

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ELISETE SANTOS DA SILVA ZAGHENI**

**A LOGÍSTICA DA CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO DE  
JOINVILLE – SC**

**FLORIANÓPOLIS - SC  
2004**

**Elisete Santos da Silva Zaghenei**

**A LOGÍSTICA DA CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO DE  
JOINVILLE – SC**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. Área de concentração: em Políticas e Gestão Institucional.

Orientador: Professor Carlos Wolowski Mussi, Dr.

**Florianópolis  
2004**

658.78  
Z18L

ZAGHENI, Elisete Santos da Silva

A logística da cadeia produtiva do turismo de Joinville- SC / Elisete Santos da Silva  
Zagheni – Florianópolis, 2004.

203 p.: il

Orientador: Carlos Wolowski Mussi

Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração.  
Universidade Federal de Santa Catarina.

Inclui Bibliografia

1. Logística. 2. Cadeia produtiva do turismo de Joinville- SC. I. Carlos Wolowski Mussi. II  
Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Pós-Graduação em Administração. III  
Título.

**Elisete Santos da Silva Zagheni**

**A LOGÍSTICA DA CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO DE  
JOINVILLE - SC**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Políticas e Gestão Institucional do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 27 de fevereiro de 2004.

---

Prof. Dr. José Nilson Reinert  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

Prof. Dr. Carlos Wolowski Mussi  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Fernando Luiz Andrade Bahiense  
Universidade da Região de Joinville

## AGRADECIMENTOS

Esta dissertação representa o esforço de uma caminhada acadêmica de angústias, de alegrias e realizações. Meus agradecimentos são muitos, afinal, foram tantas as pessoas maravilhosas que participaram desta minha caminhada.

Agradeço primeiramente a Deus, que me concedeu o tempo e os meios para que eu conseguisse chegar ao fim deste trabalho.

Aos meus pais, flores da minha vida, que sempre me apoiaram, permitindo que eu pudesse alcançar meus sonhos.

Ao meu esposo, pelo companheirismo, confiança, paciência e compreensão, principalmente nos momentos que tive que abrir mão se sua companhia para me dedicar à realização deste trabalho.

As minhas irmãs, eternas amigas, que me incentivam e compreenderam a importância desta etapa para minha vida.

Ao Professor Dr. Carlos Wolowski Mussi, pela orientação e dedicação, durante todo o processo de elaboração da dissertação, e por ter acreditado neste trabalho.

Aos professores do mestrado que me inspiraram para concretização deste trabalho.

Aos colegas do mestrado, às vezes podemos esquecer algum, todos se sintam agradecidos, em especial aos colegas do NIEPEMO com quem tive maior contato.

À Universidade Federal de Santa Catarina e ao Programa de Pós-Graduação em Administração. Às secretárias do CPGA, em especial a Graziela Zacchi, pelo constante suporte.

À Universidade do Vale do Itajaí e a CAPES pelo apoio financeiro.

A todos os participantes da pesquisa pela disponibilidade em me conceder as entrevistas.

E a todos que fizeram parte do meu caminho e que nutriram minha vida de esperança.

## RESUMO

ZAGHENI, Elisete Santos da Silva. **A logística da cadeia produtiva do turismo de Joinville – SC**. 2004. 203. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

Orientador: Carlos Wolowski Mussi, Dr.

Defesa: 27/02/04

Este trabalho teve como objetivo, avaliar a percepção da logística da cadeia produtiva do turismo institucional público para o segmento de negócios de Joinville, observando-se as ações da gestão municipal no período de 1997 até 2003. Especificamente procurou-se examinar o desempenho do turismo institucional público para o segmento de negócios do município, para em seguida analisar o desempenho dos índices de desenvolvimento turístico para este segmento; reconhecer a cadeia produtiva do turismo institucional público para o segmento de negócios em Joinville, a seguir identificar os elos desta cadeia; verificar o desempenho logístico, para enfim, propor algumas diretrizes ao posicionamento estratégico sustentado de Joinville, firmando-a como receptora turística do segmento de negócios da região. Adotou-se como método de pesquisa o levantamento, sendo que este teve caráter qualitativo. A população foi constituída por representantes da gestão pública que apresentavam vínculo com o turismo institucional público para o segmento de negócios do município, bem como representantes da gestão privada que apresentavam vínculo com o mesmo segmento do turismo. Foram entrevistados treze representantes, sendo oito vinculados à gestão pública e cinco vinculados a gestão privada. Os dados foram obtidos junto a fontes primárias, com entrevistas semi-estruturadas, e junto a fontes secundárias, particularmente documentos que mantinham dados do município. Assim, os dados primários foram analisados a partir da proposta dialética de Minayo e os dados secundários a partir da análise documental. Após o levantamento e análise dos dados, identificou-se que o desempenho logístico quanto aos serviços prestados pelos órgãos públicos voltados para o atendimento do turismo do segmento de negócios de Joinville, são deficientes, sob a ótica dos representantes de gestão privada do mesmo segmento. Os resultados da pesquisa forneceram informações de apoio à tomada de decisão, relacionadas a um posicionamento estratégico logístico, afetando toda a cadeia produtiva do turismo do segmento de negócios do município.

**Palavras-chave:** Turismo; Logística; Competitividade; Desenvolvimento sustentável; Posicionamento.

## ABSTRACT

ZAGHENI, Elisete Santos da Silva. **A logística da cadeia produtiva do turismo de Joinville – SC**. 2004. 203. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

Orientador: Carlos Wolowski Mussi, Dr.

Defesa: 27/02/04

This research has had as aim evaluate the perception of the logistics of the productive chain of the public institutional tourism for the segment of business in Joinville, observing the actions of the municipal administration in the period of 1997 to 2003. Specifically, it looked for examine the performance of the public institutional tourism to the segment of the town business, to afterwards analyze the performance of the indexes of the tourism development to this segment; to recognize the productive chain of the public institutional tourism to the segment of business in Joinville, after that identify the links of this chain; verify the logistic performance to after all, propose some lines of direction to the supported strategic positioning from Joinville, firming it as a touristy receiving of the region businesses. As research method, the survey was adopted, considering that this one has had a qualitative character. The population was constituted by representatives of the public administration that showed links with the institutional public tourism for the segment of the town business, as well as representatives of private administration that showed links with the same segment of tourism. Thirteen representatives were interviewed; eight of them linked to the public administration and five linked to private administration. The data were obtained by primary sources with semi-structured interviews, and by secondary sources, particularly with documents that have had the town data. So the primary data were analyzed using the dialectical method and the secondary data using the documental analysis. After survey and analysis of data, it looked logistic performance as for service provided for public body to service of tourism for the segment of business in Joinville, are lacking, perception of the representatives of private administration of the same segment of tourism. The results of the research provided support information to the decision taking, related to a logistics strategic positioning affecting all the tourism productive chain of the town business segment.

**Key words:** Tourism, logistics, competitive, supported development, positioning

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 01 – Do planejamento financeiro a administração estratégia .....	24
Ilustração 02 – Escolas de pensamento da estratégia .....	27
Ilustração 03 – As cinco forças competitivas.....	31
Ilustração 04 – As três estratégias genéricas.....	36
Ilustração 05 – Representação polar dos objetivos de desempenho .....	37
Ilustração 06 – A evolução da logística ao longo do tempo .....	42
Ilustração 07 – A evolução da logística a partir de 1960 .....	43
Ilustração 08 – A evolução do conceito de logística.....	46
Ilustração 09 – A integração da logística.....	48
Ilustração 10 – Modelo conceitual de logística integrada .....	49
Ilustração 11 – Os fluxos logísticos .....	50
Ilustração 12 – As estratégias logísticas .....	52
Ilustração 13 – Macro-ambiente empresarial .....	57
Ilustração 14 – Modelo de competitividade .....	58
Ilustração 15 – Formação do produto turístico .....	64
Ilustração 16 – Diferenciação entre produtos e serviços.....	65
Ilustração 17 – Cadeia produtiva do turismo .....	69
Ilustração 18 – Órgãos agenciadores da integração do <i>trade</i> turístico .....	72
Ilustração 19 – Segmentação de mercado.....	74
Ilustração 20 – Segmentação do mercado turístico .....	75
Ilustração 21 – Características do turista de negócios.....	78
Ilustração 22 – Motivo da viagem – SC.....	114
Ilustração 23 - Motivo da viagem – Joinville .....	115
Ilustração 24 – Cadeia produtiva do turismo institucional público do segmento de negócios de Joinville .....	120
Ilustração 25 – Vantagens diagnosticadas de Joinville para o atendimento do turismo do segmento de negócios .....	145

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Empresas de Joinville por setor de atividade .....	111
Tabela 2 – Evolução das empresas por setor de atividade – em percentual .....	112
Tabela 3 – Rede hoteleira de Joinville .....	112
Tabela 4 – Permanência média em hotéis – em dias .....	113
Tabela 5 – Motivo da viagem – em percentual .....	114
Tabela 6 – Procura por atrativos turísticos em Joinville- em percentual .....	116
Tabela 7 – Relatório de público do Centreventos Cau Hansen .....	116
Tabela 8 – Capacidade do Parque Expoville .....	124

## LISTA DE SIGLAS

AIEST	Associação Internacional de especialistas na Ciência do Turismo
AMUNESC	Associação dos Municípios do Nordeste do Estado de Santa Catarina
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CDL	Câmara dos Dirigentes Lojistas
CLM	<i>Council of Logistics Management</i>
CONURB	Companhia de Desenvolvimento Urbano de Joinville
ECR	<i>Efficient Consumer Response</i>
EMBRATUR	Instituto Brasileiro do Turismo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPPUJ	Fundação Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Joinville
IUOTO	<i>International Union of Official Travel Organization</i>
JIT	<i>Just in time</i>
OMT	Organização Mundial do Turismo
PIB	Produto Interno Bruto
PROMOTUR	Fundação Turística de Joinville
PRODETUR	Programa de Desenvolvimento do Turismo
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SIHRBES	Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares
UENs	Unidades Estratégicas de Negócios
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNIVALI	Universidade do Vale do Itajaí

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>9</b>
<b>LISTA DE SIGLAS.....</b>	<b>10</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 Tema e problema de pesquisa .....	14
1.2 Objetivos .....	18
1.3 Justificação da pesquisa .....	19
1.4 Estruturação .....	21
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Competitividade .....</b>	<b>23</b>
2.1.1 A evolução do pensamento estratégico .....	23
2.1.2 Estratégia e vantagem competitiva .....	28
<b>2.2 Logística.....</b>	<b>38</b>
2.2.1 A evolução do pensamento logístico .....	39
2.2.2 Conceitos de logística .....	44
2.2.3 Logística integrada e seus fluxos .....	48
2.2.4 Estratégias logísticas .....	51
2.2.5 Cadeia produtiva ou <i>Supply Chain</i> .....	54
2.2.6 A logística como diferencial competitivo.....	57
<b>2.3 Turismo .....</b>	<b>58</b>
2.3.1 O turista.....	61
2.3.2 O produto e o serviço turístico.....	62
2.3.3 A cadeia produtiva do turismo .....	67
2.3.4 O turismo institucional público.....	70
2.3.5 O turismo de segmentação .....	73
2.3.6 O turismo do segmento de negócios.....	76
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>80</b>
<b>3.1 Caracterização da pesquisa .....</b>	<b>80</b>
<b>3.2 Perguntas de pesquisa .....</b>	<b>82</b>
<b>3.3 Delimitação do estudo .....</b>	<b>83</b>
<b>3.4 Coleta e análise dos dados .....</b>	<b>86</b>
<b>3.5 Definição dos termos relevantes .....</b>	<b>89</b>

<b>3.6 Limitações do estudo.....</b>	<b>92</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>93</b>
<b>4.1 Joinville.....</b>	<b>93</b>
4.1.1 Histórico de Joinville e sua evolução .....	95
<b>4.2 Ações do turismo institucional público do segmento de negócios de Joinville no período de 1997 a 2003 .....</b>	<b>98</b>
<b>4.3 Índices de desenvolvimento turístico do segmento de negócios de Joinville .....</b>	<b>110</b>
<b>4.4 Cadeia produtiva do turismo institucional público do segmento de negócios de Joinville .....</b>	<b>117</b>
<b>4.5 Identificação dos elos da cadeia produtiva do turismo institucional público do segmento de negócios de Joinville .....</b>	<b>121</b>
<b>4.6 Desempenho logístico da cadeia produtiva do turismo institucional público do segmento de negócios de Joinville .....</b>	<b>128</b>
4.6.1 A logística dos serviços prestados junto aos representantes da gestão pública .....	129
4.6.2 A logística dos serviços prestados junto aos representantes da gestão privada .....	135
<b>4.7 Diretrizes ao posicionamento estratégico de Joinville como receptora turística .....</b>	<b>142</b>
4.7.1 Vantagens diagnosticadas pelos representantes da gestão pública .....	143
4.7.2 Definição de diretrizes ao posicionamento estratégico .....	146
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>148</b>
<b>5.1 Conclusões .....</b>	<b>148</b>
<b>5.2 Recomendações .....</b>	<b>152</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>153</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>159</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas com representantes da gestão pública .....</b>	<b>160</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas com representantes da gestão privada .....</b>	<b>162</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>164</b>
<b>ANEXO A – Municípios integrantes da AMUNESC .....</b>	<b>165</b>
<b>ANEXO B – Acessos a Joinville .....</b>	<b>167</b>

<b>ANEXO C – Planejamento Estratégico de Joinville .....</b>	<b>169</b>
<b>ANEXO D – Planejamento Estratégico do Turismo de Joinville .....</b>	<b>187</b>
<b>ANEXO E – Agenda do Centreventos Cau Hansen 2004 .....</b>	<b>201</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

O presente capítulo deste estudo vem esclarecer o tema e o problema de pesquisa, com o intuito de apresentar o assunto desenvolvido e formular uma proposição interrogativa sobre o mesmo assunto, respectivamente. Vem esclarecer também, os objetivos gerais e específicos para saber o que se pretendeu buscar e/ou alcançar com o estudo. E, por fim, a justificativa do estudo, que vem explicar as razões para a sua elaboração.

### **1.1 Tema e problema de pesquisa**

Conforme Ramos (1989), não houve sociedade no passado, que esteve na condição da sociedade desenvolvida centrada no mercado dos dias de hoje. Não houve sociedade no passado, que os negócios tenham sido a lógica central da vida da comunidade. Somente na sociedade atual é que o mercado vem desempenhando o papel de força central, modelador na mente dos cidadãos.

As inúmeras transformações ocorridas na sociedade contemporânea, demonstram basicamente que o modelo econômico passou a dominar as relações entre os indivíduos, elevando a importância das organizações e a influência do pensamento empresarial sobre as pessoas. O vocabulário e as noções administrativas fazem parte do cotidiano das pessoas e termos como excelência, eficácia, produtividade são também incorporados a escolas, universidades, hospitais, hotéis, entre outros.

As transformações políticas, sociais, tecnológicas e também econômicas vêm aumentando consideravelmente no mundo inteiro. Tais transformações fazem

com que as organizações operem em um ambiente de incertezas, delineando grandes desafios para este século.

Em um ambiente globalizado e intensamente competitivo, que mostra o turismo como uma das atividades econômicas de maior crescimento no mundo, atualmente, encontra-se um desses grandes desafios: a necessidade de um eficiente gerenciamento da atividade turística. Desafio que não deve ser encarado apenas como problema, podendo ser visto por outro ângulo, mais positivo.

O turismo vem cada vez mais consolidando sua importância na composição de forças que regem a economia mundial, conforme Ansarah (1999). Segundo Vaz (2001), o turismo como atividade econômica, mobiliza mais de 50 setores produtivos de bens e serviços, demandando o trabalho de inúmeras categorias técnicas e profissionais. Abrange ações do setor público, e incorpora os serviços de dezenas de tipos de organizações que integram e complementam o produto turístico.

Kotler, Heider e Rein (1994), corroboram as idéias expostas anteriormente e acrescentam que o turismo gera como benefícios básicos os empregos diretos e indiretos. Esses empregos proporcionam o surgimento de outras atividades, gerando receitas e circulação dos impostos estaduais e locais e gastos no contexto da economia local, com amplos reflexos na cadeia produtiva do turismo.

Sob a ótica de Karassawa (2003), o turismo abrange um esforço multidisciplinar, sendo improvável compreendê-lo se for limitado em um único setor. Esse fato leva muitos autores a discutirem, em seus estudos, aspectos parciais e isolados da realidade do turismo. Para o autor, um desses aspectos é a logística, apresentada como o elemento do sistema turístico que atende à demanda criada pelo setor de marketing da empresa, ou seja, uma vez constituída, a demanda é atendida pela logística.

Como a concorrência na área do turismo cresce gradualmente, conforme Lemos (2001), a expectativa por prazos mais curtos no atendimento ao cliente, mais qualidade, torna-se mais agressiva, configurando-se como fator preponderante para garantir êxito. Sabe-se que a palavra logística, tem origem no universo militar, usada para determinar a operação que garante o fornecimento de munição, alimentos e remédios para linha de frente do combate. Assim também, atua a equipe de logística do turismo, numa verdadeira operação de guerra, para garantir a satisfação dos visitantes.

A fusão de marketing e logística, como ressalta Christopher (1999), deveria ser um elemento essencial da estratégia empresarial global, e não independentes, sujeito a um gerenciamento e uma responsabilidade de planejamentos distintos. Questões como disponibilidade, velocidade de resposta e suporte para produtos e serviços, vêm se tornando mais suscetíveis aos clientes do que apelos publicitários convencionais. Para o autor, as tradicionais relações comprador-fornecedor, que tendiam a ser hostis, precisam ser reavaliadas e substituídas a partir de uma ideologia de cooperação e de uma reflexão de ganho mútuo.

Na atualidade, as organizações que têm gasto tempo e energia para satisfazer cada vez mais o cliente, têm também cuidado bem de perto de sua logística, na expectativa de uma integração efetiva entre os elos da cadeia produtiva, assim, atingindo a competitividade.

As localidades – cidades, estados e países – assim como as organizações, estão passando por dificuldades econômicas e sociais e, não restam dúvidas de que a indústria do turismo, conforme Trigueiro (2001), prevalecerá nos próximos anos como fator para o desenvolvimento das mesmas.

Muitas destas localidades, despertam o interesse de profissionais - técnicos e executivos, à procura de novos produtos e tecnologia, de acordo com Ansarah (1999). São localidades possuidoras de bens industriais, comerciais e serviços diversos, e que vêm viabilizar o turismo, mais especificamente, o turismo do segmento de negócios e, conseqüentemente, a utilização dos equipamentos de transporte, hospedagem, alimentação e lazer.

Neste sentido, o tema de pesquisa vem ao encontro à busca de uma maior compreensão do funcionamento da cadeia produtiva do turismo de uma localidade, a partir da análise de sua logística, identificando seus elos, desde o momento da produção, comercialização até o pós-venda dos produtos turísticos. Este processo, permitirá a percepção de como a logística pode contribuir para a maximização dos níveis de competitividade dos negócios turísticos de uma localidade. O estudo será realizado com base em um modelo de cadeia, que será construído/mapeado dentro de uma visão sistêmica e integrada, com base em teorias existentes.

Sendo a logística do turismo uma importante abordagem para o posicionamento estratégico sustentável de uma localidade, e também diante do estudo proposto, apresenta-se como problema de pesquisa o seguinte questionamento:

**Como a logística da cadeia produtiva do turismo institucional público para o segmento de negócios de Joinville, sob a ótica da competitividade, contribuiu para o posicionamento estratégico de receptora preferencial deste segmento, observando-se as ações da gestão municipal no período de 1997 até 2003, considerando-se o primeiro semestre de 2004?**

## 1.2 Objetivos

Nesta etapa, procura-se dar uma visão geral do assunto da pesquisa com a apresentação dos objetivos, conforme a metodologia científica. De acordo com Parra Filho e Santos (2000), a redação do objetivo geral deve abranger dados que descrevam o assunto da pesquisa sem se preocupar em apresentar o que se pretende identificar com o desenvolvimento do trabalho. Os objetivos específicos também são considerados e, segundo o autor, está intrínseco ao objetivo geral.

Em termos gerais, objetiva-se avaliar a percepção da logística da cadeia produtiva do turismo institucional público do segmento de negócios de Joinville, sob a ótica da competitividade, e a conseqüente contribuição para o posicionamento estratégico de receptora turística preferencial deste segmento na região, observando-se as ações da gestão municipal no período de 1997 até 2003, considerando-se o primeiro semestre de 2004.

Em termos específicos, pretende-se:

- a) Examinar o desempenho do turismo institucional público do segmento de negócios de Joinville, observando-se as ações da gestão municipal no período de 1997 até 2003;
- b) Analisar o desempenho dos índices de desenvolvimento turístico do segmento de negócios de Joinville, observando-se as ações da gestão municipal no período de 1997 até 2003;
- c) Reconhecer a cadeia produtiva do turismo institucional público do segmento de negócios de Joinville;
- d) Identificar os elos da cadeia produtiva do turismo institucional público do segmento de negócios de Joinville;

- e) Verificar o desempenho logístico da cadeia produtiva do turismo institucional público, quanto ao segmento de negócios de Joinville, observando-se as conseqüências das ações da gestão municipal no período de 1997 até 2003;
- f) Definir diretrizes ao posicionamento estratégico de receptora turística preferencial do Estado de Santa Catarina.

### **1.3 Justificação do estudo**

Para que a jornada percorrida pelo pesquisador tenha atingido resultados positivos, tornou-se necessário verificar quais as razões que levaram a tal investigação.

Sob a ótica de Castro (1977, p. 55), “uma boa idéia de pesquisa pode ser arruinada por um pesquisador, mas uma escolha infeliz do tema torna a pesquisa inviável, metodologicamente insolvente ou insalvável”. Assim, toma-se como base, critérios para a escolha do tema de pesquisa. Tais critérios dizem respeito à importância, viabilidade e originalidade do tema, conforme aponta o autor.

Importância, ocorre quando o tema está relacionado a questões decisivas que atinge substancialmente a sociedade e indica avanços para a mesma. Viabilidade, ocorre quando já se tem mensurado as diversas perspectivas pertinentes e o estudo ainda possa vir a ser executado. E originalidade, ocorre quando os resultados têm competência para surpreender e também levar a novas pesquisas.

No presente estudo, a importância é evidenciada pelo propósito da logística do turismo no alcance de um posicionamento estratégico sustentado de uma

localidade. Com esse propósito, pode-se ter uma visão abrangente e integrada das atividades desempenhadas por toda a cadeia produtiva do turismo, tais como: fluxo de produtos, serviços e informações, que permeiam toda a rede de suprimentos, e ainda, o nível de atendimento do cliente, num setor extremamente dinâmico e que apresenta alta velocidade evolutiva. Tal desempenho dá margens ao desenvolvimento sócio-econômico da localidade de forma sistemática e sustentada, objetivando a melhoria da qualidade de vida tanto para seus visitantes quanto para seus moradores.

Outro fator relevante é o fato de que o resultado obtido poderá tornar-se fonte para estudos posteriores no mesmo município ou até em outra localidade.

A originalidade do tema se dá pela não identificação, durante o processo de revisão da literatura, de trabalhos semelhantes na localidade proposta para pesquisa, tratando-se de um levantamento aplicado à cidade de Joinville.

Observa-se presente na literatura especializada, estudos referentes ao tema cadeia produtiva do turismo, todavia, discussões quanto a sua logística na contribuição para um posicionamento estratégico sustentado, parece não suprir a necessidade teórica e prática. Neste âmbito, devido ao fato de o número de pesquisas relativas ao tema em estudo ser incipiente, justifica-se o interesse pelo assunto em questão, elevando-se a contribuição científica a respeito do mesmo.

Além da importância e originalidade, verificou-se a viabilidade do estudo e esta foi considerada quando da delimitação do tema, pela escolha de uma população de uma determinada localidade, determinado setor e de um segmento específico. É viável também à medida que se observa sua relevância e atualidade, pois mudanças ocorreram no âmbito do turismo, principalmente no contexto da gerência pública. Estes aspectos são somados ao apoio institucional da

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Acredita-se que a realização deste estudo se comprova ao atender as exigências básicas abordadas por Castro (1977), na busca de um processo que conduza a expansão e consolidação do conhecimento científico.

#### **1.4 Estruturação**

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, organizados da seguinte forma: o primeiro capítulo, aborda o tema e o problema de pesquisa, seguido de seu objetivo geral e os objetivos específicos, bem como a justificação do estudo. Na primeira fase, busca-se dar maior ênfase para a importância de uma pesquisa voltada para o estudo da logística do turismo, e também o motivo que desperta o interesse pelo tema.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, na qual são abordados assuntos como: a competitividade, a logística, e o turismo, levando a compreensão da relação do tema com o problema e os objetivos constituídos para a pesquisa.

O terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada para realização da pesquisa, demonstrando quais foram os métodos e as técnicas utilizadas para que os objetivos fossem atingidos.

O quarto capítulo trata do levantamento estudado. Apresentam-se a caracterização, histórico e evolução da cidade de Joinville; as ações do turismo institucional público para o segmento de negócios bem como os índices de

desenvolvimento turísticos resultantes; a cadeia produtiva do turismo institucional público do segmento de negócios identificando seus elos; o desempenho logístico da cadeia produtiva do turismo institucional público do segmento de negócios; por fim, para propor as diretrizes para o posicionamento estratégico de Joinville como receptora turística preferencial do segmento de negócios.

O quinto capítulo aborda as conclusões e considerações finais do estudo de acordo com os objetivos alcançados e finaliza-se com propostas para futuros trabalhos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, discutir-se-á sobre as informações disponíveis e relevantes para o estudo, buscando, por meio das teorias relacionadas e conceitos-chave, definir os tópicos: competitividade, logística e turismo, e conseqüentemente, desenvolver um arcabouço teórico que leve a compreensão da relação do tema com o problema e os objetivos constituídos para a pesquisa.

Em decorrência da complexidade e da diversidade desses temas, os quais requerem diversas abordagens na revisão bibliográfica, espera-se que para esse caso, tal revisão, sirva como base e cumpra sua finalidade.

### **2.1 Competitividade**

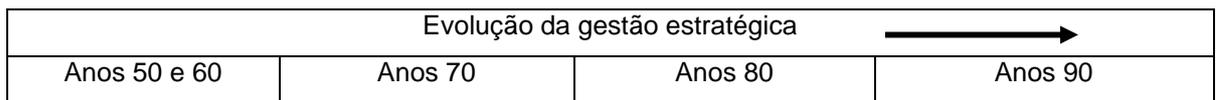
A busca incessante pela conquista de vantagem competitiva leva ao estudo das estratégias assumidas pelas organizações e a desvendar os rumos em direção à competitividade, no propósito de estabelecer meios para obtê-la e critérios que possibilitem reconhecer e assegurar sua continuidade, conforme relata Silva e Varvakis (2003). Para melhor compreensão do estudo sobre competitividade, o tópico a seguir, apresenta a evolução do pensamento estratégico.

#### **2.1.1 A evolução do pensamento estratégico**

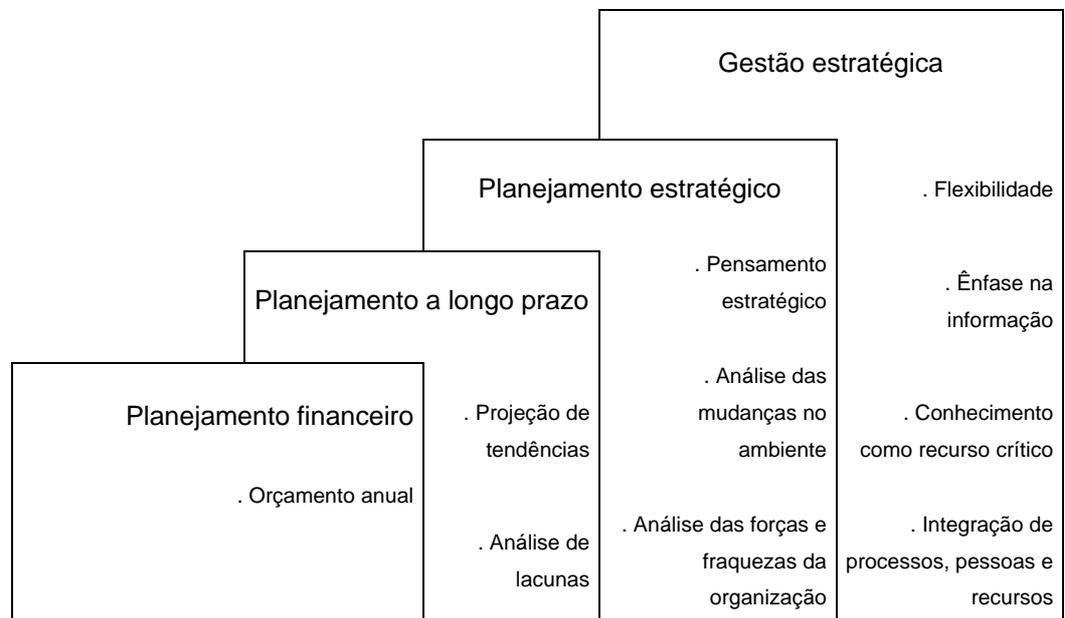
A evolução do pensamento estratégico está profundamente relacionada com a complexidade das mudanças ambientais. Até a década de 50, tais mudanças não ocorriam com tamanha freqüência quanto na atualidade.

A crescente turbulência ambiental começou a solicitar novas disposições organizacionais e novos modelos de liderança. Tal contexto serviu como base para pesquisas e revisões que ocorreram gradativamente, até atingirem o que hoje se chama de planejamento estratégico e, mais recentemente, administração estratégica ou gestão estratégica.

Segundo Tavares (2000), Gluck, Kaufman e Walleck, estabeleceram quatro fases para compreensão da evolução do pensamento estratégico: o planejamento financeiro, o planejamento a longo prazo, o planejamento estratégico e administração ou gestão estratégica, conforme a Ilustração 1:



A  
B  
R  
A  
N  
G  
Ê  
N  
C  
I  
A



Ênfase	Cumprimento do orçamento	Projetar o futuro	Definir a estratégica	Integrar estratégia e organização
Problema	Orientado pela disponibilidade financeira	Não previsão de mudanças	Dissociação entre planejamento e implementação	Maior complexidade de abordagem

ILUSTRAÇÃO 1 - DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA  
Fonte: Tavares (2000, p.23)

Na primeira etapa da evolução da gestão estratégica, predominou o chamado planejamento financeiro, considerado simples e eficiente mas sob um sistema fechado, preocupado somente com o ambiente interno da organização. A preocupação inicial era a disponibilidade financeira, por meio de previsão de receita, ao contrário da gestão estratégica, a qual recomenda esta preocupação somente no final do processo. Esta etapa reduzia-se a um “jogo de números” no qual não havia espaço para o conceito de estratégia.

Após esta primeira etapa, tem-se o planejamento a longo prazo, o qual, estimava o futuro a partir da projeção de indicadores atuais e passados. Desta projeção, derivam-se três tipos de previsões: a projeção de referência - a qual indica o que poderia acontecer com uma organização se nada de novo fosse feito; a projeção desejável – a qual indica onde a organização poderia chegar se todo o desejado acontecesse; e a projeção planejada – a qual indica onde a organização deveria chegar efetivamente, de acordo com Tavares (2000).

No planejamento a longo prazo, as crescentes mudanças ambientais fizeram com que as projeções se limitassem e, aos poucos, este tipo de planejamento foi dando espaço para a entrada de outra fase da evolução.

Conforme Tavares (2000), a terceira fase é marcada pelo planejamento estratégico com abordagens sobre a Matriz de crescimento e de participação no mercado, a Curva de experiência, as Unidades estratégicas de negócios (UENs) e a Matriz de atratividade do mercado e posição de negócios.

Em síntese, a Matriz de crescimento e de participação no mercado, vem implicar a classificação de produtos da empresa, segundo sua posição nas variáveis quanto à participação de mercado e crescimento de vendas, abrangendo uma série de combinações. A Curva de experiência deriva-se da chamada curva de

aprendizagem (eficiência obtida durante o tempo, por trabalhadores, a custo de muita repetição), para orientação no controle de custos e política de preços, com algumas limitações tanto de natureza interna como externa da organização, mostrando-se uma técnica frágil.

A terceira definição apresentada na fase do planejamento estratégico, diz respeito às Unidades estratégicas de negócios que, para Tavares (2000), são unidades responsáveis pela gestão de um produto ou de produtos relacionados entre si para um mercado definido. Tal definição provocou muitas mudanças mas também limitações, embora com vantagens indiscutíveis. O quarto e último conceito do planejamento estratégico, é a Matriz de atratividade do mercado e posição de negócios, que apresenta técnicas desenvolvidas para nortear a velocidade de crescimento e da diversificação empresarial, na qual a atratividade do mercado é determinada por critérios que permitem avaliar o grau em que ela ocorre, e onde a posição de negócio seria medida pela penetração e participação de mercado.

O contexto organizacional, em alguns momentos, apresentava-se frágil para implementação do planejamento estratégico, principalmente em relação aos aspectos voltados para a cultura organizacional, estilo de liderança e comprometimento, abrindo-se caminho para a gestão estratégica.

