejamento, por meio de reflexão sobre estas questões, que, segundo compreendido pela pesquisadora, foi percebida por meio de erros e acertos. Atualmente, os organizadores conseguem planejar conforme disponibilidade estrutural e financeira, maturidade importantíssima e que mantém o evento vivo e em constante evolução.

Com relação aos **recursos humanos**, há certa similaridade com as questões relacionadas à infra-estrutura. Entre as fases de planejamento e avaliação do

evento, o quadro funcional é bastante enxuto, contando com uma pequena equipe própria e outra, terceirizada. Contudo, quando chega à fase de operacionalização do evento, a equipe expande tão ou mais significativamente quanto à estrutura do mesmo. Os autores Allen *et al* (2008) comentam essa mudança drástica no quadro funcional como bastante delicada, recomendando planejamento adequado e gestão de processos. O IFDJ, conforme mencionado, já estabeleceu um formato que atende, mesmo que não dentro dos padrões desejáveis pelos organizadores, a essa adequação funcional. Existem diversas variáveis que influenciam o sucesso desse processo. A mais significativa é o fato de que este processo ainda associa-se demasiadamente a oferta de mercado com relação a profissionais. Esta variável é uma fraqueza que deve ser mais bem trabalhada pelo IFDJ.

Algumas ações já estão sendo planejadas pelo IFDJ baseadas nesta realidade, porém, ainda são escassas e de resultados obtidos em longo prazo, além de estarem diretamente atreladas a disponibilidade de recursos financeiros. O desenvolvimento de atividades perenes para o evento pode ser uma alternativa, uma vez que possibilitaria aumentar a equipe fixa do mesmo, contudo, ainda não resolveria todo o problema. Neste caso, há a necessidade de buscar junto à comunidade uma forma de incentivar a realização de eventos durante todo o ano, estimulando profissionais a buscarem em Joinville uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento. Esta questão não se atrela somente aos processos do IFDJ, mas extravasa-se para instâncias maiores. Contudo cabe ao IFDJ incentivar que esta discussão faça parte das ações municipais.

Logo, pode-se perceber que um dos maiores desafios constatado com relação à **administração**, associa-se ao aporte de recursos financeiros. Todo o planejamento do evento depende necessariamente do aporte dos recursos para operacionalizá-lo. Contudo, o aporte destes recursos financeiros para provisão do evento atrela-se a diversos processos do evento, inclusive com linhas de dependência, conforme citado por Allen *et al* (2008) e Gilsa e Cury (2003) quando afirmam que entre as atividades dos eventos existem elos onde uma afeta a outra diretamente. Exemplificando, caso a programação do evento não apresente qualidade e/ou desperte o interesse do público, ou mesmo a própria mostra competitiva caia em descrédito pela comunidade da dança no Brasil, impactarão sensivelmente no aporte de recursos

para operacionalização da edição seguinte do evento. Desta forma, o planejamento de toda a programação do FDJ, assim como, o processo seletivo dos grupos concorrentes às mostras competitivas, necessitam estar rigorosamente planejados e organizados. Percebe-se claramente nesta análise, a ligação de um processo ao outro, dentro do conceito de logística integrada proposto por Porter (1999). Contudo, compreende-se que todas estas necessidades de constantes adaptações tornam os processos signifivamente complexos e nada homogêneos, não possuindo especificações táticas quantificáveis para melhor identificá-los, corroborando com a análise realizada por Armistead e Clark (1993).

As atividades atreladas à **tecnologia** apresentam processos mais sistematizados, porém, não registrados. O fato de o IFDJ possuir um sistema de informações logísticas (LIS) (LAUDON, 1999) e passível de adaptações constantes, conforme necessidades detectadas, corrobora com Canton (2001), quando afirma que o evento necessita estar vivo por meio da expressão da criatividade humana, ou seja, em constante adaptação. Desta forma, todo o processo tecnológico necessita efetivamente acompanhar essa metamorfose constante que é um evento. Mais que isso, o LIS necessita integrar os processos de gestão do evento, considerando sua pluralidade e flexibilidade (RUSCHMANN, 1995).

Por sofrer mudanças nos processos operacionais a cada edição, não por falta de planejamento, mas por necessidade de manutenção do evento, o FDJ passa a ser um desafio a tecnologia da informação. Ainda existem processos que não estão inseridos no sistema, dadas as complexidades e flexibilidades necessárias, e outros, por não terem como tornarem-se totalmente informatizados, como é o caso do processo da seletiva dos grupos para as mostras competitivas. Contudo, a necessidade de adaptação dos processos é maior e mais ágil que a possibilidade de complementação dos mesmos no LIS. Esta falta de sincronismo leva a execução de ações sem o auxílio do sistema, aumentando as margens de erro dos processos, principalmente com relação ao fluxo de informação (ARMISTEAD; CLARK, 1993).

A terceirização de alguns *softwares* de gestão da informação durante a operacionalização do evento permite ao organizador manter as atualizações tecnológicas necessárias para o bom andamento do FDJ. Contudo, todos estes

softwares necessitam estar integrados para que o organizador visualize o processo como um todo. No FDJ, esta integração ocorre de forma ainda bastante tímida, abrindo lacunas para problemas relacionados ao fluxo informacional (BALLOU, 1993; NAZÁRIO, 1999).

5.1.2 Análise das Atividades Primárias da Cadeia de Valor do IFDJ

As atividades primárias da cadeia de valor do IFDJ demonstram e afirmam o que dizem Allen *et al* (2008) quando mencionam a pluralidade da diversidade das atividades processuais que compõem um evento. Diferentemente das atividades de apoio, a maior concentração dos esforços das atividades primárias ocorre na fase de planejamento do evento. As atividades primárias relacionam-se com a obtenção, transformação e comercialização de produtos e serviços, segundo Porter (1999). Em um evento não há transformação de uma matéria prima em produto, mas sim, o desenvolvimento de uma programação que passa a ser compreendida como o produto do mesmo.

A programação do evento determina toda a **logística operacional** a ser seguida. Desta forma, e por isso, a cada edição há alteração na logística operacional, uma vez que a programação também é alterada, culminando em novos processos, dinâmicas e estratégias. Toda esta dinamicidade do evento com relação a sua logística operacional é explanada por Canton (2001) e Allen *et al* (2008) e confirmada por Gilsa e Cury (2003). Desde o aporte de recursos necessários para operacionalizar a programação proposta, a determinação da estrutura necessária, equipe operacional, vendas de ingressos, contratação de parceiros entre outros processos, atrelam-se a determinação da programação. Esta constante modificação é uma vantagem competitiva para o FDJ. É o que mantém o evento vivo e sendo um sucesso a cada edição realizada (CANTON, 2001). Para atenuar eventuais problemas de operacionalização devido às constantes modificações nos processos, o IFDJ mantém parcerias consolidadas por bastante tempo. Estes parceiros conhecem a dinâmica do evento, adaptando-se agilmente aos novos processos.

Além disso, são os parceiros que operacionalizam efetivamente o evento, uma vez que o IFDJ não dispõe de infra-estrutura própria.

Conforme já dito, o IFDJ, resultado de sua trajetória, alcançou um amadurecimento tal que culminou na determinação de um processo bastante interessante, que possibilita determinar a programação atendendo as expectativas do público do evento. A concepção de um Conselho Artístico, formado por profissionais conceituados da dança no Brasil, que é parcialmente renovado anualmente, possibilita uma constante alimentação criativa à programação do FDJ, além da manutenção da qualidade técnica necessária para este segmento de atuação. Percebe-se ser esta uma vantagem competitiva para o FDJ.

Além disso, este processo possibilita o pensar criativo no sentido de desenvolvimento de novos produtos para o evento, como seminários, workshops entre outros, conforme necessidades detectadas pelos profissionais da dança que fazem parte do Conselho Artístico. Mais que isso, o Conselho possibilitou a formação de uma rede de pensadores para o FDJ, que auxiliam com sugestões e análise de projetos sempre que possível.

Por outro lado, grande desafio desse processo ainda encontra-se na determinação e preparação da equipe operacional. Como estratégia, o IFDJ tenta buscar profissionais que trabalharam em edições anteriores e que demonstraram bom rendimento. Contudo, por trata-se de uma oportunidade temporária, muitos profissionais acabam encontrando alternativas fixas de crescimento. Isso implica em formar e trabalhar uma equipe, de certa forma, despreparada a cada edição do evento. Como não existem recursos financeiros disponíveis para manter toda a equipe operacional contratada para realização de treinamentos, opta-se por realizar reuniões de apresentação dos processos junto aos líderes de equipe, que terão a incumbência de preparar suas equipes com bases nas informações recebidas. Constatou-se este processo como frágil, uma vez que pode impactar no resultado do evento de forma negativa. O fato dos próprios líderes contratarem sua equipe de trabalho, considerando-se a falta de experiência com relação a esta habilidade profissional, pode colocar em risco muitos processos. Pessoas não capacitadas, despreparadas, que não conhecem a dinâmica de um evento e que muitas vezes

podem estar em atividades sem afinidade, é uma equação perigosa e que deve chamar a atenção dos organizadores do evento.