A gestão estratégica, sob a ótica de Tavares (2000), vem para superar os principais problemas apresentados pelo planejamento estratégico, mais especificamente, a implementação. A gestão estratégica tem como prioridade, a reunião do planejamento estratégico e da administração, com a participação de vários níveis organizacionais no processo de tomada de decisão, e integrar os ambientes interno e externo da organização.

Outra forma de se entender a evolução do pensamento estratégico, diz respeito ao estudo proposto por Mintzberg (2000). O autor, após vasta pesquisa, revela dez escolas do pensamento estratégico diferentes. O principal objetivo desta busca é demonstrar os vários caminhos passíveis de serem trilhados e os contextos em que estão inseridas as organizações, de modo a facilitar a decisão sobre a estratégia a ser adotada. É perceptível que dificilmente um estrategista encontrará as condições descritas por somente uma escola de pensamento.

As dez escolas da evolução do pensamento estratégico relatadas pelo autor são: a Escola do Design, a Escola de Planejamento, a Escola de Posicionamento, a Escola Empreendedora, a Escola Cognitiva, a Escola de Aprendizado, a Escola de Poder, a Escola Cultural, a Escola Ambiental e a Escola de Configuração. A Ilustração 2, a seguir, relaciona a visão do processo estratégico de cada uma.

<b>Escolas de pensamento da estratégia</b>	<b>Visão do processo estratégico</b>
Escola do Design	Formulação de estratégia como um processo de concepção
Escola do Planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal
Escola do Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo analítico
Escola Empreendedora	Formulação de estratégia como um processo visionário
Escola Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo mental
Escola de Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente
Escola do Poder	Formulação de estratégia como um processo negociação
Escola Cultural	Formulação de estratégia como um processo coletivo
Escola Ambiental	Formulação de estratégia como um processo reativo
Escola de Configuração	Formulação de estratégia como um processo de transformação

**ILUSTRAÇÃO 2 - ESCOLAS DE PENSAMENTO DA ESTRATÉGIA**

Fonte: adaptado de Mintzberg (2000)

Mintzberg (2000), divide as escolas de pensamento da estratégica em três agrupamentos. As três primeiras são de natureza prescritiva, mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. As seis escolas seguintes consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias. No último grupo, encontra-se a escola de configuração que vem para combinar às outras. A promoção desta comparativa, procura apresentar as interfaces entre as escolas, no intuito de promover uma visão geral da formação da estratégia nas organizações.

Na realidade, as dez escolas de pensamento se fundem parcialmente em determinados momentos e também se modificam ao longo do tempo e com a evolução da organização.

Contudo, torna-se relevante conhecer o conceito de estratégia sob a ótica de estudiosos da área.

### 2.1.2 Estratégia e vantagem competitiva

A estratégia para Ghemawat *apud* Lobato *et al* (2003), é um termo gerado por antigos gregos, para os quais significava um magistrado ou comandante-chefe militar. Era utilizado inicialmente no âmbito militar e posteriormente adaptado para o âmbito dos negócios, estando seu crescimento voltado ao ritmo das modificações na sociedade em geral e no mundo empresarial em particular.

O conceito de estratégia, mencionado por Evered (1983), pode ser visto como um programa amplo para definir e alcançar as metas de uma organização, implementando suas missões como resposta ao seu ambiente empresarial através dos tempos.

Estratégia pode ser definida de diversas formas: manifesta-se desde plano, padrão, pretexto, posição ou perspectiva, de acordo com Mintzberg (2001).

Para o autor, as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Pode-se chamar uma de estratégia pretendida e a outra de estratégia realizada. As intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas. As não-realizadas podem ser chamadas de estratégias irrealizadas. Assim, todas as estratégias da vida real precisam misturar as duas de alguma forma.

Richers (2000, p. 29), define estratégia como sendo:

[...] a busca de um caminho para a empresa como um todo. O aspecto *busca* enfatiza as dúvidas e a preocupação com as idéias, a análise, a ponderação, o desejo de esclarecimento de dúvidas e a insegurança quanto ao futuro e, ainda, quanto ao esforço de encontrar consensos e uma linguagem comum na empresa, [...]. Mas a palavra chave da definição é o *caminho*, ou seja, o aspecto operacionalizável, a implementação das decisões tomadas e o direcionamento para determinado alvo. E *empresa como um todo*, evidentemente, refere-se à visão abrangente que envolve todas as áreas, processos e funções.

Porter (1989, p.1), introduz o conceito de estratégia competitiva:

A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas [...]. A estratégia competitiva é à busca de uma posição competitiva favorável dentro de uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva. A primeira é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e [...] a segunda questão central em estratégia competitiva são os determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria. [...] Ambas as questões são dinâmicas; a atratividade da indústria e a posição competitiva modificam-se.

O autor estabelece cinco forças competitivas que são determinantes da atratividade, com base na rentabilidade, e no posicionamento de uma empresa dentro de um setor, são elas:

- a) a ameaça de novos concorrentes;
- b) a ameaça de produtos substitutos;
- c) o poder de negociação do consumidor;
- d) o poder de negociação do fornecedor;
- e) o nível de rivalidade entre os concorrentes.

A análise dessas cinco forças competitivas dará uma orientação para o posicionamento da empresa dentro de um setor, possibilitando uma maior visualização do possível impacto dessas variáveis (forças), no desempenho da empresa.

A Ilustração 3, a seguir, representa as cinco forças competitivas declaradas pelo autor:

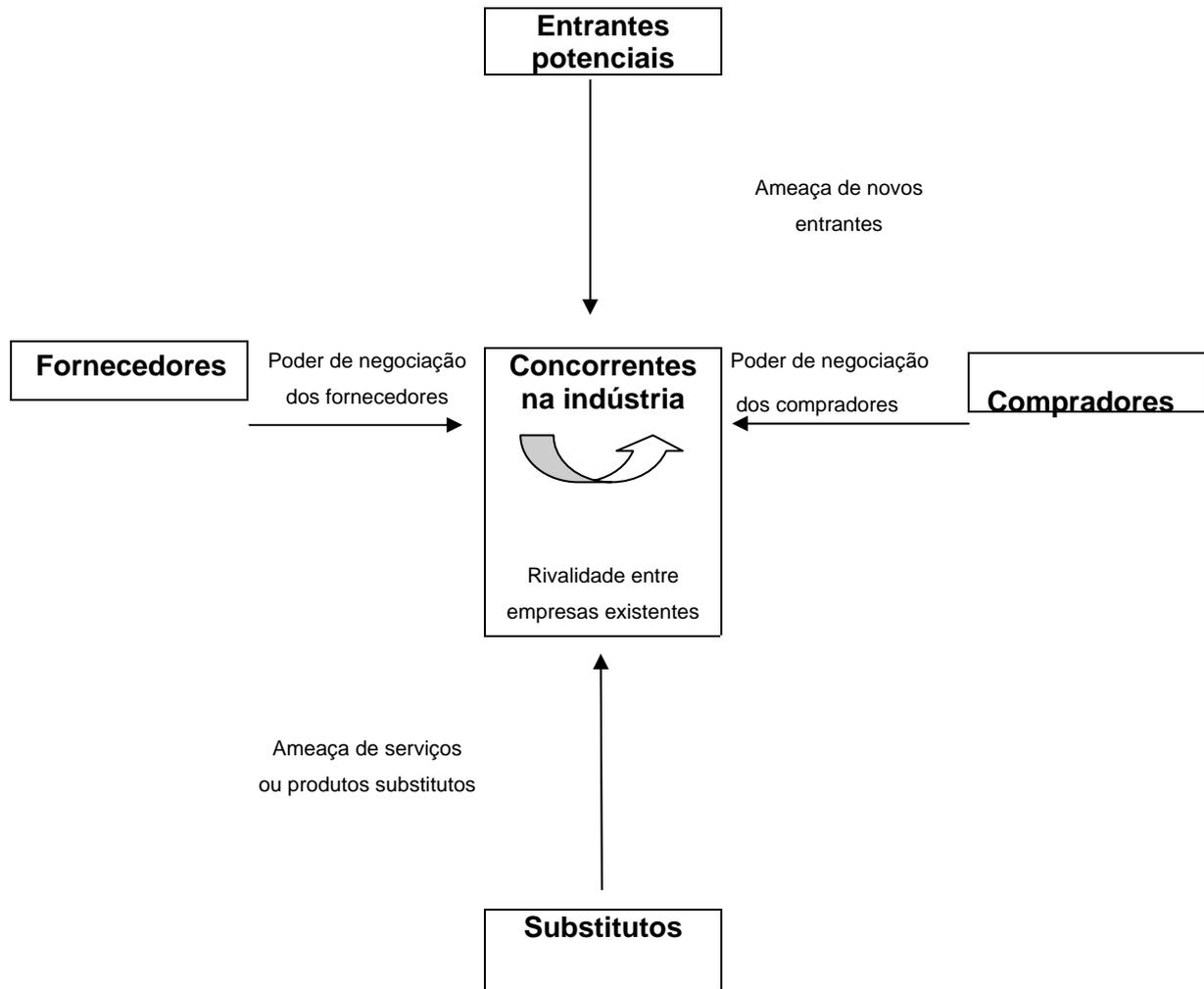


ILUSTRAÇÃO 3 - AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS  
 Fonte: Porter (1989, p. 4)

Existem alguns fatores, a partir da análise das cinco forças mencionadas, que podem fazer com que elas sejam mais ou menos influentes.

A – Grau de rivalidade entre as empresas

Essa força ajuda a determinar em que extensão o valor criado pela indústria será dissipado na luta das empresas pelo mercado. Porter (1989), determina que o grau de rivalidade da indústria é alto quando se verifica:

- a) crescimento lento da industria;

- b) custos fixos ou de armazenamento elevados;
- c) excesso de capacidade crônica;
- d) concorrentes numerosos ou bem equilibrados;
- e) ausência de custos de mudança;
- f) existência de concorrentes divergentes;
- g) existência de concorrentes com grandes interesses estratégicos;
- h) ausência de diferenciação de produtos;
- i) barreiras de saída elevadas.

#### B – Ameaça dos novos entrantes

As barreiras de entrada atuam no sentido de antecipar um influxo de firmas para a indústria sempre que os lucros, ajustados pelo custo de capital, aumentam bem acima de zero. Algumas ameaças de retaliação dos concorrentes já estabelecidos também podem deter os novos entrantes. A força das barreiras aos entrantes potenciais pode ser avaliada pela existência de:

- a) economias de escala;
- b) diferenças de produtos patenteados;
- c) identidade de marca;
- d) custos de mudança;
- e) exigências de capital;
- f) acesso à distribuição;
- g) vantagem de custo absoluto;
- h) curva de aprendizagem;
- i) acesso a insumos necessários;

- j) projeto de produtos de baixo custo;
- k) política governamental
- l) retaliação esperada.

## C – Ameaça dos produtos substitutos

Como expõe Porter (1996, p.39):

[...] todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

O grau de pressão dos produtos substitutos depende fundamentalmente de três aspectos:

- a) da percepção relativa de valor desses produtos;
- b) dos altos custos de mudança para tais produtos;
- c) da propensão dos compradores para substituir produtos.

## D – Poder de negociação do fornecedor

Discute-se a força demonstrada pelos fornecedores ao negociar com os compradores, prometendo elevar preços ou reduzir a qualidade de seus serviços.

Eis as condições que reforçam o poder de barganha dos fornecedores:

- a) diferenciação de insumos;
- b) custos de mudança dos fornecedores e das empresas na indústria;
- c) presença de insumos substitutos;

- d) concentração de fornecedores;
- e) importância do volume para o fornecedor;
- f) custo relativo a compras totais na indústria;
- g) custo relativo a compras totais na indústria;
- h) impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação;
- i) ameaça de integração para frente em relação à ameaça de integração para trás pelas empresas na indústria.

#### E – Poder de negociação dos compradores

Denominam-se compradores, todos aqueles que consomem produtos ou serviços oferecidos por uma indústria. Tal poder de negociação, é demonstrado pelos compradores ao negociar as compras de produtos ou serviços. As condições determinantes desta negociação são:

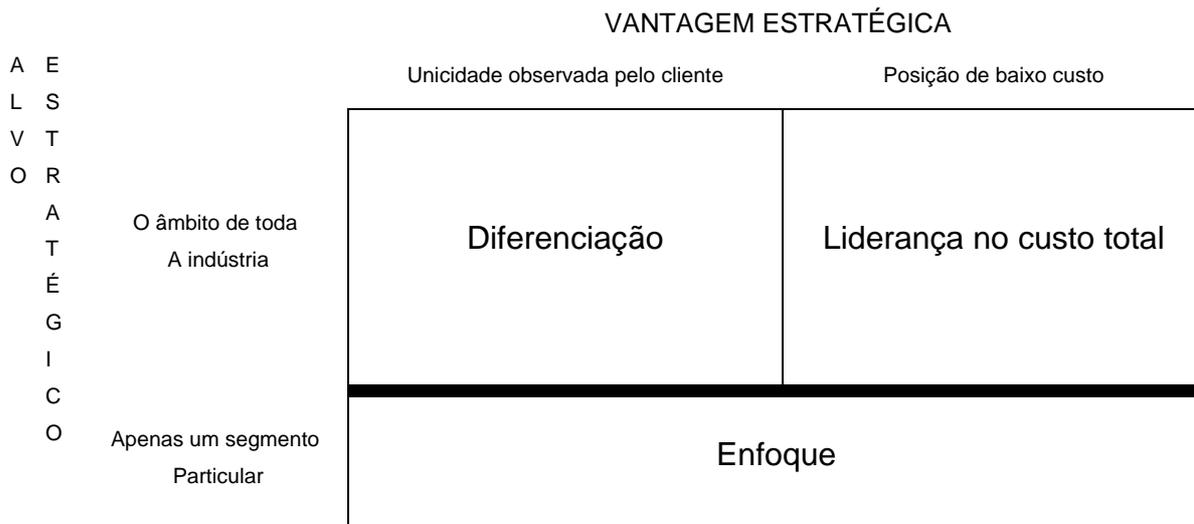
- a) concentração de compradores versus concentração de empresas;
- b) volume do comprador;
- c) custos de mudança do comprador em relação aos custos de mudança da empresa;
- d) informação do comprador;
- e) possibilidade de integração para trás;
- f) produtos substitutos;
- g) *pull*;
- h) preço;
- i) diferenças dos produtos;
- j) identidade de marca;

- k) impacto sobre qualidade/desempenho;
- l) lucros do comprador;
- m) incentivos dos tomadores de decisão.

O objetivo da análise da indústria é conseguir uma vantagem competitiva sustentável que, segundo Porter (1989, p.2):

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança em custos e diferenciação.

Contudo, o autor estabelece as três estratégias genéricas, conforme a Ilustração 4, para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, que são: liderança total em custos, diferenciação e foco. A liderança em custos torna-se clara quando uma empresa parte para se tornar o produtor de baixo custo em sua indústria. A liderança por diferenciação ocorre quando uma empresa busca ser a única em sua indústria, ao longo de alguns aspectos relevantes para os compradores. Por último, o enfoque está voltado diretamente ao segmento de mercado em que a empresa pretende atuar.



**ILUSTRAÇÃO 4 – AS TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS**  
 Fonte: Porter (1996, p. 53)

Outra abordagem que Porter introduziu ao universo dos estudos da estratégia foi o conceito de cadeia de valores. O principal objetivo da cadeia de valores fundamenta-se em reduzir custos ou detectar diferenciações, ou seja, diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar meios para diversificá-la.

Uma forma sistemática para o exame de todas as atividades executadas por uma empresa e do modo como elas interagem é necessária para a análise das fontes da vantagem competitiva. [...] introduzo a cadeia de valores na qualidade de um instrumento básico para tal. A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência. (PORTER, 1989, p.31)

Mais tarde, Porter (1999, p. 63), vincula às estratégias genéricas, critérios de posicionamento – variedades, necessidades e acesso – e define estratégia como:

[...] é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples – ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em

escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. Se os mesmos conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as variedades de produtos, para satisfazer a todas as necessidades e para ter acesso à totalidade dos clientes, as empresas simplesmente se alternariam entre eles e a eficácia operacional determinaria o desempenho.

Outra contribuição para o estudo da competitividade vem de Slack *et al* (2002), com a proposta de cinco objetivos de desempenho no âmbito da produção de produtos ou serviços, para obtenção da vantagem competitiva. Tal modelo, conforme a Ilustração 5, possui uma representação polar de acordo com o autor.

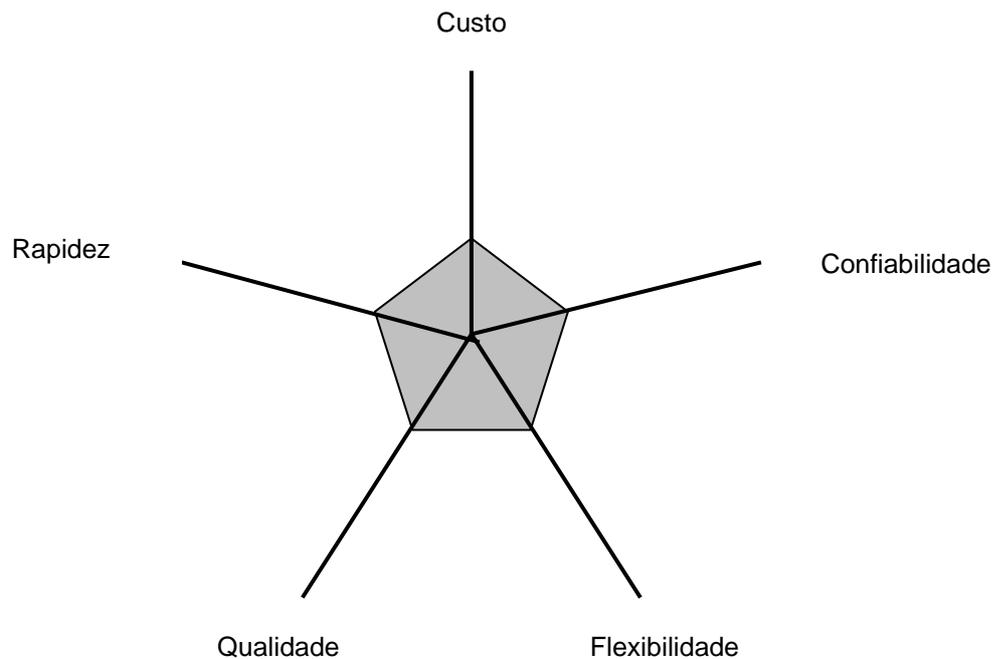


ILUSTRAÇÃO 5 – REPRESENTAÇÃO POLAR DOS OBJETIVOS DE DESEMPENHO  
Fonte: adaptado de Slack *et al* (2002)

A vantagem competitiva, de acordo com Slack *et al* (2002), significa fazer melhor do que fazem os concorrentes, aquilo que é importante para o consumidor. Fazer melhor significa: fazer certo (vantagem de qualidade), fazer rápido (vantagem da velocidade), fazer pontualmente (vantagem da confiabilidade), mudar o que está sendo feito (vantagem da flexibilidade) e fazer ao menor preço (vantagem de custo).

Portanto, este modelo considera os aspectos internos e externos dos cinco objetivos de desempenho da manufatura: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custos.

Por exemplo, uma operação vai querer desenvolver “velocidade” com objetivo de desempenho porque seus consumidores supostamente valorizam nível de tempo de entrega curto. Assim, se todas as partes da operação forem rápidas e responderem prontamente nas suas tarefas perante as demais, a habilidade da operação total de responder rapidamente ao consumidor aumenta. Isso significa que, dentro da operação, a velocidade será o único objetivo de desempenho significativo? Não exatamente, porque a questão então se torna qual seria a melhor forma de se buscar a velocidade interna das operações. Há, para isso diversos, caminhos. Melhorar a qualidade é um deles. Faz pouco sentido a tentativa de se tornar rápido, se os produtos são continuamente transformados em refugo ou têm de ser retrabalhados e a administração está sempre perturbada como problemas de qualidade. [...] o que por sua vez, significa maior rapidez de processo total. (SLACK, 1993, p.20)

Outro parâmetro para competitividade é apresentado por Ching (2001), que observa que o estudo da logística também atinge um diferencial competitivo para as organizações. Para melhor entendimento deste modelo de competitividade, verifica-se a necessidade da revisão da literatura quanto ao estudo da logística, tema do próximo tópico deste trabalho.

## **2.2 Logística**

Um novo mercado, caracterizado por clientes e consumidores sofisticados e exigentes, vem surgindo no contexto econômico mundial e principalmente ocidental. Verifica-se este fato, primeiramente, em decorrência de consideráveis mudanças ambientais como a evolução da tecnologia de informação, bem como a abertura do mercado para novos participantes e produtos.

Atualmente, segundo Christopher (1999), as organizações bem sucedidas, inseridas neste contexto, são aquelas que conseguem aumentar a taxa de inovação,

lançar produtos e serviços mais rapidamente, atender à demanda com tempos de espera menores e conquistar mais confiabilidade, ou seja, com maior capacidade de reação.

Diante deste cenário, percebeu-se o surgimento e evolução de novos conceitos que proporcionam vantagem competitiva no atendimento ao cliente, dentre eles a logística, assumindo caráter operacional e também estratégico. As organizações passam, assim, a ajustar suas ações logísticas continuamente, permitindo, uma capacidade de resposta às inconstâncias ambientais, de acordo com Beuren e Moura (2003).

Talvez não se tenha ouvido falar tanto de logística como nos dias atuais, embora que em geral, as atividades logísticas tenham sido praticadas por indivíduos há muitos anos. O estudo da logística vem se tornando cada vez mais comum no mundo empresarial, como provam inúmeros artigos sobre o tema, em revistas destinadas a executivos e empresários. Percebe-se, então, que as pressões do ambiente e as mudanças ocorridas no âmago das organizações forcem a uma configuração logística, sendo cada vez mais considerada no âmbito interempresarial. Assim, torna-se relevante conhecer a evolução do pensamento logístico.

### 2.2.1 A evolução do pensamento logístico

Em todas as sociedades, produtos devem ser transportados fisicamente entre o local de produção e local consumo. Embora a logística sempre tenha existido, sua evolução aconteceu de forma lenta até os anos 40, pois a necessidade da movimentação destes produtos, pela própria dispersão geográfica das populações, suas necessidades e pela variedade de produtos, era pequena ou

quase inexistente. Após os anos 40, com a crescente produção industrial e também crescente aproximação entre diferentes mercados, globalização, a logística se desenvolveu e tornou-se um diferencial competitivo.

De acordo com Lambert, Stock e Vantine (1999), ao longo da história a logística recebeu denominações diversas: distribuição, engenharia de distribuição, logística empresarial, logística de *marketing*, logística de distribuição, administração logística de materiais, administração de materiais, logística, sistema de resposta rápida, administração da cadeia de abastecimento, logística industrial. Embora o nome sempre tenha mudado, ele sempre se referia a gestão do fluxo de bens e serviços de um ponto a outro.

Segundo Detoni (2003), o estudo da evolução do pensamento logístico começou no domínio militar, logo após a última guerra mundial. Originando-se e ganhando importância em um meio onde dominar as limitações de tempo e lugar era indispensável para o resultado positivo da estratégia. A logística ainda hoje, é apresentada nos dicionários como atividade de apoio aos militares.

O tratado de Sun Tzu sobre a arte da guerra, escrito a cerca de 500 anos A. C., destaca o primeiro registro do pensamento logístico, verificando-se a utilização de expressões como suprimentos e abastecimentos. De acordo com Detoni (2003), somente em 1837, o general francês Antonie Henri Jomini publica seu livro e apresenta a primeira definição aceita da logística militar.

A transferência do conceito de logística de domínio militar para o domínio empresarial é marcada pela obra de Peter Drucker em 1962, após o fim da Segunda Guerra Mundial, como apresenta De Carvalho *apud* Detoni (2003, p.43):

Passado o período da Segunda Grande Guerra, com a evolução retratada na vertente militar, e o posterior *boom* do marketing, o primeiro grande marco da logística empresarial vem a dar-se com o lançamento do artigo de

Peter Drucker, "*The Economy's Dark Continent*", ao referir a logística (na altura ainda só distribuição física) como a fase obscura da economia, verdadeiro território para explorar, e a última fronteira da gestão.

Para Bowersox (2001), até a década de 50, as organizações executavam, geralmente, as atividades logísticas de maneira funcional. A partir daí, apresenta-se a evolução do pensamento logístico desmembrada em fases:

a) Período de 1956 a 1965 – neste período o conceito de logística cristalizou-se a partir da necessidade de reduzir custos, devido às alterações nos padrões e atitudes dos consumidores, ao desenvolvimento da análise de custo total, ao aumento da preocupação com o serviço ao cliente e também a maior atenção aos canais de distribuição;

b) Período de 1965 a 1970 – neste período os conceitos desenvolvidos até então foram aprovados, nos seus dois grandes componentes, a administração de materiais e a distribuição física;

c) Período de 1970 a 1980 – caracterizado por ter sido um período de grandes incertezas em todos os aspectos da atividade empresarial e, principalmente, ocasionados pela crise do petróleo em 1973. Embora envolvendo atividades consumidoras de energia – o transporte e a armazenagem - a logística atingiu resultados positivos. É neste período que se irá identificar uma intensificação do interesse pelo ensino e pesquisa da logística nas universidades. Iniciou-se também a flexibilização dos sistemas de produção juntamente com o desenvolvimento acelerado da tecnologia na área de informática.

d) A partir de 1980 – percebeu-se a consolidação do conceito de logística integrada, englobando as complexidades da administração de materiais e da distribuição física. Na visão de Christopher (1997) e Bowersox (2001),

tornou-se clara a necessidade de se estender a logística integrada para fora das fronteiras da empresa, com o intuito de incluir fornecedores e clientes, originando-se o conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos ou Supply Chain Management (SCM).

Andersson (1986), aponta as mudanças ocorridas no mundo desde a Idade Média e destaca a evolução da cadeia logística deste último milênio e as denomina revoluções logísticas. Assim como Bowersox e Andersson, outros estudiosos (Ching e Ballou), interpretam o pensamento logístico ao longo da história e apresentam, cada qual, a sua evolução.

A seguir, na Ilustração 6, destaca-se a evolução da logística segundo Figueiredo e Arkader (1998). Percebe-se a visão organizacional e a ênfase dada a cada fase, destacando-se a fase dos anos 90 até o período atual e o *Supply Chain Management* na busca pela diferenciação competitiva.

PERÍODO	VISÃO ORGANIZACIONAL	ÊNFASE
Até os anos 40	Do "Campo ao Mercado"	Economia Agrária
Dos anos 40 até anos 60	Especialização	Nos desempenhos funcionais
Dos anos 60 até anos 70	Integração Interna	Na integração das funções
Dos anos 70 até anos 80	Foco no Cliente	Na Busca por eficiência
Dos anos 80 até anos 90	Foco no mercado	Na integração da logística
Dos anos 90 até o período atual	Supply Chain Management	Na Logística como Diferenciação Competitiva

ILUSTRAÇÃO 6 - A EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA AO LONGO DO TEMPO

Fonte: Figueiredo e Arkader (1998)

A partir de 1990, inicia-se uma fase de intensas transformações para a logística, assumindo o centro das atenções para a alta administração. Atualmente ela é compreendida como uma abordagem gerencial que considera de forma sistêmica e integrada todas as ocupações que se envolvem os fluxos físicos,

financeiros e de informações da organização, direta ou indiretamente, como relata Azevedo (2002).

Contudo, para Azevedo (2002), a logística sofreu profundas transformações conseqüentes de fatos históricos ocorridos ao longo dos tempos, percorrendo por muitas décadas, subentendida e admitindo divisões de suas atividades (no entanto, foi fundamentada e reconhecida cientificamente como uma temática gerencial eficaz na redução de custos) até alcançar um processo de integração total de suas atividades, conforme representa a Ilustração 7.

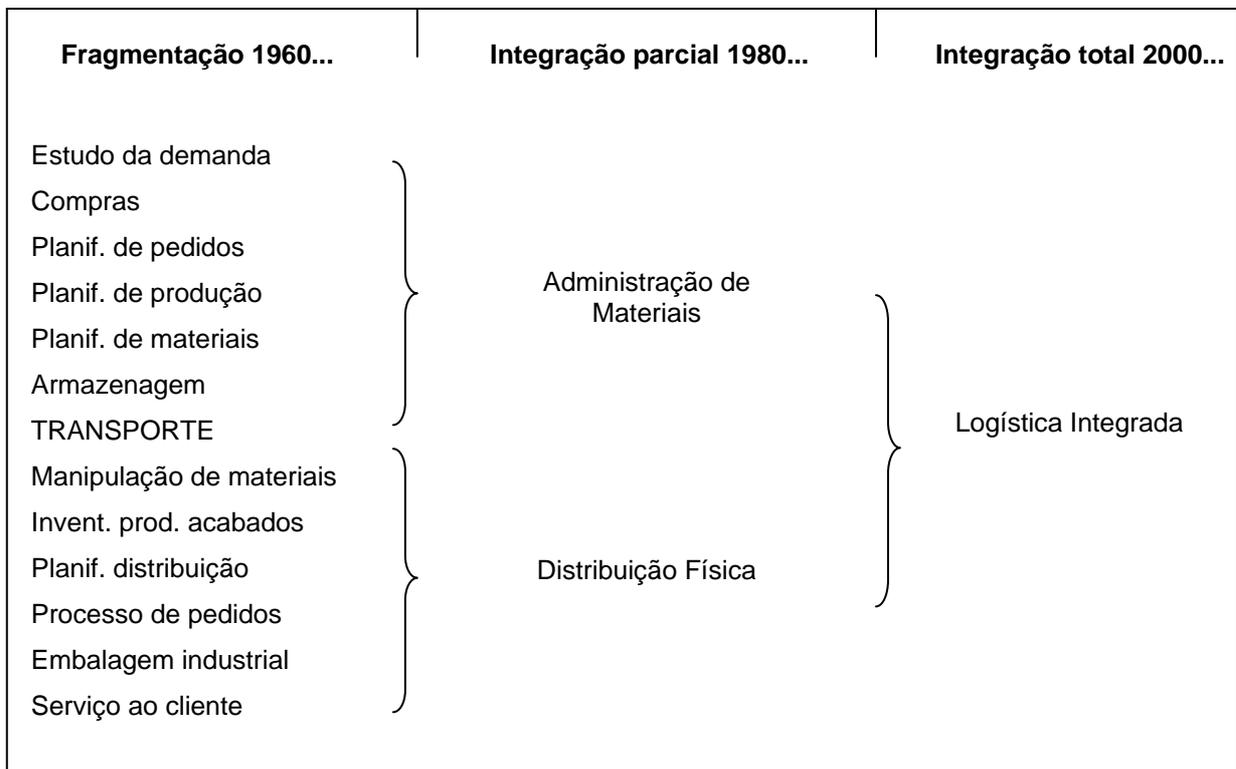


ILUSTRAÇÃO 7 - A EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA A PARTIR DE 1960  
 Fonte: Ching (2001, p.21)

Neste sentido, após verificar a evolução do pensamento logístico, torna-se relevante verificar também os conceitos de logística, apresentados por alguns estudiosos.

### 2.2.2 Conceito de logística

De acordo com Wood e Zuffo (1998), quanto às origens da logística, nota-se que diversos autores atribuem diferentes origens à palavra logística. Alguns afirmam que ela vem do verbo francês *loger* (acomodar, alojar). Outros dizem que ela é derivada da palavra grega *logos* (razão) e que significa “a arte de calcular” ou “a manipulação dos detalhes de uma operação”.

Segundo Richers (2000), a logística surge como um dos elementos básicos do Composto de Ativação (um dos 4 As do Sistema de Marketing na versão brasileira). Para o autor a logística é a escolha e entrega de lotes econômicos de suprimentos, em localizações predeterminadas, nas quantidades, épocas e condições desejadas pelo intermediário ou usuário.

Ainda no âmbito do marketing, Kotler (2000, p.558), relata que “a logística de mercado envolve o planejamento, a implementação e o controle dos fluxos físicos de materiais e produtos finais entre os pontos de origem e os pontos de uso”, com o objetivo de atender os clientes e também lucrar com esse atendimento.

Com um posicionamento mais estratégico do gerenciamento da cadeia produtiva, apresenta-se o conceito de logística sob a ótica de Christopher (1997, p. 2), definindo-a como:

[...] o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de matérias, 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 presentes e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo.

Conforme a evolução do pensamento logístico, abordada anteriormente, percebe-se uma intensa preocupação com as ações do final da cadeia produtiva e, o

atendimento às necessidades dos clientes, passa a ser o referencial para o gerenciamento desta cadeia. Neste sentido, Ching (2001), apresenta a logística como um gerenciamento do fluxo de materiais que começa com a fonte de fornecimento no ponto de consumo. Percebe-se aí, a preocupação com estoques, armazenagem e sistemas de informação.

Trata-se de todas atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviços adequados aos clientes a um custo razoável. (BALLOU, 1993, p.24)

Novaes (2001), aponta que a logística agrega prazos previamente definidos; preços objetivos para os clientes; satisfação do cliente (nível de serviço); integração entre todos os setores da empresa; integração efetiva com fornecedores e clientes (*supply chain*); e idealiza a otimização global, incluindo estoques, perdas, etc.

Uma das definições mais divulgadas, apesar de relativamente restrita é o conceito de logística apresentado pelo Conselho de Administração Logística ou *Council of Logistics Management (CLM)*, de acordo com Ballou (2001). Define-a como sendo o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas, estoques, produtos acabados e informações da origem até o ponto de consumo para atender às exigências dos clientes. Ballou (2001), corrobora a definição do *CLM* mas aborda também as empresas prestadoras de serviços e não somente as produtoras de produtos físicos. As empresas que produzem serviços também sofrem com problemas logísticos e podem se beneficiar com a gestão logística.

Em seu emprego nas empresas, a logística tem recebido diferentes definições, correspondendo a uma crescente amplitude de escopo, experimentada

ao longo do tempo. A Ilustração 8, mostra a evolução histórica do conceito de logística.

	Fase zero	Primeira fase	Segunda fase	Terceira fase	Quarta fase
Perspectiva dominante	administração de materiais	administração de materiais + distribuição	logística integrada	<i>supply chain management</i>	<i>supply chain management</i> + <i>efficient consumer response</i>
Focos	<ul style="list-style-type: none"> <li>gestão de estoques</li> <li>gestão de compras</li> <li>movimentação de materiais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>otimização do sistema de transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>visão sistêmica da empresa</li> <li>integração por sistema de informações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>visão sistêmica da empresa, incluindo fornecedores e canais de distribuição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>amplo uso de alianças estratégicas <i>co-makership</i>, subcontratação e canais alternativos de distribuição</li> </ul>

ILUSTRAÇÃO 8 – A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE LOGÍSTICA  
 Fonte: Wood e Zuffo (1998, p. 59).

Para Wood e Zuffo (1998), torna-se relevante destacar que, ao mesmo instante em que a função logística é enriquecida em atividades, ela também deixa de ter uma particularidade técnica e operacional, conquistando um conteúdo estratégico. Na segunda fase, conforme a Ilustração 8, a função logística passa a reunir processos de negócios fundamentais para a competitividade empresarial. A estrutura integrada de logística passa, nesta fase, a conciliar toda a cadeia de abastecimento.

O conteúdo estratégico só fica evidente na terceira e quarta fases, nas quais a presença da função logística nas mais fundamentais decisões empresariais é destacada. Percebe-se o caso das alianças estratégicas, das parcerias e dos consórcios logísticos.

Wood e Zuffo (1998), não são otimistas quanto à introdução de novos processos logísticos no mercado brasileiro. Mencionam o fato de que a maioria das

empresas encontra-se entre as fases zero e primeira, fazendo-se perceber a necessidade de evolução nos temas da logística e da competitividade.

Como ressalta Richers (2000), na análise da evolução do conceito de logística apresentado por Wood e Zuffo (1998), tudo começou com uma apreensão eminentemente voltada para os custos dos materiais usados na área de produção das empresas, até chegar a uma complexa metodologia que visa romper obstáculos entre parceiros comerciais. Isso não só mudou a metodologia mas também a amplitude da logística.

Corroborando a abordagem anterior, Fabbe-Costes (1993 apud AZEVEDO, 2002, p. 84), confirma a relevância gerencial e menos operacional do compromisso que a logística vem assumindo:

É uma função de gerenciamento que se encarrega do fluxo físico dentro e entre empresas e que para se obter sucesso nesta missão, deve-se construir sistemas de informação e comunicação que auxiliem o desenho das cadeias, das rotas e a manutenção da eficiência das organizações.

Os conceitos levantados neste tópico, representam a grande ansiedade das indústrias em descobrir e explorar o potencial da logística, com o objetivo de oferecer produtos e serviços personalizados, a fim de satisfazer as expectativas dos clientes finais e alcançar diferenciais competitivos no mercado. É relevante destacar que a logística empresarial fez com que muitas organizações deixassem de resolver problemas relativos à movimentação, distribuição e armazenagem de forma fracionada, integrando-as ao posicionamento estratégico da cadeia de valor das mesmas, conforme Azevedo (2002).

Para este estudo, portanto, o posicionamento quanto ao conceito de logística, vai de encontro ao proposto por Ballou (2001), o qual retrata que a logística vem a ser um processo de planejamento, implementação e controle do fluxo

eficiente e economicamente eficaz de produtos, informações e também serviços da origem até o ponto de consumo.

Para continuidade do estudo, propõe-se a revisão do conceito de logística integrada, tópico seguinte desta fundamentação.

### 2.2.3 Logística integrada e seus fluxos

Para Bowersox (2001), a logística integrada é apontada como a competência que liga clientes e fornecedores a empresa. O autor considera que, embora a integração seja pré-requisito para obtenção de resultados positivos, não é suficiente. Torna-se necessário que a empresa expanda seu propósito integrador para unir clientes e fornecedores, ou seja, adapte-se ao *SCM*.

A Ilustração 9, apresenta o conceito de logística integrada, estabelecido por Bowersox (2001). Essa integração poderá ocorrer em todas as empresas, tanto nas que fabricam produtos como nas que fornecem serviços, conforme o autor.

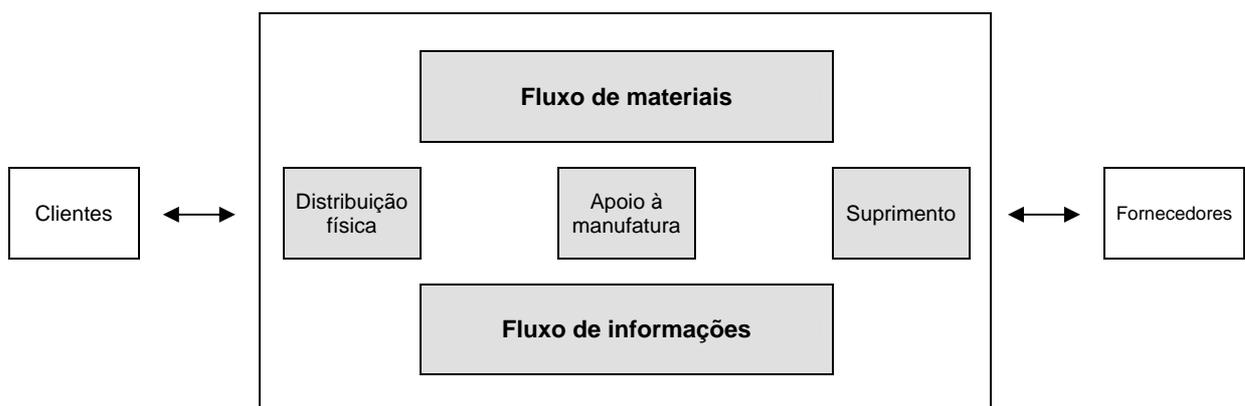


ILUSTRAÇÃO 9 - A INTEGRAÇÃO LOGÍSTICA  
Fonte: Bowersox (2001, p.44)

Sob a ótica de Fleury (2000, p. 31), “na base do moderno conceito de logística integrada está o entendimento de que a logística deve ser vista como um

instrumento de marketing, uma ferramenta gerencial”. Dois conceitos possibilitam a explicação de um modelo que vem sendo adotado pelo autor em algumas organizações. A Ilustração 10, exibe este modelo.

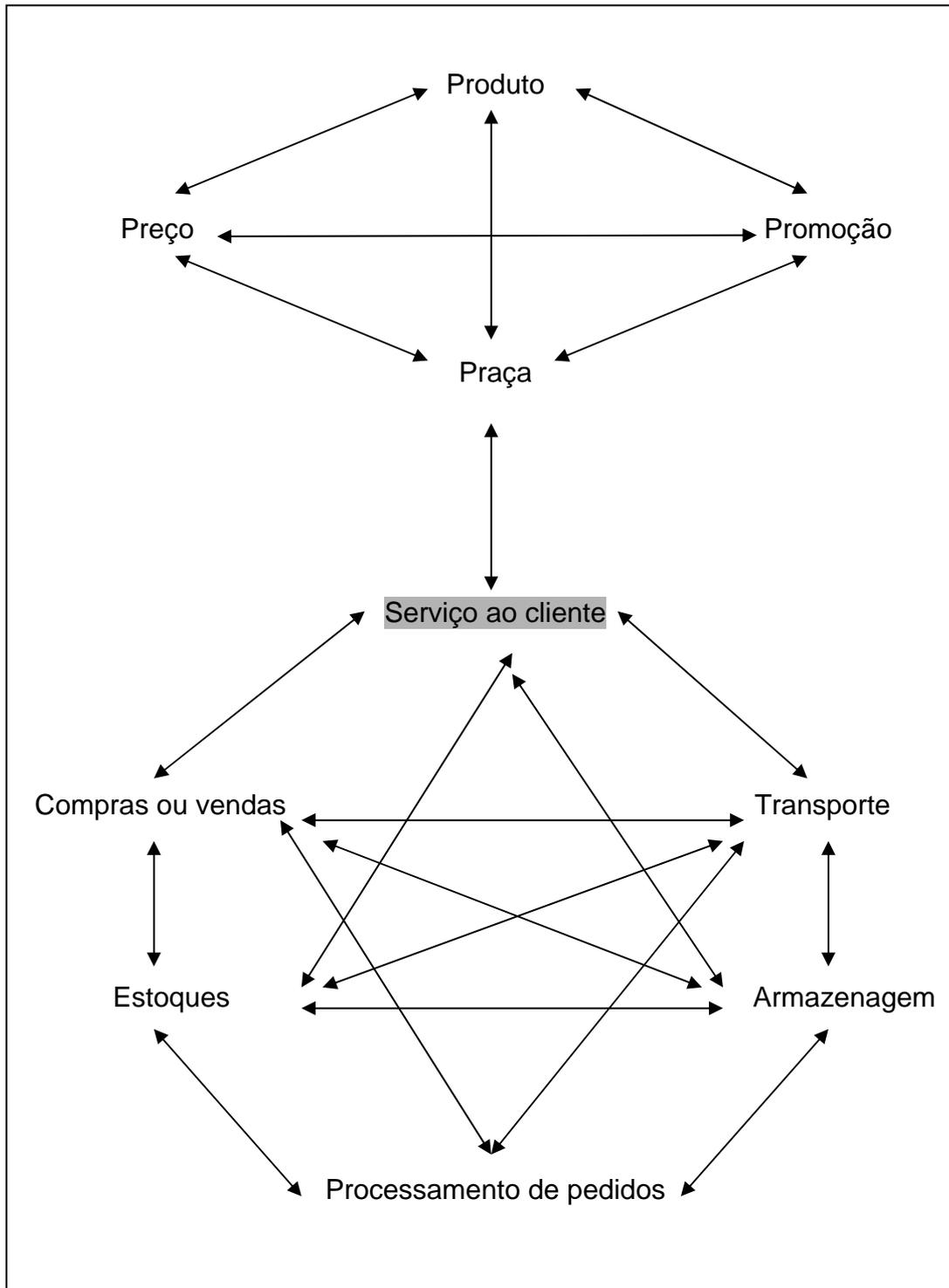


ILUSTRAÇÃO 10 - MODELO CONCEITUAL DE LOGÍSTICA INTEGRADA  
Fonte: Lambert e Stock apud Fleury (2000, p.34)

Na Ilustração 10, o autor aponta o conceito do composto mercadológico, o qual as estratégias de marketing são definidas com base nas quatro variáveis – produto, preço, promoção e praça -, e estabelece que determinações sobre a praça estão relacionadas com a constituição de uma política de canais de distribuição que torna indispensável, a definição de padrões de serviços, para os canais utilizados no processo e distribuição.

Segundo Fleury (2000, p.35),

Por padrões de serviço entende-se um conjunto de variáveis como disponibilidade de produtos, prazos de entrega, consistência dos prazos, flexibilidade de serviço, serviço pós-venda, etc. uma vez estabelecidos os canais de distribuição e seus respectivos padrões de serviço, cabe à logística a missão de estruturar-se para garantir seu cumprimento. Portanto, a política de serviço ao cliente deve ser vista como um componente central da estratégia de marketing, que sob o ponto de vista operacional se transforma em uma missão a ser cumprida pela organização logística.

A estruturação de uma cadeia logística integrada exige a providência de serviços adequados aos clientes a um custo aceitável. E a única maneira de estabelece-la é por meio da aplicação de um sistema logístico formado por três fluxos, na opinião de Azevedo (2002), conforme a Ilustração 11:



ILUSTRAÇÃO 11 – OS FLUXOS LOGÍSTICOS  
Fonte: Rodrigues (1996 apud AZEVEDO, 2002, p.88)

Os fluxos associados à logística, envolvem a armazenagem de matéria-prima, dos materiais em processamento e dos produtos acabados. Passa ao longo de todo o processo, partindo dos fornecedores, passando pela fabricação, seguindo desta ao varejista, no intuito de atender o consumidor final, o alvo principal de toda a cadeia produtiva. Além do fluxo de materiais, há o fluxo financeiro, no sentido contrário àquele. Há também o fluxo de informações em todo o processo. Esse fluxo ocorre nos dois sentidos, trazendo informações paralelamente à evolução do fluxo de materiais, mas também conduzindo informação no sentido inverso, iniciando-se com o consumidor final do produto, atingindo os fornecedores de componentes e de matéria-prima, de acordo com Novaes (2001).

A abordagem transversal assumida pela logística é bastante ambiciosa, pois possui o papel de sincronizar tais fluxos e estar em constante interação com as funções clássicas da empresa (planejar, organizar, controlar e coordenar), compondo-se uma interface viva entre a organização e o ambiente na qual ela está inserida, sob a ótica de Azevedo (2002).

Por compor tal interface, fatalmente, nos dias atuais, as organizações exigem o desenvolvimento de estratégias que proporcionem a implementação e conservação da flexibilidade e reatividade com seu ambiente externo e interno. O próximo tópico apresenta algumas destas estratégias.

#### 2.2.4 Estratégias logísticas

As organizações tendem a selecionar e decidir as diretrizes estratégicas adequadas no intuito de atender seus objetivos principais. Contudo, a logística vem oferecer uma grande quantidade de opções estratégicas que devem ser escolhidas

de acordo com as necessidades e expectativas da organização. A Ilustração 12, a seguir, apresenta as definições de algumas das estratégias logísticas:

Tipos de estratégias logísticas	Definições
Parcerias e <i>comakership</i>	É uma estratégia que visa integrar fornecedor/produto, incluindo o fornecedor no desenvolvimento em conjunto do planejamento e da produção de produtos acabados, visando compromete-lo ao objetivo comum e satisfazer as necessidades e expectativas do cliente final (consumidor). A utilização da estratégia de parceria de forma mais evoluída, chama-se <i>comakership</i> . Tal estratégia passa a idéia simplista de fabricação conjunta entre cliente-fornecedor, resultando na minimização dos custos de processo de introdução de matéria –prima e do preço de compra do produto final.
Alianças estratégicas	Aliança estratégica é uma colaboração formal entre duas ou mais empresas para alcançar um objetivo comum em ambas as partes. Tal utilização influenciará nas práticas de negociação das empresas envolvidas, modificando-se com a finalidade e eliminar duplicidade de atividades nas interfaces da cadeia de valor agregado e reduzido possíveis desperdícios de recursos de produção, transporte e distribuição. Esta estratégia permite às partes envolvidas a permutar, compartilhar e a desenvolver em conjunto, produtos, serviços, técnicas, processos, tecnologias, métodos gerenciais e infra-estruturas, mantendo e respeitando a integridade, a independência e as particularidades de cada participante.
Terceirização	Fundamenta-se na contratação de empresas especialistas em contabilidade, recursos humanos, informatização de processos, manutenção, vendas, confecção de determinados componentes do produto final, etc. são empresas selecionadas para trabalharem com produtos e serviços que não fazem parte, diretamente, dos objetivos estratégicos da organização, mas que são consideradas atividades de apoio essenciais para atingir tais objetivos.
Redução de fornecedores por itens	A organização diminui a multiplicidade de fornecedores por itens, buscando selecionar fornecedores exclusivos com base em uma classificação dos componentes do produto final. Seleciona-se um número reduzido de determinados fornecedores, em caráter de exclusividade, que estejam totalmente comprometidos a abastecer a empresa-cliente de componentes de difícil obtenção cuja sua ausência afetam diretamente a produção (itens críticos). Tal estratégia é muito utilizada quando combinada com um relacionamento de parceria entre cliente e fornecedor.
Consócio modular	É uma estratégia formada por um consócio composto por dois ou mais fornecedores líderes, que além de serem responsáveis pelo fornecimento e acompanhamento de material, possuem também como tarefa a montagem das matérias-primas que eles fornecem, ou seja, o planejamento, o controle e a própria produção de produtos em processo passam a ser responsabilidade do consócio.
<i>Milkrun</i>	Consiste em buscar a matéria-prima junto ao fornecedor, através de uma coleta preestabelecida e coordenada. Tal estratégia é comumente adotada por empresas cujos seus fornecedores (geralmente, pequenas empresas) não possuem condições de garantir prazos de entregas. Sendo assim, a empresa produtora se dispõe a desenvolver e manter uma estrutura com condições adequadas de transporte e abastecimento de matéria-prima para auxiliar seus fornecedores e garantir o suprimento da empresa.
Operadores logísticos	Uma empresa prestadora de serviços logísticos, possuindo a capacidade de atender as necessidades de armazenamento e transporte de seus clientes, de forma personalizada.

Logística postergada ou <i>postmonement</i>	É a estratégia de atrasar a fabricação ou a entrega do produto final com a intenção de reduzir o risco de antecipação logística, pois muitas empresas trabalham com a maior parte da movimentação de estoques e de armazenagem mediante as previsões de vendas ou de demandas.
<i>Just in time</i> externo	O JIT externo é a utilização dos procedimentos da filosofia JIT de um sistema de produção, que aliada a algumas técnicas gerenciais pode ser estendidas para os fornecedores externos de forma estratégica, ou seja, o fornecedor além de ser responsável em executar constantes entregas em pequenos lotes ao cliente, deve ser responsável pela sincronização do seu processo produtivo em relação à frequência de tais entregas, reduzindo os custos totais de toda a cadeia da organização.
Localização geográfica dos agentes da cadeia logística	O aspecto localização possui importância estratégica na montagem estrutural de uma cadeia logística pelo fato de uma análise de proximidade física entre os agentes ser vista como uma significativa possibilidade de otimização de custos de armazenagem e transporte.
Logística reversa	Habilidades e atividades da logística envolvidas na redução, gerenciamento e disposição de desperdícios advindos de embalagens e produtos. Entre as atividades envolvidas está a distribuição reversa, subsistema logístico pelo qual produtos e informações seguem a direção oposta das atividades logísticas normais, retornando as mercadorias já distribuídas e acomodadas nas lojas e atuando na reutilização e reprocessamento para serem novamente distribuídas.
Gestão do conhecimento organizacional	A transferência e o gerenciamento do conhecimento organizacional é primordial para o sucesso de uma cadeia logística como um todo, pois todos os agentes (fornecedores, produtores, clientes e intermediários) compartilham experiências, competências e informações sobre conhecimentos relacionados à inovação tecnológica, desenvolvimento de novos produtos, pesquisa, produção, compras, sistemas logísticos, recursos humanos e técnicas gerenciais. Tendo a finalidade de potencializar o desempenho da cadeia como um todo, evitando que novas ferramentas tecnológicas e operacionais e práticas administrativas se tornem obsoletas.
<i>Benchmarking</i> no processo logístico	Mediação contínua de produtos, serviços, processos e práticas da companhia, em relação aos padrões dos melhores concorrentes. Na logística, tal conceito é colocado em prática tanto para os concorrentes como não-concorrentes, visando oportunidades de adquirir diferenciais competitivos na prestação de serviços ao cliente com o objetivo de conquistar a liderança do mercado atuante.
Níveis de serviço ao cliente	Abrange todos os pontos de contato entre empresa e consumidor, onde o desempenho da cadeia logística proporciona um diferencial significativamente esperado pelo cliente final. Cada elemento da cadeia logística trabalha de forma combinada para que a entrega seja pontual, completa e sem erros.
Resposta Eficiente ao consumidor (ECR – <i>Efficient Consumer Response</i> )	União entre parceiros estratégicos do varejo e da indústria para estabelecer técnicas que racionalizem os processo de gerenciamento da cadeia de abastecimento, possibilitando redução de custos e a fidelidade do cliente. Este tipo de estratégia apóia-se em ações que permitem estabelecer um fluxo de produtos e estoques sincronizado com as informações de vendas, respondendo em tempo real às necessidades crescentes e variadas dos consumidores.

#### ILUSTRAÇÃO 12 – AS ESTRATÉGIAS LOGÍSTICAS

Fonte: Adaptado de Azevedo (2002)

As estratégias expostas acima, conforme conta Azevedo (2002, p.102), podem ser “[...] integradas no gerenciamento logístico dos fluxos de informações e

de produtos/serviços, transformando-se [...] em práticas e ações testadas e reconhecidas na otimização do processo de movimentação de bens e serviços”. Tal processo tem início desde os fornecedores de matérias-primas até o consumidor final. Contudo, exige-se um conceito mais amplo do que logística, o conceito de gerenciamento da cadeia produtiva ou gerenciamento da cadeia de abastecimento ou *SCM*.

### 2.2.5 Cadeia produtiva ou *Supply Chain*

Para melhor compreender a definição de cadeia produtiva, apresenta-se os seguintes conceitos:

Uma simples empresa geralmente não está habilitada a controlar seu fluxo de produto inteiro no canal, desde as fontes de matéria-prima até o ponto final de consumo, embora esta seja uma oportunidade emergente. Para propósitos práticos, a logística empresarial para empresas individuais tem um escopo estreito. Normalmente o máximo de controle gerencial que pode ser esperado está sobre o suprimento físico imediato e sobre os canais de distribuição. O canal de suprimento físico refere-se ao hiato de tempo e espaço ente as fontes de material imediato de uma empresa e seus pontos de processamento. Da mesma maneira, o canal de distribuição física refere-se ao hiato de tempo e espaço entre pontos de processamento da empresa e seus clientes. Devido às similaridades nas atividades entre os dois canais, o suprimento físico (normalmente chamado de administração de materiais) e a distribuição física compreendem atividades que estão integradas na logística empresarial. O gerenciamento da logística empresarial é também popularmente chamado de gerenciamento da cadeia de suprimentos (BALLOU, 2001, p. 21).

Ballou, utiliza-se da expressão cadeia de suprimentos. A seguir, os demais conceitos selecionados quanto à cadeia produtiva são complementares:

Cadeia produtiva é o conjunto de atividades econômicas que se articulam progressivamente desde o início da elaboração de um produto (inclui matérias primas, máquinas equipamentos, produtos intermediários...) até o produto final, a distribuição e comercialização (BRASIL, 2000a).

Cadeia produtiva é o conjunto de atividades econômicas que se articulam progressivamente desde o início da elaboração de um produto. Isso inclui desde as matérias primas, insumos básicos, máquinas e equipamentos, componentes, produtos intermediários até o produto acabado, a distribuição, a comercialização e a colocação do produto final junto ao consumidor, constituindo elos de uma corrente (INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE, 1999).

A cadeia produtiva é formada por diversos elos ou fontes, os quais podem ser classificados, de uma maneira geral, em: fontes de matéria-prima, processadores, distribuidores ou prestadores de serviços; varejistas e consumidores.

Cadeia produtiva é o conjunto de organizações (principalmente empresas), cujos processos, atividades, produtos e serviços são articulados entre si, como elos de uma mesma corrente, segundo uma seqüência lógica progressiva ao longo de todo o ciclo produtivo, desde o fornecimento de insumos básicos até a chegada do produto ou serviço ao consumidor, cliente ou usuário final, bem como as respectivas organizações que pertencem e constituem os chamados segmentos produtivos da cadeia (BRASIL, 2000b).

Conforme Bowersox (2001), o conceito de *Supply Chain Management*, gerenciamento da cadeia de suprimentos, gerenciamento da cadeia de abastecimento ou gerenciamento da cadeia produtiva, vem tomando força desde o final dos anos 80, mas a sua definição ainda causa dúvidas para muitos autores e empresários. Muitos deles não distinguem *Supply Chain Management* e logística.

Bowersox (1998), conceitua *SCM* como sendo uma seqüência de compradores ou vendedores trabalhando em conjunto para levar o produto, da origem até a casa do consumidor, ou seja, uma série de relacionamentos. Comparativamente, a logística vem a ser o movimento de produtos e de informações, referente aos relacionamentos na cadeia, incluindo-se transporte, armazenagem, estoques e a informação. Inerente a isso a logística vem a ser uma parte do *SCM*, sendo este uma estratégia maior do negócio. Para continuidade do

estudo, o conceito a ser considerado quanto a Cadeia de Suprimentos ou *SCM*, será o presente, abordado por Bowersox (1998).

Os fundamentos do gerenciamento da cadeia de suprimentos segundo Christopher (1999), são definidos como sendo significativamente diferentes dos controles clássicos de materiais e de fabricação. O autor coloca também que a fonte da vantagem competitiva é o gerenciamento logístico, sendo este o meio pelo qual as necessidades dos clientes são satisfeitas através da coordenação dos fluxos de materiais e de informações, desde o mercado, passando pela empresa e suas operações, até atingir os seus fornecedores.

A gestão do *Supply Chain* 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 par ao benefício de todos os envolvidos. (CHING, 2001, p.27).

O *Supply Chain Management* ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos é uma abordagem sistêmica que busca integrar os vários elos de uma cadeia, com o objetivo de obter vantagens competitivas através não mais da competição indiscriminada, e sim através da cooperação com outras empresas que fazem parte do mesmo ambiente competitivo. Deve-se perceber que os negócios estão além dos limites da empresa, e que as ações estratégicas dependem também das ações dos fornecedores, fornecedores dos fornecedores, dos compradores ou distribuidores, enfim, antes que o produto chegue às mãos dos consumidores finais. Este tema possibilita uma maior intervenção por meio das ações gerenciais na cadeia, na visão de Pedrozo (1999).

## 2.2.6 A logística como diferencial competitivo

A logística, com base na sua evolução, vem assumindo recentemente, um papel estratégico na busca do desempenho organizacional excelente.

O ambiente altamente competitivo e o fenômeno cada vez mais ilimitado da globalização dos mercados, exigem das organizações maior agilidade e a constante busca por diminuição de custos. Neste contexto de crescentes pretensões quanto à produtividade e de qualidade do serviço dedicado aos clientes, a logística atinge papel essencial entre as inúmeras atividades da organização, no intuito de chegar aos seus objetivos.

Ching (2001), estabelece que o resultado positivo ou não das organizações, procederá de seu êxito no relacionamento com o macro-ambiente e em buscar um equilíbrio dinâmico e constante. Contudo, o ambiente não é estático e muda com passar do tempo e o ritmo desta mudança varia de época para época. A comparação é estabelecida a seguir:

Características	Ritmo da mudança	
	Laminar	Turbulento
Demanda	Crescente e sustentada	Variável e restrita
Custos materiais	Baixos	Altos
Custos financeiros	Baixos	Altos
Previsões	Confiáveis	Pouco confiáveis
Modelo empresarial	Produtividade Culto à quantidade	Competitividade Culto do serviço ao cliente

ILUSTRAÇÃO 13 – MACRO-AMBIENTE EMPRESARIAL

Fonte: Ching (2001, p.16)

O ritmo de mudança laminar representa previsões confiáveis e as trajetórias das mudanças se mantêm estáveis com o decorrer do tempo, conforme a Ilustração 13. Na mudança de caráter turbulento, a demanda torna-se variável e as previsões pouco confiáveis. Assim, para que as organizações sobrevivam no atual ambiente

turbulento, como concluiu Ching (2001), precisam oferecer resultados – de quantidade, variedade, qualidade, preços e prazos – coexistindo com os desejos dos clientes, conforme a representação a seguir:

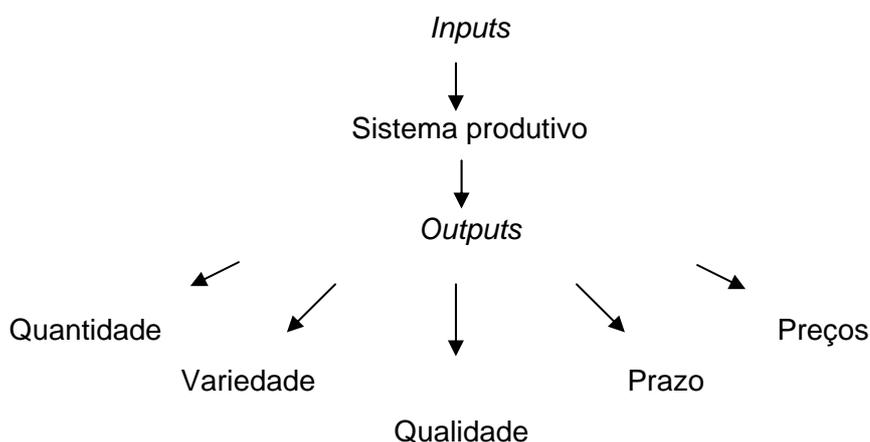


ILUSTRAÇÃO 14 – MODELO DE COMPETITIVIDADE  
Fonte: Ching (2001, p.17)

Levando-se em conta os resultados acima, a logística atinge um diferencial competitivo para as organizações. A representação do modelo de competitividade, da Ilustração 14, tem o propósito de confirmar tal afirmação.

Contudo, para que os conceitos quanto a logística sejam aplicados ao estudo do turismo, identifica-se a necessidade da revisão da literatura quanto ao mesmo.

### 2.3 Turismo

As diversas transformações ocorridas na sociedade em virtude do avanço tecnológico, abertura de mercados e facilidade de acesso a meios de comunicação, acabaram por propiciar, de certa forma, uma evolução nas formas de geração de riquezas de diversas partes do mundo. Drucker (1999) e De Geus (1999), apontam

que a geração de riqueza não é mais somente decorrente da atividade agrícola ou industrial, mas atualmente relaciona-se ao conhecimento humano e atividades ligadas ao setor terciário da economia (serviços).

Neste sentido é que o segmento turístico, composto por diversas atividades, com caráter dinâmico, vem ocupando destaque no cenário mundial, por significar alternativa de criação de postos de trabalho e renda, devido a grande necessidade de mão-de-obra, possibilitando o desenvolvimento econômico de localidades, regiões e países.

O estudo do turismo começou a se estabelecer em meados do século XIX, porém, a partir da década de 1950 é que se transformou em uma atividade de massa significativa, em termos socioeconômicos e culturais, conforme Vaz (2001).

Desde de que se iniciaram as pesquisas científicas na área do turismo, muitos conceitos têm sido apresentados tanto para o turismo quanto para o turista. Barreto (1995), elenca em sua obra mais de 17 definições para turismo, podendo ser abordado por diversas faces – economia, sociologia, transporte, geografia e outros. A primeira definição vem do economista austríaco Hermann von Schullern zu Schattenhofen, em 1911, o qual afirmava que o turismo compreende todos os processos, principalmente os econômicos, que se revelam na chegada, na permanência e na saída do turista de um determinado lugar. Mais tarde, estudos das chamadas “escola berlinesa” e “escola polonesa” deram origem a outras definições.

Da primeira escola, destaca-se a definição de Robert Glücksmann, reelaborada no ano de 1939.

Quem interpreta o turismo como um problema de transporte, confunde este com o tráfego de turistas. O turismo começa onde o tráfego termina, no porto de turismo, no lugar de hospedagem. O tráfego de viajantes conduz

ao turismo, porém, não é turismo propriamente, nem se quer em parte. Turismo é a soma das relações existentes entre pessoas que se encontram temporariamente num lugar e os naturais desse local. (GLÜCKSMANN, 1939 apud BARRETO, 1995, p.9-10)

Dos estudos da chamada “escola polonesa”, destaca-se o de Lesczyck que, segundo Barreto (1995, p. 11), “o movimento turístico é aquele no qual participam os que durante um certo tempo residem num certo lugar, como estrangeiros ou forasteiros e sem caráter lucrativo, oficial (de serviço) ou militar”.

Conceitos com outro ponto de vista foram surgindo, como a de A. J. Norwal em 1936 que adiciona um elemento à definição – o dinheiro ganho no país de origem é gasto no destino pelo turista.

Conforme Barreto (1995), a definição adotada pela Associação Internacional de Especialistas na Ciência do Turismo (AIEST) é a de Walter Hunziker e Kurt Krapf de 1942.

Turismo é o conjunto das relações de fenômenos produzidos pelo deslocamento e permanência de pessoas for do seu local de domicílio, sempre que ditos deslocamentos e permanência não estejam motivados por uma atividade lucrativa. (BARRETO, 1995, p.11).

Tal definição foi reconhecida por diversos órgãos internacionais, pois vem confirmar que o turismo monopoliza muitos aspectos que se convergem no principal, ou seja, os turistas, na visão de Beni (2002).

O conceito de turismo admitido do ponto de vista formal é o dado pela Organização Mundial do Turismo (OMT), de acordo com De La Torre apud Barreto (1995, p.12). Para a OMT, turismo é a “soma de relações e de serviços resultantes de um câmbio de residência temporário e voluntário motivado por razões alheias a negócios ou profissionais”.

Recentemente, Beni (2002) identificou no campo acadêmico, nos órgãos governamentais e nas empresas, três inclinações para definição de turismo: a econômica, a técnica e a holística.