As atividades de **marketing e pós-venda** do FDJ atrelam-se a disponibilidade de recursos financeiros, assim como, ao lançamento de novos produtos. Devido a seu tamanho e significância, o FDJ recebe muitas oportunidades de divulgação sem necessidade de investimentos. Contudo, por falta de estrutura funcional, percebeu-se que há pouca monitoria desta divulgação, podendo acarretar em problemas de comunicação entre a comunidade e o evento. Além disso, por estar diretamente atrelada ao retorno de marca aos parceiros, uma divulgação mal feita pode culminar em perda de aporte de recursos financeiros, refletindo diretamente no sucesso do evento. Volta-se a afirmar o forte elo entre as atividades e os processos do evento (PORTER, 1999; ALLEN *et al,* 2008). As ações pós-venda são praticamente inexistentes, contudo, há uma preocupação em compreender o que o público do evento espera do mesmo. Esta resposta ainda é alcançada de maneira informal, por meio das percepções dos organizadores durante o evento ou mesmo por conversas informais. Esta ferramenta poderia ser mais bem utilizada, principalmente no momento de elaboração da programação do evento.

De maneira geral percebe-se uma ligação muito forte entre todas as atividades do evento, onde uma determina o sucesso da outra. Especificamente com relação ao objeto do estudo de caso, constatou-se que alguns processos são mais bem trabalhados que outros, até pela falta de constatação do forte elo que os une por parte do FDJ. O pós-venda é um claro exemplo disso. Ainda é um processo pouco trabalhado e que pode culminar em estratégias competitivas significativas para o evento. Porém, o desafio maior é, sem dúvida, acompanhar a velocidade necessária de evolução e desenvolvimento que um evento alcança. Logo, seus processos logísticos necessitam acompanhar a mesma velocidade para que haja harmonia. Por isso, são poucos os eventos que alcançam a idade que o FDJ alcançou, principalmente mantendo uma evolução de qualidade e prestígio junto ao seu público. Já afirma Canton (2001), corroborando com esta análise, de que o evento trata-se de um ato criativo, extremamente complexo e variado. Enquanto o ato criativo estiver aflorado, o evento continuará vivo.

5.2 Análise da descrição da Rede de Valor do Instituto Festival de Dança de Joinville

Neste subitem de capítulo serão analisados o *constructor* e as variáveis que compõem a rede de valor do IFDJ, conforme apresentado no capítulo cinco deste estudo. A formação da rede de valor (*constructor*) atrela-se a determinação dos fornecedores, distribuidores, atacadistas e varejistas (variáveis), compreendendo o elo que os une. Respaldado nos dados apresentados no capítulo cinco deste estudo, assim como nas estratégias de análise determinadas em protocolo e na fundamental teórica apresentada, analisou-se a rede de valor do IFDJ.

Cada processo de um evento pode congregar cadeias de valores distintas, constituindo uma rede de valor, formando uma corrente maior de atividades (GILSA e CURY, 2003; WOOD JUNIOR, 2004; ALLEN *et al*, 2008). Isso, pois, o evento depende de diversos parceiros para sua realização. No caso do FDJ, esta questão não é diferente. A maior parte da estrutura do evento é terceirizada. Isso inclui, inclusive, a empresa que operacionaliza o evento e parte dos membros de seus conselhos.

Uma das estratégias adotadas pelo IFDJ, com relação ao estabelecimento da rede de valor, é delegar esta ação, porém, sob a responsabilidade da empresa organizadora, ou seja, o IFDJ somente terceiriza os serviços da empresa organizadora do FDJ. Todos os demais serviços terceirizados são providenciados por esta contratada, estabelecendo-se uma quarteirização dos parceiros. Esta dinâmica também pode ser perigosa caso não haja um acompanhamento criterioso do trabalho realizado. Assim, no IFDJ, a empresa terceirizada integra o quadro dos conselheiros, passando a fazer parte, inclusive, do organograma do IFDJ.

Contudo, quando observadas por outro ângulo, a terceirização e a quarteirização tornam-se uma vantagem competitiva para o evento, se bem articuladas. Isso, pois, garantem a atualização tecnológica e estrutural que o evento necessita, a cada edição (ALLEN *et al*, 2008). Mais do que isso, reduz a quantidade de profissionais contratados diretamente, uma vez que os parceiros responsabilizam-se, cada qual,

por sua equipe de profissionais. Este aspecto reduz a necessidade de treinamentos focados para cada tarefa individualmente. Porém, o fluxo informacional entre o IFDJ e os parceiros deve fluir eficientemente. Qualquer falha na comunicação pode acarretar em problemas de ordem incontrolável, dado o tamanho e abrangência do evento.

O pouco contato entre fornecedores e IFDJ pode ser uma questão para reflexão. Grande parte dos parceiros é contratada muito próxima a data do evento. Por um lado, facilita quanto ao fato de já se ter certeza de toda a programação e estrutura necessárias. Por outro lado, deixa o parceiro a margem de todos os processos planejados, principalmente quando há possibilidade de novas alterações na estrutura do evento. O estabelecimento de parcerias flexíveis é fator inevitável para o FDJ. Contratos engessados e fechados não são viáveis.

O IFDJ não possui nem atacadistas, nem varejistas em sua rede de valor. Isso se atrela ao fato de que o produto do evento é bastante técnico. Os organizadores propõem somente a contratação de distribuidores para comercialização dos ingressos. Essa terceirização viabilizou redução nos custos operacionais, além de oportunizar a ampliação dos pontos de venda, inclusive via *call center* e *website*. Estrategicamente, este processo traz ao evento vantagem competitiva. Já a comercialização de seminários, workshops e oficinas ainda são realizados via IFDJ. O conteúdo demasiadamente técnico não permite que este processo seja terceirizado, uma vez que demanda melhor especificidade. Essa dependência pode não ser positiva para a organização do evento que acaba assumindo os custos operacionais de comercialização destes produtos do FDJ.

De acordo com Bowersox e Closs (2001), para que se obtenha a eficiência desejada, é preciso que a empresa insira-se em uma rede de valor organizada e que propicie cooperação entre os partícipes. O IFDJ insere-se em uma rede de valor claramente definida, e que corrobora com esta afirmação dos autores. Não haveria como o evento acontecer operacionalmente sem uma rede de valor consolidada.

Neste estudo foi proposta a identificação da rede de valor do IFDJ. A compreensão detalhada da mesma aprofundando-se em questões processuais dos fornecedores e

distribuidores e não será abordada, devido ao recorte determinado nos objetivos desta dissertação.

5.3 Análise da identificação do fluxo informacional da cadeia de valor do IFDJ

Para Beal (2004) o fluxo de informação nada mais é do que a maneira como a informação circula dentro da organização, como flui de um processo a outro. Sua proposta teórica de fluxo de informação inspirou a determinação de um *constructor* (fluxo informacional) e algumas variáveis (identificação da informação; obtenção da informação; tratamento da informação; distribuição da informação; uso da informação; armazenamento; descarte da informação) para conduzir esta análise, alimentada pelos dados coletados no estudo de caso. Neste subitem, cada variável será analisada individualmente, considerando os aspectos os quais destacaram-se nos processos apresentados no capítulo quatro deste estudo.

A tecnologia possibilitou o registro e o armazenamento do fluxo informacional trazendo mais confiabilidade às informações, uma vez que reduziu a margem de erro. O IFDJ possui um sistema de informações logísticas (LIS), porém, bastante focado em processos operacionais. Contudo, os processos referentes ao fluxo informacional, conforme modelo proposto por Beal (2204), que alimentam o LIS, são realizados de maneira ainda informal. Baseiam-se em conhecimentos empíricos e observações indiretas realizadas durante o evento. Essa forma de **obtenção da informação** culmina em perda de dados, ou possíveis usos equivocados de informação.

Não há uma padronização quanto ao **tratamento da informação**. Somente uma separação informal entre informações que geram maiores ou menores repercussões para o evento. Esta separação também não é determinada sistematicamente, mas sim, empiricamente. A própria direção do IFDJ é que analisa a informação verificando se esta gera ou não repercussão para do mesmo. Essa falta de sistematização quanto ao tratamento das informações pode culminar em falhas de comunicação, ou mesmo, inadequação de processos operacionais (BEAL, 2004).