Como visto, existem tantas definições de turismo quantos autores que abordam o tema. O autor acima, na inclinação holística, conceitua turismo como:

[...] um elaborado e complexo processo de decisão sobre o que visitar, onde, como e a que preço. Nesse processo intervêm inúmeros fatores de realização pessoal e social, de natureza motivacional, econômica, cultural, ecológica e científica que ditam a escolha dos destinos, a permanência, os meios de transporte e o alojamento, bem como o objetivo da viagem em si para a fruição tanto material como subjetiva dos conteúdos de sonhos, desejos, de imaginação projetiva, de enriquecimento existencial histórico-humanístico, profissional, e de expansão de negócios. Esse consumo é feito por meio de roteiros interativos espontâneos ou dirigidos, compreendendo a compra de bens e serviços da oferta original e diferencial das atrações e dos equipamentos a ela agregados em mercados globais com produtos de qualidade e competitivos. (BENI, 2002, p.37).

O fato de o turismo estar relacionado à quase todos os setores da atividade social humana é a principal causa da grande variedade de definições, todas elas válidas enquanto se abrangem aos campos em que é pesquisado. Torna-se inviável avaliar se um ou outro conceito é correto ou indevido pois é explicado conforme diferentes linhas de pensamento, e verificado em diversos contextos da realidade social, como explica Beni (2002). Propõe-se para este estudo, o conceito utilizado com propriedade por este autor.

Os tópicos seguintes, apresentam o desdobramento do estudo do turismo, tema deste trabalho.

### 2.3.1 O turista

Empresas de turismo e organizações governamentais, desde a década de 1930, preocupam-se em averiguar o tamanho e as características do público

turístico. Precisava-se então da definição de turista para diferenciá-lo dos demais viajantes e também uma base comum para que pudessem inferir estatísticas para comparações, conforme Beni (2002).

Segundo De La Torre apud Barreto (1995, p.25), a definição de turista adotada pela OMT, é um “visitante temporário, proveniente de um país estrangeiro, que permanece no país mais de 24 horas e menos de 3 meses, por qualquer razão, exceção feita de trabalho”.

De acordo com Barreto (1995, p.25), a OMT, que então se chamava IUOTO (*International Union of Official Travel Organization*), determinava em 1968, o turista como um visitante, ou seja,

toda pessoa que visita um país diferente daquele em que reside habitualmente, por qualquer razão que não seja realizar um trabalho remunerado. Entre os visitantes estão os turistas e os excursionistas. Os turistas são visitantes que realizam pelo menos um pernoite num país ou região e permanecem um mínimo de 24 horas. Os excursionistas são, para a luoto, aqueles visitantes que não param para um pernoite, mas que atravessam o país ou região. Um excursionista permanece por menos de 24 horas e inclui viajantes de um dia e pessoas fazendo cruzeiros.

A definição anterior inclui turistas, cuja finalidade de viagem pode ser distribuída sob um dos seguintes aspectos: negócios, família, missões, conferências e lazer (recreação, férias, saúde, estudo, religião e esporte), conforme complementa Beni (2002).

### 2.3.2 O produto e o serviço turístico

Para melhor entendimento do conceito de produto turístico, torna-se relevante o conhecimento do conceito de produto.

Kotler (2000), conceitua produto como sendo qualquer oferta (bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias) que satisfaça um desejo ou necessidade. O mesmo autor classifica os produtos de acordo com a sua durabilidade e tangibilidade. Os produtos podem ser bens não-duráveis - são bens tangíveis e normalmente consumidos ou usados uma ou poucas vezes; bens duráveis - são bens tangíveis e geralmente usados em um período de tempo; serviços – produtos intangíveis, inseparáveis, invariáveis e perecíveis.

A mesma proposta defende Kuazaki apud Dantas (2002), que apresenta produto como tudo o que está sendo ofertado e que satisfaça as necessidades e desejos de mercado específico.

Assim, tais conceitos vêm permitir o estabelecimento de um vínculo com o produto turístico. Conforme já citado acima, os produtos também incluem serviços, sendo o ponto de partida para esta analogia.

Dentro do contexto apresentado por Kotler (2000), o produto turístico aparece na categoria de bens intangíveis ou serviços, não podendo ser estocados ou transferidos fisicamente.

Abordando o produto turístico, Lage e Milone (1996), definem-no como sendo um conjunto de bens e serviços referentes a toda atividade de turismo, sendo um composto constituído por acomodação, alimentação, transporte e entretenimento.

Para Vaz (2001), existem inúmeras formulações procurando a definição de produto turístico. Contudo, verifica-se que se trata de um complexo de benefícios que o consumidor procura em uma determinada localidade e que são usufruídos tendo como base estrutural um conjunto de serviços disponibilizados por diversas

organizações. A Ilustração 15, representa a formação do produto turístico e considera o complexo de benéficos e o conjunto de serviços como dois níveis do produto turístico que se articulam.

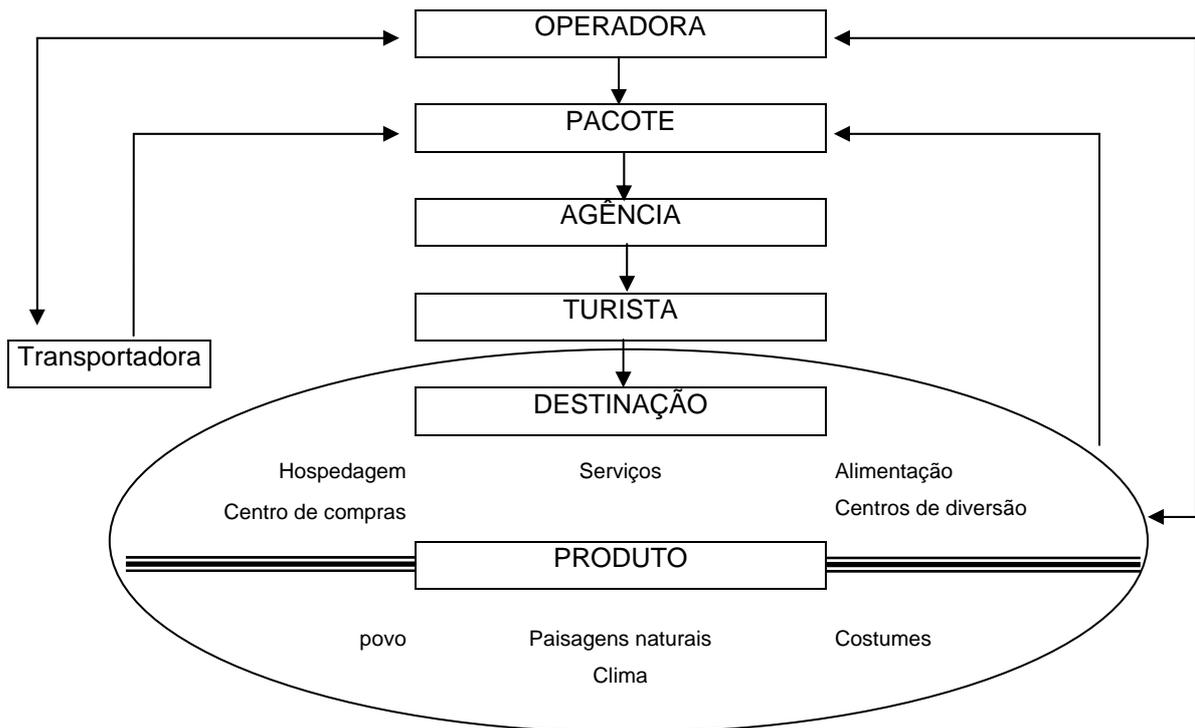


ILUSTRAÇÃO 15 – FORMAÇÃO DO PRODUTO TURÍSTICO  
 Fonte: Vaz (2001, p.55)

O produto turístico é o resultado da soma de recursos naturais e culturais e serviços produzidos por uma pluralidade de empresas, algumas das quais operam a transformação da matéria-prima em produto acabado, enquanto outras oferecem seus bens e serviços já existentes [...]. No caso do turismo, há uma característica ainda mais marcante: o produto turístico é produzido e consumido no mesmo local e o consumidor é que se desloca para a área de consumo [...]. O momento de produção coincide com a distribuição e muitas vezes com o de consumo – em linguagem sistêmica, o *input* e o *output* acontecendo num mesmo instante [...]. (BENI, 2002, p. 26).

Ainda que de forma superficial, a analogia realizada entre produto e produto turístico veio oportunizar um melhor entendimento quanto a estes termos,

necessários para a compreensão do estudo. Tais conceitos vêm resultar na necessidade de compreensão de outro conceito, o de serviço turístico. Tal estudo se fortificará, conceitualmente, proporcionando uma visão da prestação de serviços e a sua ligação com o turismo.

Verifica-se a necessidade de entender o conceito de serviços. Kotler (2000, p.448), propõe que “serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer para outra e que não resulta na propriedade de nada. [...] pode ou não estar ligado a um produto concreto”. Richers (2000), corrobora com esta visão e considera que os serviços fazem parte de uma classificação por ele denominada negócios industriais ou *business to business*, considerando-os como produtos, porém intangíveis. Para o autor, os serviços estão crescendo a cada dia devido, principalmente, a evolução a tecnologia de informação.

A OMT *apud* Dantas (2002), determina a diferença entre produtos e serviços, no intuito de verificar as diferença de tais conceitos. A Ilustração 16, a seguir apresenta estas diferenças.

<b>Indústrias manufatureiras</b>	<b>Serviços</b>
O produto é tangível	O serviço é intangível
A propriedade se transfere com a compra	O serviço produz direito de uso, sem transferir propriedade
O produto pode ser revendido	A experiência turística não pode ser transferida
O produto pode ser armazenado	O produto não vendido se perde
O produto pode ser provado	O serviço não pode ser provado
O consumo é precedido pela produção	Produção e consumo geralmente coincidem
Produção, venda e consumo ocorrem em entornos espaciais diferentes	Produção, venda e consumo ocorrem simultaneamente
O produto pode ser transportado	O cliente é que vai ao produto
Os setores produção/consumo estão delimitados	O cliente participa da produção
O contato cliente/fabricante é indireto	O contato, na maioria dos casos, é direto

ILUSTRAÇÃO 16 - DIFERENCIAÇÃO ENTRE PRODUTOS E SERVIÇOS

Fonte: OMT *apud* Dantas (2002, p.12)

Os serviços turísticos, na opinião de Barreto (1995), são aqueles prestados especificamente para o turismo e que vivem do turismo. Tais serviços podem ser

prestados sem nenhuma infra-estrutura, como é o caso de guias e recreacionistas; com equipamentos de uso tais como lanchas, trenzinhos e charretes; ou com infra-estrutura e equipamentos dentro de um imóvel, como serviço de agenciamento e hotelaria.

A classificação dos serviços turísticos, destinados a satisfação das motivações, necessidades e preferências do turista, para Beni (2002), determina-se a partir dos seguintes aspectos: serviços receptivos (atividades hoteleiras e extra-hoteleiras); serviços de alimentação; serviços de transporte (da residência à destinação turística e no centro receptor); serviços públicos (administração turística e postos de informações, etc); e serviços de recreação e entretenimento na área receptora.

Para Kuazaki *apud* Dantas (2002), as pesquisas referentes ao estudo da prestação de serviços turísticos, iniciaram-se há poucos anos. Verificam-se os seguintes tipos: agenciamento, alimentação, comércio turístico, entretenimentos, espaços de eventos, eventos, informação turística, locação de veículos e equipamentos., meios de hospedagem, passeios e transportes turísticos.

Alguns serviços públicos intervêm na análise do turismo e compõem a maioria dos diagnósticos efetuados para o planejamento turístico. Destacam-se: os de saúde, informação, segurança, transporte, comunicação, bancários e outros. Tais serviços, em um primeiro momento, aparecem desvinculados do turismo e na realidade não o são. Sua disposição para atender aos visitantes não somente torna-se necessária como também favorece a qualidade de vida da comunidade receptora, como aponta Dantas (2002). O turismo institucional público é um aspecto do estudo que será tratado mais à frente.

### 2.3.3 A cadeia produtiva do turismo

A cadeia produtiva do turismo pode ser definida como um conjunto de empresas e de elementos materiais e imateriais que desenvolvem ocupações relacionadas ao turismo, em busca de mercados estratégicos, utilizando-se de produtos competitivos, como afirma Souza (2003).

Para este autor, os principais componentes da cadeia produtiva do turismo estão relacionados a seguir. Torna-se relevante citar que não se trata de uma relação de componentes exaustiva:

- a) empresas líderes - meios de hospedagem (hotéis, pousadas, motéis e albergues e extra-hoteleiros como acampamentos, colônia de férias, pensões, leitos familiares), agências de viagem, operadoras turísticas, empresas de alimentação turística (restaurantes, bares, casas de chá, cervejarias, casa de suco), empresas de entretenimento (parques de diversão, clubes, estádios, ginásios, marinas, boates, casas de espetáculo, cinema, teatro), empresas vendedoras de artesanatos e produtos típicos, centros comerciais e galerias de arte;
- b) provedores de serviços - transportadoras (aéreas, terrestres, marítimas), informações turísticas, locadoras de veículos, atendimento a veículos (oficinas), centros de convenções, parques de exposições, auditórios, fornecedores de alimentação, construção civil, artesãos, sistema de comunicação, serviços de energia elétrica;
- c) infra-estrutura de apoio - escolas de turismo, serviços de elaboração de projetos, assistência técnica (consultoria especializada), infra-estrutura física (estradas, aeroportos, terminais rodoviários e hidroviários, saneamento

básico etc.), instituições governamentais, telecomunicações, sistema de segurança, sistema de seguros, convênio com universidades, representações diplomáticas, casas de câmbio e bancos, equipamento médico e hospitalar, serviços de recuperação do patrimônio público, administração dos resíduos sólidos, preservação do meio ambiente.

Para obtenção dos resultados esperados ao longo da cadeia produtiva do turismo, torna-se necessário o sustento de ações dinâmicas de seus elos. O encadeamento das operações é interdependente e complementar entre si, no intuito de manter a eficiência econômica (custos mínimos) e o nível de qualidade esperado pelos consumidores do produto turístico. Se o relacionamento entre elos envolvidos na cadeia, além dos aspectos expostos, mantiverem-se dispostos, voltados para o consumidor final, a cadeia produtiva do turismo, para Souza (2003), se sustentará competitiva e o sucesso virá por consequência.

Outra forma de distribuição dos elos da cadeia produtiva do turismo, é estabelecida pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (2003), conforme a representação a seguir:

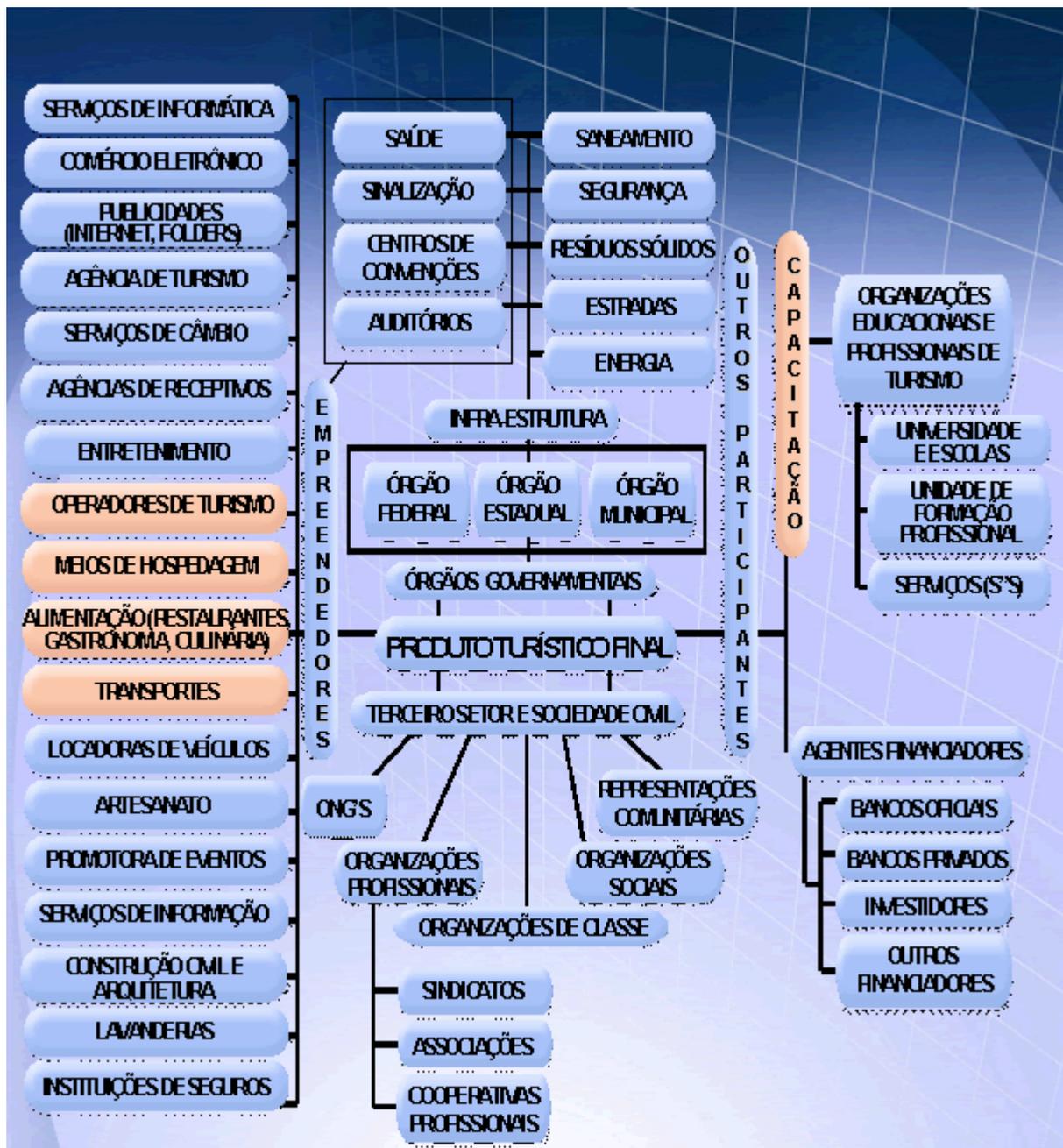


ILUSTRAÇÃO 17: CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO  
 Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (2003)

Embora a função de coordenação da cadeia esteja legalmente entregue ao Governo Federal, por intermédio do Instituto Brasileiro do Turismo (EMBRATUR), constata-se que a iniciativa privada também tem uma grande participação, ao se dedicar a inúmeros programas para o desenvolvimento turístico.

A cadeia produtiva do turismo, conforme a Ilustração 17, destaca como empreendedores mais relevantes do processo os elos: operadores turísticos, meios de hospedagens, alimentação e transporte.

#### 2.3.4 O turismo institucional público

No Brasil, diferentemente do que ocorre em países em desenvolvimento na África e na Ásia, observou-se até recentemente marcante ausência de pesquisa científicas e um quase menosprezado conhecimento teórico do fato e do fenômeno turístico, provocando improvisada ação no setor, com evidentes reflexos e conseqüências de minguada presença de sensibilidade do poder público, sobretudo das áreas responsáveis pelo desenvolvimento do turismo, aliada a uma sensível indiferença para com a Universidade às áreas de investigação [...]. (BENI, 2002 , p. 99)

O encargo específico dos órgãos institucionais públicos de turismo deverá ser o estabelecimento de prioridades, a criação de procedimentos e a administração de recursos e estímulos. O governo dará as instruções e proverá as facilidades, de acordo com o autor anterior.

A explosão de empreendimentos turísticos deverá permanecer inteiramente na mão da iniciativa privada. Portanto, a ação estatal somente será necessária quando se tratar de serviços ou equipamentos de apoio a atividade turística – sistematização e difusão de informações turísticas; centros de convenções, de exposições e feiras; centros de artes; terminais e outras instalações de embarque, desembarque e transito de passageiros; centros de comercialização de produtos de arte popular e outros serviços ou equipamentos comparáveis – ou de infra-estrutura (saneamento básico, abastecimento de água, energia, etc.). (BENI, 2002, p. 102)

Em nível federal, cabe aos órgãos públicos de turismo a formulação do conjunto de instruções e a disposição dos planos em esfera nacional e dos que se projetem ao exterior; e aos órgãos estaduais e locais competem, com o apoio federal, conceber os programas e executar os projetos regionais e locais. Com semelhante argumento, e do mesmo modo, cabe a eles a iniciativa dos

melhoramentos e equipamentos essenciais ao uso público das áreas de atrativo turístico, conforme Beni (2002).

No atual contexto de economia globalizada, a qualidade e a competitividade são indispensáveis, devendo ser práticas habituais ao turismo moderno. Por essa razão, Beni (2002), acrescenta que alguns países como Espanha, Canadá e Austrália, utilizam para os projetos de política turística, o modelo de competitividade de Porter. Tal modelo dá condições para avaliação das variações de competitividade para quatro macrovariáveis:

- 1.as condições dos fatores produtivos (recursos humanos, mercado de capitais, infraestruturas e equipamentos, tecnologia disponível);
- 2.as condições da demanda (uma clientela próxima da superexigência estimulará o aperfeiçoamento de produtos e serviços e a eficiência empresarial);
- 3.as características das indústrias relacionadas (a presença de indústrias complementares permite uma interação rápida e constante que desenvolve o intercâmbio de idéias e inovações e facilita a especialização empresarial); e
- 4.as características relativas à estrutura do setor (o grau de competência em um determinado setor e as condições do marco institucional condicionam o ritmo do aparecimento e desaparecimento de empresas, bem como sua organização e gestão). (BENI, 2002, p. 103)

O produto turístico é a soma de partes constituintes de natureza pública com recursos da iniciativa privada, na opinião de Vaz (2001), conforme a Ilustração 18:

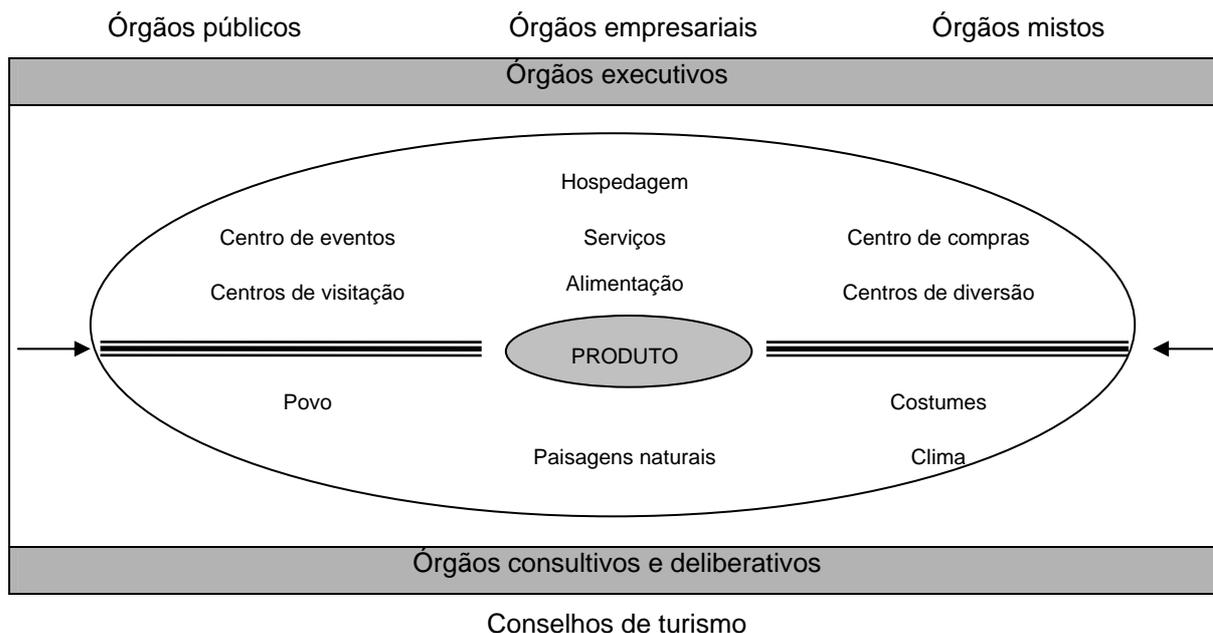


ILUSTRAÇÃO 18 – ÓRGÃOS AGENCIADORES DA INTEGRAÇÃO DO *TRADE* TURÍSTICO  
 Fonte: Vaz (2001, p. 146)

Os órgãos consultivos e deliberativos, conforme apresenta a Ilustração 17, procuram despertar a integração entre os ramos de atividade econômica envolvidos com o turismo. Outra opção, além dos órgãos consultivos e deliberativos, é a instituição de um órgão executor para o planejamento e o direcionamento de programas conjugados, podendo ser órgãos: oficiais, empresariais ou mistos. Vaz (2001), entende por órgãos oficiais a própria Secretaria de Turismo da localidade ou um agente regional; por órgãos empresariais, as instituições representativas como associações e sindicatos; e por órgãos mistos, as associações sem fins lucrativos, da qual participam o poder público e representantes dos setores envolvidos.

Deste último, o autor acima, destaca o *Convention & Visitors Bureau* (Escritório de Convenções e Visitantes), o qual é um tipo de instituição que vem se sobressaindo em localidades que se destacam no turismo mundial. Tal modelo foi desenvolvido e cristalizado nos Estados Unidos, com o intuito de atuar na interação entre os visitantes potenciais e as empresas que irão atendê-los na cidade. No

Brasil, tal modelo foi constituído em 1983 com o São Paulo Convention Bureau e, após este, muitos outros foram instalados.

### 2.3.5 O turismo de segmentação

Uma organização não pode atender a todos os clientes em mercados amplos. O número de clientes é muito grande, diversificando-se em suas necessidades e desejos. Para isso, torna-se necessário que as empresas estabeleçam os segmentos de mercado que poderão servir com eficiência.

Kotler (2000), identifica a segmentação de mercado como sendo um valor para ampliar a necessidade de marketing da empresa. Ele vem consistir em uma grande reunião de pessoas que é identificada por meio de suas preferências, poder de compra, atitudes de compra, localização e hábitos de compra semelhantes.

Segmentar significa para Petrocchi (2001), considerar que os consumidores integrantes de um específico segmento, embora não possam ser considerados como idênticos, apresentam semelhanças em termos do que aguardam do produto ofertado. A lógica da segmentação é, portanto, reunir os consumidores em subconjuntos de indivíduos que respondam de maneira similar a determinadas ofertas. Sua contribuição vem de encontro à redução das sazonalidades no mercado de turismo. Existem diversos critérios que poderiam ser assumidos para a identificação de grupos sociais semelhantes e de clientes dos sistemas de turismo. Prevalece no setor a escolha da motivação da viagem como critério fundamental. A relação é extensa e renova-se sempre: turismo de negócios, turismo religioso, turismo da melhor idade, turismo de descanso, turismo ecológico, turismo rural,

turismo desportivo, turismo GLS (gays, lésbicas e simpatizantes), turismo de aventura, turismo cultural e outros.

O turismo atende a uma grande diversidade de clientes. Considerá-los como tendo expectativas semelhantes e optar por uma só estratégia para atendê-los é uma premissa básica cada vez mais distante. A tendência no turismo em todo o mundo é a crescente atenção a ser despendida com os segmentos de mercado.

Moraes (1999), corrobora com as definições anteriores referentes à segmentação e apresenta algumas maneiras de segmentar um determinado mercado, na Ilustração 19, a seguir:

<b>Modalidade</b>	<b>Crítérios</b>
Geográfica	Extensão do mercado, potencial, concentração geográfica, transporte e acesso, bairros e ruas, tráfego, centro de compras, entre outros.
Demográfica	Idade, sexo, domicílio, família, ciclo de vida (jovem, adulto, idoso).
Socioeconômica	Classe de renda, instrução, ocupação, status, migração, mobilidade social.
Padrões de consumo	Freqüência de compra, local de compra, lealdade a marcas, entre outros.
Benefícios procurados	Satisfação sensorial, prestígio social, preço favorável, qualidade/durabilidade, redução de custos, atendimento e serviços.
Estilo de vida	Expectativa de vida, uso do tempo, interesses, participação em eventos, uso do dinheiro, amizades, entre outros.
Personalidade	Bases culturais, atitudes de valores, liderança, entre outros.
Caracterização econômica	Setor de atividade, tamanho das empresas, atuação de concorrentes, acessibilidade, entre outros.

**ILUSTRAÇÃO 19 – SEGMENTAÇÃO DE MERCADO**

Fonte: adaptado de Pimenta e Richers *apud* Moraes (1999).

A segmentação do mercado turístico apresenta diversas formas, conforme a percepção de vários estudiosos. Moraes (1999), destacou classificações de segmentação, de acordo com a percepção de alguns estudiosos do turismo, tais como: Bacal, Rejowski, Tabares, Beni, Cobra, Zarg, Lage, Castelli, Weinstein e Ignarra.

Verifica-se a classificação de Ignarra *apud* Moraes (1999), na Ilustração 20, a seguir:

<b>Critérios de segmentos</b>	<b>Segmentos</b>
Idade	Turismo infantil Turismo juvenil Turismo de meia idade Turismo de terceira idade Turismo familiar
Nível de renda	Turismo social Turismo de maioria Turismo de minoria
Meios de transporte	Turismo aéreo Turismo rodoviário Turismo ferroviário Turismo marítimo Turismo fluvial
Duração e permanência	Turismo de curta duração Turismo de média duração Turismo de longa duração
Distância do mercado consumidor	Turismo local Turismo regional Turismo nacional Turismo continental Turismo internacional
Tipo de grupo	Turismo individual Turismo de casais Turismo de famílias Turismo de grupos Turismo de grupos especiais (single, GLS, terceira idade, naturalistas, portadores de deficiência, etc.)
Sentido do fluxo turístico	Turismo emissivo Turismo receptivo
Condição geográfica da destinação turística	Turismo de praia Turismo de campo Turismo de montanha Turismo de neve
Aspecto cultural	Turismo étnico Turismo religioso Turismo histórico Turismo antropológico Turismo arqueológico Turismo artístico Turismo de acontecimentos programados
Grau de urbanização da destinação	Turismo de grandes metrópoles Turismo de médias cidades Turismo de pequenas cidades Turismo rural Turismo de áreas naturais
Motivação das viagens	Turismo de negócios Turismo de eventos Turismo de entretenimento Turismo de saúde Turismo educacional Turismo de aventuras Turismo esportivo Turismo de pesca Turismo de descanso Turismo de natureza Turismo cultural

**ILUSTRAÇÃO 20 - SEGMENTAÇÃO DO MERCADO TURÍSTICO**

Fonte: Ignarra *apud* Moraes (1999)

Conforme cita Moraes (1999), os segmentos listados anteriormente não são todos os existentes, havendo possibilidades de outros tipos de turismo.

Diante desses diversos tipos de segmentos turísticos apresentados, destaca-se a seguir, o turismo do segmento de negócios, no intuito de se dar continuidade aos conceitos necessários para o estudo em questão.

### 2.3.6 O turismo do segmento de negócios

Para um melhor entendimento quanto ao turismo do segmento de negócios, verifica-se a necessidade de conhecer algumas definições apresentadas por estudiosos do turismo. Investigou-se na literatura especializada que os estudiosos corroboram ao chamar esse segmento de, exclusivamente, turismo de negócios. Logo, turismo de negócios para Andrade *apud* Ansarah (1999, p.35):

[...] é o conjunto de atividades de viagem, de hospedagem, de alimentação e de lazer praticado por quem viaja a negócios referentes aos diversos setores da atividade comercial ou industrial ou para conhecer mercados, estabelecer contatos, firmar convênios, treinar novas tecnologias, vender ou comprar bens ou serviços.

O turismo empresarial ou de negócios, assim denominado por Beni (2002), corrobora com este conceito e acrescenta que tais executivos e homens de negócios, dedicam seu tempo livre no consumo de entretenimento e recreação, típicos de grandes centros, incluindo-se também a freqüência a restaurantes com gastronomia especializada - típica e internacional.

Algumas reuniões podem ocorrer em ambientes próprios, como o escritório de uma das empresas. Ainda assim, muitos dos encontros são realizados em espaços neutros, como as dependências de um hotel ou salas reservadas em

escritórios compartilhados, abrindo-se um leque maior de opções de oferta para a atuação das operadoras turísticas, Vaz (2001). Para este autor, algumas viagens de negócios ocorrem com propósito de prospecção, ou seja, quando especialistas ou pessoas diretamente comprometidas nas tomadas de decisões precisam identificar o objeto de uma possível negociação, que pode ser uma construção ou uma localidade, inclui necessidades de deslocamentos e de superior organização de atendimento.

As atividades estimuladoras mais comuns do turismo de negócios, são as atividades descritas por Ansarah (1999), como os congressos e seminários, exposições, eventos esportivos, eventos religiosos, reuniões de trabalho, intercâmbios e feiras. Quanto aos serviços e equipamentos mais utilizados pelo turismo de negócios são:

- ✓ Meios de transporte: a preferência do público-alvo é pela viagem aérea, mais rápida, otimizando o uso do tempo. O deslocamento desse público desencadeou o aparecimento dos *shuttle services*<sup>1</sup>, dos táxis de luxo, das limusines e das *vans*, assim como de vários serviços receptivos (motoristas, guias, locação de carros, locação de telefones celulares, etc.).
- ✓ Hospedagem: a maioria das viagens exige permanência, o que representa a ocupação de quartos em hotel. A oferta de recursos tecnológicos também vem crescendo – muitos hotéis e flats, além do indispensável telefone, já oferecem conexão para computador (acesso a internet e conexão de fax) e serviços de apoio administrativo (secretária, boy, xerox, etc.). O conforto é complementado por eficientes serviços de lavanderia, engraxate, passadeira, barbearia, lojas de conveniência e de jornais e revistas, correio, agência de viagens, etc.
- ✓ Locais para eventos: os congressos, seminários e outros eventos geralmente recebem um grande número de homens de negócio e profissionais liberais. Para atender a essa necessidade, muitos hotéis dispõem de espaços capazes de satisfazer as mais variadas exigências, complementados pelos serviços de apoio (som, imagem, tradução simultânea, etc.).
- ✓ Entretenimento e lazer: em seu tempo livre, o homem de negócios se comporta como um turista convencional. Gosta de fazer compras e de se divertir, e a cidade onde se encontra (pólo receptor) tem que estar preparada para proporcionar um mínimo de condições para satisfazer essas necessidades. A existência de locais de entretenimento, adaptados à característica da cidade, é fundamental para atender aos desejos do visitante. (ANSARAH, 1999, p. 37)

---

<sup>1</sup> *Shuttle service*: serviços de conexão com o aeroporto, disponíveis em vários pontos e hotéis da cidade. (ANSARAH, 1999, p.37)

Alguns estudiosos do turismo, questionam a colocação dos negócios como um dos objetivos da atividade. O ponto de vista defendido por eles, leva ao seguinte entendimento: “uma viagem de negócios não pode ser considerada turística a partir do momento em que há finalidade lucrativa e a pessoa está realmente a trabalho e não por vontade própria”, como explica Barreto (1995, p.21). O turismo de negócios é entendido como um contra-senso. O que geralmente ocorre é que, quando uma pessoa viaja a negócios, por motivos profissionais ou para eventos, utiliza costumeiramente todos os serviços turísticos pois se comporta como um turista.

Os limites que separam o turismo de negócios com o turismo de lazer, muitas vezes, não é nítido, especialmente quando um turista de negócios leva consigo a família ou aumenta a viagem e inclui uma permanência para descansar após o término do trabalho. Swarbrooke e Horner (2002), complementam esta abordagem na Ilustração 21, com algumas características do comportamento do consumidor do turismo de negócios:

---

#### **Turista de negócios**

---

Usa o serviço, mas ele não é o cliente (ou seja, é geralmente o empregador que decide se o turista de negócios viajará e sobre o custo da viagem).

---

Não costuma escolher a destinação.

---

Viaja com relativa frequência.

---

Viagens em geral mais breves.

---

O período de planejamento da viagem pode ser bastante curto (em horas), destinado ao comparecimento a conferências, por sua vez longamente planejadas (alguns anos).

---

Menos orçamento consciente, já que o turista não paga os custos da viagem.

---

Consumidor em geral mais experiente e exigente.

---

ILUSTRAÇÃO 21 - CARACTERÍSTICAS DO TURISTA DE NEGÓCIOS

Fonte: adaptado de Swarbrooke e Horner (2002)

A Ilustração 21, acima, confirma que as expectativas do turismo de negócios são relativamente altas, comparando-se aos demais segmentos do turismo, principalmente, ao turismo de lazer, sob a visão de Swarbrooke e Horner (2002).

Vale lembrar que muitos turistas de lazer são turistas de negócios na vida profissional.

O capítulo seguinte apresenta a metodologia a ser utilizada para fins desta pesquisa.

### **3 METODOLOGIA**

As teorias existentes a respeito dos caminhos para se conhecer a realidade são inúmeras, cada qual desenvolvida dentro de um contexto sócio-cultural, onde o pesquisador estará sujeito aos seus valores internos para escolher o método de investigação científica. Porém, conforme Castro (1977, p.33), a metodologia é “um ponto de encontro e de convergência entre pesquisadores e filósofos”, com o intuito de ajudar a entender não somente os produtos da investigação, mas o próprio processo.

Gil (1996), corrobora o conceito exposto e manifesta que para o conhecimento ser considerado científico, torna-se necessário verificar o método que proporcionou alcançar esse conhecimento.

A metodologia científica vai além das regras de como fazer uma pesquisa. Ela contribui na reflexão e proporciona um novo olhar sobre o mundo: “um olhar científico, curioso, indagador e criativo”, sob a ótica de Goldenberg (1997, p.11), estudiosa voltada para as áreas das Ciências Humanas e Sociais.

No presente capítulo, pretende-se tratar dos procedimentos metodológicos adotados para a realização do estudo, observando-se a caracterização da pesquisa, as perguntas de pesquisa, a delimitação do estudo, a coleta e a análise dos dados, a definição de termos considerados relevantes e as limitações do estudo.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

A presente pesquisa classifica-se como um estudo fenomenológico. Husserl criou tal método, de acordo com Moreira (2002), que não pretende ser dedutivo, nem

empírico, consistindo na descrição do fenômeno, tal como ele se apresenta, sem reduzi-lo a algo que não aparece. Considera como fundamental a relação. Epistemologicamente, opõe-se à visão de sujeito e objeto isolados, passando a considerá-los como correlacionados, já que a consciência é sempre intencional.

O estudo se caracteriza, de acordo com seu objetivo, como uma pesquisa do tipo exploratória e descritiva. Exploratória, por esse tipo de pesquisa proporcionar, segundo Alves (1991), uma visão geral e não enviesada do problema e também, por contribuir para a focalização das questões e a identificação de informantes e outras fontes de dados. Na visão de Gil (1996), freqüentemente envolve estudos de caso, levantamento bibliográfico e documental e entrevistas não padronizadas. Triviños (1987), salienta que esse tipo de estudo permite ao investigador aumentar sua expectativa em torno de determinado problema, pois o pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica e busca maiores conhecimentos para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva.

Desta forma, esta pesquisa também se caracteriza como sendo uma pesquisa descritiva, porque, conforme Triviños (1987), pretende descrever as características de um dado fenômeno, ou seja, deseja conhecer a sua natureza, sua composição e seus processos que o constituem ou nele se realizam. De acordo com Andrade (1997), a maioria das pesquisas desenvolvidas nas ciências humanas e sociais, incluem-se entre as pesquisas descritivas; as pesquisas mercadológicas, de opinião, levantamentos socioeconômicos e psicossociais.

De acordo com os procedimentos técnicos de coleta dos dados, o estudo se caracteriza como sendo um levantamento com abordagem qualitativa. Para Santos (1999, p.28), o levantamento é um estudo que busca dados e informações diretamente com um grupo de interesse quanto ao que se deseja obter. Trata-se de

um procedimento proveitoso, “especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas. É geralmente desenvolvido em três etapas: seleciona-se uma amostra significativa, aplicam-se questionários, [...], ou entrevistam-se diretamente os indivíduos [...]”.

Gil (1994), corrobora com Santos (1999), quanto ao conceito de levantamento e acrescenta algumas vantagens deste procedimento. Dentre as vantagens destacadas, apresenta-se o conhecimento direto da realidade, à medida que as próprias pessoas informam acerca de seu comportamento, crenças e opiniões.

Segundo as fontes de informação, esta pesquisa se caracteriza como de campo, seguindo a classificação de Santos (1999), já que a coleta de dados foi realizada no lugar natural onde aconteceram os fatos.

### **3.2 Perguntas de pesquisa**

A investigação do problema de pesquisa definido anteriormente, foi realizada com base nas seguintes perguntas de pesquisa:

- a) Qual foi o desempenho do turismo institucional público do segmento de negócios de Joinville, observando-se as ações da gestão municipal no período de 1997 até 2003?
- b) Quais os índices de desenvolvimento turístico do segmento de negócios de Joinville, que foram identificados, observando-se as ações da gestão municipal no período de 1997 até 2003?
- c) Como se apresentou a cadeia produtiva do turismo institucional público para o segmento de negócios de Joinville?

- d) Quais os elos da cadeia produtiva do turismo institucional público do segmento de negócios de Joinville?
- e) Como se apresentou o desempenho logístico da cadeia produtiva do turismo institucional público, quanto ao segmento de negócios de Joinville, observando-se as ações da gestão municipal entre 1997 e 2003?
- f) Quais as diretrizes ao posicionamento estratégico de Joinville como receptora turística preferencial do Estado de Santa Catarina?

### **3.3 Delimitação do estudo**

Delimitar o estudo, segundo a definição de Lakatos e Marconi (1990), é determinar limites para a investigação. Tem-se como delimitação geográfica do estudo, a cidade de Joinville, pólo da microrregião nordeste do Estado de Santa Catarina, localizado entre a Serra do Mar e a Baía da Babitonga. Joinville é a maior cidade catarinense, com uma área de 1.135 Km, e a mais populosa, com aproximadamente 436.585 habitantes, de acordo com o IBGE de 2000; caracterizando-se assim, como o terceiro maior pólo industrial do sul do Brasil.

Para efeito desta pesquisa, com o propósito de se analisar as estratégias assumidas, voltadas para o setor turístico, pelas últimas gestões municipais, definiu-se o período a partir de janeiro de 1997 para delimitar temporalmente as pesquisas de dados secundários, sendo esta, uma perspectiva de análise seccional com avaliação longitudinal. Torna-se importante declarar que, o estudo não envolveu comparativo partidário e político.

Analisou-se neste estudo, sob a ótica da competitividade, diretrizes que possam promover à Joinville um posicionamento estratégico de receptora turística

preferencial da região, mantendo-a como um grande centro de turismo do segmento de negócios do Estado de Santa Catarina (Jornal A notícia, 2003<sup>o</sup>).

Destacam-se como sujeitos de pesquisa, representantes sociais relevantes para o delineamento do estudo, tendo em vista sua problemática. Estes sujeitos foram localizados com o auxílio da Fundação Turística de Joinville (PROMOTUR), estabelecendo-se como critério de seleção, a necessidade do entrevistado ser participante, em caráter de liderança, de instituições públicas voltadas para o atendimento do turismo do segmento de negócios. Sob estes critérios foram localizados oito sujeitos de pesquisa e submetidos à entrevista nos meses de novembro e dezembro de 2003 e no mês de janeiro de 2004. Contudo, os representantes da gestão pública são:

- a) Presidente da câmara de vereadores de Joinville;
- b) secretário municipal da qualidade, desenvolvimento e integração de Joinville;
- c) presidente da Fundação Turística de Joinville (PROMOTUR);
- d) diretor de marketing e eventos da Fundação Turística de Joinville (PROMOTUR);
- e) gerente do Centreventos Cau Hansen;
- f) gerente do Terminal Rodoviário Harold Nielson;
- g) diretor executivo do Joinville Convention & Visitors Bureau;
- h) coordenador administrativo do Parque Expoville.

De acordo com a cadeia produtiva do turismo, estabelecida pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (2003), identificou-se, destacados, alguns elos considerados mais relevantes para o atendimento do turismo, dentre eles, a

hospedagem. No âmbito do turismo do segmento de negócios, Ansarah (1999), estabelece a hospedagem em hotéis, como um dos serviços mais utilizados pelos turistas deste segmento.

Considerando-se o exposto, além dos representantes de instituições públicas, foram localizados, também com o auxílio da PROMOTUR, representantes de instituições privadas que estivessem voltadas para o atendimento do turismo do segmento de negócios de forma mais significativa. Sob estes critérios, e de acordo com os elos em destaque da cadeia produtiva do turismo do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, e também, com o argumento de Ansarah (1999), foram localizados cinco sujeitos de pesquisa ligados ao setor hoteleiro do município, e que atendem ao turismo de negócios de Joinville, de acordo com o órgão consultado. Estes representantes foram submetidos à entrevista nos meses de novembro e dezembro de 2003 e no mês de janeiro de 2004.

Justifica-se a busca por representantes de instituições privadas, voltadas para o atendimento do turismo do segmento de negócios de Joinville, devido à relevância do levantamento de subsídios, dando margens a posterior análise. Contudo, os representantes da gestão privada são:

- a) gerente do Hotel Parthenon Prinz;
- b) gerente do Hotel Le Canard;
- c) gerente do Hotel Tannenhof;
- d) gerente do Hotel Blue Tree Towers;
- e) gerente do Hotel Bourbon.

A grande preocupação na escolha destes sujeitos de pesquisa diz respeito, essencialmente, a sua representatividade e qualidade, em detrimento da sua

quantidade, pois se tratando de uma pesquisa com delineamento qualitativo, este fator é fundamental. Triviños (1994, p. 132), aponta que a pesquisa qualitativa, não é “preocupada com a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições [...], o tamanho da amostra”.

Portanto, para este estudo, a amostragem é não probabilística do tipo intencional, de acordo com a classificação de Lakatos e Marconi (1999). Neste tipo de amostragem o pesquisador está interessado na opinião de determinados elementos da população, mas não representativos dela.

### **3.4 Coleta e análise dos dados**

A metodologia a ser adotada como instrumento de coleta e tratamento dos dados será a abordagem qualitativa. Esta abordagem de pesquisa é entendida, como capaz de “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo [...]” (RICHARDSON, 1985, p. 41).

Bodgan (apud TRIVIÑOS, 1994, p.128-130), aborda como características de uma pesquisa de caráter qualitativo, os seguintes aspectos:

- 1º) a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave;
- 2º) a pesquisa qualitativa é descritiva;
- 3º) as pesquisas qualitativas estão preocupadas com o processo e não simplesmente com os resultados do produto;
- 4º) os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente; e,
- 5º) o significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

A escolha dessa abordagem se deve ao fato de que esta é uma alternativa compatível com o estudo de levantamento proposto e, principalmente, porque a pesquisa qualitativa parte, conforme Alves (1991), do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores, e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se conhece de modo imediato, é preciso ser desvendado. Nesse sentido, a abordagem é entendida como essencial para a compreensão do fenômeno a ser estudado.

Em relação aos dados secundários, foram realizadas pesquisas documentais. Os documentos compõem uma fonte relevante de onde podem ser colhidas evidências que fundamentem afirmações e declarações do pesquisador. Apresenta-se ainda uma fonte original de informação, aponta Lüdke e André (1986).

Os documentos analisados foram: o planejamento estratégico de Joinville, o planejamento estratégico do turismo de Joinville, leis, projetos, decretos, relatórios, documentos oficiais e outros documentos pertinentes a pesquisa, como jornais e periódicos locais, regionais e nacionais, sejam de ordem pública ou privada. Foram também consultados fontes de institutos e organizações como IBGE, EMBRATUR, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, entre outros, que mantinham dados do município.

A análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados. O método mais conhecido de análise documental é o método histórico que consiste em estudar os documentos visando investigar os fatos sociais e suas relações com o tempo sócio-cultural-cronológico. (RICHARDSON, 1985, p. 182).

Após a coleta dos dados secundários, foram construídas tabelas comparativas, que envolveram a análise de dados relativos a índices econômicos municipal em relação ao contexto catarinense, respeitando o período da pesquisa.

Para coleta de dados primários, ou de percepção, foram utilizadas técnicas como entrevistas semi-estruturadas orientadas por um roteiro de perguntas abertas. Neste tipo de entrevista há um conjunto de indicações orientadoras relativo ao problema que se vai investigar e, o entrevistador, tem autonomia para elaborar os questionamentos que pretender, de acordo com Lakatos e Marconi (1990).

Os sujeitos de pesquisa foram divididos em dois grupos distintos, que tiveram dois instrumentos de coleta de dados diferentes, porém com questões em comum. O primeiro instrumento (Apêndice A), limitou-se a dar base ao roteiro das entrevistas junto aos representantes da gestão pública voltados para o atendimento do turismo do segmento de negócios. O segundo instrumento (Apêndice B), serviu de base para as entrevistas com os representantes da gestão privada voltados para o atendimento do turismo do segmento de negócios de Joinville.

Para análise dos dados coletados, Minayo (1994), apresenta uma proposta dialética, para estudos com propostas de análise qualitativa. Neste método, a fala dos agentes do ato social é estabelecida em seu contexto para melhor compreensão.

Para operacionalização da proposta de análise dos dados, utilizam-se os seguintes passos: ordenação dos dados, classificação dos dados e análise final. Para ordenação, faz-se um mapeamento de todos os dados alcançados na pesquisa de campo. Para classificação, torna-se relevante verificar que o dado não existe por si só, ele é estruturado a partir de um questionamento que se faz sobre ele, baseando-se na revisão teórica. E, por último, para análise final, procura-se

estabelecer relações entre os dados e os referenciais teóricos da pesquisa, respondendo às questões da pesquisa com base em seus objetivos, relacionando-se a teoria e a prática.

Analisaram-se os dados primários de acordo com a proposta de Minayo (1994). Na fase de ordenação dos dados, transcreveu-se as gravações das entrevistas realizadas juntos aos sujeitos de pesquisa, organizando-se tais relatos. Na fase de classificação dos dados, realizou-se leitura exaustiva e repetida dos relatos transcritos, identificando-se o que surge de relevante e determinando-se os conjuntos de informações presentes. Na fase de análise final, estabeleceram-se ligações entre os dados coletados e o referencial teórico da pesquisa.

Após a análise final, Minayo (1994, p. 79), reforça que:

[...] o produto final da análise de uma pesquisa, por mais brilhante que seja, deve ser sempre encarado de forma provisória e aproximativa. [...] as afirmações podem superar conclusões prévias a elas e podem ser superadas por outras afirmações futuras.

O produto final da análise da pesquisa, embora considerado aproximativo, serviu de base para algumas conclusões e recomendações para o estudo.

### **3.5 Definição dos termos relevantes**

O principal objetivo da definição dos termos relevantes “é torná-los claros, compreensivos, objetivos e adequados. É importante definir os termos que possam dar margem a interpretações errôneas”, como justifica Lakatos e Marconi (1990. p. 25).

Com base na revisão da literatura sobre o tema em questão segue, a seguir, os termos que serão utilizados nesta investigação.

**Cadeia produtiva:** conjunto de organizações, cujos processos, atividades, produtos e serviços são articulados entre si como elos de uma mesma corrente, numa seqüência lógica progressiva ao longo de todo o processo produtivo de determinado produto ou serviço.

**Cadeia produtiva do turismo institucional público para o segmento de negócios:** conjunto de organizações institucionais públicas que têm seus processos, atividades, produtos ou serviços articulados entre si como elos de uma mesma corrente, voltados para o atendimento do turismo de negócios.

**Competitividade:** o propósito da análise da competitividade é a formulação de uma estratégia para uma empresa enfrentar a concorrência. Este conceito pode ser aplicado a concorrência entre cadeias produtivas e dentro dos seus elos.

**Desenvolvimento sustentado:** crescimento de forma sustentável em longo prazo em termos não apenas econômicos mas também políticos, sociais e ecológicos, mantendo a produtividade dos ecossistemas (LEAL FILHO, 1993).

**Desempenho logístico da cadeia:** ações estratégicas desenvolvidas por uma cadeia para o atendimento dos fluxos informativos, materiais e financeiros.

**Desempenho turístico institucional público:** ações estratégicas desenvolvidas pelas instituições públicas para o atendimento do turismo.

**Elos da cadeia produtiva:** elos ou fontes, os quais podem ser classificados, de uma maneira geral, em: fontes de matéria-prima, processadores, distribuidores ou prestadores de serviços; varejistas e consumidores.

**Estratégia:** criação de uma posição exclusiva e valiosa, devendo ser concreta e palpável (PORTER, 2001).

**Estratégias competitivas:** estratégias que posicionem fortemente a empresa contra seus concorrentes e que lhe dêem a vantagem estratégica mais forte possível.

**Logística:** processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas, estoques em processo, produtos acabados, serviços e informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, como o propósito de atender às exigências dos clientes

**Posicionamento estratégico:** criação de uma posição competitiva sustentável (PORTER, 2001).

**Produto turístico:** conjunto de benefícios que o consumidor busca em uma determinada localidade e que são usufruídos tendo como suporte estrutural um complexo de serviços oferecidos por diversas organizações. (GIL, 2001, p.56).

**Turismo:** um elaborado e complexo processo de decisão sobre o que visitar, onde, como e a que preço. (BENI, 2002, p.37).

**Turismo de negócios:** deslocamento de executivos e homens de negócios, que afluem aos grandes centros empresariais a fim de efetuarem transações e atividades profissionais, comerciais e industriais, empregando seu tempo livre no consumo de recreação e entretenimento típicos desses grandes centros, incluindo-se também a freqüência a restaurantes com gastronomia típica e internacional. (BENI, 2002).

**Vantagem competitiva:** quando um competidor possui a capacidade de ter seu desempenho acima do desempenho de seus concorrentes, em algo que seu mercado consumidor potencial valorize (CHURCHILL e PETER, 2000).

### **3.6 Limitações do estudo**

Segundo Castro (1977), as pesquisas científicas fornecem elementos para discussão e restringem a área de incerteza e de desconhecimento, mas sem o consentimento da liberdade de movimento para especulações.

Para este estudo, delimita-se a população da pesquisa, disto resulta a limitações quanto ao perfil dos entrevistados: representantes da gestão pública vinculados ao turismo institucional público do segmento de negócios de Joinville, e representantes da gestão privada voltados para o atendimento do turismo do mesmo segmento.

Outra limitação, apresenta-se nos procedimentos técnicos de coleta dos dados, o qual, caracteriza-se como sendo um levantamento. Verifica-se, dentre as principais limitações deste procedimento: a ênfase nos aspectos perceptivos, sendo que a percepção é subjetiva, podendo resultar em dados distorcidos; e a pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais, conforme Gil (1994). Este procedimento está restrito a localidade de Joinville, por conseguinte, os seus resultados não poderão ser extrapolados a outras comunidades a não ser em situações semelhantes.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo, apresentam-se as principais informações que contribuíram para obtenção das respostas às perguntas de pesquisa, e, conseqüentemente ao problema de pesquisa. Delineiam-se os resultados bem como sua análise na seguinte ordem: caracterização, histórico e evolução da cidade de Joinville, as ações do turismo institucional público do segmento de negócios bem como os índices de desenvolvimento turísticos resultantes; a cadeia produtiva do turismo institucional público do segmento de negócios identificando seus elos; o desempenho logístico da cadeia produtiva do turismo institucional público do segmento de negócios; e as diretrizes para o posicionamento estratégico de Joinville como receptora turística preferencial do segmento de negócios.

### **4.1 Joinville**

Joinville está localizada na região Sul da microrregião nordeste do estado de Santa Catarina. É a maior cidade catarinense e o terceiro maior pólo industrial do sul do Brasil.

A Fundação Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Joinville (IPPUJ) estabelece que, de acordo com o Art. 114 da Constituição Estadual e a Lei Complementar nº 104, foi sancionada a Lei Complementar nº 162, de 6 de janeiro de 1998, instituindo as regiões metropolitanas de Florianópolis, do Vale do Itajaí e do Norte/Nordeste Catarinense. Tal lei complementar dita para cada região um núcleo metropolitano e uma área de expansão metropolitana, além de outros princípios. A região metropolitana do Norte/Nordeste Catarinense, tem sede no município de

Joinville, a qual possui uma área de expansão metropolitana formada pelos municípios de: Araquari, Balneário de Barra do Sul, Barra Velha, Campo Alegre, Corupá, Garuva, Guaramirim, Itaópolis, Itapoá, Jaraguá do Sul, Mafra, Massaranduba, Monte Castelo, Papanduva, Rio Negrinho, São Bento do Sul, São Francisco do Sul, São João do Itaperiú e Schröeder. (IPPUJ, 2001)

O município de Joinville é integrante e sede da Associação dos Municípios do Nordeste do Estado de Santa Catarina (AMUNESC), que gerencia as ações de desenvolvimento de nove municípios do nordeste do estado de Santa Catarina. São eles: São Francisco do Sul, Garuva, Barra do Sul, São Bento do Sul, Campo Alegre, Rio Negrinho, Itapoá, Araquari e Joinville (Anexo A). A AMUNESC é uma das 18 associações de Municípios do Estado de Santa Catarina.

Conforme o IPPUJ (2001), Joinville é ligada a outros pontos do estado e do país por meio de diversos acessos. Citam-se as rodovias BR – 101 e SC – 301, o aeroporto, a malha ferroviária que conecta aos portos de São Francisco do Sul (SC) e Paranaguá (PR) e a ligação com o mar pela Baía da Babitonga (Anexo B).

Os limites territoriais do município são:

- Ao Leste: São Francisco do Sul;
- Ao Oeste: Jaraguá do Sul;
- Ao Norte: Campo Alegre e Garuva; e
- Ao Sul: Araquari, Guaramirim e Schröeder.

O município possui uma área de 1.135,05 Km<sup>2</sup> (área calculada em bases informatizadas), segundo o IPPUJ (2001). Em 2000 foi realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) o censo demográfico e verificado que, Joinville, possui uma população de 436.585 residentes, sendo 216.985 homens e

219.600 mulheres. Deste total, 422.849 residem na área urbana e 13.736 na área rural.

O clima da região é do tipo úmido a superúmido, e a temperatura média anual é de 22,11° C, sendo a média das máximas 30,6° C e a média das mínimas 13,7° C. Devido à proximidade com o mar, a brisa mantém o ar limpo e renovado. O território do município é recoberto por matas subtropicais e pequenas florestas.

Para dar continuidade a caracterização do município de Joinville, destaca-se a seguir, seu histórico e sua evolução.

#### 4.1.1 Histórico de Joinville e sua evolução

O município de Joinville teve sua origem marcada pelo seguinte fato histórico:

[...] a Princesa Francisca Carolina, filha de Dom Pedro I, ter-se casado , em 1841, com o Príncipe de Joinville, François Ferdinand Phellipe (filho do rei Phellipe II da França) e à obrigação da entrega ao noivo de um dote, que, no caso, correspondia a alta importância em dinheiro e uma área de 25 léguas quadradas de terra. (IPPUJ, 2001, p.26)

O casal não chegou conhecer a terra e parte dela foi negociada com a Companhia Colonizadora de Hamburgo. Em março de 1851 chegaram os primeiros imigrantes alemães, suíços e noruegueses – operários, intelectuais, agricultores e profissionais liberais – em busca de oportunidades na América e afastando-se da crise econômica. Efetivou-se a fundação da inicialmente denominada Colônia Dona Francisca, em homenagem à princesa Francisca Carolina, e posteriormente Joinville, em homenagem ao Príncipe de Joinville.

Como em outras colônias que surgiam no sul do Brasil, os primeiros anos não foram fáceis para os primeiros imigrantes que chegaram à Joinville. Tais

dificuldades resultantes, principalmente, da falta de infra-estrutura e também barreiras naturais, como escreve Goss (2001).

Vencidas as dificuldades iniciais, a colônia começou a prosperar. No ano de 1858, iniciaram as primeiras obras de estradas, inaugurando ligações que foram fundamentais para o desenvolvimento da região.

A conclusão da estrada propiciou o primeiro grande ciclo econômico de Joinville, o da erva-mate. O produto, abundante no planalto catarinense, era bastante consumido na segunda metade do século XIX [...]. A estrada facilitou o escoamento da produção pelo porto de São Francisco do Sul. Em pouco tempo, Joinville transformou-se num centro de processamento de erva-mate, originando o primeiro grande empreendimento da cidade, com a criação, em 1901, da Companhia Industrial Catarinense. [...] a empresa representou a primeira fase da grande acumulação de capital da região. (GOSS, 2001, p.53)

No início do século XX, quando Joinville tinha aproximadamente 20.000 residentes, foi inaugurada a estrada de ferro entre Joinville e São Francisco do Sul. Ainda na primeira década do século XX, a Empresa Joinvillense de Eletricidade entrou em atividade, sendo um relevante impulso para o desenvolvimento da região.

A Primeira Guerra Mundial foi definitiva para a industrialização brasileira, devido à necessidade de substituir as importações dos países envolvidos no conflito. Observou-se nas jovens indústrias Joinvillenses, um aumento na produção com o intuito de abastecer o mercado interno. No início dos anos 20, surgiram as primeiras empresas do setor metalmeccânico. Nas décadas seguintes, Joinville se insere definitivamente entre as cidades com vocação industrial, conforme relada Goss (2001).

A partir da década de 60, as grandes empresas de Joinville saíram em busca do mercado externo, processo intensificado nas décadas seguintes. Juntamente a esse crescimento industrial, Joinville passou a receber um número

elevado de migrantes de todo o país, atraídos por ofertas de emprego e pela superioridade econômica da região.

Para Goss (2001), o crescimento acelerado da população, a crise dos anos 80 e a recessão econômica nacional também atingiu o norte catarinense, agravando os problemas urbanos. Embora com este cenário, Joinville manteve sua trajetória de crescimento e chegou ao final dos anos 90 como um dos principais pólos industriais da região Sul.

Ao longo dos anos, Joinville sofreu modificações quanto ao seu modelo econômico, iniciando com atividades agrícolas, passando para as comerciais e manufatureiras e atingindo a vocação industrial, como relata o IPPUJ (2001) corroborando o relato acima.

Joinville, mais uma vez, vem variando sua fonte econômica, tradicionalmente sustentada na industrialização, por uma complementação por meio do apoio ao desenvolvimento de atividades de comércio e serviços. Percebeu-se com precisão que o Produto Interno Bruto (PIB), estava concentrado no setor industrial, o qual vem crescentemente gerando taxas de desemprego nada agradáveis às últimas gestões municipais, como é relatado na revista Expressão (2001).

Contudo, na determinação de buscar solucionar tal situação, as últimas gestões municipais identificaram como alternativa o turismo. Inúmeros fatores contribuíram para que tal setor tenha se destacado e venha conquistando espaço no cenário catarinense e nacional. Segue, o relato de tais fatores.

## **4.2 Ações do turismo institucional público do segmento de negócios de Joinville no período de 1997 a 2003**

Visando atender um dos objetivos deste trabalho, fez-se necessário identificar ações estratégicas voltadas para o turismo institucional público do segmento de negócios, desenvolvidas pelas gestões municipais. Inicialmente, agrupando tais ações e a seguir, no próximo objetivo do trabalho, verificando os resultados alcançados.

As ações estratégicas voltadas para o turismo institucional público do segmento de negócios, desenvolvidas pela gestão municipal e o planejamento estratégico devem estar extremamente ligados, contudo a existência da primeira não está condicionada ao segundo, sendo que as mesmas podem estar sendo implementadas sem que estejam ligadas a um planejamento estratégico formal. Isto implica com que as ações estratégicas adotadas antes da existência de um planejamento estratégico formal possam estar desligadas e desordenadas de objetivos comuns, desconsiderando assim os princípios básicos do planejamento estratégico, conforme Churchill e Peter (2000).

Todos os sujeitos da pesquisa em questão, identificaram ações estratégicas que vêm sendo desenvolvidas no sentido de apoiar o desenvolvimento do turismo do segmento de negócios, e expressam diferentes percepções, que vão desde o conhecimento básico até a generalização diversa a respeito do tema.

De acordo com as entidades que representam e as atividades que desempenham na comunidade local, alguns dos sujeitos de pesquisa expõem a seguir, de forma individual, seus conhecimentos sobre políticas ou planejamentos

desenvolvidos no município, criados para alavancar o desenvolvimento local e de forma mais específica o turismo do segmento de negócios.

Para fins de esclarecimento, muitos dos relatos que seguem, tratam o turismo do segmento de negócios como “turismo de negócios e eventos”, como é chamado pelos diversos sujeitos de pesquisa, tanto no âmbito público como privado.

No município de Joinville, as reuniões e fóruns que ocorreram para discutir o planejamento estratégico de Joinville (Anexo C), tiveram seu início em março do ano de 2003 e conclusões em dezembro do mesmo ano. Isto não implica que ações estratégicas não tenham sido desenvolvidas no município com objetivos de prosperidade para o mesmo.

O secretário municipal de Qualidade, Desenvolvimento e Integração, Ivo Gramkow, revela que o desenvolvimento do planejamento estratégico de Joinville foi um verdadeiro exercício de cidadania. O documento, segundo ele, é muito simples e aponta caminhos a serem trilhados para que o município se desenvolva de forma sustentada, buscando o equilíbrio econômico com justiça social e respeito ao meio ambiente. (JORNAL A NOTÍCIA, 2003<sup>c</sup>)

De acordo com Ivo Gramkow, o carro-chefe do PIB em Joinville, foi a indústria tradicional:

[...] em determinados momentos 80% desse PIB era da indústria, hoje esse percentual deve estar na faixa de 70%, talvez tenhamos que chegar a 50%. Mas não vamos reduzir o tamanho da indústria, então, o que vai ser compensado? A indústria não tem como fazer deste um município sustentável, principalmente tendo em vista a globalização e as novas tecnologias. É preciso desempregar gente na indústria. A compensação vem de outra atividade, que para nós seria o turismo. Esse é um segmento de absorção de mão-de-obra no setor de serviços e tipicamente, no mundo inteiro, é distribuidor de renda. Joinville acha que este é o caminho. (JORNAL A NOTÍCIA, 2003<sup>c</sup>, p.3)

O presidente da Câmara de Vereadores de Joinville, Darci Matos, corrobora a opinião anterior e acrescenta a importância do turismo de negócios e eventos para o desenvolvimento do município, constatado no planejamento como uma das vocações para Joinville:

O município está finalizando o planejamento estratégico da cidade. Após ouvirmos as forças da comunidade, estamos planejando Joinville para daqui 20 anos, e constatou-se neste planejamento estratégico que uma das veias fortes da economia de Joinville é o turismo de negócios e eventos, então Joinville tem insistido neste particular. Nós ampliamos o aeroporto, nós estamos iniciando uma atuação forte na área de saneamento, estamos verificando a estrutura viária da cidade, sendo que a estrutura hoteleira já é significativa e crescente. O prefeito atual construiu o Edmundo Doubrava que é um espaço para exposições, anexo ao Cau Hansen. Temos também o ensino superior em turismo em algumas instituições de ensino e também diversos cursos técnicos da área de modo que, Joinville, tem se preparado para este crescimento.