Contudo, o maior desafio percebido durante o levantamento dos dados, apresentado pelos respondentes, é a dificuldade de **distribuir a informação** entre os membros da equipe operacional. A informação deve fluir de forma ágil e eficaz por todos os membros das equipes. Contudo ainda não foi detectada uma forma de fazê-lo, uma vez que existem barreiras estruturais e operacionais. Durante a fase de operacionalização do evento, a informação é distribuída principalmente de forma informal e verbal, podendo resultar em problemas de comunicação. As informações acabam não sendo registradas ou mesmo documentadas, onde dados importantes acabam se perdendo. O fluxo informacional é a principal integração existente entre os processos logísticos, diminuindo as diferenças entre os setores da empresa, afirmam Fleury *et al* (2006). Tendo falhas nesta integração, os processos logísticos acabam sendo prejudicados, ou mesmo interrompidos. No caso de um evento, esta falha pode resultar em problemas maiores uma vez que uma de suas principais características é a heterogeneidade (GRONROOS, 1993).

O **uso da informação** acaba sendo prejudicado uma vez que o processo inicia de forma truncada. Neste ponto, a informação usada pode ser incompleta ou mesmo incorreta. São diversos os resultados desta falta da administração do fluxo informacional, citados no capítulo três deste estudo. O IFDJ conta com um sistema de gerenciamento da informação durante as três fases do evento, sendo que na fase de operacionalização, contrata outros *softwares* de uso específicos conforme citado no capítulo quatro deste estudo. Todavia, estes softwares são alimentados com as informações identificadas, obtidas e tratadas nos moldes mencionados, ou seja, sem sistematização. Não há interligação entre os *softwares*, logo, um sistema de gerenciamento não alimenta o outro, mesmo existindo um vínculo de dependência operacional entre eles. Assim sendo, percebe-se que muitos processos ligados ao fluxo informacional são realizados manualmente, estando à mercê de erros humanos.

O **armazenamento das informações** limita-se ao que está contido no *software* do IFDJ e nos relatórios entregues pelos líderes de equipe. Informações relevantes distribuídas verbalmente acabam não sendo armazenadas. A falta de sistematização no armazenamento das informações leva ao arquivamento de dados pouco relevantes, dúbios ou mesmo o descarte de informações relevantes antes mesmo de

armazená-las. Também foi percebido que não existe uma padronização no armazenamento das informações. Isso resulta em dificuldades de encontrar um dado ou informação armazenada, despendendo tempo do profissional para tal finalidade.

O **descarte da informação** ocorre de maneira aleatória e pouco sistematizada. Os respondentes não apresentaram concordância neste item. Uns afirmaram que não há descarte da informação enquanto que outros colocaram que há descarte quando a informação está obsoleta. Contudo, como não existe uma monitoria do armazenamento das informações, percebe-se que também não há uma sistematização quanto ao seu descarte. O fato de esta ação estar delegada aos líderes de equipes pode culminar em perda de dados importantíssimos para a programação da edição seguinte.

Esta falta de organização do fluxo informacional acaba quebrando alguns elos entre as atividades logísticas, resultando na dificuldade da integração de processos (FLEURY *et al*, 2006), conforme descrito nos itens 6.1 e 6.2 desta análise e efetivamente confirmado no item 6.4.

5.4 Análise da descrição dos componentes que estabelecem a dinâmica da logística integrada do Instituto Festival de Dança de Joinville.

Neste subitem de capítulo, foi proposta uma adaptação do modelo de Porter (1999), baseada em toda a fundamentação teórica apresentada, assim como, na análise do estudo de caso proposto. Como norteadores desta adaptação de dinâmica logística para o FDJ, foram adotados os *constructors* e variáveis pré-determinadas a cada análise proposta, associadas aos objetivos deste estudo (Apêndices 8 a 10). Também foi considerado o referencial teórico como base para desenvolvimento da dinâmica, alimentada pelas informações que constam na análise do estudo de caso, exposta neste capítulo

De acordo com Allen *et al* (2008) existem áreas específicas da logística que podem ser relacionadas ao turismo de eventos, porém, estas devem ser organizadas em um sistema único adaptado a cada evento, permitindo otimizar os processos existentes. Este método possibilita que o evento mantenha sua característica de constante evolução criativa. Os autores citam cinco áreas da logística que podem ser relacionadas ao turismo de eventos: suprimentos, transporte, ligação, controle de fluxo e rede de informações. Isso, pois, a logística em eventos trata cada evento como um processo único, a ser reinventado a cada edição, seguindo os mesmos moldes do berço da logística, na era militar. Além disso, os autores dividem o evento em três etapas distintas: planejamento, operacionalização e avaliação. Para cada etapa existem processos específicos. A descrição dos componentes que estabelecem a dinâmica da logística integrada do Instituto Festival de Dança de Joinville foi realizado com base nestas premissas, adaptando a realidade dos serviços, mais especificamente dos eventos, para a logística integrada.

Para cada fase ou etapa do evento, destacam-se processos distintos com relação às atividades primárias e atividades de apoio, também considerando o fluxo informacional. Logo, adotando-se as teorias de logística em eventos dos autores Allen *et al* (2008), adaptou-se o modelo de cadeia de valor proposto por Porter (1999), passando a considerar como atividades de ordem primária a logística operacional, o marketing e o pós venda, e como atividades de apoio, a infra-estrutura, os recursos humanos, a administração e a tecnologia, cruzando-as com as três etapas ou fases do evento (planejamento, operacionalização e avaliação). Esta adaptação possibilitou a pesquisadora apresentar as atividades de relevância estratégica do IFDJ, assim como, compreender os principais processos realizados (Figura 23).

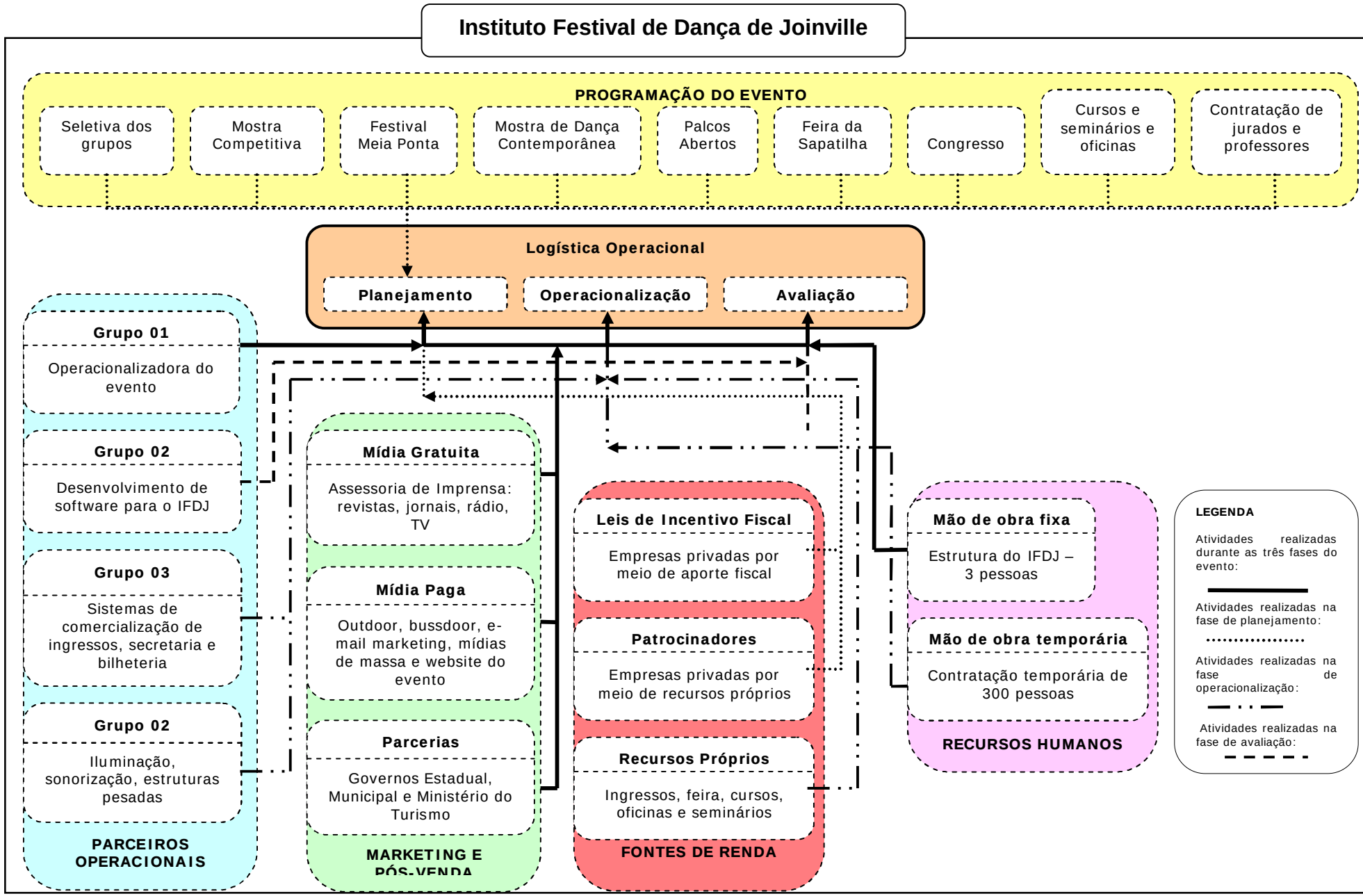


Figura 23: Cadeia logística do Instituto Festival de Dança de Joinville
Fonte: a autora

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse capítulo expõe as principais contribuições desta pesquisa para o meio acadêmico, especificamente para o segmento do turismo de eventos, evidenciando o estado da arte das pesquisas teóricas no referido segmento e incentivando a melhoria da dinâmica logística. Também são expostas sugestões para pesquisas futuras e as considerações finais.