Além do planejamento estratégico de Joinville, Vilmar Pedro de Souza, diretor de marketing e eventos da PROMOTUR, destaca o planejamento estratégico do turismo de Joinville (Anexo D).

Nós, entendemos que a vocação natural de Joinville é o turismo de negócios e eventos. Por isso o governo municipal tem investido muito na infra-estrutura para receber, captar e sediar eventos de todas as origens, conforme o planejamento estratégico do turismo de Joinville, com proposta para revisão no próximo ano, 2004. O nicho de mercado tem sido o turismo de negócios e eventos porque nós temos equipamentos capazes de abrigar grandes, médios e pequenos eventos e ainda estamos ampliando esta estrutura. A Promotur investe muito para divulgação destas potencialidades, mas para que nós possamos atuar no turismo de negócios e eventos, precisamos também, atuar nas atrações complementares de lazer para o turista no seu momento de folga. Por isto também estamos investindo muito no turismo de lazer, embora ele se apresente em Joinville com um fluxo pequeno, o nosso maior fluxo com certeza seria o turismo de negócios e eventos.

Vilmar Pedro de Souza, identifica acima, a necessidade do turista de negócios em dedicar seu tempo livre no consumo de entretenimento e recreação, conforme o exposto por Beni (2002), na revisão da literatura.

Luiz Carlos da Silva Januário, coordenador administrativo do Parque Expoville, identifica algumas ações desenvolvidas por determinados órgãos públicos, conforme segue:

[...] existe, por parte do município, o qual desenvolve diversas reuniões com empresários e comerciantes de Joinville e envolve a Promotur, o CVB, a Expoville, e os demais órgãos públicos voltados para o turismo e negócios. Estamos aguardando para os próximos seis meses um investimento de aproximadamente 1 milhão de reais na Expoville por parte do município.

O diretor de marketing e eventos da PROMOTUR, Vilmar Pedro de Souza, acrescenta que Joinville está inserida no Programa de Desenvolvimento do Turismo (PRODETUR), criado para a melhoria da infra-estrutura turística e que conta com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento:

[...] nós temos o Prodetur, o qual é um programa de desenvolvimento do turismo, e Joinville está inserida neste processo aguardando recursos para criarmos uma série de infra-estrutura que irá alavancar o desenvolvimento do turismo. Além de ações da própria prefeitura que, através do planejamento estratégico que realizou para os próximos 20 anos, identificou o turismo como um relevante tema que a administração pública irá trabalhar. [...] temos tido sempre esta preocupação. A despoluição do rio Cachoeira é uma das ações que a prefeitura vem trabalhando para que possamos resolver mais rapidamente esta questão, e que em um futuro próximo, se não for visto, poderá comprometer o desenvolvimento do turismo de uma forma geral. O esgoto também é outra preocupação da gestão pública. A prefeitura tomou para si de volta a administração da Casan para que a água deste esgoto seja tratada pelo município de maneira correta, que possa atender a toda a comunidade. Controle de mangues, controle de encostas, controle de toda a flora e a fauna, enfim, há uma preocupação constante da prefeitura neste sentido para que isto não possa no futuro se tornar ameaças. Também na área econômica, acabamos de fazer um senso junto ao SEBRAE, identificando todas as potencialidades em todos os setores econômicos. Esta pesquisa pôde nos colocar a quantidade de cada tipo de equipamentos que temos, se é necessário criar mais alguns para a demanda que estamos tendo ou esperamos ter.

Reginaldo Roza, gerente do Centreventos Cau Hansen, acredita que as grandes ações estratégicas voltadas para o desenvolvimento do turismo de negócios e eventos, deram início quando o Centreventos Cau Hansen foi instalado e

considera tal instalação como um marco histórico para o município, “[...] pode-se dividir a história de Joinville em: antes e depois do Cau Hansen [...]”.

O diretor executivo do Joinville Convention & Visitors Bureau, Karlos Gabriel Lemos, considera a participação da gestão pública essencial para as ações estratégicas que vêm sendo desenvolvidas, para o atendimento do turismo de negócios e eventos, e corrobora a opinião de Reginaldo Roza, quanto à instalação do Centreventos Cau Hansen, acrescentando:

A cidade está investindo muito mesmo em turismo de negócios e eventos. O prefeito está envolvido da reformulação da nova Expoville e também no próprio Centreventos para melhorias dos equipamentos.

Contudo, a existência de políticas desenvolvidas a partir de um planejamento estratégico do município e um planejamento estratégico do turismo do município, formalizados, são fatores causadores da presença de conhecimento por parte dos sujeitos de pesquisa, de ações estratégicas que foram e estão sendo desenvolvidas e implementadas pela anterior e atual gestão municipal.

Além da contribuição dos gestores públicos municipais a respeito das ações estratégicas do turismo institucional público do segmento de negócios, implementadas em Joinville, pesquisou-se em fontes secundárias, especificamente em jornais e periódicos locais, regionais e nacionais, no período relativo a 1997 até 2003, notícias referentes a ações dessa natureza.

Posteriormente, tais notícias irão corroborar alguns resultados e índices de desenvolvimento do turismo institucional público do segmento de negócios de Joinville, os quais serão verificados no objetivo seguinte.

Portanto, seguem as notícias e ações estratégicas que foram analisadas:

- a) Em março de 1998, o diretor executivo do Joinville Convention & Visitors Bureau divulga a conclusão do guia de eventos e aborda que as mudanças quanto ao turismo de negócios somente ocorrerão quando as obras do Centreventos Cau Hansen forem concluídas. (JORNAL PROMOTUR, 1998<sup>a</sup>)
- b) Em março de 1998, o chefe do IPPUJ, na ocasião, Norberto Sganzerla, declarou que Joinville nunca mais será a mesma, depois do dia 26 de junho de 1998, dia da inauguração do Centreventos Cau Hansen. (JORNAL PROMOTUR, 1998<sup>b</sup>)
- c) Em março de 1999, o prefeito na ocasião, Luiz Henrique da Silveira, disse que o crescimento do setor terciário constitui o maior desafio do poder público e da iniciativa privada, através de ações que tornem Joinville um centro de turismo de negócios e eventos. (JORNAL PROMOTUR, 1999)
- d) Em março de 1999, os presidentes da Fundação Cultural e da Companhia de Desenvolvimento e Urbanização de Joinville (CONURB), na ocasião, Edson Machado e Jordi Castan, respectivamente, assinaram no gabinete do ex-prefeito Luiz Henrique da Silveira, a transferência da gestão administrativa do Centreventos Cau Hansen. A Fundação Cultural encarregada das promoções no espaço enquanto a CONURB ficou incumbida de captar eventos empresariais e gerir administrativamente o prédio. A Secretaria de Desenvolvimento e Integração Regional ficou responsável em captar recursos através da Lei do Mecenato para conclusão da obra. Com um custo mensal de manutenção em 1999 de R\$ 70.000,00, o Centreventos Cau Hansen passou a ser administrado pela CONURB, que já administra a rodoviária. Com isso, o governo municipal esperou reduzir o déficit, facilitar

a privatização e, principalmente, concluir os principais pontos do projeto, como o teatro e o centro de convenções. Inaugurado em junho de 1998, o Centreventos ainda necessitou de R\$ 4,7 milhões para a conclusão. Segundo o ex-prefeito Luiz Henrique da Silveira, esse dinheiro seria utilizado principalmente para a finalização das obras do teatro Juarez Machado e do centro de convenções. Mas também se viu a necessidade de colocação de cadeiras nas arquibancadas, plataforma móvel para transformação da arena em palco, arquibancadas retráteis, elevadores internos, finalização dos camarotes e melhorias no sistema acústico, iluminação e climatização. Para esta finalização, a CONURB teria como objetivo principal, a captação de recursos para cumprir essas metas. (JORNAL A NOTÍCIA, 1999<sup>a</sup>)

e) Em dezembro de 1999, foi publicado na imprensa regional que o Joinville Convention & Visitors Bureau estimava realizar pelo menos 25 eventos no ano seguinte, como por exemplo: grandes e pequenos seminários e congressos que envolveriam profissionais de diferentes áreas, além de feiras voltadas a diversos setores da economia. A instituição se consolidou a partir da parceria entre prefeitura e PROMOTUR. Duas ações foram implementadas a partir do ano 2000. Uma delas foi enviar malas-direta a entidades e à empresas que organizam eventos. Outra foi manter contato permanente com a indústria turística de São Paulo. O Joinville Convention & Visitors Bureau, a PROMOTUR e a Associação Brasileira da Indústria Hoteleira de Santa Catarina (ABIH/SC) trabalharam com o mesmo o mesmo objetivo: captar eventos de negócios para incrementar a economia de Joinville. Para isso, foi necessário planejar. No ano de 1999, foram realizados no Centreventos Cau Hansen o 10º Congresso Nacional Brasileiro

das Associações Comerciais e Industriais e a 32ª Convenção Estadual do Encontro do Comércio Lojista. Para feiras e exposições, o Parque Expoville é o mais adequado. (JORNAL A NOTÍCIA, 1999<sup>b</sup>).

f) Em dezembro de 1999, o encontro entre o presidente do Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR, Caio Luiz de Carvalho, e o presidente da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira de Santa Catarina (ABIH/SC), Geraldo Linzmeyer, na ocasião, rendeu a confecção de um show case. A revista passou a ser uma das ferramentas do Joinville Convention & Visitors Bureau para captar eventos de negócios. Patrocinada pela EMBRATUR, representou um investimento de R\$ 40.000,00. Além dos 10 mil exemplares, foram criados 20 mil *folders*, um resumo de oito páginas da revista. (JORNAL A NOTÍCIA, 1999<sup>c</sup>).

g) A PROMOTUR inaugurou em 21 de abril um posto de informações turísticas no Terminal Rodoviário de Joinville. A iniciativa fez parte do projeto da PROMOTUR de instalar três postos de informações na cidade. O novo posto fez parte do projeto de modernização do Terminal Rodoviário de Joinville. (TRADE JOINVILLE, 2000<sup>a</sup>)

h) Resultado de um convênio entre a Infraero e a Prefeitura Municipal de Joinville, verificou-se que o aeroporto da cidade ganhou nova edificação para administração, novo terminal de passageiros e torre de controle, que garantiram padrões internacionais de qualidade para o atendimento de seus clientes e usuários. Tudo isso somado a ampliação do terminal de cargas, ampliação do pátio de aeronaves e a construção de *táxi-way* veio garantir, um complexo aeroportuário condizente com a importância social, política e

econômica do município. O prazo para entrega da obra está previsto para o início de 2004. (TRADE JOINVILLE, 2002<sup>a</sup>)

- i) Inaugurado no dia 09 de março de 2002, o Centro de Convenções Alfredo Salfer passou a dinamizar ainda mais o mercado de negócios e eventos em Joinville, segmento que tem despertado a atenção em todos os envolvidos na atividade turística. Localizado no piso térreo do Centreventos Cau Hansen, painéis articulados permitem até onze salas modulares, devidamente preparadas para sediar feiras de pequeno porte, congressos, convenções e até mesmo reuniões técnicas. Ainda com mais duas áreas destinadas a secretarias. O investimento de R\$ 799.201,01, parte da cota liberada pelo Ministério do Esporte e Turismo, tornou possível a viabilização do Centro de Convenções Alfredo Salfer. (TRADE JOINVILLE, 2002<sup>b</sup>)
- j) Com recursos liberados pelo Ministério do Esporte e Turismo, o Centreventos Cau Hansen recebeu obras de complementação e adequação que foram entregues à comunidade no mês de março de 2002. As obras incluíram a construção de uma laje de concreto que aumentou o isolamento acústico, permitindo eventos simultâneos no palco principal e no teatro Juarez Machado, sem interferências. A vedação da arena com esquadrias de aço, alumínio, vidros e painéis termoacústicos, substituiu o sistema leve e lonas tensionadas, propiciando assim, melhor conforto térmico e acústico, com isolamento da área de ruídos externos. (TRADE JOINVILLE, 2002<sup>c</sup>)
- k) A reforma da antiga ala do Hospital São José, manteve as características da construção que datam de 1905. Tal obra representou mais uma importante iniciativa para o setor turístico. Trata-se de 26 novos leitos disponíveis para a comunidade e para os turistas que, entre as exigências que determinam

sua viagem, o item saúde é uma das prioridades. (TRADE JOINVILLE, 2002<sup>d</sup>)

l) Em junho de 2002, foi lançado o processo de licitação , através da Fundação Cultural de Joinville, o projeto de construção do Expocentro Edmundo Doubrawa. O Expocentro funciona anexo ao Centreventos Cau Hansen com 4.196 m<sup>2</sup> de área construída e especialmente destinada à realização e apoio de pequenas feiras, eventos culturais e de negócios. A obra foi orçada em aproximadamente R\$ 1.500.000,00, que foram obtidos através da Lei do Mecenato junto às empresas e instituições privadas da cidade e região. Segundo o Engenheiro Jéferson Perez, do IPPUJ, a construção do Expocentro Edmundo Doubrawa representou mais um avanço para o incremento da atividade turística e o conseqüente aquecimento da economia do município. (TRADE JOINVILLE, 2002<sup>e</sup>)

m) A obras do Expocentro Edmundo Doubrawa iniciaram no dia 8 de julho de 2002 e foram concluídas em novembro de 2002. Foram mais de 4 mil m<sup>2</sup> de área construída e segundo Renato Castro, presidente da Comissão executiva do 49º Congresso Brasileiro de Anestesiologia ocorrido em novembro de 2002, concluiu que foi uma grande satisfação saber que de alguma forma tal Congresso contribuiu para que a cidade se firmasse de forma definitiva no segmento de negócios e eventos. (TRADE JOINVILLE, 2002<sup>g</sup>)

n) A PROMOTUR, ganhou novo enquadramento jurídico em 1º de janeiro de 2003. A mudança nasceu da necessidade de equacionar os problemas de déficit da empresa, cujos recursos eram repassados para a prefeitura em forma de integralização de capital. Com o novo enquadramento, a

PROMOTUR recebeu um novo aporte de subvenção da prefeitura, com a vantagem de não precisar arcar com as despesas referentes ao pagamento dos encargos sociais. A aprovação para o novo enquadramento ocorreu em 28 de maio de 2002, em assembléia extraordinária reunindo todos os acionistas da empresa e decidindo o dia 31 de dezembro de 2002 a data limite para a conclusão de todo o processo. O processo foi aprovado pelo poder legislativo municipal, no qual o prefeito Marco Tebaldi solicitou a extinção da empresa e a imediata criação da fundação que, por motivo da consolidação da marca, manteve o mesmo nome fantasia, sendo denominada Promotur – Fundação Turística de Joinville e não mais Companhia Municipal de Turismo de Joinville. (TRADE JOINVILLE, 2002<sup>f</sup>)

o) Alexandre Brandão Nascimento, presidente da PROMOTUR, declarou que o Convention & Visitors Bureau, os hoteleiros, restauranteiros, comerciantes da cidade e a PROMOTUR estão unidos para fortalecer e captar ainda mais eventos para Joinville. Mostraram durante o ano de 2003, que Joinville tem capacidade para receber eventos de todos os tamanhos. O Centreventos Cau Hansen, o Expocentro Edmundo Doubrava e o Parque Expoville passaram pouco tempo sem nenhum congresso, feira ou convenção e participaram da maior feira de turismo da América Latina, a Abav. O *stand* de Joinville foi muito procurado, principalmente por agências de viagens que ainda não tinham Joinville como cadastro de possível destino para seus pacotes de viagens. (TRADE JOINVILLE, 2003<sup>a</sup>)

p) Em abril de 2003, o Prefeito de Joinville, Marco Tebaldi assinou, em seu gabinete, o edital para construção da nova Expoville, que permitirá investimentos de capital privado. "Precisamos fazer de Joinville um centro de

referência do turismo de negócios do Sul do Brasil [...], gerando emprego [...] para o crescente desemprego por causa da automação da indústria", discursou o prefeito, que vislumbrou uma nova perspectiva no setor. Revelou que já existem investidores interessados nesse mercado de centros expositores, e a colocação geográfica da Expoville, às margens da BR-101, certamente será um atrativo para esse setor da economia, previu Tebaldi. (JORNAL A NOTÍCIA, 2003<sup>a</sup>).

q) Inaugurou em novembro de 2003, outro hotel de bandeira internacional da rede Accor, mais uma opção de hospedagem em Joinville. É a cidade se estruturando e empresários acreditando em seu potencial turístico. (TRADE JOINVILLE, 2003<sup>b</sup>).

r) Com o objetivo de estar entre as três cidades mais receptivas com relação a turismo de negócios e eventos, o "Conselho da Cidade", formado por 100 entidades representativas da comunidade, preparou o planejamento estratégico de Joinville. Na primeira etapa, o conselho identificou sete vocações da cidade. Duas delas são voltadas para o turismo: sustentabilidade econômica (turismo de negócios e eventos) e sustentabilidade urbana e ambiental (turismo ecológico e rural com base na agricultura familiar). As reuniões continuaram até o final de dezembro de 2003. (TRADE JOINVILLE, 2003<sup>c</sup>).

Além destas ações estratégicas até aqui relacionadas, existem outras, como é o caso do projeto "Parceria Verde" e o "Plano Joinville 200". O primeiro, da Companhia de Desenvolvimento Urbano de Joinville (CONURB), que vem mantendo canteiros, trevos e rotatórias da cidade devidamente floridos. A limpeza da cidade e

a beleza de suas flores são pontos marcantes para os milhares de turistas que visitam Joinville todos os dias, a lazer ou a negócios.

O segundo, denominado “Plano Joinville 200”, o qual é um planejamento de 17 meses e se estenderá até dezembro de 2004, coincidindo com o restante do mandato do prefeito atual Marco Tebaldi.

Joinville está acompanhado a realização de diversas obras e ações governamentais que irão dotar a cidade de melhor infra-estrutura e de serviços que atendam às necessidades da população e dos turistas. O investimento é de aproximadamente R\$ 200.000.000,00 de recursos próprios e oriundos de outros convênios. O entendimento existente na Prefeitura Municipal de Joinville é que o poder público tem condições de alavancar um novo fluxo de crescimento econômico no município. (JORNAL A NOTÍCIA, 2003<sup>b</sup>)

Na continuidade do estudo, será analisado o desempenho dos índices de desenvolvimento do turismo institucional público do segmento de negócios de Joinville, no intuito de buscar evidências dos objetivos traçados pela atual gestão que os liguem às ações estratégicas identificadas, tendo o ano de 1997 como período inicial desta análise, observando-se o contexto nacional, catarinense e municipal.

#### **4.3 Índices de desenvolvimento turístico do segmento de negócios de Joinville**

Para efeito de estudo do segundo objetivo específico deste trabalho, os resultados das ações desenvolvidas pela gestão municipal assumem como fator de

análise a observação de variação de índices, comparando os mesmos no período entre 1997 e 2003.

A Tabela 1, revela a tendência do crescimento do número de empresas de Joinville, voltadas para as atividades econômicas de comércio e de prestação de serviços, visto que a indústria tem sido “crescentemente desempreguista”, como relata o ex-prefeito municipal de Joinville, Luiz Henrique da Silveira para a revista Expressão (2001, p.42).

TABELA 1 – EMPRESAS DE JOINVILLE POR SETOR DE ATIVIDADE

Atividade econômica	1997	1998	1999	2000
Comércio	10.152	7.654	8.634	10.471
Ind. Transformação	1.760	1.257	1.380	1.683
Prestação de serviços	10.409	8.327	9.340	12.679
Prestação de serviços autônomos	13.314	8.269	8.390	9.130
TOTAL	35.635	25.507	27.744	33.963

Fonte: SDIR-2000/Univille *apud* IPPUJ (2001, p.42)

A Tabela 2, representa os índices em percentual, da evolução das empresas por setor de atividade. Os resultados refletem que a atividade econômica de prestação de serviços, foi a que mais cresceu em relação as demais atividades econômicas e em relação aos anos anteriores. As principais atividades voltadas para o atendimento do turismo, principalmente, o turismo do segmento de negócios, são atividades de prestação de serviços, como relatam Lage e Milone (1996), quando definem produto turístico; definem-no como sendo um conjunto de bens e serviços, sendo um composto constituído por acomodações, alimentação, transporte e entretenimento.

TABELA 2 – EVOLUÇÃO DAS EMPRESAS POR SETOR DE ATIVIDADE – EM PERCENTUAL

Atividade econômica	1996/1997	1997/1998	1998/1999	1999/2000
Comércio	13,40	-24,60	12,80	21,27
Ind. Transformação	9,72	-28,57	9,78	21,95
Prestação de serviços	5,08	-20,00	12,16	35,74
Prestação de serv. autônomos	19,67	-37,89	1,46	8,82

Fonte: SDIR-2000/Univille *apud* IPPUJ (2001, p.4)

Dezenas de empreendimentos comerciais e de prestação de serviços, vêm se instalando em Joinville nos últimos sete anos. Entre eles, grandes redes de hipermercados e *shopping centers*, conforme a Revista Expressão (2001).

Na Tabela 3, observa-se também o crescimento da rede hoteleira no que diz respeito ao número de leitos disponíveis em Joinville. Tais dados confirmam o grande investimento que vem ocorrendo nos últimos anos, principalmente por hotéis de bandeira internacional. Conforme citação da PROMOTUR (Trade Joinville, 2003<sup>b</sup>, p.7), “é a cidade se estruturando e empresários acreditando em seu potencial turístico”.

TABELA 3 – REDE HOTELEIRA DE JOINVILLE

Ano	Número de leitos
2000	3.692
2003	Aprox. 4.500

Fonte: PROMOTUR (2003)

A seguir, na Tabela 4, são constatados os índices de permanência média em hotéis tanto em Santa Catarina como em Joinville, desde 2001 até 2003. Tais resultados demonstram que o número de dias de permanência do turista no município de Joinville é menor que o número de dias de permanência do turista em Santa Catarina de uma forma geral. Estes resultados refletem que Joinville não é o

principal destino para permanência de visitantes que estão a passeio ou em férias - motivos de viagem que se utilizam mais dias de permanência, como é verificado na Tabela 5.

TABELA 4 – PERMANÊNCIA MÉDIA EM HOTÉIS - EM DIAS

<b>Ano</b>	<b>SC</b>	<b>Joinville</b>
2001	5,66	2,49
2002	5,01	1,95
2003	4,51	2,15

Fonte: SANTUR (2004)

A Tabela 5, apresenta o motivo da viagem – em percentual, com dados de Joinville entre 1997 e 2003 e dados de Santa Catarina entre 2001 e 2003. Os índices de Joinville revelam que o turismo de negócios é o segmento turístico que se destaca quando comparado aos índices de Santa Catarina no que se refere ao mesmo segmento turístico.

De acordo com as Tabelas 4 e 5, Joinville recebe turistas por um curto espaço de tempo, entre 2 e 3 dias, e que se tornou nos últimos anos, um dos principais destinos para o turismo do segmento de negócios do Estado.

Tais indicadores são reflexos de ações estratégicas da gestão pública municipal, como a instalação do Centreventos Cau Hansen e outras já verificadas no objetivo anterior, que propiciaram o desenvolvimento turístico no município, e confirmam o turismo do segmento de negócios, como sendo uma das vocações potenciais, de acordo como é abordado tanto no planejamento estratégico de Joinville como no planejamento estratégico do turismo de Joinville.

TABELA 5 – MOTIVO DA VIAGEM - EM PERCENTUAL

Ano	SC		Joinville	
	Lazer	Negócios	Lazer	Negócios
1997	-	-	65,69	34,31
1998	-	-	67,66	32,34
1999	-	-	89,69	10,31
2000	-	-	83,14	16,86
2001	94,43	5,57	79,60	20,40
2002	90,71	9,29	70,22	29,78
2003	85,27	14,73	52,10	47,90

Fonte: PROMOTUR (2003) e SANTUR (2004)

Os índices do motivo da viagem, tanto em Santa Catarina quanto em Joinville, podem ser verificados também nas Ilustrações 22 e 23, que seguem:

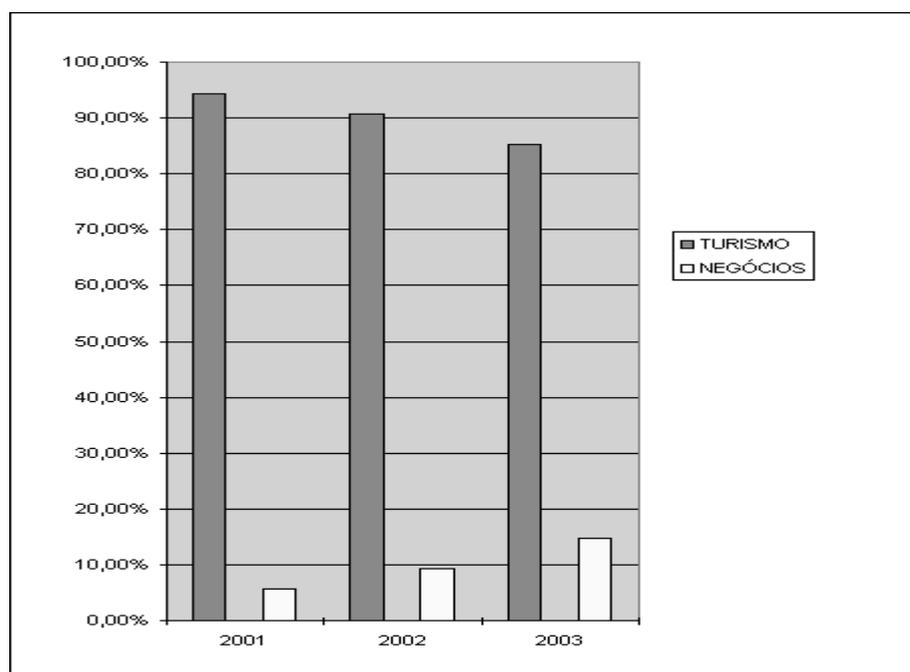


ILUSTRAÇÃO 22 – MOTIVO DA VIAGEM - SC

Fonte: SANTUR (2004)

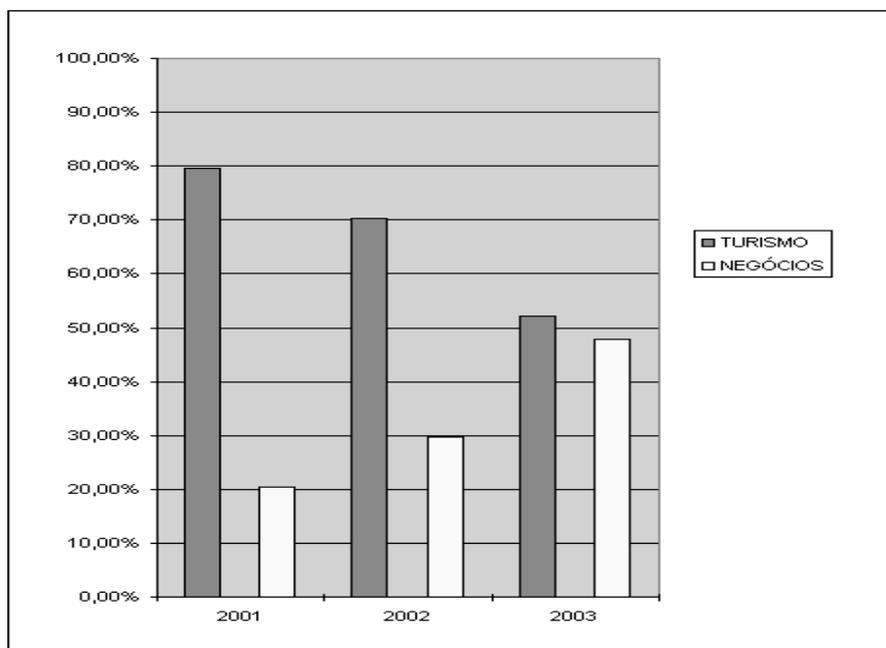


ILUSTRAÇÃO 23 – MOTIVO DA VIAGEM - JOINVILLE  
 Fonte: PROMOTUR (2003) e SANTUR (2004)

Joinville foi incrementada no ano de 1998, com a inauguração do Centreventos Cau Hansen. A Tabela 6, reflete a procura por eventos com elevado crescimento a partir de 2003. Segundo Reginaldo Roza, gerente do Centreventos Cau Hansen, “[...] a procura por agendamento de eventos, feiras, exposições e congressos, tem crescido de forma controlável para que posteriormente se possa dar o atendimento adequado a todos os visitantes e expositores”. Como relata Reginaldo, a agenda de reservas para ocupação dos espaços do Centreventos Cau Hansen para 2004 está concorrida (Anexo E), com algumas reservas já confirmadas para 2005.

TABELA 6 – PROCURA POR ATRATIVOS TURÍSTICOS EM JOINVILLE – EM PERCENTUAL

<b>Atrativos</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Naturais	42,81	45,38	31,01	26,91	23,13	28,42	25,35
Históricos, Culturais	26,98	14,10	3,77	19,95	10,60	15,01	16,13
Manifestações populares	0,59	0,44	0,29	0,93	0,72	0,80	-
Eventos	0,88	3,08	1,74	2,09	1,93	1,34	6,68
Visita a amigos e parentes	-	-	-	-	61,69	53,63	50,46
Tratamento de saúde	-	-	-	-	1,93	0,80	1,38
Outros	28,74	37,00	63,19	50,12	-	-	-

Fonte: SANTUR (2004)

O relatório de público do Centreventos Cau Hansen, é outro índice de desenvolvimento turístico voltado para o segmento de negócios e eventos, como reflete a Tabela 7. A expectativa da gestão pública é incrementar outros equipamentos turísticos voltados para este segmento, como por exemplo o Parque da Expoville.

TABELA 7 – RELATÓRIO DE PÚBLICO DO CENTREVENTOS CAU HANSEN

<b>Ano</b>	<b>Público</b>	<b>Eventos</b>
Junho 1998	233.260	36
1999	280.397	80
2000	220.140	43
2001	258.720	56
2002	183.892	57
2003	386.463	78
Total	1.562.872	350

Fonte: dados primários

Além das observações dos índices de desenvolvimento econômicos voltados para o turismo, outros resultados das ações implementadas pela atual gestão pública, foi a observação das presentes situações, como é o caso do Prêmio Caio – 2003, recebido pelo Parque Expoville.

O Parque Expoville, foi o destaque do ano pela Revista de Eventos, especializada no segmento de negócios, como o melhor do gênero da região Sul. Por esta razão foi agraciado com o Prêmio Caio – 2003, referência a Caio de Alcântara Machado, pioneiro no Brasil na criação de grandes salões. (Ipreville noticiais, 2003). Segundo Luiz Carlos da Silva Januário, coordenador administrativo do Parque Expoville, “a agenda para eventos e negócios de 2004, está disputada, com eventos regionais, nacionais e internacionais já confirmados”.

Conclui-se desta forma a análise dos resultados das ações estratégicas implementadas pela gestão municipal. De acordo com os objetivos propostos, a seguir, identifica-se a cadeia produtiva do turismo institucional público do segmento de negócios de Joinville.

#### **4.4 Cadeia produtiva do turismo institucional público do segmento de negócios de Joinville**

Este tópico vem apresentar a representação da cadeia produtiva do turismo institucional público do segmento de negócios em Joinville. De acordo com Vaz (2001), o turismo como atividade econômica, mobiliza mais de 50 setores produtivos de bens e serviços, demandando o trabalho de inúmeras categorias técnicas e profissionais.

De acordo com o diretor de marketing da PROMOTUR, Vilmar Pedro de Souza:

[...] dentro do Conselho Municipal do Turismo, temos mais de 40 entidade envolvidas, que trabalham em conjunto com a Promotur e este Conselho. O grande tripé do desenvolvimento do turismo de negócios e eventos é o CVB, Promotur e os Centros de eventos. Atrás disso temos, o Sindicato de Hotéis, Restaurantes Bares e Similares, CDL, Ajorpeme, enfim, todas as entidades que colaboram no sentido de ajudar na captação de negócios e eventos para o município.

Vilmar Pedro de Souza, acrescenta:

O papel destas instituições é fundamental. Quando saímos para captar algum evento, precisamos levar ou mostrar para quem se propõe a fazer algum evento em Joinville, toda a infra-estrutura afinada com evento. Sempre levamos uma correspondência da ACIJ, da CDL, da prefeitura, do CVB, enfim, até de órgãos de saúde para que os clientes entendam que todos estes mecanismos e autoridades civis, militares e até privadas, estão envolvidos da melhor forma para atender ao turista e ao evento como um todo.

Para Luiz Carlos da Silva Januário, coordenador administrativo do Parque Expoville:

O papel destas instituições é importantíssimo, pois se não executarem o seu trabalho, não divulgarem o município e suas potencialidades, outro irá fazer, logo, iremos perder.

Para o presidente a Câmara de Vereadores de Joinville, Darci Matos, as relações entre os elos da cadeia produtiva do turismo para o segmento de negócios em Joinville, tornam-se fundamentais para o crescimento econômico do município:

O sucesso do turismo de negócios depende da ação individual de cada um. É uma corrente, uma cadeia, então imaginamos que se cada setor, cada equipamento der sua contribuição resultará num turismo de negócios e eventos bom, partidário e que irá gerar mais postos de trabalho, mais riqueza e mais renda para a comunidade.

O presidente da Câmara de Vereadores de Joinville, acrescenta:

[...] as relações entre a cadeia produtiva do turismo ainda não são satisfatórias. São razoáveis. É preciso melhorar. É preciso que haja uma sintonia, harmonia, uma parceria. Na verdade o turismo de negócios e eventos é muito novo em Joinville e também no Brasil. Precisamos aprender muito ainda.

Para representar a cadeia em estudo, foi utilizado o modelo de cadeia produtiva do turismo, proposto pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e

Comércio (2003), e destacado, nesta representação, os elos que compõe a cadeia produtiva do turismo institucional público do segmento de negócios de Joinville, e que possuem lideranças do poder público municipal. Conforme o relato do presidente da Câmara de Vereadores de Joinville, Darci Matos, identificou-se: a Prefeitura Municipal de Joinville, a Fundação Turística de Joinville, o Centreventos Cau Hansen, o Parque Expoville, o Terminal Rodoviário Harold Nielson e o Joinville Convention & Visitors Bureau, conforme a Ilustração 24 .



#### **4.5 Identificação dos elos da cadeia produtiva do turismo institucional público do segmento de negócios de Joinville**

Os elos ou fontes identificados na representação da cadeia produtiva do turismo institucional público do segmento de negócios de Joinville, conforme o relato do presidente da Câmara de Vereadores de Joinville, Darci Matos, são responsáveis pelo encadeamento das operações, voltadas para o atendimento deste segmento. São elos que possuem lideranças do poder público municipal.

Os tópicos a seguir, caracterizam os elos da cadeia produtiva em estudo.

##### **A – Fundação Turística de Joinville - PROMOTUR**

A Fundação Turística de Joinville, é o órgão municipal responsável pela promoção e divulgação da cidade. Criada através da lei nº 4.676, de 30 de outubro de 2002, “a PROMOTUR, que iniciou suas atividades como Fundação em 1º de janeiro de 2003, é parceira de todo o *trade* turístico da cidade tendo, assim, maior facilidade e apoio em seu importante papel”, de acordo com as palavras de Alexandre Brandão Nascimento, presidente da PROMOTUR.

##### **B - Centreventos Cau Hansen**

A partir da década de 80, surgiu nos Estados Unidos um novo conceito para as arenas (como são chamados os grandes centros esportivos), de acordo com Hoeller (1999). Devido ao grande número de jogos e shows transmitidos pela TV e o aumento de milionários patrocínios, viabilizou-se a construção de novas arenas

extremamente bem equipadas, oferecendo-se níveis elevados de conforto e inspiradas no modelo de arquitetura das antigas arenas greco-romanas.

Na América Latina, muitas cidades estão desenvolvendo projetos para instalar esse tipo de empreendimento, sendo que, Joinville inaugurou em junho de 1998, o Centreventos Cau Hansen, primeiro empreendimento latino-americano a acompanhar o moderno conceito de arena multiuso, como relata Hoeller (1999).

O Centreventos Cau Hansen, de acordo como o autor anterior, consolida a posição de Joinville como lugar privilegiado para realização de grandes eventos. Versátil e funcional, pode ser configurado para shows, apresentações teatrais e musicais, atividades esportivas, grandes festas, convenções, congressos, exposições e inúmeros outros usos. O complexo está localizado em uma região central da cidade e sua administração está sendo executada pela CONURB.

O equipamento possui diversos espaços, conforme é descrito abaixo:

- a) Palco principal: de acordo com Reginaldo Roza, gerente do Centreventos Cau Hansen, o palco principal tem área total de 1.200 m<sup>2</sup> (900 m<sup>2</sup> palco principal, 300 m<sup>2</sup> palco lateral) e possui uma das maiores bocas de cena do país, com 9m de altura e 17m de largura. Dispõe de um projeto cenotécnico e dez camarins (computadores ligados à internet, fax, TV a cabo e poltronas eletrônicas). A estrutura da arena é circundada por 32 camarotes. Na área central, em frente ao palco, está o Hospitality Center – camarote com 120 poltronas e área privativa de 150 m<sup>2</sup>, que pode ser transformado em até cinco suítes.
- b) Quadras removíveis: o complexo é o primeiro do país concebido para receber quadras removíveis. São 1700m<sup>2</sup> de área adequados para vários tipos de competições. As comodidades incluem quatro vestiários

conjugados dois a dois, sala de imprensa com cabines de locução para até sete emissoras e locais para câmeras, *travellings* e gruas.

- c) Centro de Convenções Alfredo Salfer: o complexo conta com um Centro de área total de 1.332,22m<sup>2</sup>. Um espaço climatizado onde são disponibilizadas salas com metragem que variam de 44,80m<sup>2</sup> à 113m<sup>2</sup>, que estão preparadas para eventos como reuniões, cursos, palestras, entre outros, realizados paralelos aos grandes eventos. Todas as salas são moduláveis, o que permite alterar o tamanho com a necessidade de cada evento.
- d) Expocentro Edmundo Doubrawa: o Expocentro é um grande pavilhão de 4.051,54m<sup>2</sup> com 9m de pé direito com vão livre. Esta área foi construída e destinada para a realização e apoio de pequenas feiras, eventos culturais e de negócios. O Expocentro também poderá funcionar como um grande estacionamento coberto, caso não haja nenhum evento no local.
- e) Teatro Juarez Machado: os 25.000m<sup>2</sup> do teatro podem abrigar simultaneamente três eventos, um na área de congressos, outro na arena e outro no teatro, somando 10.000 pessoas. O teatro Juarez Machado, está localizado abaixo do palco principal do Centreventos Cau Hansen e foi construído conforme as especificações técnicas exigidas, oferecendo estrutura cenotécnica, qualidade acústica, ar condicionado, poltronas com encosto e assentos rebatíveis e camarotes. Tem capacidade para receber confortavelmente 500 espectadores para apresentações culturais e participantes de eventos técnicos, como simpósios, fóruns, congressos e convenções. Os espaço serve ainda como laboratório cênico para os alunos da Escola do Teatro Bolshoi, relata Reginaldo Roza, gerente do Centreventos Cau Hansen.

## C - Parque Expoville

O Parque da Expoville está localizado ao lado do acesso principal de Joinville, às margens da BR – 101. O parque também conta com um centro comercial com produtos da região, instalações para esporte e lazer, lago e bosque ecológico. Entre os serviços oferecidos está a montagem básica para estandes.

O Parque Expoville possui um pavilhão para eventos com área de 8.300 m<sup>2</sup>, com capacidade para 24.400 pessoas em pé. Seu auditório para 300 pessoas conta com ar condicionado, cadeiras estufadas e equipamentos de apoio para conferências. A área total do parque é de aproximadamente 360.000m<sup>2</sup>.

A estrutura oferecida pelo Parque Expoville é composta por restaurante típico, praça de alimentação, choperia, café colonial e quiosques com lanches e petiscos, *playground* e parque de diversões para o público infantil, e um parque agropecuário ao ar livre para rodeios, feiras rurais ou competições. O Parque Expoville proporciona 1.000m<sup>2</sup> de estandes com 9m<sup>2</sup> cada, equipados com linhas de telefone e fax. A Tabela 8, apresenta a capacidade de cada pavilhão do Parque.

TABELA 8 – CAPACIDADE DO PARQUE EXPOVILLE

<b>Nome dos salões</b>	<b>Área (m2)</b>	<b>Pé direito (m)</b>	<b>Capacidade</b>
Pavilhão “L”	1.500	8	4.500 pessoas
Pavilhão “U”	1.600	11	4.800 pessoas
Pavilhão “J”	1.500	8	4.800 pessoas
Auditório	300	2,5	300 pessoas
Térreo	3.400	2,5	10.000 pessoas

Fonte: Eventos e negócios (2002)

## D - Joinville Convention & Visitors Bureau

O Joinville Convention & Visitors Bureau foi instalado em Joinville em 23 de abril de 1997, por iniciativa privada e também do município juntamente com a PROMOTUR e a CONURB. Tendo sido reconhecido de Utilidade Pública Municipal em julho de 2003, e, um projeto de lei, aprovado pela Assembléia Legislativa, e pelo governador do Estado, foi legado ao Joinville Convention & Visitors Bureau o título de Entidade de Utilidade Pública Estadual em outubro de 2003, conforme o diretor executivo do Joinville Convention & Visitors Bureau, Karlos Gabriel Lemos.

Este órgão se mantém através de contribuições associativas de todos os setores envolvidos com o turismo e a comunidade, tendo como mantenedores: a Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), o Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Joinville (SIHRBES), a PROMOTUR, a CONURB, Messe Brasil Feiras e Promoções, *Shopping Mueller*, Hotel Bourbon , entre outros, com o intuito de gerar negócios, aumentar receita e criar empregos, atraindo eventos e visitantes para Joinville.

As finalidades do Joinville Convention & Visitors Bureau (2003), são:

- a) Integrar, dinamizar e promover ações na comunidade de Joinville e região com objetivo de captar eventos, congressos e similares, para realização dos mesmos;
- b) cadastrar e estimular o desenvolvimento de entidades, pessoas e empresas prestadoras de serviços, associadas à entidade, procurando oferecer condições de realizar estes eventos;
- c) reunir e aproximar todas as pessoas na área de turismo, na sua forma mais abrangente.

- d) defender os interesses da classe, na área de turismo na sua forma mais ampla.
- e) promover vínculos de solidariedade, integração e cooperação entre os associados e a comunidade, com objetivo de desenvolver o turismo em Joinville, na região, no Estado de Santa Catarina e no Brasil.
- f) promover a formação e aperfeiçoamento dos prestadores de serviços de turismo, pelo intercâmbio de idéias, experiência e conhecimentos entre seus associados e pela organização de cursos, conferências, concursos, premiação de trabalhos, etc.
- g) promover intercâmbio técnico, cultural e social com seus congêneres do país.
- h) integrar e fortalecer os valores de ordem moral e cultural da região.
- i) manter e estimular sentimentos de mútua cordialidade e cooperação entre seus associados.
- j) estimular a participação da entidade e seus membros em outros eventos ligados ou próximos aos objetivos da entidade.

A sigla em inglês denomina uma entidade que reúne empresas e instituições da área, como hotéis, restaurantes, bares, confeitarias, agências de viagens, entre outros. O objetivo é promover eventos que atraiam públicos determinados, como feiras, seminários e congressos, o assim denominado turismo de negócios, que é um dos segmentos que mais movimentam a economia onde são realizados por envolver, na maioria das vezes, público de alto poder aquisitivo. (JORNAL A NOTÍCIA, 1999<sup>b</sup>)

O diretor-executivo do Joinville Convention & Visitors Bureau, Karlos Gabriel Lemos, disse que a capital paulista é um dos melhores exemplos a serem seguidos

por Joinville porque concentra os eventos de negócios mais organizados e profissionais do País, "precisamos estar sempre presentes em todos os eventos nacionais e aproveitar para mostrar Joinville."

#### E - Terminal Rodoviário Harold Nielson

A CONURB é quem administra, gerencia e fiscaliza o Terminal Rodoviário Harold Nielson.

O Terminal Rodoviário Harold Nielson é uma das principais portas de entrada de Joinville. No piso térreo do lado Norte, estão instaladas doze plataformas para embarque e desembarque dos passageiros e estacionamento de ônibus. Ao lado Sul, na área exclusiva para desembarque de passageiros, 18 companhias rodoviárias estão à disposição para emissão de passagens.

Já no piso Superior estão instaladas quatro lanchonetes dispostas na praça de alimentação, bem como, lojas de presentes e artesanatos, revistaria e tabacaria.

Além destes serviços, os usuários podem usufruir de duas salas de espera climatizadas, com capacidade para mais de 210 lugares e circuito interno de TV por satélite. (CONURB, 2003)

#### F – Prefeitura Municipal de Joinville

A estrutura organizacional da Prefeitura Municipal de Joinville está organizada da seguinte forma: gabinete do prefeito, gabinete do vice-prefeito, procuradoria geral do município, secretarias municipais, secretarias regionais, fundações, autarquias e empresas de economia mista.

O plano de governo do atual prefeito, gestão 2001 a 2004, contempla diversas ações, o qual prioriza: educação, infra-estrutura, meio ambiente, saúde e turismo. Além do plano de governo, foi apresentado em 2003 o “Plano 200”, com objetivos de: injetar recursos financeiros na economia municipal, gerar emprego e renda, promover o desenvolvimento, estabelecer parceria entre a classe produtiva e comunidade, divulgar ações de impacto econômico e social e melhorar a auto-estima de toda a comunidade. “Todos os objetivos do Plano 200, irão refletir em desenvolvimento para o setor turístico”, defende o presidente da Câmara de Vereadores, Darci Matos.

Após estes levantamentos quanto a cadeia produtiva em estudo, verifica-se o desempenho logístico desta cadeia, como próximo objetivo deste trabalho.

#### **4.6 Desempenho logístico da cadeia produtiva do turismo institucional público do segmento de negócios de Joinville**

O desempenho logístico da cadeia produtiva do turismo institucional público do segmento de negócios de Joinville, foi identificado por meio das entrevistas semi-estruturadas realizadas junto aos representantes dos órgãos públicos e privados do município, procedimento já citado na metodologia do estudo.

Para o desenvolvimento deste estudo, fundamentou-se na visão de Slack (1993, p.18), o qual apresenta que a vantagem competitiva significa “fazer melhor, [...] e fazer melhor significa cinco coisas, [...] significa fazer certo, fazer rápido, fazer pontualmente, mudar o que está sendo feito e fazer barato”. Esses são, portanto os cinco objetivos de desempenho para que a vantagem competitiva seja atingida: o objetivo de qualidade, o objetivo de velocidade, o objetivo de confiabilidade, o

objetivo de flexibilidade e o objetivo de custo. Eles são os princípios básicos da competitividade. Para o autor, alcançar um nível superior ou, um nível adequado de desempenho deveria ser a mais relevante preocupação da administração de uma organização.

Levando-se em consideração o modelo de competitividade da logística desenvolvido por Ching (2001), verifica-se que o mesmo, corrobora com os objetivos de desempenho proposto por Slack (1993).

Portanto, verificou-se junto aos sujeitos da pesquisa, os cinco objetivos de desempenho logístico quanto aos serviços prestados pelos órgãos públicos da cadeia em estudo.

O tópico a seguir, apresenta o relato dos representantes da gestão pública do município quanto aos objetivos de desempenho logístico dos serviços prestados; para análise, no entanto, foram selecionados os trechos das entrevistas considerados mais representativos e instigantes para o estudo, tendo em vista os objetivos do trabalho.

#### 4.6.1 A logística dos serviços prestados junto aos representantes da gestão pública

Neste tópico, são apresentados os objetivos de desempenho logísticos - qualidade, velocidade, pontualidade, flexibilidade e custos – quanto aos serviços prestados pela cadeia produtiva do turismo institucional público do segmento de negócios do município.

## A – Qualidade

Com relação às definições e as percepções no que concerne o objetivo de qualidade (fazer melhor), quanto aos serviços prestados pelos órgãos públicos voltados para o atendimento do turismo do segmento de negócios, os representantes da gestão pública voltados para este segmento, concordam com a existência de tal objetivo.

Luiz Carlos da Silva Januário, coordenador administrativo do Parque Expoville, salienta que “[...] a existência é reconhecida. Verifica-se o empenho destes órgãos na busca de oferecer qualidade em tudo que é fornecido tanto para a comunidade quanto para os demais órgãos da cadeia”.

Vilmar Pedro de Souza, diretor de marketing e eventos da PROMOTUR, salienta o compromisso da PROMOTUR, no atendimento deste objetivo:

Reconhecemos a importância da qualidade em nossos serviços, nós temos verificado que somos o primeiro para-raio destas questões. Se alguém não presta um serviço de qualidade ao turista e até mesmo entre aos demais órgãos públicos voltados para o turismo, o primeiro lugar de reclamações é a Promotur. Então temos como verificar se está acontecendo ou não a qualidade e quando ela não ocorre nos posicionamos e tomamos a atitude necessária para correção.

Karlos Gabriel Lemos, diretor executivo do Joinville Convention & Visitors Bureau, reconhece o compromisso de qualidade quanto aos serviços prestados por toda a cadeia produtiva do turismo institucional público voltado para o segmento de negócios, e salienta:

[...] quando nós precisamos dos serviços prestados destes órgãos, sempre verificamos qualidade no que é desempenhado ou oferecido para o Joinville Convention & Visitors Bureau.

Geraldo Roza, gerente do Centreventos Cau Hansen, corrobora a opinião dos demais representantes dos órgãos públicos e acredita no empenho da gestão pública em querer manter o atendimento que vem sendo prestado:

A Prefeitura Municipal de Joinville, vem sempre nos apoiando no que é necessário tanto para o desenvolvimento do equipamento quanto para o atendimento dos clientes. Os serviços prestados pela gestão atual deu continuidade aos padrões de serviços prestados pela gestão anterior. Sabemos que o ex-prefeito teve a visão de Joinville como cidade receptora no momento certo e o prefeito atual deu continuidade aos trabalhos. Quanto aos demais componentes desta cadeia, verifico o mesmo empenho.

## B – Velocidade (rapidez)

Com relação às definições e as percepções no que concerne o objetivo de velocidade (rapidez), quanto aos serviços prestados pelos órgãos públicos voltados para o atendimento do turismo do segmento de negócios, verificou-se que os representantes da gestão pública voltados para este segmento estão satisfeitos com tais serviços.

Para Vilmar Pedro Souza, diretor de marketing da PROMOTUR, o compromisso com velocidade vem ocorrendo:

Nós temos tido a sorte de termos um envolvimento com todos os setores e todos reconhecem a importância da velocidade para os serviços que são prestados. Tenho verificado o atendimento com velocidade e rapidez quando necessário.

Luiz Carlos da Silva Januário, coordenador administrativo do Parque Expoville, salienta:

Existe. Dependendo do tipo de serviço solicitado, corremos o risco de perder o cliente se não houver este compromisso. Os demais órgãos sabem deste compromisso, que é primordial para permanecermos no mercado.

Karlos Gabriel Lemos, diretor executivo do Joinville Convention & Visitors

Bureau, classifica os serviços prestados:

Nós classificamos os serviços prestados por eles como sendo A, pois, tudo o que precisamos é agilizado tanto pela Promotur, quanto pela Prefeitura Municipal. Eles sempre agilizam quando é necessário, facilitando nosso processo.

C – Pontualidade (confiabilidade)

Com relação às definições e as percepções no que concerne o objetivo de pontualidade (confiabilidade), quanto aos serviços prestados pelos órgãos públicos voltados para o atendimento do turismo do segmento de negócios, foram destacados alguns depoimentos.

Na opinião de Vilmar Pedro de Souza, diretor de marketing da PROMOTUR, o compromisso de pontualidade é uma questão cultural de Joinville, conforme destaca:

A cidade de Joinville tem uma característica ordeira, industrial, sempre se produziu com muita qualidade, e muita confiabilidade os produtos ou serviços oferecidos, talvez por já estar inserido na sua cultura, então, existe pontualidade e confiabilidade entre os órgãos públicos . Os empresários de Joinville também são muito confiáveis, nós não temos tido calotes. É muito raro.

Karlos Gabriel Lemos, diretor executivo do Joinville Convention & Visitors

Bureau, defende que a pontualidade está muito próxima da agilidade:

A pontualidade estaria associada à agilidade. Temos acesso às informações e serviços de forma fácil quando necessário, e quando se trata de informações são pontuais e confiáveis. Não temos dificuldades até mesmo no apoio logístico, financeiro e de pessoal.

Para Luiz Carlos da Silva Januário, coordenador administrativo do Parque Expoville, “toda a cadeia produtiva tem cumprido o que é prometido, portanto, eu verifico este compromisso com todos quando a Expoville solicita”.

D – Flexibilidade (mudar o que está sendo feito)

Com relação às definições e as percepções no que concerne o objetivo de flexibilidade (mudar o que está sendo feito), quanto aos serviços prestados pelos órgãos públicos voltados para o atendimento do turismo do segmento de negócios, os seguintes depoimentos foram selecionados.

Para Luiz Carlos da Silva Januário, coordenador administrativo do Parque Expoville, “este compromisso ocorre e irá depender da boa vontade do gestor”.

Vilmar Pedro de Souza, diretor de marketing da PROMOTUR, diz que a flexibilidade ocorre:

Na questão do turismo de negócios e eventos isso é muito comum. Na maioria das vezes você tem que modificar datas de eventos para atender a necessidade daquela ou de outra instituição, mudar um evento de local, então a flexibilidade tem sido constante.

Karlos Gabriel Lemos, diretor executivo do Joinville Convention & Visitors Bureau, concorda com a existência de flexibilidade dos serviços oferecidos:

Existe. Não existe nenhum processo engessado ou amarrado. É muito visível tanto no Joinville Convention & Visitors Bureau quanto na Promotur. Mudamos alguns focos de eventos, de certa forma trabalhamos a imagem de Joinville e também muitas mudanças sugeridas pelo Joinville Convention & Visitors Bureau foram bem vindas, então a flexibilidade é visível para nós.

## E – Custos (fazer ao menor preço)

Com relação às definições e as percepções no que concerne o objetivo de custos (fazer ao menos preço), quanto aos serviços prestados pelos órgãos públicos voltados para o atendimento do turismo do segmento de negócios, os representantes da gestão pública destacam nos depoimentos selecionados, sua satisfação.

Vilmar Pedro de Souza, diretor de marketing da PROMOTUR, destaca que o objetivo de custo é uma das grandes preocupações tanto para órgãos públicos como para os órgãos privados, e que as ações são limitadas:

Essa tem sido a grande preocupação de todo o empresariado. Nós do poder público não influenciemos muito nesta questão, não temos ainda um poder de gerência sobre isto, mas entendemos que o bom empresário, eficiente, capaz e que está evoluindo, também está sempre a procura de fazer e prestar o seu melhor serviço, no intuito de proporcionar uma maior satisfação aos clientes e fazer com que o cliente retorne aos equipamentos turísticos. Quanto aos demais órgãos públicos, procuram sempre desempenhar os serviços sem custos, ou ao menor custo possível.

Karlos Gabriel Lemos, diretor executivo do Joinville Convention & Visitors Bureau, salienta a existência de uma troca entre os órgãos públicos:

Eu diria que se faz não ao menor preço mas sim ao preço justo. O equipamento tem que dar lucro e esse lucro vem do evento. Não poderá sair sempre dos cofres do poder público. Então estamos tentando trazer eventos para gerar receita para o município mas fazendo com que as despesas sejam arcadas pelo próprio evento. Temos que sempre achar um meio termo, tanto para a iniciativa privada quanto para os órgãos públicos, fazendo com que consigam tirar frutos do evento que está vindo para Joinville. Eu diria também que entre a cadeia produtiva pública existe uma troca.

Para Luiz Carlos da Silva Januário, coordenador administrativo do Parque Expoville. “existe uma parceria entre os órgãos públicos, então, geralmente o custo dos serviços é nulo”.

Estes trechos, retirados da transcrição completa das entrevistas junto aos representantes dos órgãos públicos, refletem parte julgada relevante para o estudo, levando-se em consideração os objetivos específicos da pesquisa.

As opiniões deste grupo de entrevistados não são divergentes. Todos estão satisfeitos com os objetivos de desempenho logístico quanto aos serviços oferecidos, conforme investigado, entre a cadeia produtiva do turismo institucional público do segmento de negócios de Joinville.

Na seqüência, elucidada as opiniões de tais representantes, retorna-se a verificação dos objetivos de desempenho logístico, desta vez, junto aos representantes dos órgãos privados.

#### 4.6.2 A logística dos serviços prestados junto aos representantes da gestão privada

Neste tópico, são apresentados os objetivos de desempenho logísticos - qualidade, velocidade, pontualidade, flexibilidade e custos – quanto aos serviços prestados pela cadeia produtiva do turismo institucional público do segmento de negócios do município, sob a ótica dos representantes da gestão privada.

##### A – Qualidade

Com relação às definições e as percepções no que concerne o objetivo de qualidade (fazer melhor), quanto aos serviços prestados pelos órgãos públicos

voltados para o atendimento do turismo do segmento de negócios, seguem algumas respostas que foram obtidas dos representantes da gestão privada, voltados para este segmento.

O gerente do Hotel Lê Canard salienta que:

[...] nós participamos, procuramos estar a par de tudo que ocorre quanto a estes órgãos. Temos que participar para podermos cobrar. Seria muito fácil falar mal da Promotur, da Prefeitura, etc, sem nunca ter ido a estes lugares. Participamos, atuamos e cobramos quando necessário. Enfim, estamos satisfeitos com os serviços e verificamos que são de qualidade, o que tem está bom e sabemos que estão melhorando. Ano a ano verificamos o crescimento desta preocupação por parte dos órgãos públicos quanto ao turismo de negócios e eventos e sua verdadeira importância para os hotéis, restaurantes, bares, postos de gasolina, farmácias, ou seja, para toda a cadeia produtiva do turismo.

Para o gerente do Hotel Tannenhof, o compromisso com a qualidade dos serviços prestados pelos órgãos públicos vem se mantendo desde a gestão anterior:

Hoje você percebe isto a partir do governo de Luiz Henrique da Silveira que abraçou a causa do turismo da região. E também entendo este compromisso assumido pelo atual prefeito Tebaldi. Também verifica-se a preocupação de outras entidades como ACIJ, CDL e AJORPEME com o turismo de uma forma geral, reconhecendo-o, efetivamente, como um grande empregador.

Para o gerente do Hotel Bourbon, a qualidade quanto aos serviços prestados pelos órgãos públicos é “satisfatória”.

O gerente do Hotel Blue Tree Towers, diz que “o atendimento não é 100%, tentam ajudar, existe uma breve preocupação com a qualidade dos serviços”.

Para o gerente do Hotel Prinz, o atendimento tem deficiências:

Primeiro, o relacionamento é muito pequeno. Acredito que eles deveriam se comprometer mais com os empreendimentos. Joinville é uma cidade que comporta grandes eventos e isto não aparece pelo menos no calendário de eventos disponibilizado, então falta iniciativa. O ano passado, 2003, concentrou-se grandes eventos em um mês, que qualidade é esta? Foi a maior taxa de ocupação, foi a maior rentabilidade, mas e o atendimento que

vou disponibilizar para meu cliente? Então foi uma total falta de estudos do calendário de eventos por parte dos órgãos públicos, que serviço é este? Acho que tem que haver entre os gerentes que estão à frente destes empreendimentos e os órgãos públicos, principalmente os de captação de negócios e eventos, uma sinergia.

## B – Velocidade (rapidez)

Com relação às definições e as percepções no que concerne o objetivo de velocidade (rapidez), quanto aos serviços prestados pelos órgãos públicos voltados para o atendimento do turismo do segmento de negócios, separou-se alguns trechos de respostas obtidas junto aos representantes da gestão privada voltados para este segmento.

O gerente do Hotel Lê Canard, confirma o compromisso de velocidade da gestão pública:

Quando há necessidade, eu creio que sim, são velozes e eficazes. Quanto há alguma pesquisa ou algum outro trabalho de campanha publicitária, ficamos a par e recebemos as informações necessárias para o bom andamento do empreendimento.

Para o gerente do Hotel Tannenhof, a pessoa que está a frente da PROMOTUR, assume o compromisso de velocidade:

Sim, hoje a Promotur está muito presente e quem a dirige é uma pessoa do meio empresarial, a qual tem uma dinâmica para executar determinadas atividades com velocidade.

Na opinião do gerente do Hotel Bourbon, o compromisso de velocidade no atendimento dos serviços prestados pelos órgãos públicos “não é totalmente satisfatório” e complementa que “existe, não muito mas existe”.

O gerente do Hotel Blue Tree Towers, relata:

Olha, para te falar a verdade, no que compete a gestão pública vem a ser tudo muito confuso. Vai para lá, passa para cá, entendeu [...]. É um pouco demorado. É lento.

O gerente do Hotel Prinz, corrobora a opinião do gerente do Hotel Blue Tree

Towers:

[...] está mal organizado. Na hotelaria temos que trabalhar com o imprevisto, então, o que der para deixar pronto ou adiantar, melhor. Não podemos esperar muitas vezes pela rapidez das decisões dos órgãos públicos.

C – Pontualidade (confiabilidade)

Com relação às definições e as percepções no que concerne o objetivo de pontualidade (confiabilidade), quanto aos serviços prestados pelos órgãos públicos voltados para o atendimento do turismo do segmento de negócios, destacou-se alguns trechos de respostas junto aos representantes da gestão privada voltados para este segmento.

O gerente do Hotel Lê Canard, acredita no compromisso de confiabilidade dos órgãos públicos:

[...] os órgãos públicos são órgãos confiáveis. Até então não nos deram motivos para pensarmos ao contrário. São éticos, principalmente quando nos referimos a dados estatísticos que são divulgados, sempre divulgando em nível de setor e não o empreendimento de forma específica. São confiáveis.

O gerente do Hotel Tannenhof, corrobora a opinião do gerente do Hotel Lê

Canard:

[...] sim, vemos uma grande preocupação com a segurança e a limpeza da cidade, que são ações de responsabilidade pública e de interesse dos empreendimentos voltados para o turismo. Juntamente com o sindicato, por exemplo, temos desenvolvido diversas ações em conjunto com a Promotur.

Achamos que são confiáveis e pontuais tanto com a comunidade quanto com o turismo.

Para o gerente do Hotel Bourbon:

Dentro do que o hotel está fazendo e o que os órgãos públicos fazem em relação ao ramo hoteleiro, está sendo cumprido, acredito que há sim um compromisso de pontualidade.

Diferente da opinião anterior, o gerente do Hotel Blue Tree Towers, revela:

[...] não existe. Para o hotel, quando queremos fazer algo, fazemos. Por exemplo, para se decidir algo quanto a uma feira, nesta feira sempre há a necessidade de alguma decisão que tange aos órgãos públicos, estes muitas vezes demoram, e o hotel não pode parar e perder tempo. Um empreendimento de 15 milhões de reais não pode ficar aguardando decisões de: Promotur, Convention Bureau, Centreventos, etc.

O gerente do Hotel Prinz diz “[...] não vou te dizer que eles sejam totalmente não pontuais, mas verifica-se um certo empenho quanto a este compromisso”.

D – Flexibilidade (mudar o que está sendo feito)

Com relação às definições e as percepções no que concerne o objetivo de flexibilidade (mudar o que está sendo feito), quanto aos serviços prestados pelos órgãos públicos voltados para o atendimento do turismo do segmento de negócios, salientou-se junto aos representantes da gestão privada voltados para este segmento, alguns trechos de respostas.

De acordo com o relato do gerente do Hotel Lê Canard, este compromisso vem sendo cumprido:

[...] sim, eles estão amadurecendo. Verificando-se o erro, mudam, alteram, existe um posicionamento neste sentido. Por exemplo: eles estavam desenvolvendo um folder e achamos razoável, sugerimos alterações e estas foram acatadas. O próximo já foi melhor. As revistas de divulgação da cidades, dos diversos eventos, estão sendo melhoradas e os órgãos públicos aceitam sugestões, portanto, verifica-se flexibilidade.

Para o gerente do Hotel Tannenhof, “a existência de flexibilidade quanto aos serviços prestados pelos órgãos públicos é visível no sentido de sempre haver possibilidades de negociação”.

O gerente do Hotel Boubon revela que nem sempre ocorre o compromisso de flexibilidade:

Depende. Nós somos representados pelo sindicato dos hoteleiros e de acordo com o relato do presidente do sindicato, em parte, o que é solicitado, é cumprido. Embora, nem sempre isto aconteça.

O gerente do Hotel Blue Tree Towers, diz que muitas negociações são feitas entre os órgãos públicos e o Hotel:

[...] tem, tem flexibilidade sim, para nós negociarmos, por exemplo: tarifas, parcerias em ceder cortesias quando vem algum palestrante para Joinville. Hoje, nós não temos um Centro de Eventos bom, temos o Centventos mas não é como Florianópolis ou Curitiba, então se perdem muitos eventos; e se não houver negociação com os órgãos públicos como vamos negociar com os palestrantes?

Para gerente do Hotel Prinz, “a flexibilidade acontece, de forma muita tímida, muito iniciante, mas acontece”.

E – Custo (fazer ao menor preço)

Com relação às definições e as percepções no que concerne o objetivo de custo (fazer ao menos preço), quanto aos serviços prestados pelos órgãos públicos

voltados para o atendimento do turismo do segmento de negócios, destacou-se junto aos representantes da gestão privada voltados para este segmento, alguns posicionamentos.

O gerente do Hotel Lê Canard, não tem muito conhecimento quanto as ações que envolvem este compromisso:

Sobre este assunto, o que tenho para relatar é que a ABIH de Florianópolis juntamente com o governo do estado conseguiram baixar o ISS da cidade de Florianópolis, que era de 5% e passou a ser de 2,5%. Então se verifica entre estes órgãos e os hoteleiros uma grande parceria. Em Joinville eu não sei como andam estas negociações.

Para o gerente do Hotel Tannenhof, os encargos têm sido negociados:

Isto sempre tem sido negociado, as questões que envolvem os encargos municipais sim, e os estaduais também. Tivemos recentemente uma redução de ICMS, proposta pelo governador Luiz Henrique. O que nós não temos muito acesso para negociação, são os encargos federais.

O gerente do Hotel Bourbon diz não existe negociação quanto ao compromisso de custos dos serviços prestados pelos órgãos públicos:

Não existe nenhuma facilitação. Existe uma idéia discutida no sindicato não no sentido de sermos privilegiados, mas, tendo em vista o período de dezembro a fevereiro que é o período mais crítico tanto para os hoteleiros quanto para o comércio em geral. Tal idéia vem de encontro a uma revisão por parte dos órgãos públicos quanto à carga tributária, pelo menos neste período.

O gerente do Hotel Blue Tree Towers, corrobora a opinião do gerente do Hotel Bourbon, quando declara que “não existe negociação”:

[...] não, pois tudo depende muito das decisões da prefeitura, por exemplo: hoje cobramos 3% de ISS dos nossos clientes, os quais são repassados para a prefeitura. Tem a taxa do turismo que está em torno de R\$ 1,50, então tudo é convertido para a prefeitura ou para o Convention Bureau. Não temos negociação no sentido de custos e taxas.

O gerente do Hotel Prinz, levanta o assunto sobre a taxa do lixo e considera que:

[...] existe leve negociação. Acho que os hoteleiros deveriam se reunir mais para discutir questões como por exemplo, a taxa do lixo, que ainda está em discussão, e outros temas ligados a custos. É um tema mais delicado e muitos têm receio de levar a discussão para a Promotur ou para a Prefeitura Municipal.

Estes trechos, retirados da transcrição completa das entrevistas junto aos representantes da gestão privada, refletem parte julgada relevante para o andamento do estudo.

As opiniões deste grupo de entrevistados são divergentes. Não são todos que estão satisfeitos, quanto aos serviços oferecidos pela cadeia produtiva do turismo institucional público do segmento de negócios de Joinville, de acordo com os objetivos de desempenho logístico verificados.

Após a verificação dos dados quanto aos objetivos de desempenho logístico, da cadeia em estudo, pretende-se identificar diretrizes para o posicionamento estratégico do município, no intuito de mantê-lo como receptor turístico preferencial deste segmento. Estas diretrizes são verificadas a seguir.

#### **4.7 Diretrizes ao posicionamento estratégico de Joinville como receptora turística**

Com a finalidade de cumprir o último objetivo desta pesquisa, ou seja, definir diretrizes ao posicionamento estratégico de Joinville como receptora turística, verifica-se a necessidade de levantar as vantagens diagnosticadas pelos representantes da gestão pública voltadas para o turismo do segmento de negócios

do município, sob a ótica de Porter (1999) e posteriormente, definem-se as diretrizes.

#### 4.7.1 Vantagens diagnosticadas pelos representantes da gestão pública

A formulação da estratégia consiste em enfrentar a competição, é o que fala Porter (1999), e o estado desta última num setor depende de cinco forças básicas: a ameaça de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação do consumidor, o poder de negociação do fornecedor e o nível de rivalidade entre os concorrentes. O poder coletivo dessas forças estabelece, as perspectivas de lucro do setor.

O objetivo da análise da indústria é conseguir uma vantagem competitiva sustentável, que segundo (PORTER, 1989, p.2), “[...] a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação[...]”.

Para o município alvo deste estudo, Joinville, identificou-se junto aos representantes da gestão pública voltados para o turismo do segmento de negócios, suas percepções específicas quanto as vantagens competitivas, as quais os mesmos consideram como importantes e que deveriam ser evidenciadas, em relação aos demais municípios ou regiões do Estado de Santa Catarina.

A visão do presidente da Câmara de Vereadores de Joinville, Darci Matos, é corroborada com os demais representantes da gestão pública voltados para o turismo do segmento de negócios:

[...] a gestão pública de Joinville com base no pensamento moderno e atualizado considera e valoriza o turismo de negócios e eventos e entende que Joinville tem um potencial importante. Nós temos um espaço físico privilegiado que são: o Centventos Cau Hansen com seus auditórios,

anfiteatros, o Edmundo Doubrava em anexo para exposições e temos para eventos de porte menor o Complexo da Expoville, este é um fator. O segundo, é que Joinville também está bem localizada estrategicamente em termos geográficos, próximo ao Mercosul e as capitais do sul do país; e também com uma característica forte, que é a característica da cidade da dança, cidade industrial, cidade das flores e outros atrativos turísticos que podem ser apresentados e mostrados àquelas pessoas que vêm em busca de negócios e eventos. O poder público tem investido fortemente no turismo de negócios e eventos, pois é rentável. Por exemplo: no congresso do CDL, no final do ano passado, estima-se que ficou na cidade 12 milhões de reais em um período de 4 a 5 dias, então é uma indústria sem chaminés importantíssima para nós. [...] acho que é um novo nicho da economia Joinvillense, catarinense e brasileira. E complementando, o turismo de negócios e eventos, temos também um diferencial que muitos países não têm com por exemplo: temos todos os climas, no mesmo dia neve em São Joaquim e Praia em Fortaleza, cultura diversificada, gastronomia rica, povo bonito, hospitaleiro e inteligente, 7.0000 km de praia, então são características de um grande potencial por isso o futuro é promissor. E Joinville, principalmente, porque está entre a montanha e o mar.

Vilmar Pedro Souza, diretor de marketing da PROMOTUR acrescenta:

[...] temos grandes atrativos de lazer, como por exemplo: o turismo rural como atração complementar da cidade, o passeio no barco do Príncipe, o turismo cultural pois Joinville possui mais de nove museus, o turismo de compras, estamos atuando no turismo náutico com a vinda de alguns congressos na área náutica e esportiva, e estamos desenvolvendo todos os atrativos necessários para que quando o turista chegue a negócios ou evento também possa encontrar algum tipo de lazer em seus momentos livres. A nossa região é muito rica em opções, temos praia a 40km, temos serra a 40km, temos o Parque Beto Carrero World a 60km, o Parque Unipraias em Balneário Camboriú a 80 km. Enfim, uma variedade enorme para o turista que vem a negócios circular na região, sentir-se bem e conhecer coisas novas. Temos também uma excelente infra-estrutura hoteleira com hotéis específicos para o atendimento do turista que vem a negócios, aeroporto, terminal rodoviário, fácil acesso a BR 101 e ensino técnico e superior em turismo.

Na opinião de Geraldo Roza, gerente do Centreventos Cau Hansen, Joinville ainda é iniciante nas atividades voltadas para o turismo do segmento de negócios e destaca o Centreventos Cau Hansen como referência no estado:

[...] o Centreventos tem apenas 5 anos existência, então podemos imaginar o que ainda vem pela frente. A visão que os gestores públicos têm tido é semelhante a esta também. Acredito que a indústria e o comércio não dariam o respaldo necessário que a população – crescente – está exigindo. Sabemos que o Centreventos será referência para o estado por muito tempo, vai atrair eventos de grande, médio e pequeno porte. Acredito também que o equipamento será um marco para a cidade de Joinville - o

antes e o depois do Centreventos. Futuramente, este será um marco importante para a história do município e do Estado de Santa Catarina; até mesmo na visão do nosso prefeito atual, o qual deu continuidade a proposta do prefeito anterior, hoje governador do estado.

De acordo com os trechos retirados da transcrição completa das entrevistas junto aos representantes da gestão pública voltada para o atendimento do turismo do segmento de negócios de Joinville, elaborou-se um resumo das vantagens diagnosticadas como competitivas para o município, conforme Ilustração 25.

---

#### Vantagens diagnosticadas

---

Espaço físico para eventos como Centreventos Cau Hansen e Parque Expoville;

Posição geográfica privilegiada de fácil acesso a grandes centros econômicos como o Mercosul e as capitais do Sul do Brasil;

Posição geográfica privilegiada de fácil acesso a grandes centros turísticos como: as praias, a serra, Beto Carrero World e Parque Unipraias;

Atrativos turísticos como o turismo rural, turismo de compras, turismo cultural complementando o turismo de negócios;

Gastronomia diversificada;

Ensino técnico e superior voltado para o turismo proporcionando mão-de-obra qualificada;

Aeroporto;

Terminal Rodoviário;

Fácil acesso a BR 101;

Excelente infra-estrutura hoteleira;

---

ILUSTRAÇÃO 25 - VANTAGENS DIAGNOSTICAS DE JOINVILLE PARA O ATENDIMENTO DO TURISMO DO SEGMENTO DE NEGÓCIOS

Fonte: dados primários

Após os levantamentos das vantagens diagnosticadas pelos representantes da gestão pública quanto ao turismo do segmento de negócios de Joinville, e a análise dos objetivos de desempenho logístico quanto aos serviços prestados pelos órgãos públicos, sob a ótica dos representantes da gestão pública voltados para o turismo institucional público do segmento de negócios e representantes da gestão privada voltados para o mesmo segmento, definem-se diretrizes ao posicionamento

estratégico de Joinville como receptora turística preferencial do segmento de negócios.

#### 4.7.2 Definição de diretrizes ao posicionamento estratégico

Verificados os objetivos específicos levantados anteriormente, identificam-se diretrizes ao posicionamento estratégico para Joinville. Tais diretrizes poderão levá-la a implementação de um posicionamento estratégico com enfoque logístico adequado, como receptora turística preferencial do segmento de negócios, mantendo-a e evidenciando-a em termos regionais, nacionais e internacionais, como um local adequado a estas atividades.

As estratégias logísticas expostas na fundamentação teórica deste estudo, podem ser “[...] integradas no gerenciamento logístico dos fluxos de informações e de produtos/serviços, transformando-se [...] em práticas e ações testadas e reconhecidas na otimização do processo de movimentação de bens e serviços”, de acordo com Azevedo (2002, p.102).

Das estratégias formalizadas pelo autor, selecionam-se: alianças estratégicas, localização geográfica dos agentes da cadeia logística, gestão do conhecimento organizacional, *benchmarking* no processo logístico e níveis de serviço ao cliente. Tais estratégias têm potencial para consolidar-se como diretrizes ao posicionamento estratégico almejado, sendo uma plataforma adequada a diversas situações que podem ser construídas para evidenciar, tanto as relações existentes entre os elos da cadeia produtiva do turismo institucional público do segmento de negócios quanto às vantagens diagnosticadas de Joinville, para o turismo do mesmo segmento.

Tais diretrizes devem ser consideradas como possíveis opções a serem acompanhadas pelos gestores públicos de Joinville, de forma que todos os integrantes da cadeia produtiva do turismo do segmento de negócios – hotéis, bares, restaurantes, agências de viagens, enfim, os demais elos voltados para o atendimento deste segmento – possam verificar práticas comuns que venham a contribuir com o posicionamento estratégico de receptora turística preferencial, no intuito de evidenciar resultados positivos no final da cadeia produtiva, ou seja, atender ao turismo e ao turista do segmento de negócios de forma sustentada.

Terminados a apresentação e a análise os dados levantados, seguem-se às conclusões e recomendações resultantes desta pesquisa.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Neste capítulo são apresentadas as conclusões da pesquisa tendo em vista os resultados obtidos de acordo com os objetivos específicos, que dão sustento ao objetivo geral. Em função das conclusões, são sugeridas recomendações tanto para os gestores públicos municipais como para trabalhos futuros.

### **5.1 Conclusões**

A presente pesquisa visa colaborar com o posicionamento estratégico de Joinville como receptora turística preferencial do segmento de negócios do Estado de Santa Catarina, utilizando-se de estratégias logísticas para este fim.

Todos os objetivos propostos inicialmente pela pesquisa foram alcançados. Primeiramente, levantadas as ações estratégicas do turismo institucional público do segmento de negócios de Joinville, verifica-se que o município possui formalmente idealizado um plano estratégico e também, um plano estratégico do turismo. Foram identificadas e agrupadas as ações entre 1997 e 2003, no intuito de verificar o impacto destas, para os índices de desenvolvimento do turismo do segmento de negócios de Joinville. Percebeu-se que a partir da inauguração do Centreventos Cau Hansen, em 1998, o turismo do segmento de negócios vem impulsionando a economia local, como por exemplo: o aumento do número de empresas prestadoras de serviços, a instalação de novos hotéis de bandeiras nacional e internacional e, fundamentalmente, o reconhecimento do turismo de negócios como uma das vocações do município tanto pelos gestores públicos como pela comunidade, favorecendo e incentivando investimentos neste setor da economia.

Em seguida, para cumprir o segundo objetivo deste estudo, a pesquisa parte para o levantamento dos índices de desenvolvimento turístico do segmento de negócios de Joinville, identificando-a como receptora preferencial deste segmento. Com os índices levantados, foi possível verificar que a atividade econômica que mais cresce é prestação de serviços, com isto a geração de mais fontes de renda para a comunidade local. A rede hoteleira também vem se adaptando com a demanda de mercado existente e aumentou significativamente o número de leitos para receber o turista de negócios. Em relação aos dados estaduais, percebeu-se uma elevada preferência por Joinville como receptora de turistas do referido segmento. Contudo, constatou-se que Joinville veio ganhando evidência no cenário regional, estadual e nacional, ao longo do período analisado e se confirma como receptora turística preferencial do segmento de negócios do Estado de Santa Catarina.

O terceiro objetivo foi alcançado com o apoio do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, o qual apresentou o modelo de cadeia produtiva para o turismo no Brasil. Com base no modelo referido, construiu-se a cadeia produtiva do turismo institucional público do segmento de negócios de Joinville. Os depoimentos levantados dos representantes da gestão pública, levaram em consideração a relevância das relações existentes entre os elos da cadeia produtiva no atendimento ao turismo do segmento de negócios.

Procurando-se observar os resultados nos mais diversos ângulos, verificou-se que as relações da cadeia produtiva em estudo, embora relevantes, ainda são incipientes. Joinville, apesar de ser receptora turística preferencial quanto ao turismo do segmento de negócios no Estado de Santa Catarina, de acordo com os

índices de desenvolvimento levantados, ainda tem muito a conhecer, a adaptar e a construir para este segmento, no intuito de atingir o nível de excelência.

Para cumprir com o quarto objetivo deste estudo, que sob o propósito de identificar os elos que compõem a cadeia produtiva do turismo institucional público do segmento de negócios de Joinville, e que possuem lideranças do poder público, apresentou-se suas principais características. Com as características levantadas, percebeu-se a capacidade que o município possui para receber eventos de diversas proporções e objetivos, em decorrência do número de espaços disponíveis tanto no Centreventos Cau Hansen como no Parque Expoville.

Atendendo ao quinto objetivo, abordou-se o levantamento de opiniões quanto ao desempenho logístico da cadeia produtiva do turismo do segmento de negócios de Joinville, sob a ótica de representantes da gestão pública e também de representantes da gestão privada. No que se refere aos objetivos de desempenho logístico de qualidade, velocidade, pontualidade, flexibilidade e custos, os representantes da gestão pública concordam que estes objetivos estão presentes nas relações existentes entre a cadeia produtiva em estudo. As opiniões do grupo de representantes da gestão privada são divergentes, e mesmo, contraditórias em alguns aspectos, quanto aos objetivos analisados. Quando o tema é voltado para o compromisso de qualidade, parte considera os serviços oferecidos pelos órgãos públicos suficientes e profissionais e, outra parte, considera a qualidade “fraca”. Quando o tema é voltado para o compromisso de velocidade, há insatisfação por parte de alguns representantes. Quando o tema é voltado para o compromisso de pontualidade, ocorre o mesmo, há insatisfação por parte de alguns representantes, assim como os demais compromissos analisados. Comprova-se portanto, a incipiência das relações existentes entre os órgãos públicos voltados

para o atendimento do turismo do segmento de negócios quanto aos serviços que são oferecidos, e os representantes da gestão privada do segmento em estudo. Estes resultados demonstram a necessidade de revisão de determinados procedimentos, quanto aos objetivos de desempenho logístico, por parte da gestão pública do município para o atendimento de toda a cadeia produtiva do turismo do segmento de negócios, e não somente dos representantes da gestão privada que foram submetidos às entrevistas.

Para o último objetivo do estudo, que visa propor diretrizes ao posicionamento estratégico sustentado de Joinville como receptora preferencial do turismo do segmento de negócios do Estado de Santa Catarina, procurou-se saber dos representantes da gestão pública, participantes das entrevistas, vantagens que a diferenciam dos demais municípios no que tange ao turismo do segmento de negócios. As vantagens diagnósticas, juntamente com os resultados dos objetivos de desempenho logístico, deram margem a um posicionamento logístico para o turismo do segmento de negócios de Joinville. Estratégias logísticas foram propostas com o intuito de adaptá-las a realidade do turismo. Sabe-se que as estratégias logísticas são mais visíveis ou adequadas quando se trata de fluxo de produtos, mas conforme Ballou (2001), as organizações que produzem serviços também sofrem com problemas logísticos e podem se beneficiar com a gestão logística.

Após todos os levantamentos e análises realizadas, acredita-se, cada vez mais, que a gestão da logística é o caminho mais coerente para o atendimento dos fluxos de serviços, de forma que o próximo elo da cadeia se satisfaça, ou seja, que receba o serviço com qualidade, velocidade, pontualidade, flexibilidade e custos adequados, neste caso estudado.

## 5.2 Recomendações

As informações encontradas nesta pesquisa deram margens para que as relações entre os órgãos públicos do segmento de negócios de Joinville, bem como as relações entre os órgãos públicos e os órgãos privados do mesmo segmento quanto aos serviços que são prestados, sejam revistas, no intuito de contribuir para a redução do risco na tomada de decisão dos planejadores do contexto turístico do município.

De acordo com a insatisfação de parte dos representantes dos órgãos privados quanto aos objetivos de desempenho logístico, destacam-se algumas recomendações para a gestão municipal:

- a) revisar o calendário de eventos no sentido de distribuí-los de forma que não os concentre em determinados meses do ano;
- b) agilizar determinados procedimentos para trabalhar o menor tempo possível em situações de improviso;
- c) estudar uma proposta para revisão de encargos tributários para os meses de dezembro, janeiro e fevereiro, considerados meses críticos para os hoteleiros.

Assim propõe-se que esta dissertação sirva de incentivo a outros estudos nesta área, no sentido de : verificar os objetivos de desempenho logístico com abordagem quantitativa para o turismo do segmento de negócios do município; verificar os objetivos de desempenho logístico com abordagem qualitativa e quantitativa de outros segmentos do turismo no município; e utilizar as estratégias logísticas como uma ferramenta competitiva para o desenvolvimento sustentado do turismo;

## REFERÊNCIAS

ANDERSSON. A. E. **The four logistical revolutions.** Paper of the regional science association. Vol. 59, 1986. Umed, Suécia.

ANDRADE, M. M. A. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ANSARAH, M. G. R. (Org.) **Turismo: segmentação de mercado.** 4.ed. São Paulo: Futura, 1999.

AZEVEDO, J. M. **Cadeia de abastecimento no comércio eletrônico sob a ótica de redes flexíveis: um método de estruturação.** 2002. 288f. Tese (Doutorado em Engenharia de produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da produção, UFSC, Florianópolis.

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

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física.** São Paulo: Atlas, 1993.

BARRETO, M. **Manual de iniciação ao estudo do turismo.** São Paulo: Papyrus, 1995.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo.** 7.ed. São Paulo: SENAC, 2002.

BEUREN, I.M.;MOURA, V.M. O suporte informacional da controladoria para o processo decisório da distribuição física de produtos. **Revista Contabilidade e Finanças- USP.** ano XIV,n.31,p.45-65,jan/abril.2003.

BOWERSOX, D.; O renascimento da logística. **Revista Tecnológica,** n.37, a.IV,p. 6-12 dez.1998.

BOWERSOX, D. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento.** São Paulo: Atlas, 2001.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. **Metodologia de gestão para adensamento de cadeias produtivas.** Brasília: MDIC: Sebrae, 2000a.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. **Termo de referência de tecnologia de gestão do uso do poder de compra: projeto formação de recursos humanos especializados na tecnologia de gestão do uso do poder de compra.** Brasília: MDIC: Sebrae, 2000b.

CASTRO, C.M. **A prática da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CENTREVENTOS Cau Hansen recebe obras complementares. **Trade Joinville**, Joinville, ano VI, n. 21, p.4, mar./abri. 2002<sup>c</sup>.

CENTREVENTOS, um marco na história de Joinville. **Jornal Promotur**, Joinville, ano II, n.2, p.4, fev./mar. 1998<sup>b</sup>.

CHING, H.Y. **Gestão de estoques na cadeia logística integrada: supply chain**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, M. **O marketing da logística**. São Paulo: Futura, 1999.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHURCHILL JR., J.; PETER, Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CONVENTION & Visitors Bureau: finalidades. Disponível em: <<http://www.joinvilleconvention.tur.br>> Acesso em 20 nov. 2003.

DANTAS, J.C.S. **Qualidade do atendimento nas agências de viagens: uma questão de gestão estratégica**. São Paulo: Roca, 2002.

DE GEUS, A. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEXTRON MANAGEMENT CONSULTING. Os 7 fatores de sucesso do SCM. **Revista HSM Management**. V.7, n.39, p.57-67, jul-ago 2003.

DETONI, M.M.M.L. **A evolução da indústria de prestação de serviços logísticos no Brasil: uma análise de mercado**. 2003. 192f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EVERED, R. **So what is strategy?** Long Range Planning 16, n.3, jun. 1983, p.57-72.

EXPOCENTRO Edmundo Doubrawa. **Trade Joinville**, Joinville, ano VI, n. 22, p.6, jun./jul/ago. 2002<sup>e</sup>.

EXPOCENTRO Edmundo Doubrawa. **Trade Joinville**, Joinville, ano VI, n. 23, p.7, out./dez. 2002<sup>g</sup>.

EXPOVILLE ganha prêmio Caio – 2003. **Ipreville notícias**, Joinville, n.8, p. 3, dez.2003.

FIGUEIREDO, K.; ARKADER, R. Da Distribuição Física ao *Supply Chain Management*. O Pensamento, o Ensino e as necessidades de Capacitação em Logística. **Revista Tecnológica**, n. 33, ano IV. Ago. 98. Centro de Estudos em Logística da COPPEAD/UFRJ.

FLEURY, P. F. Conceito de logística integrada e *supply chain management*. In: FLEURY, P.F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K.F. (Org.) **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo; Atlas, 1996.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOOS, F. História feita de trabalho. **Expressão**, ano 11, n. 110, p. 52-56, 2001.

HOELLER, E. H. Turismo de eventos: Centreventos Cau Hansen de Joinville – SC. In: ANSARAH, M. G. R. (Org.) **Turismo: segmentação de Mercado**. São Paulo: Futura, 1999.

INFRA-ESTRUTURA beneficia a atividade turística. **Trade Joinville**, Joinville, ano VI, n. 21, p.4, mar./abril. 2002<sup>b</sup>.

INOVAÇÕES na rodoviária. **Trade Joinville**, Joinville, ano IV, n.16, p.2, mar./abr. 2000<sup>a</sup>.

INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. **Manual de metodologia de gestão para adensamento de cadeias produtivas**. Curitiba, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE).Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/universo>> Acesso em 21 de dez. 2003.

IPPUJ – FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE JOINVILLE. **Joinville- Cidade em dados**. Joinville, 2001.

JOINVILLE Convention & Visitors Bureau termina guia de eventos. **Jornal Promotur**, Joinville, ano II, n.2, p.5, fev./mar. 1998<sup>a</sup>

JOINVILLE prepara planejamento estratégico enfocando o turismo. **Trade Joinville**, Joinville, ano VII, n. 25, p.6, out./dez. 2003<sup>c</sup>.

JOINVILLE, vocação para o turismo de negócios. **Jornal A Notícia**, Joinville, 23/04/2003<sup>c</sup>.

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

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Pretince Hall, 2000.

KOTLER, P. *et al.* **Marketing público**: como atrair investimentos, empresas e turismo para as cidades, regiões, estados e países. Tradução Eliane Kanner. São Paulo: Makron Books, 1994.

LAGE, B. H. G.; MILONE, P.C. **Economia do turismo**. São Paulo. Papyrus:1996.

LAMBERT, D.M.;STOCK, J.R.;VANTINE, J.R. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 1999.

LEITE, J.B.D. PORSSE, M.C.S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea – ANPAD**. V.7,p. 121-141, ed.especial 2003.

LÜDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MAIORES redes internacionais de hotéis, em Joinville. **Trade Joinville**, Joinville, ano VII, n. 25, p.7, out./dez. 2003<sup>b</sup>.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas da pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 7.ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Os 5Ps da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 26-32.

MORAES, C.C.A. Turismo – segmentação de mercado: um estudo introdutório. In: ANSARAH, M.G.R. (Org.) **Turismo**: segmentação de Mercado. 4.ed. São Paulo: Futura, 1999. p.13-33.

MOREIRA, D.A. **O método fenomenológico de pesquisa**. São Paulo: Pioneira, 2002.

NOVA Expoville. **Jornal A Notícia**, Joinville, 11 abr. 2003<sup>a</sup>. Disponível em : <<http://www.an.com.br/2003/abr./11/0alc.htm>> Acesso em 25 nov. 2003.

NOVA vocação. **Expressão**, ano 11, n.110, p.38-41, 2001.

NOVAES, A G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NOVO complexo aeroportuário. **Trade Joinville**, Joinville, ano VI, n. 21, p.3, mar./abril. 2002<sup>a</sup>.

PARQUE Expoville. **Eventos e Negócios**, Joinville, p. 32, 2002.

PARRA FILHO, D.; SANTOS, J.A. **Apresentação de trabalhos científicos**: monografia – TCC – teses – dissertações. 4.ed. São Paulo: Futura, 2000.

PEDROZO, E. A; **O “Sistema Integrado Agronegocial” (SIAN)** – Micro-Meso-Macro-Analítico: uma visão interdisciplinar, processual e de aprendizagem. Porto Alegre: UFRGS, 1999.

PETROCCHI, M. **Gestão de pólos turísticos**. São Paulo: Futura, 2001.

PLANO Joinville 200 viabiliza obras. **Jornal A Notícia**, Joinville, 18/11/2003<sup>b</sup>.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

\_\_\_\_\_. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PREFEITO aposta no crescimento da indústria sem chaminé. **Jornal Promotur**, Joinville, ano III, n.10, p.2, fev./mar. 1999.

PREFEITURA modifica forma de gestão do centreventos. **Jornal A Notícia**, Joinville, 30 mar. 1999<sup>a</sup>. Disponível em: <<http://www.an.com.br/1999/mar/30/0ger.htm>> Acesso em 25 nov. 2003.

PROMOTUR terá novo enquadramento jurídico. **Trade Joinville**, Joinville, ano VI, n. 23, p.2, out./dez. 2002.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1982.

RICHERS, R. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio editora, 2000.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SANTUR. **Demanda turística temporada 2003: sinopse comparativa de 2001, 2002 e 2003**. Santa Catarina: Santur, 2004. Disponível em <<http://www.santur.sc.gov.br/FrameDemanda2003.asp?Link=Estado.htm>> Acesso em 15 jan. 2004.

SAÚDE também para o turista. **Trade Joinville**, Joinville, ano VI, n. 21, p.5 mar./abril. 2002<sup>d</sup>.

SHOW case é ferramenta. **Jornal A Notícia**, Joinville, 05 dez. 1999<sup>c</sup>. Disponível em: <<http://www.an.com.br/1999/dez/05/0ecc.htm>> Acesso em 25 nov. 2003.

SILVA, C. F.; VARVAKIS, G. Premissas sobre a competitividade na hotelaria. In: RUSCMANN, D.; SOLHA, K.T. **Turismo: uma visão empresarial**. Barueri, SP: Manole, 2003.

SLACK, N. *et al.* **Administração da produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK. N. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo a competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.

SOCIEDADE define o futuro de Joinville. **Jornal A Notícia**, Joinville, 9/12/2003<sup>c</sup>.

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

TAVARES, M. C. Do planejamento financeiro à gestão estratégica. In: \_\_\_\_\_. **Gestão estratégica**. São Paulo Atlas, 2000. p. 19-44.

TRIGUEIRO, C.M. **Marketing e turismo: como planejar e administrar o marketing turístico para uma localidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

\_\_\_\_\_. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1994.

TURISMO é prioridade em Joinville. **Trade Joinville**, Joinville, ano VII, n. 25, p.2, out./dez. 2003<sup>a</sup>.

UMA maneira de desenvolver o turismo. **Jornal A Notícia**, Joinville, 05 dez. 1999<sup>b</sup>. Disponível em: <<http://www.an.com.br/1999/dez/05/0ecc.htm>> Acesso em 25 nov. 2003.

VASCONCELOS, F.C.; CYRINO, A B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.1,p.20-37,out/dez.2000.

VAZ, G.N. **Marketing turístico: receptivo e emissor**. São Paulo: Pioneira, 2001.

WOOD, T. Jr; ZUFFO, P.K.; Supply Chain Management. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 38, n. 3, p. 55-63, jul./set. 1998.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A**

**Roteiro de entrevista – Representantes da gestão pública**

## **Roteiro de entrevista – representantes da gestão pública**

### **A – O turismo de negócios**

1. O órgão público considera o turismo de negócios na cidade de Joinville como tendo indicadores potenciais para o desenvolvimento do município?
2. Existem ações estratégicas formalizadas para alavancar e apoiar o desenvolvimento do turismo de negócios, para Joinville?
3. O órgão público considera a existência de ameaças, que se não observadas e despistadas, poderiam trazer problemas à entrada de novos empreendimentos, produto ou serviços voltados para o turismo de negócios no município?
4. Qual a percepção do órgão público quanto à rivalidade dos empreendimentos existente para o atendimento do turismo de negócios?
5. Quais as instituições municipais, são considerados pertencentes à cadeia produtiva do turismo de negócios?
6. Qual o papel destas instituições na contribuição para o desempenho do turismo de negócios?

### **B – Logística do turismo de negócios**

7. O órgão público identifica o compromisso de qualidade (fazer certo), quanto aos serviços prestados pelos demais órgãos públicos municipais voltados para o turismo de negócios?
8. O órgão público identifica o compromisso de velocidade (rapidez), quanto aos serviços prestados pelos demais órgãos públicos municipais voltados para o turismo de negócios?
9. O órgão público identifica o compromisso de pontualidade (confiabilidade), quanto aos serviços prestados pelos demais órgãos públicos municipais voltados para o turismo de negócios?
10. O órgão público identifica o compromisso de flexibilidade (mudar o que está sendo feito), quanto aos serviços prestados pelos demais órgãos públicos municipais voltados para o turismo de negócios?
11. O órgão público identifica o compromisso de custo (fazer ao menor preço), quanto aos serviços prestados pelos demais órgãos públicos municipais voltados para o turismo de negócios?

### **C – Futuro do turismo de negócios**

12. Qual a visão que o órgão público almeja para o futuro do turismo de negócios para o município?

## **APÊNDICE B**

**Roteiro de entrevista – Representantes da gestão privada**

## **Roteiro de entrevista – representantes da gestão privada**

### **A – O turismo de negócios**

1. Quais os aspectos que foram levados em conta no momento da escolha de Joinville para o investimento do empreendimento?
2. As políticas públicas municipais contribuíram e algum aspecto nesta escolha?
3. Outros municípios do estado ou região foram levados em consideração no momento da escolha da localização de seu empreendimento? Quais?
4. Para seu empreendimento, estar localizado em Joinville, possui algum significado estratégico, ou agrega valor para seu produto ou serviço? Explique.

### **B – Logística do turismo de negócios**

5. O empreendimento identifica o compromisso de qualidade (fazer certo), quanto aos serviços prestados pelos órgãos públicos municipais voltados para o turismo de negócios?
6. O empreendimento identifica o compromisso de velocidade (rapidez), quanto aos serviços prestados pelos órgãos públicos municipais voltados para o turismo de negócios?
7. O empreendimento identifica o compromisso de pontualidade (confiabilidade), quanto aos serviços prestados pelos órgãos públicos municipais voltados para o turismo de negócios?
8. O empreendimento identifica o compromisso de flexibilidade (mudar o que está sendo feito), quanto aos serviços prestados pelos órgãos públicos municipais voltados para o turismo de negócios?
9. O empreendimento identifica o compromisso de custo (fazer ao menor preço), quanto aos serviços prestados pelos órgãos públicos municipais voltados para o turismo de negócios?

### **C – Futuro do turismo de negócios**

10. Qual a visão do empreendimento quanto ao futuro do turismo de negócios para Joinville?

## **ANEXOS**

## **ANEXO A**

### **Municípios integrantes da AMUNESC**



## **ANEXO B**

### **Acessos a Joinville**



## **ANEXO C**

### **Planejamento Estratégico de Joinville**



































**ANEXO D**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TURISMO DE JOINVILLE**



























**ANEXO E**

**AGENDA DO CENTREVENTOS CAU HANSEN 2004**