Esta dissertação objetivou analisar o processo logístico do IDFJ, por meio do mapeamento das atividades primárias e de apoio de sua cadeia logística, da descrição de sua rede de valor, da identificação do fluxo informacional de sua cadeia de valor e da descrição dos componentes que estabelecem seu sistema logístico, para que fosse compreendida qual dinâmica da logística integrada é mais adequada para otimizar os processos do IFDJ.

Para o alcance desse objetivo foram identificados os principais processos logísticos do Instituto Festival de Dança de Joinville - SC, coligando as articulações existentes entre cada um deles por meio da identificação da cadeira de valor, da rede de valor e do fluxo informacional que articula todo o macro-processo logístico do FDJ. Por fim, foi sugeria uma adaptação do modelo de gestão logística proposto por Porter (1999) para as empresas de bens, pautado no referencial teórico e nos dados coletados sobre o objeto de estudo, esclarecendo à dinâmica logística do FDJ.

A metodologia adotada contemplou a base teórica do tema da dissertação que oportunizou o desenvolvimento da pesquisa e permitiu compreender qual dinâmica da logística integrada é mais adequada para otimizar os processos do IFDJ, conforme traçados no projeto de pesquisa.

Na justificativa da dissertação, evidenciou-se que o segmento de eventos assumiu um papel relevante no desenvolvimento do turismo e nas estratégias de promoção urbanas e regionais, sendo um dos alicerces do turismo. Também foi esclarecido que o evento é o resultado de uma rede coordenada de relações, de negócio para negócio, resultante da soma de uma gama de empresas do setor de serviços. Essas

constatações permitiram corroborar quando na análise da dinâmica da logística integrada deste segmento do turismo.

Mapear os processos logísticos, compreendendo a rede de valor no qual se insere e o fluxo informacional que articula todo este contexto, permite a identificação das principais estratégias e limitações de um evento, consentindo-o contribuir para o desenvolvimento do destino, auxiliando no crescimento e na consolidação de empresas de serviços turísticos, uma vez que congrega-se a cadeia de valores distintas, movimentando diversos segmentos econômicos.

Com relação ao problema de pesquisa, definido pela pergunta central "**Qual dinâmica da logística integrada é mais adequada para otimizar os processos do Instituto Festival de Dança de Joinville - SC?",** foi devidamente explicitada no *Capítulo 5, subitem 5.4 Análise da descrição dos componentes que estabelecem a dinâmica da logística integrada do Instituto Festival de Dança de Joinville,* onde são detalhados os principais pontos a serem observados, bem como, as delineações quanto às características organizacionais; de infra-estrutura tecnológica; gestão da informação; estratégias – processos de serviços e a gestão logística integrada propriamente dita.

A respeito dos objetivos propostos, todos foram atingidos. O primeiro objetivo específico "Mapear as atividades primárias e de apoio da cadeia logística do IFDJ", foi alcançado através do estudo de caso, onde foram detalhados as atividades de apoio e as atividades primárias do IFDJ por meio dos dados coletados. O segundo objetivo específico "Descrever a rede de valor do IFDJ" foi obtido após compreendido o mapeamento da cadeia de valor do IFDJ assim como, por meio do estudo de caso. O terceiro objetivo específico "Identificar o fluxo informacional da cadeia de valor do IFDJ", foi alcançado a partir do estudo de caso e da determinação da cadeia e rede de valor do IFDJ, evidenciados o elo entre os processos de um evento. O último objetivo específico proposto "Descrever os componentes que estabelecem o sistema logístico do IFDJ" foi alcançado a partir da extensa revisão da literatura na abrangência nacional e internacional e do estudo de caso propriamente dito, observadas as determinações dos objetivos específicos anteriores. Desta forma, o objetivo geral "Analisar o processo logístico do Instituto

Festival de Dança de Joinville - SC.” foi plenamente atingido e demonstrado nas diversas figuras e análises qualitativas elaboradas.

Os aspectos mais interessantes os quais merecem destaque, resultado da aplicação das etapas deste estudo são os seguintes:

1. O segmento de eventos necessita de uma dinâmica logística altamente flexível e com grande capacidade de adaptabilidade;
2. A integração entre a cadeia de valor do evento e as cadeias de valores dos fornecedores, atacadistas e varejistas é fator fundamental para a determinação da dinâmica logística;
3. Devido à necessidade de uma grande mudança estrutural e funcional entre as etapas de um evento, tanto o fluxo informacional, quanto a cadeia de valor devem acompanhar esta adaptação, servindo como orientadores estratégicos;
4. A cada evento, as dinâmicas da cadeia de valor, da rede de valor e do fluxo informacional são modificadas, sendo este o maior desafio para a aplicação da logística integrada em serviços.

Desta forma, baseado nos resultados obtidos, algumas contribuições foram percebidas neste trabalho de dissertação. A principal contribuição diz respeito ao tema central de estudo, logística integrada no segmento do turismo de eventos, pouco explorado academicamente, mas que pode possibilitar um delineamento da dinâmica da integração dos processos e do fluxo informacional, contribuindo para a articulação e implementação da gestão integrada dos serviços turísticos deste setor. A segunda contribuição é à constatação da necessidade do estabelecimento de uma modelagem própria da logística integrada para o segmento do turismo de eventos, observadas suas dinamicidades e características. Isso, pois, é recente o despertar de interesse para a compreensão da dinâmica do processo logístico no segmento de serviços, evidenciado pelas escassas publicações existentes. Mais que isso, diferentemente da logística em bens de consumo que já possui teorias clássicas para sua gestão, a logística em serviços ainda realiza ensaios, procurando adequar às teorias existentes as suas necessidades. Tal contribuição permiti maior clareza de informações com relação as atividades executadas nos processos a tal ponto que

possibilitou identificar o detalhamento das etapas demonstrando as ações executadas em um evento. Oportunizou, também, o estímulo ao desencadeamento de melhorias contínuas em processos dos eventos, gerando vantagens num mercado altamente competitivo.

Ficou evidente a necessidade de compreensão dos processos da logística integrada em eventos, principalmente devido a sua complexidade e ao efetivo crescimento que tem demonstrado nos últimos anos. A busca pela profissionalização do segmento, citada na fundamentação teórica desta dissertação, atrela-se a compreensão profunda de seus processos e fluxo informacional, para que se identifiquem suas principais estratégias e limitações. Mais do que isso, para que instigue o aprofundamento do conhecimento sobre gestão integrada nos processos de serviços turísticos, que se constitui em uma lacuna na literatura existente.

Percebeu-se também que existem algumas contribuições importantes da logística integrada para o segmento de serviços turísticos. Apesar de, em uma primeira instância parecer complexa, a logística integrada auxilia significativamente na compreensão das dinâmicas da organização. Além disso, permite uma melhor comunicação interna, com relação aos processos, estimulando a compreensão do fluxo informacional. Também apresenta os recursos disponíveis os quais instigam a determinação de vantagens competitivas. Finalmente, percebeu-se que propicia um poderoso elo entre a estratégia traçada e a operacionalização do serviço.

Outras pesquisas podem ser elaboradas a partir desta, objetivando aperfeiçoá-la em novas questões que sejam incorporadas ao universo abordado, ou em novos enfoques teóricos. Por fim, vislumbram-se estudos futuros que permitirão aprofundar a pesquisa a partir desta dissertação, podendo se destacar: aprofundamento dos estudos quanto a rede de valor, diagnostificando detalhamentos quanto a sua determinação, compreensão e ligação entre fornecedores e; articulação de um sistema logístico integrador para o segmento do turismo de eventos;

REFERÊNCIAS

ALLEN, J.; O'TOOLE, W.; MCDONNELL, I.; HARRIS, R. **Organização e Gestão de Eventos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

ANDERSEN, B., **Business process improvement toolbox**, Milwaukee,Wisc., ASQ, 1999.

ANDRADE, R. B. **Manual de Eventos**. 2.ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2002.

ARMISTEAD, C.; CLARK, G. **Resource Activity Mapping**: The value chain in service operations strategy. vol 13, pp. 221-239,1993.

BAHL, Miguel. **Turismo e Eventos**. Curitiba: PROTEXTO, 2004

BALLOU, R.H. **Logística Empresarial:** Transportes, Administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos:** planejamento, organização e logística empresarial. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos:** planejamento, organizações e logística empresarial. São Paulo: Bookman, 2005.

BARNES, R. M., **Estudo de movimentos e de tempos**. Edgard Blücher, 6ª ed, São Paulo, 1982.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação.** São Paulo: Atlas, 2004.

BENI, M. C. **Análise Estrutural do Turismo**. 7.ed. São Paulo: Senac, 2002.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. **Logística empresarial:** o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.

BRAGA, S. *et al*. **15 anos de Dança:** Festival de Dança. Rio de Janeiro, EGB, 1998.

BRITTO, J.; FONTES, N. **Estratégia para Eventos:** Uma ótica do Marketing e do Turismo. São Paulo: ALEPH, 2002

CANTON, A. M. **Eventos**. in ANSARAH, M. G. R (Org.). **Turismo:** como aprender, como ensinar. 2.ed. São Paulo: Senac, 2001.

_____. **Eventos:** ferramenta de sustentação para as organizações do terceiro setor. São Paulo: Rocca, 2002

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento**. São Paulo: Pioneira, 1997.

COOPER, C.*et al.* **Turismo, princípios e prática.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CORRÊA, H. L. CAON, M. **Gestão de Serviços:** lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

CÔRTES, M. L., CHIOSSI, T. C.S., **Modelos de qualidade de software**, Campinas, Editora da Unicamp, 2001.

COUNCIL OF SUPPLY CHAIN. CSCMP **Definition of Logistics Management**. Disponível em <http://cscmp.org/website/aboutcscmp/definitions.asp.> Acesso em: 07 abr. 2008.

DAVENPORT, T. H. - **Reengenharia de Processos**, Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1994.

DAVIS, M. R. e WECKLER, D. A. (1996) - **A Pratical Guide to Organization Design**. Crisp Pub. Los Altos.

DIEHL, C. A.; GONÇALO, C. R.; MARTINS, G. A. **Dimensões competitivas em organizações de serviços: Um modelo de pesquisa aplicada.** Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Ouro Preto – MG, 21 a 24 de outubro de 2001

DONIER, P-P *et al*. **Logistica e Operações Globais:** Textos e Casos. São Paulo: Atlas, 2000

DRESNER, M; XU, K. (1995) **Customer service, customer satisfaction, and corporate performance in the service sector,** Journal of Business Logistics, Vol. 01

EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research,** Academy of Management, vol 14, pp. 532-550,1989

EMBRATUR. **Empresa Brasileira de Turismo**. Disponível em <http/www.embratur.gov.br.> Acesso em: 20 jul. 2008.

ERNST&YOUNG. **Metodologia PER para implantação SAP**. Manual da empresa Ernst&Young, 1997.

FABBE - COSTES, N. (1997) **Information management in the logistics service industry:** A strategic response to the reintegration of logistical activities, Transport Logistics, Vol. 01, No 02, pp. 115-127.

FCVB – Federação dos *Conventions e Visitours Bureau* – **I Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil.** São Paulo: Sebrae, 2001/2002.

FITZSIMMONS, J. A., FITZSIMMONS, M. J. **Service management:** operations, strategy, and information technology. 2.ed. USA: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

FITZSIMMONS, J. A; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços:** operações, estratégia e tecnologia da informação. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FLEURY, P*. et al*. **Logística Empresarial:** a perspective brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

FLICK, U. **Uma Introdução a pesquisa qualitativa**. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GAZZERA, M. A. (2005): **Ventajas competitivas:** una propuesta paso a paso de búsqueda y aplicatión de cadena de valor adaptada a empresas aéreas. Caso Patagônia – Argentina, EAWP, vol 4 n. 09, pp. 1-36.

GEORGANTZAS, N. C. (2003): **Tourism Dynamics:** Cyprus Hotel Value Chain and Profitability**,** System Dynamics Review, vol. 19, n. 03, pp. 175 – 212.

GETZ, D. (1997): **Event management and event tourism**, Dognizant Communications, Nova York. Não paginado. (publicação sem número de páginas)

GIACAGLIA, M. C. **Organização de Eventos:** teoria e prática. São Paulo: Thomson, 2003.

GILSA, K. V.; CURY R.M. **Gestão da cadeia de suprimentos e serviços no segmento mercadológico de eventos na cidade de Florianópolis/SC.** V Seminário Internacional de Turismo – Curitiba – PR 23 a 28 de setembro de 2003.

GODOY, A.S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de administração de Empresas / EAESP/FGV, Março / Abril, 1995, v.35, n.2, p. 57-63.

GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GUMMESSON, E. **Service management: an evaluation and the future. International Journal of Service Industry Management**. UK, v. 5, n. 1, p. 77-96, 1994

HALL, C. M.. **Planejamento turístico:** políticas, processos e planejamentos. São Paulo: Contexto, 2001.

HARRINGTON, H.J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo, Makron Books, 1993,

HOFFMANN, K. D.; BATENSON, J. E. G. **Princípios de Marketing de Serviços:** conceitos, estratégias e casos**.** São Paulo: Thonson, 2003.

HUGHES, H. L. (1998) **Theatre in London and the interrelationship with tourism.** Tourism Management, vol 19, pp. 445-452.

HUNT, D., **Process Mapping**. 1 ed. New York: Wiley, 1996.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.org.br> Acesso em 04 abr. 2008.

ICCA - *International Congress and Convention Association*. Disponível em: <*http://www.iccaworld.com/>.* Acesso em 15 dez. 2007.

INSKEEP, E. **Tourism Planning.** Nova York: John Wiley and Sons, 1991

INSTITUTO FESTIVAL DE DANÇA (2008) Disponível em: <http://www.festivaldedanca.com.br/site/br/historico.asp.> Acesso em 04 ago. 2008

JAFARI, J; RITCHIE B. (1981): **Toward a Framework for Tourism Education:** Problems and Prospects, Annals of Tourism Research, vol.8, pp.13-34

KARASSAWA, N.S. **A qualidade da logística no turismo:** um estudo introdutório. São Paulo: Aleph, 2003.

KINTSCHNER, F. E. **Método de Modelagem de Processos para Apoio ao Desenvolvimento de Software**, Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2002. 161p. Tese (Doutorado).

LAGE, B H G; MILONE, P. C. **Turismo:** Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2000

_____. **Economia do Turismo**. São Paulo: Atlas, 2001

LAGE, B. H. G. (2008) **Turismo: Aspectos Socioeconômicos**.

LAI, K.; CHENG, T. C. E. (2003) **Supply Chain Performance in Transport Logistics: Na Assessment by Service Providers**, International Journal of Logistics, vol. 06, No 03, pp. 151 – 158.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J.P. **Sistemas de informação com internet.** 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LEIPER, N. (1979): **The framework of tourism**: towards a definition of tourism tourist and tourist industry. Annals of Tourism Research, vol. 06, n4, pp. 390 – 407.

LIMA, M. C. **A engenharia da produção acadêmica.** São Paulo: Saraiva, 2004.

MCINTOCH, R.W *et al*. **Turismo:** princípios, práticas e filosofias. 8.ed. São Paulo: Bookman, 2002.

MINISTÉRIO DO TURISMO – Portal Brasileiro do Turismo. Disponível em: <http://institucional.turismo.gov.br/>. Acesso em 24 jul 2008.

NAZÁRIO, P. **A importância de sistemas de informação para a competitividade logística.** Artigo do Centro de Estudos em Logística – COPPEAD – UFRJ, 1999.

Disponível em:http://www.cel.coppead.ufrj.br/fr-sist-info.htm. Acesso em 03 de jul de 2008.

OLIVEIRA, A. P. **Turismo e Desenvolvimento:** planejamento e organização. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OMT – ORGANIZAÇAO MUNDIAL DO TURISMO. **Turismo Internacional:** uma perspectiva global. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
OMT. Disponível em: www.would-tourism.org/ Acesso em: 2007.

PAIM, R. **Engenharia de Processos** - conceitos e prática. Rio de Janeiro: Escola de Engenharia/UFRJ, Engenharia de Produção, 2001.

PANAYIDES, P. M. (2004): **Logistics Service Providers:** An Empirical Study of Marketing Strategies and Company Performance, International Journal of Logistics: Research and Applications, vol. 07.

POIRIER, C. C.; REITER, S. E. **Suppy chain optimization**. San Francisco: Berret Koehler, 1996.

PORTER, M. E. (1991). **Towars a dynamic theory of strategy**. Strategy Management Journal, v 12: p. 95 - 117

_____. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. 28 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RITCHIE, JBR. (1984): **Assessing the impact os hallmark events:** conceptual and research issues, Journal of Travel Research, v. 23, n.1, p. 2-11.

ROCHA, D. A. **Canal de distribuição para elevar o nível de serviço**: o caso de uma indústria cerâmica. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC, Florianópolis, 2006.

ROTHER, M.; SHOOK, J. (1998) **Learning to See - Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda**. The Lean Enterprise Institute, MA, USA.

RUSCHMANN, D. v. M. **Marketing Turístico:** um enfoque promocional. 2. ed. São Paulo: Papirus, 1995.

SANTA CATARINA TURISMO – SANTUR. **Histórico** Disponível em: <http://www.santacatarinaturismo.com.br> Acesso em 04 abri 2008

SILVA, E. N.; SANTOS, G. T. 2001. **A aplicação dos conceitos do sistema Toyota de produção em uma empresa prestadora de serviços**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Ouro Preto – MG, 21 a 24 de outubro de 2001

SILVA, C. A. V.; MUSETTI, M. A. Logística Militar e Empresarial: uma abordagem reflexiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 343-354, 2003.

SWARBROOKE, J; HORNER, S. O; **Comportamento do consumidor no turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

THEOBALD, W.F; **Turismo Global**. São Paulo: Editora SENAC, 2001.

VAN, MAANEN, J. **Qualitative data as attractive misance:** the problem of analysis. Administrative Science Quarterly. v. 24, n. 4, dec 1979, p. 520 - 537

VENETO, E. H.; RAMOS, S. R. **Agregação de valor para localidades:** A logística em eventos 2003**.** V Seminário Internacional de Turismo – Curitiba – PR 23 a 28 de setembro de 2003.

VILLELA, C. S. S., **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. Dissertação de Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência.** São Paulo: SENAC, 2004

WATT, D. C. **Gestão de Eventos em Lazer e Turismo**. São Paulo: Bookman, 2004.

WOOD, Jr. (Coord.). **Mudança Organizacional**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WTTC. World Travel & Tourism Council. Disponível em <www.wttc.org.> Acesso em 06 jun. 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APENDICES

APENDICE 01. PERIÓDICOS E ANAIS PESQUISADOS SOBRE A TEMÁTICA LOGÍSTICA INTEGRADA EM EMPRESAS AUTOMOBILÍSTICAS

ARTIGO	REVISTA/ANAIS	ANO	AUTORES
Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Tendências da Indústria Automobilística Brasileira	ENEGEP	2001	Francisco Eduardo Barros Pires
A aplicação dos conceitos do sistema Toyota de produção em uma empresa prestadora de serviços.	ENEGEP	2001	Ed Neves da Silva e Gilberto Tavares dos Santos

APENDICE 02. PERIÓDICOS E ANAIS PESQUISADOS SOBRE A TEMÁTICA LOGÍSTICA INTEGRADA EM INDÚSTRIAS MANUFATUREIRAS

ARTIGO	REVISTA/ANAIS	ANO	AUTORES
A gestão logística num contexto de integração de processos: um caso de melhorias no desempenho organizacional.	ENEGEP	2001	Simone Regina Didonet e Luis Carlos Pistóia de Oliveira
As redes de negócios e as cadeias de suprimentos: Um estudo de caso para compreensão conceitual.	ENEGEP	2001	Fabio Alves Barbosa e José Benedito Sacomano
Empresas integradas formando cadeias de valor digitais que competem entre si: Porque o contexto aponta nesta direção e uma proposta de modelos de negócios para sua implementação.	ENEGEP	2001	Rogério Adriano Castelpoggi e Virgílio José Martins Ferreira Filho
Mapeamento de conhecimento: Localizando as fontes de riqueza de uma organização	ENEGEP	2001	Emmanuel Paiva de Andrade e Angelie de Castro Santigo
Proposta de avaliação do desempenho de cadeias produtivas com o apoio da tecnologia da informação	ENEGEP	2001	Leonardo Rocha de Oliveira e Peter Bent Hansen
Um modelo de apoio as decisões de Logística	ENEGEP	2001	Mauro Roberto Schlüter e Luiz Afonso dos Santos Senna
The internal Predictors of business Performance in Small Firms: A Logistics regression analysis	Journal of Small Business and Enterprise Development	2006	Emma H. Wood
The effects of customer contact on conformance quality and productivity in Chinese service firms	The International Journal of Quality & Reliability Management	2006	Kefeng Xu, Jayanth Jayaram e Ming Xu
Horizontal Cooperation in Transport and Logistics: A literatura Review	Transportation Journal	2007	Frans Cruijssen, Wout Dullaert e Hein Fleuren
Estratégia de Posicionamento Logístico: Conceitos, Implicações e Análise da Realidade Brasileira	ENEGEP	2001	Peter Wanke
Supply chain integration and stakeholders value: Evidence from consortium based industry exchanges	Journal of Operations Management	2008	Sabyasachi Mitra e Vinod Singhal

APENDICE 03. PERIÓDICOS E ANAIS PESQUISADOS SOBRE A TEMÁTICA LOGÍSTICA INTEGRADA NO TURISMO

ARTIGO	REVISTA/ANAIS	ANO	AUTORES
The use of information and communications technology by the European meetings, incentives, conferences, and exhibitions (MICE) sectors	Journal of Convention & Exhibitions Management	2002	Rob Davidson, Philip Alford e Tony Seaton
Agregação de valor para localidades: A logística em eventos	SIT	2003	Eduardo Hack Veneto e Savanna da Rosa Ramos
Gestão da cadeia de suprimentos e serviços no segmento mercadológico de eventos na cidade de Florianópolis/SC	SIT	2003	Karine Von Gilsa e Ricardo Martins Cury
Tourism Dynamics: Cyprus Hotel Value Chain and Profitability	System Dynamics Review	2003	Nicholas C. Georgantzas
Hotéis usando comercializando: Sistemas de distribuição globais	Cornell Hotel and Reataurant Administraition Quartely	2003	Rita Marie Emmer, Chuck Tauck, Scott Wikinson e Richard G More
Serviços integrados no turismo - Uma Proposição	ENTBL	2005	Sara Joana Gadotti dos Anjos e Caroline Zanchi
Vantajas competitivas: Uma propuesta paso a paso de búsqueda y aplicación de cadena de valor adaptada a empresa aérea. Caso Patagônia – Argentina	EAWP	2005	Maria Alejandra Gazzera
How to present results from logistic regression analysis in hospitality and tourism research	Tourism and Hospitality Research	2005	Christer Thraner

APENDICE 04. PERIÓDICOS E ANAIS PESQUISADOS SOBRE A TEMÁTICA LOGÍSTICA INTEGRADA NOS SEGMENTOS DE SERVIÇOS

ARTIGO	REVISTA/ANAIS	ANO	AUTORES
Dimensões competitivas em organizações de serviços: Um modelo de pesquisa aplicada	ENEGEP	2001	Carlos Alberto Diehl, Cláudio Reis Gonçalo e Gustavo de Ávila Martins
Logistics Service Providers: An Empirical Study of Marketing Strategies and Company Performance	International Journal of Logistics: Research and Applications	2004	Photis M. Panayides
Supply Chain Performance in Transport Logistics: an Assessment by Service Providers	International Journal of Logistics: Research and Applications	2004	Kee-hung Lai e T. C. E. Cheng
Information management in the logistics service industry: A strategic response to the reintegration of logistical activities	Transport Logistics	1997	Nathalie Fabbe-Costes
Customer service, customer satisfaction, and corporate performance in the service sector	Journal of Business Logistics	1995	Martin Dresner e Kefeng Xu
Resource Activity Mapping: The Value Chain in Service Operations Strategy	The Service Industries Journal	1993	Colin G. Armistead e Graham Clarck

APENDICE 05. PERIÓDICOS E ANAIS PESQUISADOS SOBRE A TEMÁTICA LOGÍSTICA INTEGRADA EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

ARTIGO	REVISTA/ANAIS	ANO	AUTORES
Análise das novas tecnologias de informação aplicadas à gestão da cadeia de suprimentos	ENEGEP	2001	Maurício Renato Siqueira de Lima e Manoel Fernando Martins
Evolução, perfil e desafios das organizações logística na era da informação.	ENEGEP	2001	Nagela Cristina Ferreira Dabdab
Padrões Tecnológicos em cadeias de suprimentos	ENEGEP	2001	Claudemir Gimenez, Oscar Salviano Silva Filho, Rogério Monteiro e Antonio Batocchio
Network Resources Planning: Sistemas Integrados de Gestão para Cadeias de Fornecimentos	ENEGEP	2001	Wagner Däumichen Barrella e José Benedito Sacomano
Adaptation and adaptability in logistics networks	The International Journal of Logistics: Research and Applications	2005	Marianne Jahre e Nathalie Fabbe – Costes
Customer Service in the internet- enable logistics supply chain: Website design antecedents and Loyalty Effects	Journal of business logistic	2005	Kofi Q. Dadzie e Cristian Chelariu & Evelyn Wiston
A study on the value-chain strategies of enterprises adopting electronic marketplaces in free and controlled markets.	Journal of Manufacturing Technology Management	2006	Hsin-Pin Fu, Tien-Hsiang Chang e Wan-I Lee & Cheng-Chin Lu
Firm Technological Readiness and complementarily: Capabilities impacting Logistics Service Competency And Performance	Journal of business logistic	2007	R. Glenn Richey, Patricia J. Daugherty e Anthony S. Roath

APENDICE 06. PERIÓDICOS E ANAIS PESQUISADOS SOBRE A TEMÁTICA TURISMO DE EVENTOS

ARTIGO	REVISTA/ANAIS	ANO	AUTORES
Motives of visitors attending Festival events	Annals of Tourism Research	1997	John L. Cromp e Stacey L. Mackay
Tourism Gateways and Regional Economies: the distributional Impacts of MICE	The International Journal of Tourism Research	1999	Nina Mistilis e Larry Dwyer
New Zealand Bets on Event Tourism	Cornell Hotel and Reataurant Administraition Quartely	2000	Juergem Gnoth e Syed Aziz Anwar
A importância do pós-evento: Estudo de empresas associadas à ABEOC no Estado de São Paulo	SEMINTUR	2003	Larissa Martins do Valle, Ana Lúcia Oregário Saraiva e Gláucia AP. Prates
As tecnologias de informação como suporte para divulgação do turismo de eventos.	SEMINTUR	2003	Micheli Justus Intronivi, Maria Luiza Gaspar Wisniewski e Joelson Ramalho de Souza
Festival as creative Destination	Annals of Tourism Research	2003	Richard Prentice e Vivien Andersen
Roteiros e Eventos como elementos dinâmicos do desenvolvimento regional do turismo.	SEMINTUR	2003	Miguel Bahl
Event Management & Event Tourism	Annals of Tourism Research	2006	Danny O' Brien
An exploratory study of service quality in the Malaysian public service sector	Annals of Tourism Research	2006	Dogan Gursoy & K.W Kendall
Measuring the Social Impact of Festivals	The International Journal of Quality & Reliability Management	2007	Arawati Agus, Sunita Barker, Jay Kandampully
Hosting Mega Events: Modeling Locals' Support	Annals of Tourism Research	2006	Dogan Gursoy e K.W Kendall
Event Business Leveraging: The Sydney 2000 Olympic Games	Annals of Tourism Research	2006	Danny O' Brien
Festival and Events:(RE) Interpreting Cultural Identity	Tourism Review	2006	Sophie Elias – Varotsis
Theatre in London and the inter-relationship with tourism	Tourism Management	1998	Howard L. Hughes

APENDICE 07. BASES DE DADOS, ANAIS E REVISTAS PESQUISADOS

BASES DE DADOS	PERÍODO	PALAVRAS CHAVES
Proquest Ebsco	1990 – 2007	Logística. Logística em serviços. Cadeia de valor. Mapeamento da cadeia de valor. Mapeamento da cadeia de valor em serviços. Turismo de eventos. Logística e turismo. Logística e Turismo de eventos.

REVISTAS	PERÍODO	PALAVRAS CHAVES
Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics International Journal of Logistics International Journal of Logistics Economics and Globalisation International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Journal of Business Logistics Logistics Information Management Logistics Journal Logistics Management Logistics Today Logistics & Transport Focus Annals of Tourism Research Global Tourism International Journal of Tourism Management International Journal of Tourism Policy The International Journal of Tourism Research Journal of Hospitality & Tourism Research Journal of Sustainable Tourism Progress in tourism and hospitality research Tourism management	1990 – 2007	Logística. Logística em serviços. Cadeia de valor. Mapeamento da cadeia de valor. Mapeamento da cadeia de valor em serviços. Turismo de eventos. Logística e turismo. Logística e Turismo de eventos.

APENDICE 07. BASES DE DADOS, ANAIS E REVISTAS PESQUISADOS (CONTINUAÇÃO)

ANAIS	PERÍODO	PALAVRAS CHAVES
SEMINTUR	1990 – 2007	Logística. Logística em serviços. Cadeia de valor. Mapeamento da cadeia de valor. Mapeamento da cadeia de valor em serviços. Turismo de eventos. Logística e turismo. Logística e Turismo de eventos.
ENTBL		
ENEGEP		
ANPTUR		

APÊNDICE 08. PROTOCOLO DE ANÁLISE: CADEIA DE VALOR

CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS	**AUTORES** Fundamentação Teórica	**PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO**	**ESTRATÉGIA DE ANÁLISE** (o que se quer medir)	**FORMAS DE MEDIÇÃO**
1. ATIVIDADES PRIMÁRIAS Infra-estrutura Recursos humanos Administração Tecnologia da informação **2. ATIVIDADES DE APOIO** Logística operacional Marketing e Pós-venda	Porter (1991) Christopher (1997) Porter (1999) Bowersox; Closs (2001) Wood Jr (2004) Gazzera (2005)	**52 PERGUNTAS DO FORMULÁRIO DE ENTREVISTA 01**	Funcionalidade da estrutura organizacional Compreensão dos processos de terceirização Compreensão da estrutura funcional Tecnologias disponíveis Planejamento das políticas e procedimentos internos Compreender o planejamento e os procedimentos operacionais Adaptabilidade dos modelos operacionais Planejamento e atuação do marketing Determinação das atividades estratégicas	Entrevistas semi-estruturadas Observação direta Coleta de dados Análise qualitativa Interpelações pessoais

FORMULÁRIO ENTREVISTA 01 – CADEIA DE VALOR

1. INFRA-ESTRUTURA

1. Qual é a infra-estrutura do Instituto Festival de Dança?
2. Esta infra-estrutura colabora para realização dos processos do Festival?
3. Quais os principais desafios com relação à infra-estrutura do Instituto?
4. Há dificuldades burocráticas quando na necessidade de readequação de algum objetivo ou meta do Instituto?
5. De que forma está estruturado o planejamento financeiro do Instituto?
6. Como é feito o controle contábil do instituto?
7. O Instituto conta com algum apoio jurídico?
8. Quais são os principais processos atrelados a questões governamentais? Eles impactam significativamente nas atividades do Instituto?
9. Existe algum sistema de gerencia de qualidade implantado? Se não, existe interesse em implantar? Por quê?

2. RECURSOS HUMANOS E ADMINISTRATIVOS

10. Como funciona o processo de recrutamento e seleção da equipe de trabalho do Instituto?
11. Quais são as principais dificuldades encontradas nesse método?
12. Qual é o procedimento de contratação de jurados, avaliadores e convidados especiais?
13. São realizados treinamentos com a equipe? Com qual freqüência?
14. Todos os que trabalham no evento tomam conhecimento do estatuto do Instituto?
15. Como é montada a equipe de trabalho do Festival de Dança?
16. Quais as dificuldades deste processo? Por quê?
17. Os processos do Instituto estão definidos, descritos e disponíveis para os colaboradores?

3. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

18. O Instituto possui um Sistema de Gerenciamento de Informação? Qual?
19. Qual é a facilitação que os recursos tecnológicos oferecem as atividades do Instituto?
20. O Instituto possui algum sistema integrando aos níveis funcionais que permita acesso a todos os níveis da organização? Como funciona essa integração?
21. Como são pensadas as estratégias tecnológicas a fim de atender as necessidades do Instituto?
22. De que forma o sistema informatizado otimiza a venda dos ingressos?
23. Como os recursos tecnológicos otimizam a concepção da programação do evento?
24. Existe alguma dificuldade tecnológica que ainda estimula a realização de procedimentos manualmente? Esclareça.
25. Além do sistema de informação do Instituto, durante o Festival é utilizado mais algum outro sistema? Como funciona esse processo?
26. Quais procedimentos ainda são realizados manualmente? Por quê?

FORMULÁRIO ENTREVISTA 01 – CADEIA DE VALOR (CONTINUAÇÃO)

4. ADMINISTRAÇÃO
27. Como está estabelecido o processo de compras do Instituto?
28. Como são alocados recursos para tal fim?
29. Qual o procedimento para aquisição de novos equipamentos?
5. LOGÍSTICA OPERACIONAL
30. Como é definida a programação do Festival?
31. Quais processos estão envolvidos nesta definição?
32. Quais procedimentos de segurança durante o Festival são adotados pelo Instituto?
33. Existe algum processo de armazenamento de equipamentos ou estrutura? Explique.
34. Como é estabelecido o processo de seleção dos grupos para a mostra competitiva?
35. Como são definidos os ensaios e locais de apresentação dos grupos?
36. Com relação à recepção dos grupos, como se estabelece este processo? Deste a identificação dos locais de alojamento, controle de capacidade de carga e distribuição dos grupos.
37. Com relação aos cursos, oficinas e seminários, como são definidas as temáticas? Como se estabelece a administração da disponibilidade de cada um frente ao número de interessados?
38. Como funcionam os processos da Feira da Sapatilha?
39. Já foi pensada a possibilidade de terceirização do organizador da mesma?
40. Quais são os principais processos de montagem e desmontagem de toda a estrutura do Festival?
41. São realizadas ações de gestão de risco? Quais?
42. Como acontece a venda dos ingressos?
43. De que forma a TI colabora com este processo?
44. Quais as limitações existentes?
6. MARKETING E PÓS-VENDA
45. Quais são as ferramentas de marketing utilizadas pelo Instituto para divulgação do Festival?
46. Por que da determinação destas ferramentas em detrimento de outras?
47. Qual a abrangência da divulgação do evento?
48. Como é estabelecido o valor de cada ingresso para o Festival?
49. Como são selecionados os canais de distribuição do Festival?
50. De que forma a TI colabora com este processo?
51. Quais as principais limitações dos PDV's? Por quê?
52. Quais ações pós-venda, se existirem, são realizadas?

APÊNDICE 09. PROTOCOLO DE ANÁLISE: REDE DE VALOR

CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS	**AUTORES** Fundamentação Teórica	**PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO**	**ESTRATÉGIA DE ANÁLISE** (o que se quer medir)	**FORMAS DE MEDIÇÃO**
1. REDE DE VALOR Fornecedor Distribuidor Atacadista Varejista	Porter (1999) Bowersox; Closs (2001) Wood Jr (2004)	**19 PERGUNTAS DO FORMULÁRIO DE ENTREVISTA 02**	Compreender quem são os fornecedores, distribuidores, atacadistas e varejistas. Entender a relação entre os fornecedores e o Instituto. Compreender as formas de determinação dos fornecedores, distribuidores, atacadistas e varejistas.	Entrevistas semi-estruturadas Coleta de dados Análise qualitativa Interpelações pessoais

FORMULÁRIO ENTREVISTA 02 – REDE DE VALOR

1. FORNECEDOR

1. O Instituto terceiriza serviços para realização do Festival? Quais?
2. De que forma esta terceirização colabora para a otimização dos recursos financeiros?
3. Quais parâmetros são utilizados quando na determinação de um fornecedor?
4. Quais serviços não são terceirizados? Por quê?
5. Existe algum sistema de informação *online* e *ontime* entre o Instituto e seus fornecedores? Como funciona esse sistema?

2. DISTRIBUIDOR

6. Como se estabelece a determinação dos distribuidores?
7. Qual a relação existente entre o Instituto e os distribuidores?
8. O Instituto interfere ou não na intermediação entre distribuidores, atacadistas e varejistas?
9. Quem são os distribuidores?
10. Existe algum sistema de informação *online* e *ontime* entre o Instituto e seus distribuidores? Como funciona esse sistema?

3. ATACADISTA

11. Como se estabelece a determinação dos atacadistas?
12. Qual a relação existente entre o Instituto e os atacadistas?
13. O Instituto interfere ou não na intermediação entre atacadistas e varejistas?
14. Quem são os atacadistas?
15. Existe algum sistema de informação *online* e *ontime* entre o Instituto e seus atacadistas? Como funciona esse sistema?

4. VAREJISTA

16. Como se estabelece a determinação dos varejistas?
17. Qual a relação existente entre o Instituto e os varejistas?
18. Quem são os varejistas?
19. Existe algum sistema de informação *online* e *ontime* entre o Instituto e seus varejistas? Como funciona esse sistema?

APÊNDICE 10. PROTOCOLO DE ANÁLISE: FLUXO INFORMACIONAL

CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS	**AUTORES** Fundamentação Teórica	**PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO**	**ESTRATÉGIA DE ANÁLISE** (o que se quer medir)	**FORMAS DE MEDIÇÃO**
1. FLUXO INFORMACIONAL Identificação da informação Obtenção da informação Tratamento da informação Distribuição da informação Uso da informação Armazenamento Descarte da informação	Ballou (1993) Nazário (1999) Laudon (1999) Dornier (2000) Bowersox; Closs (2001) Beal (2004) Fleury *et al* (2006)	**26 PERGUNTAS DO FORMULÁRIO DE ENTREVISTA 03**	Compreender como são desenvolvidas as atividades de criação, recepção e captura de informação. Detectar os processos de gestão estratégica da informação Entender a forma de distribuição da informação Compreender o modo de conservação dos dados e informações Compreender o Processo de exclusão das informações.	Entrevistas semi-estruturadas Coleta de dados Análise qualitativa Interpelações pessoais

FORMULÁRIO ENTREVISTA 03 – FLUXO INFORMACIONAL

1. IDENTIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO
1. De que forma as informações geradas no Instituto contribuem para o desenvolvimento de novos serviços?
2. Qual a importância das informações para o desempenho de suas atividades do Instituto?
2. OBTENÇÃO DA INFORMAÇÃO
3. Quais são os principais canais de informação que o Instituto utiliza?
4. Quais aspectos são considerados determinantes para a escolha dos canais de informação?
5. Quais são as principais fontes de informação de consulta do Instituto?
6. Você costuma repassar suas informações para os demais membros do Instituto? Para quem? Explique.
7. Quanto ao recebimento de informações pelos demais membros do Instituto, como costumam ocorrer?
8. Quais as barreiras mais comuns no acesso à informação. Cite as 3 mais importantes.
3. TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO
9. As informações são atualizadas em tempo hábil?
10. Existe disponibilidade de flexibilização das informações conforme necessidade dos participantes? Como funciona esse processo?
11. Como são filtradas as informações internamente?
4. DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO
12. Qual o principal fator que impossibilita ou prejudica as informações a serem fornecidas ao mercado?
13. Todas as informações que os participantes do evento necessitam estão à disposição dos mesmos em tempo hábil e com consistência? Qual o método utilizado para isso?
14. O formato do sistema utilizado para disponibilizar as informações pode ser considerado adequado? Por quê?
15. Qual o método utilizado para circulação de informação entre os setores do Instituto? Pode ser considerado eficaz e eficiente? Por quê?
16. Quem cuida/dissemina as informações que circulam no âmbito interno do Instituto?
17. Como ocorre o processo de disseminação das informações?
5. USO DA INFORMAÇÃO
18. A comunicação interfuncional favorece o foco nas metas traçadas?
19. As informações são fator para tomada de decisões? De que forma?
20. Como você toma uma decisão? Baseado em quê? Com que freqüência?
6. ARMAZENAMENTO DA INFORMAÇÃO
21. Quais processos viabilizam o armazenamento das informações?
22. Elas ficam a disposição de todos?
23. São de fácil acesso?

FORMULÁRIO ENTREVISTA 03 – FLUXO INFORMACIONAL (CONTINUAÇÃO)

7. DESCARTE DA INFORMAÇÃO
24. Como funciona o processo de descarte de informação? É padronizado?
25. Quem pode descartar uma informação?
26. Existe registro deste processo?

APÊNDICE 11. ARTIGOS CIENTÍFICOS SOBRE LOGÍSTICA NO SETOR DE SERVIÇOS

TÍTULO	AUTORES	ANO	SEGMENTO	METODOLOGIA
Resource Activity Mapping: The Value Chain in Service Operations	Colin G. Armistead Graham Clark (1993)	1993	Prestadora de serviços de alarmes residenciais	Estudo de Caso: **aplicação do modelo de cadeia de valor de Porter**
Ventajas competitivas: Una propuesta paso a paso de búsqueda y aplicación de cadena de valor adaptada a empresas aéreas. Caso Patagônia – Argentina	Maria Alejandra Gazzera (2005)	2005	Empresas aéreas	Estudo de Caso: **aplicação do modelo de cadeia de valor de Porter**
A aplicação dos conceitos do sistema Toyota de produção em uma empresa prestadora de serviços.	Ed Neves da Silva Gilberto Tavares dos Santos (2001)	2001	Prestadora de Serviços	Estudo de caso: aplicação do modelo TPS
Agregação de valor para localidades: A logística em eventos	Eduardo Hack Veneto e Savanna da Rosa Ramos (2003)	2003	Turismo de Eventos	Consulta bibliográfica exploratória
Gestão da cadeia de suprimentos e serviços no segmento mercadológico de eventos na cidade de Florianópolis/SC	Karine Von Gilsa Ricardo Martins Cury (2003)	2003	Turismo de Eventos	Pesquisa quantitativa
Tourism Dynamics: Cyprus Hotel Value Chain and Profitability	Nicholas C. Georgantzas (2003)	2003	Hotelaria	Estudo de Caso
Dimensões competitivas em organizações de serviços: Um modelo de pesquisa aplicada	Carlos Alberto Diehl, Cláudio Reis Gonçalo Gustavo de Ávila Martins (2001)	2001	Prestadora de Serviços	Survey
Logistics Service Providers: An Empirical Study of Marketing Strategies and Company Performance	Photis M. Panayides (2004)	2004	Prestadora de Serviços	Análise multivariada
Supply Chain Performance in Transport Logistics: an Assessment by Service Providers	Kee-hung Lai T. C. E. Cheng (2004)	2004	Transporte logístico	Survey
Information management in the logistics service industry: A strategic response to the reintegration of logistical activities	Nathalie Fabbe-Costes (1997)	1997	Empresas aduaneiras	Estudo de Caso
Customer service, customer satisfaction, and corporate performance in the service sector	Martin Dresner Kefeng Xu (1995)	1995	Empresas aéreas	Estudo de Caso

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo