

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA
O TURISMO DE EVENTOS NA CIDADE DE GOIÂNIA:
UM ESTUDO DE CASO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

CELSO ORLANDO ROSA

FLORIANÓPOLIS
2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA
O TURISMO DE EVENTOS NA CIDADE DE GOIÂNIA: UM ESTUDO DE CASO

CELSO ORLANDO ROSA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área: Gestão da Qualidade e Produtividade

Orientador: Luiz Gonzaga de S. Fonseca.

Florianópolis
2002

Ficha Catalográfica

ROSA, Celso Orlando

Desenvolvimento de estratégias de marketing para o turismo de eventos na cidade de Goiânia: um estudo de caso

Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2000.

xiv, p. 142.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Gestão da Qualidade e Produtividade)

Orientador: Luiz Gonzaga de Souza Fonseca

1. Turismo 2. Marketing 3. Eventos 4. Turismo de Eventos

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

CELSO ORLANDO ROSA

DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA
O TURISMO DE EVENTOS NA CIDADE DE GOIÂNIA: UM ESTUDO DE CASO

Esta dissertação foi julgada adequada e aprovada para obtenção do título de
**Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina.**

Florianópolis, 29 de agosto de 2002

Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr.
Orientador

Profa. Angelise Valladares Monteiro, Dra.

Prof. Antônio Alves Filho, Dr.

A todas aquelas pessoas que acreditam que o turismo transformará e melhorará suas vidas e sonhos em projetos reais, ajudando a construir uma qualidade de vida melhor para todos.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Padre José Pereira de Maria, que proporcionou e viabilizou a realização deste curso.

Ao Professor Antonio Cappi, nosso grande incentivador e batalhador pela realização deste curso.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

Aos dirigentes do *trade* turístico, os proprietários de hotéis, espaços/bufets, Centro de Convenções, espaços para feiras, governo do município de Goiânia, a Agência Goiana de Turismo e demais pessoas por ceder espaço e dados para a realização deste trabalho.

Aos meus amigos Paulo José Gonzaga Ribeiro e João Bosco de Barros, colegas de curso, pelos momentos de estudo e convívio que um mestrando poderia ter.

Aos demais colegas de curso pelo prazer de estarmos junto neste empreendimento.

Em especial, a Maria Dorcelina Machado Perna, minha esposa, pelo carinho, pela atenção, pela paciência, por compartilhar, de forma tão completa, minhas idéias e incansável apoio durante todo o curso.

Aos meus filhos, Rodrigo Otávio Machado Rosa, por ter corrigido e ajudado na elaboração deste trabalho e Dayane Cristine Machado Rosa, pelo apoio e atenção.

Enfim a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

Quantas vezes por dia você
toma por garantido àqueles a
quem ama? Com que frequência
você falha em verdadeiramente
apreciar sua casa, sua saúde,
seus amigos, o ar que respira, a
beleza magnífica do mundo à sua
volta?

É muito fácil esquecer as bênçãos
que temos. Estamos tão ocupados
em conseguir mais que esquecemos
de valorizar tudo o que já temos.
Afinal de contas se você não a aprecia,
ou se ela não lhe traz alegria? As
coisas boas que já fazem parte de
nossa vida não são apenas degraus
para conseguir mais.

Aprenda a apreciar e alegrar-se
com as coisas boas na sua vida.

Sente-se um pouco par ver seu
filho dormindo. Considere como
é valiosa aquela pequena vida.

Embora seu trabalho possa às vezes
ser entediante ou difícil. Aprecie as
novas oportunidades que ele lhe
traz diariamente.

Valoriza suas bênçãos. Analisando
bem, a própria vida já é uma grande
benção. Aprenda a agradecer e sua
qualidade de vida melhorará muito.

Raph Marston

RESUMO

O objetivo da presente pesquisa é identificar, descrever e analisar o ambiente organizacional do turismo de eventos e as estratégias de marketing empregadas pela cidade de Goiânia. Para a concretização do trabalho, o método de investigação adotado foi o estudo de caso, por possibilitar análise mais apurada de uma organização sem precisar estabelecer comparação com outras. Quanto às perspectivas da pesquisa, pode-se dizer que se trata de um estudo descritivo. O universo da pesquisa é o turismo de eventos na cidade de Goiânia, suas estruturas, seus espaços para eventos e os dirigentes dos organismos representativos do turismo da cidade. O desenvolvimento de análise do ambiente externo e interno do turismo de eventos fez que este viabilizasse seu campo de ação, podendo, dessa forma, aproveitar melhor as oportunidades e os pontos fortes identificados, assim como encontrar meios de transformar, envolver ou descartar as ameaças e os pontos fracos, de modo que estes se traduzam em benefícios à cidade. No que concerne à análise e descrição das estratégias de marketing adotadas pelo turismo de eventos na cidade de Goiânia, foi possível constatar quais elementos do ambiente externo e interno refletem diretamente no ambiente organizacional, prejudicando ou facilitando o seu desempenho, como também, mensurar seus reflexos no desenvolvimento de suas estratégias de marketing possibilitando as mudanças de estratégias.

ABSTRACT

The main objective of this work is to identify, describe and analyze the organization environment of the tourism event segment and the marketing strategies formulated by the city of Goiania. To develop the present work, the adopted research methodology was the case study, for it provides a more detailed study of an organization without the need to compare it to others. Concerning the research perspectives, it can be said that it is a descriptive study. The research universe is the tourism event in the city of Goiania and its structures, spaces for events and the touristic trade managers. The development of the external and internal analyses of the tourism event segment made it possible for this work the viabilization of its action field, and, consequently, to take advantage of the identified opportunities and strengths, and to find the mechanisms to change, involve or discard the threats and weaknesses, so they could be changed into benefits to the city. In terms of adopted marketing strategies analyses and description of tourism events happened in the city of Goiania, it was possible to identify which elements of the external and internal environments directly influenced the organizational environment, harming or facilitating its performance, and also the performance of its marketing strategies, possibilitating the strategy changes.

SUMÁRIO

RESUMO	
ABSTRACT	
LISTA DE TABELAS	
LISTA DE FIGURAS	
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	
1. INTRODUÇÃO	014
1.1. Problema	014
1.2. Objetivos	016
1.2.1. Objetivo geral.....	016
1.2.2. Objetivos específicos.....	016
1.3. Metodologia	017
1.4. Formulação do problema de pesquisa	017
1.4.1. Perguntas de pesquisa	018
1.5. Delimitação e perspectiva da pesquisa	018
1.6. Universo da pesquisa	020
1.7. Coleta, análise e interpretação dos dados	021
1.7.1. Tipos de dados utilizados	021
1.7.2. Coleta de dados	021
1.7.3. Análise e interpretação dos dados	023
1.8. Limitações da pesquisa	024
1.9. Justificativa	025
1.10. Estrutura	027
2. REVISÃO DA LITERATURA	028
2.1. Introdução	028
2.2. Histórico das organizações e evolução do marketing	028
2.2.1. Evolução da estratégia.....	034
2.2.2. Mudanças nas organizações.....	037
2.3. Elementos de planejamento e influências das variáveis ambientais	041
2.3.1 Ambiente externo	043
2.3.2. Ambiente interno	050
2.3.3. Reflexões sobre os elementos de planejamento e das variáveis ambientais.....	053
2.3.4. Estratégia empresarial.....	054
2.3.4.1. Tipos de estratégias.....	054
2.3.4.2. Estratégias genéricas de Porter.....	056
2.3.4.3. Estratégias genéricas por Mintzberg.....	059
2.3.4.4. Considerações sobre as estratégias empresariais	061
2.4. Evolução do turismo	062
2.4.1. Definições de turismo.....	062
2.4.2. Definições de turismo de eventos.....	063
2.4.3. Marketing turístico.....	064
2.4.4. Turismo e as mudanças ambientais.....	067
2.4.4.1. Ambiente externo.....	068

2.4.4.2. Ambiente interno.....	071
2.5. Conclusões parciais.....	073
3. PROPOSTA DE PROCEDIMENTO PARA GERAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	074
3.1. Marketing e a administração.....	074
3.2. Marketing e a atividade turística.....	080
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS – AÇÕES PARA A MELHORIA DE DESEMPENHO DO TURISMO DE EVENTOS	084
4.1. Caracterização da cidade de Goiânia	084
4.1.1. Caracterização do turismo de eventos.....	086
4.1.2. Tipos de estruturas para eventos na cidade de Goiânia.....	086
4.1.3. Implicações do turismo de eventos em Goiânia.....	087
4.1.4. Impactos econômicos do setor de turismo de eventos cidade de Goiânia.....	090
4.2. Negócio, missão e visão	099
4.2.1. Análise da influência das variáveis ambientais sobre o desenvolvimento do turismo na cidade de Goiânia	100
4.2.2. Ambiente externo	101
4.2.2.1. Oportunidades identificadas	101
4.2.2.2. Ameaças identificadas	114
4.2.3. Ambiente interno	115
4.2.3.1. Pontos fortes identificados	116
4.2.3.2. Pontos fracos identificados	122
4.2.4. Marketing estratégico	125
4.2.5. Avaliação das estratégias de marketing.....	130
4.3. Conclusões parciais.....	131
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	134
5.1. Conclusões.....	134
5.2. Sugestões para trabalhos futuros.....	137
REFERÊNCIAS.....	138
APÊNDICE.....	142

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de espaço para eventos	022
Tabela 2 - Demonstrativo da capacidade de oferta e taxa média anual de ocupação dos espaços de eventos na cidade de Goiânia – ano 2000	090
Tabela 3 - Demonstrativo da capacidade de oferta e taxa média anual de ocupação para espaços para exposições – em m ² no ano de 2000	091
Tabela 4 - Demonstrativo do faturamento anual com locação de espaços para realização de reuniões – em R\$	092
Tabela 5 - Demonstrativo de faturamento anual com a locação do espaço para exposições – em R\$	093
Tabela 6 - Unidades habitacionais e leitos	094
Tabela 7 – Demonstrativo da capacidade de hospedagem – taxa média de ocupação anual e diária média	095
Tabela 8 - Participação dos congressos e reuniões na geração de pernoites e hotéis...	096
Tabela 9 – Projeção do número de eventos e público nas estruturas de eventos	097
Tabela 10 – Projeção do número de empregados nas estruturas para eventos	098
Tabela 11 – Resultados do impacto econômico do setor de eventos na cidade de Goiânia	098
Tabela 12 – Sumário dos impactos econômicos do setor de eventos na cidade de Goiânia	099
Tabela 13 - Oferta de espaços de eventos	102
Tabela 14 - Capacidade diária de assentos	103
Tabela 15 - Área de espaços de eventos em m ²	103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Classificação das variáveis e dados em termos do tipo de mensuração (qualitativo e quantitativo)	023
Figura 2 - Ambiente externo e interno de uma organização	052
Figura 3 – Tipos básicos de estratégias, segundo Oliveira (1993)	055
Figura 4 - Predominância e postura estratégica, segundo Oliveira (1993).....	056
Figura 5 – Estratégias genéricas, segundo Porte (1991)	057
Figura 6 – Família de estratégias, adaptado de Mintzberg In: Mintzberg, H.; Quinn, J. B. (1992)	060
Figura 7 - Ambiente externo e interno de uma organização turística.....	072
Figura 8 – Segmentos beneficiados com o setor de turismo de eventos	088
Figura 9 – Distribuição do faturamento coma locação de espaço para realização de reuniões – em R\$	092
Figura 10 – Distribuição do faturamento com locação de espaços para exposições por tipo de estrutura – em R\$ (mil)	093
Figura 11 – Distribuição do faturamento anual com locação de espaços para reuniões e exposições – em R\$ (mil)	094
Figura 12– Definição de negócio	099
Figura 13 – Definição de missão	100
Figura 14 – Definição de visão	100
Figura 15 - Oportunidades identificadas pelos dirigentes dos organismos representativos do turismo da cidade	101
Figura 16 – Totalização da capacidade das estruturas (número de assentos)	103
Figura 17 – Totalização da capacidade das estruturas (número total em m ²)	104
Figura 18 – Equipamentos disponíveis nas estruturas (% do número de espaços)	104
Figura 19 – Serviços disponíveis (% do número de espaços)	105
Figura 20 – Diárias dos salões, segundo os tipos de estruturas em R\$	106
Figura 21 – Diárias das salas, segundo os tipos de estruturas em R\$	107
Figura 22 – Diárias dos auditórios, segundo os tipos de estruturas em R\$	107
Figura 23 – Diárias dos outros espaços para reuniões, segundo os tipos de estruturas em R\$	108
Figura 24 – Diárias dos espaços para exposições, segundo os tipos de estruturas em R\$	108
Figura 25 – Custo por assento dos salões, segundo os tipos de estruturas em R\$	109
Figura 26 – Custo por assento das salas, segundo os tipos de estruturas em R\$..	109
Figura 27 – Custo por assento para auditórios, segundo os tipos de estruturas em R\$	110
Figura 28 – Custo por assento para outros espaços para reuniões, segundo os tipos de estruturas em R\$	110
Figura 29 – Custo por assento para exposições, segundo os tipos de estruturas em R\$	111
Figura 30 – Custo por m ² para exposições, segundo os tipos de estruturas em R\$	111

Figura 31 - Ameaças identificadas pelos dirigentes dos organismos representativos do turismo da cidade.....	114
Figura 32 - Pontos fortes identificados pelos dirigentes dos organismos representativos do turismo da cidade	116
Figura 33 – Média de eventos realizados pelos tipos de estruturas pesquisadas na cidade de Goiânia	118
Figura 34 – Número estimativo de eventos realizados na cidade de Goiânia.....	118
Figura 35 - Tipologia dos eventos (%), segundo os tipos de estruturas para eventos	120
Figura 36 – Duração média dos eventos (%)	120
Figura 37 – Sazonalidade dos eventos que ocorreram na cidade de Goiânia	121
Figura 38 - Pontos fracos identificados pelos dirigentes dos organismos representativos do turismo da cidade.....	123

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGETUR – Agência Goiana de Turismo
AMA – American Marketing Association
CEO – Executivo principal da organização
CIUAT – Classificação internacional uniforme das atividades turísticas
EMBRATUR – Instituto Brasileira de Turismo
FIPE-SP – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas de São Paulo
GC&VB – Goiânia Convention & Visitors Bureau
ISSQN – Imposto sobre serviços de qualquer natureza
LE – Leitos
M.H. – Meios de hospedagens
OMT – Organização Mundial de Turismo
PIB – Produto interno bruto
U.H. – Unidades habitacionais

1. INTRODUÇÃO

1.1 Problema

A atividade em lazer e turismo é a maior indústria do século 21. Embratur (1999).

O volume de crescimento dessa indústria, especialmente a do turismo internacional, regional e ecológico, vem despertando o interesse de diversos segmentos da sociedade brasileira.

O turismo desenvolve-se e decorre da nova forma de ser da sociedade. Se, por um lado, as atividades de produção e comercialização geram necessidades de viagens, contatos e conhecimento de novos lugares para a ampliação dos mercados, por outro, a evolução do processo de produção nos países desenvolvidos gerou um tipo de trabalho mais culto, melhor remunerado e com tempo para viagens de lazer e estudos, ampliando um tipo de demanda que outras formações sociais não tiveram com tal intensidade.

Nas sociedades contemporâneas, o turismo - juntamente com o lazer, a cultura, as artes, o esporte e a preocupação com a qualidade de vida - desenvolve-se a cada ano, ampliando espaços nos meios de comunicação, nos negócios internacionais, no interesse e no cotidiano das pessoas. Hoje não é possível analisar o turismo fora deste contexto. O fenômeno faz parte de um processo social mais abrangente.

Inserido cada vez mais na indústria cultural e no setor educacional passa a ser um produtor e veiculador de atividades, estilos de vida e novos padrões comportamentais, fazendo parte de uma sociedade contemporânea extremamente ativa, questionadora, mutável e multifacetada.

Neste complexo processo, o Turismo tem evoluído nos países desenvolvidos permitindo uma grande movimentação interna que abarca todos os níveis sociais. Neste contexto a promoção de eventos é uma alternativa que pode contribuir para manter alta a taxa de ocupação, além de trazer lucros e consolidar a imagem de uma cidade.

O desenvolvimento das empresas de eventos tem contribuído para o crescimento econômico do turismo. Para isto estratégias de marketing bem definidas e a atitude empreendedora destas empresas são fatores importantes. Entre estes a criatividade primordial na definição do diferencial de uma empresa em relação à outra.

A necessidade de inovar, adequando o produto turístico ao desejo do consumidor, a busca constante de soluções e a atitude empreendedora devem fazer parte da realidade do empresário do setor de eventos.

Alguns autores têm desenvolvido estudos para aproveitar oportunidades e criar fórmulas de eliminar os entraves que prejudicam o sucesso das organizações. Neste quadro, destacam-se, por exemplo, as estratégias competitivas genéricas, segundo Porter (1991), que interagem este cenário e que, por sua vez, contribuem para a complexidade do contexto. A interação das estratégias genéricas faz que uma organização esteja em constante estado de competição.

Para Fleury e Arkader (1995, p.253): “as estratégias competitivas, as ameaças e oportunidades, provenientes do ambiente externo ou interno, impulsionam as empresas a buscarem uma posição melhor no mercado, a melhorarem seu desempenho, a produzirem melhores produtos”.

A batalha constante para criar e manter vantagens competitivas em ambientes dinâmicos pode ser percebida pela proliferação de diversas formas e expressões de mudanças estratégicas, tais como reengenharia, realinhamento, revitalização, etc... A impressão resultante é a de que os que vivenciam a mudança estratégica consideram-na difícil, mas não ousam abandoná-la com receio de serem deixados para trás pelos competidores.

Assim, tendo em vista a rapidez com que as mudanças acontecem, a necessidade de desenvolvimento constante por parte das organizações e o desafio de obter competitividade, buscam-se hoje formas eficazes de gerir as organizações. Procura-se, então, tirar proveito das oportunidades e dos pontos fracos que o ambiente proporciona, assim como, manobrar as ameaças e os pontos fortes. Neste sentido, pode-se dizer que o processo de desenvolvimento de estratégias de marketing apresenta-se como uma mola propulsora para que os empresários do setor de turismo de eventos administrem melhor seus empreendimentos.

Neste sentido, é importante a análise do ambiente organizacional ligado ao turismo de eventos, visando à compreensão e a identificação das estratégias de marketing que devem ser adotadas pelas organizações que compõem o *trade* turístico de uma cidade. É também relevante a forma de identificação da oferta de espaço para eventos e da demanda de eventos em um determinado período, como base para a formulação de estratégias de marketing, com o objetivo de tornar o turismo de eventos um setor competitivo e atingir as expectativas dos seus clientes.

Assim, o problema de pesquisa considerado neste trabalho consiste em identificar que estratégias e ações poderiam ser implementadas para intensificar, na área de marketing, o turismo de eventos em uma cidade.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo geral

Considerando o problema descrito anteriormente, o objetivo geral deste trabalho consiste em propor um procedimento para elaborar estratégias de marketing para o setor de turismo de eventos de uma cidade e ilustrar o seu uso em uma urbe.

1.2.2. Objetivos específicos

Os objetivos específicos decorrentes são os seguintes:

- Analisar as principais características do turismo de eventos;
- Propor procedimentos para geração de estratégias para o turismo de eventos;
- Descrever o turismo de eventos em uma cidade;
- Determinar as estratégias de marketing que possam incrementar o turismo de eventos em uma cidade; e,
- Avaliar a utilização da metodologia proposta especificamente da cidade de Goiânia.

1.3. Metodologia

Com o intuito de atender ao objetivo proposto neste estudo e com base na fundamentação teórica, apresenta-se, neste capítulo, a metodologia que tornou factível a investigação do problema de pesquisa.

1.4. Formulação do problema de pesquisa

A formulação do problema de pesquisa, aqui proposto, consiste na elaboração das perguntas de pesquisa e na definição dos termos utilizados. De acordo com Hughes (1980, p.22) “um problema de pesquisa levanta a questão da escolha da aptidão adequada à execução da tarefa indicada dentro dos limites estabelecidos”.

O problema de pesquisa é a oportunidade e o interesse das diversas empresas sediadoras de eventos da cidade de Goiânia em reconhecer, identificar e analisar os diversos ambientes que os cercam, conhecer a oferta, demanda e o impacto econômico dos eventos, bem como, as suas ações estratégicas. Dessa forma, as perguntas de pesquisa são formuladas para atender à problemática acima especificada e, nesse sentido, buscamos apresentar propostas para a análise e contribuição na promoção do turismo de eventos na cidade de Goiânia visando a identificar as ações estratégicas que garantam o sucesso da cidade.

1.4.1. Perguntas de pesquisa

As perguntas de pesquisa decorrentes da problemática e do objetivo constante deste estudo podem ser formuladas pelas seguintes indagações:

- Como caracterizar o turismo de eventos na cidade de Goiânia?
- Como o turismo de eventos poderia influenciar os negócios em Goiânia?
- Que ações estratégicas poderiam ser propostas na área de marketing para incrementar o turismo de eventos na cidade de Goiânia?

1.5. Delimitação e perspectiva da pesquisa

Segundo Campomar (1991, p. 95),

a metodologia, ou método científico, assume grande importância nas pesquisas acadêmicas e sem ela os resultados das investigações seriam de difícil aceitação. O método científico é, simplesmente, a forma encontrada pela sociedade para legitimar um conhecimento adquirido empiricamente, ou seja, quando um conhecimento é obtido pelo método científico, qualquer pesquisador que repita a investigação nas mesmas circunstâncias, obterá o mesmo resultado, desde que os mesmos cuidados sejam tomados.

O método de investigação que caracteriza esta pesquisa é o estudo de casos, segundo Yin (apud Campomar, 1991, p. 96),

o estudo de casos é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidências são usadas.

Boyd & Stasch (apud Campomar 1991, p. 96),

o estudo de casos envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos estudados reduz-se a um. É dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação, não importando os números envolvidos.

O estudo de casos possibilita estudar determinados grupamentos de empresas para examinar aspectos variados de seu desempenho organizacional dentro de um ciclo de vida. Portanto, o grupamento é representado aqui pelas diversas estruturas que compõem o turismo de eventos da cidade de Goiânia. A utilização deste método

justifica-se pelo interesse em analisar a influência das variáveis ambientais externas e internas, a oferta, a demanda e o impacto econômico sobre o desempenho organizacional destas estruturas, bem como a eficácia das estratégias adotadas por elas, com o intuito de oferecer desenvolvimento de um possível modelo de estratégias de marketing para o turismo de eventos, em caso de se mostrar adequado às suas necessidades.

O modelo aqui desenvolvido foi fruto das aulas ministradas na disciplina planejamento e estratégia organizacional do curso de Mestrado em Engenharia de Produção da UFSC, ocasião em que os conceitos apresentados foram colocados de forma a orientar estudo e levantamento de informações para subsidiar uma análise que termine por permitir a proposição de estratégias e ações a serem implantadas.

Quanto às perspectivas da pesquisa, é possível dizer que se trata de um trabalho descritivo, em que segundo Boyd & Westfall (1978, p.56),

além da coleta, registro e análise de fatos, o método científico salienta que isso precisa ser feito com cuidado e precisão, que a imaginação precisa ser utilizada para descobrir relações entre os fatos e que as conclusões alcançadas precisam ser as mesmas que outros indivíduos qualificados iriam alcançar analisando os mesmos dados.

A pesquisa assume ainda outras formas: estudos exploratórios e estudos descritivos, e pesquisa de opinião. A pesquisa exploratória foi realizada no início deste trabalho e buscou definir objetivos e maiores informações sobre determinado assunto; por conseguinte, os estudos descritivos “destinam-se a descrever as características de determinada situação” Boyd&Westfall (1978, p.68). O estudo exploratório, portanto, serviu de base para o estudo descritivo. Finalmente, a investigação foi adotada como forma de

encontrar indivíduos informados sobre o assunto em grupos os mais diversos. Todos os indivíduos que têm qualquer associação com os esforços de pôr o produto em questão no mercado são fontes de informações em potencial em um projeto de pesquisa Boyd&Westfall (1978, p.67).

Quanto à classificação segundo os fins, pode-se dizer que a pesquisa é do tipo aplicada, uma vez que nela o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos, mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos. “Sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias

de valor universal que para aplicação imediata numa realidade circunstancial” Gil (1989, p.44).

1.6. Universo da pesquisa

Para efetuar a pesquisa sobre o turismo de eventos na cidade de Goiânia, foi estabelecido, inicialmente, um critério para o que universo pudesse ser identificado.

No caso dos espaços de eventos que fazem parte do universo mencionado, estabeleceu-se que seriam pesquisados e analisados os espaços que tivessem a capacidade mínima para 20 pessoas no ano de 2000.

Como procedimento metodológico, a coleta de informações teve como base a aplicação de um formulário para captação de dados e informações das empresas sediadoras de eventos em Goiânia, a proprietários, diretores e gerentes das estruturas que se enquadram no critério de capacidade mínima e entrevista com algumas pessoas influentes no setor de turismo de eventos.

O setor de eventos de Goiânia é de tal modo dinâmico, que qualquer levantamento cadastral rapidamente pode tornar-se desatualizado pelo surgimento de novos espaços.

Foram definidos vários espaços de eventos, a saber:

- Hotéis;
- Centros de convenções e feiras e
- Espaços para eventos e Buffets.

O critério utilizado possibilitou a obtenção do número médio de espaços disponíveis em cada tipo de estrutura para eventos no município de Goiânia. Tais espaços foram classificados segundo as duas finalidades básicas de uso:

I. Espaços para reuniões (congressos, convenções, encontros, reuniões, treinamentos, etc.), cuja capacidade é medida em números de assentos. Estes espaços foram divididos em três categorias: salas (inclui auditórios) com mais de 60

assentos; salas com menos de 60 assentos; e outros espaços para reuniões (coquetéis e banquetes).

II. Espaços para exposições (exposições e feiras paralelas), cuja capacidade é medida em área (m²).

Foi verificado o volume de eventos realizados, a tipologia desses eventos, a duração e a sazonalidade.

De acordo com as informações fornecidas pelas estruturas pesquisadas foi elaborado um estudo do impacto econômico do setor de eventos no município de Goiânia.

1.7. Coleta, análise e interpretação dos dados

1.7.1. Tipos de dados utilizados

Os tipos de dados utilizados nesta pesquisa foram: dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meios de questionários e entrevistas, realizados nas estruturas que realizam eventos. Os secundários foram provenientes de bibliografia, revistas e outras fontes.

1.7.2. Coleta de dados

Os dados primários foram coletados pela aplicação de três questionários. O primeiro deles composto por uma matriz de resposta que tinha como objetivo conhecer melhor a estrutura física dos hotéis, sua capacidade de espaço, dentre outros aspectos. Para tanto, utilizou-se a técnica de questionários, possibilitando assim um feedback maior e mais rápido para o aplicador. (apêndice 1)

O segundo, com uma matriz de respostas que tinha como objetivo conhecer melhor a estrutura dos espaços para eventos e buffets, o centro de convenções e os espaços para feiras, sua capacidade de espaço, dentre outros aspectos.(apêndice 2)

O que difere o questionário nº 2 do nº 1, é que a parte específica da rede hoteleira foi retirada.

O terceiro, composto com perguntas abertas, foi aplicado aos dirigentes dos organismos representativos do turismo da cidade, através de entrevistas, com o intuito de receber respostas mais precisas para identificar a missão, a visão e o negócio, bem como, as variáveis do ambiente externo e interno do turismo de eventos na cidade de Goiânia, que são os que mais intervêm no alcance dos objetivos. (ver anexo 3)

Depois das entrevistas com os dirigentes dos organismos representativos do turismo da cidade, foi feita uma análise das respostas obtidas para identificar os pontos comuns tendo em vista a escolha do negócio, da missão e da visão do turismo de eventos na cidade de Goiânia, bem como, as variáveis do ambiente externo e interno, as quais são as que intervêm mais no alcance dos objetivos.

Cabe ressaltar que houve uma interação muito grande entre o entrevistador e entrevistados, exceto em alguns casos específicos, quando houve resistência na aplicação dos questionários. Em geral, observou-se interesse da maioria das pessoas, evidenciando, inclusive, simpatia pelo tema abordado.

Responderam aos questionários com matriz de respostas 36 estruturas de eventos e 5 dirigentes de organismos representativos do turismo da cidade foram entrevistados, com o questionário de perguntas abertas. Esta situação diferenciada, quanto à forma de obter os dados primários, deu-se pelo fato de sete (7) estruturas não quererem participar da pesquisa, por não dispor de tempo suficiente para respondê-lo. No total 83,7% das estruturas de eventos participaram efetivamente da coleta de dados.

Tabela 1 – Quantidade de espaço para eventos

Tipo de estrutura	Quantidade
Hotéis	19
Espaços para eventos e Buffets	14
Centro de Convenções e Feiras	3
Total	36

No total foram pesquisados 36 estabelecimentos que tinham espaço para eventos no ano de 2000.

A pesquisa realizada nas estruturas para eventos na cidade de Goiânia iniciada em julho de 2001, prolongou-se até outubro do mesmo ano, quando se realizaram as últimas entrevistas.

Embora a metodologia utilizada para a obtenção dos dados bastantes careça de tempo, em virtude da necessidade de participação, senão de todos, mas da grande maioria das pessoas relacionadas com as estruturas em estudo, convém destacar que a utilização de questionários e entrevistas mostrou-se relevante por permitir maior compreensão das estruturas de eventos, como também maior integração e valorização do turismo de eventos na cidade de Goiânia.

1.7.3. Análise e interpretação de dados

Este trabalho utiliza-se de variáveis qualitativas e quantitativas para a obtenção, análise e interpretação dos dados. Segundo Barbetta (1999, p.22), “quando os possíveis resultados de uma variável são números de uma certa escala, dizemos que esta variável é quantitativa. Quando os possíveis resultados são atributos ou qualidades, a variável é dita qualitativa”.

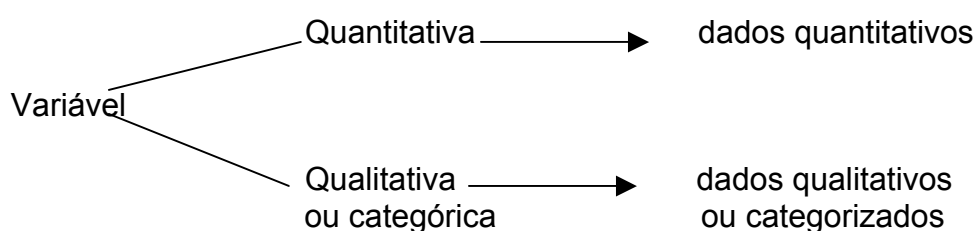


Figura 1 - Classificação das variáveis e dados, em termos do tipo de mensuração (qualitativo e quantitativo)

Para Barbetta (1999, p.22),

na descrição das variáveis envolvidas na pesquisa, devemos incluir a escala (ou unidade) em que serão mensuradas as variáveis quantitativas e as categorizadas (possíveis de respostas) das variáveis qualitativas. Sempre que uma característica puder ser adequadamente medida sob forma quantitativa devemos usar este tipo de mensuração, porque as medidas quantitativas são, em geral, mais informativas do que as qualitativas.

Técnicas estatísticas simples, como os indicadores percentuais e as médias, foram empregadas através da aplicação dos questionários, possibilitando, dessa forma, maior compreensão das variáveis existentes nesta pesquisa. Portanto, as técnicas utilizadas auxiliaram na análise dos dados e por conseguinte nas conclusões.

Neste trabalho, analisaram-se e interpretaram-se as informações, tendo como base os preceitos contidos na fundamentação teórica que norteou o desenvolvimento deste estudo.

1.8. Limitações da pesquisa

No desenvolvimento desta pesquisa, mesmo em se adotando procedimentos metodológicos considerados adequados, ganharam destaque algumas limitações:

Primeiramente, faz-se necessário lembrar que o presente estudo utilizou o método de Estudo de Caso. Se este método apresenta, por um lado, como característica, o aprofundamento do estudo das questões de interesse, permitindo o conhecimento e a análise intensiva do tema abordado, por outro lado, impede que as conclusões obtidas sejam generalizadas para outros objetos de estudo. Contudo, com um certo cuidado, os dados e as conclusões encontradas podem ser utilizadas para a análise de outras empresas com características organizacionais semelhantes àquelas estudadas nesta pesquisa.

Por ter o trabalho seu fulcro na percepção dos entrevistados pode ocorrer que, as opiniões, coletadas no momento da pesquisa, podem não ser as mesmas em outro momento.

Cumprindo ainda destacar que as variáveis pesquisadas, mesmo sendo consideradas significativas, não esgotam as possibilidades do tema em questão, o que limita a abrangência do assunto. Assim, outros indicadores poderiam ser utilizados para a verificação do problema de pesquisa proposto. Além das expandidas acima, é possível detectar outras limitações a esta pesquisa:

- Ater-se apenas ao ano de 2000, sem comparar com outros anos anteriores;
- Pesquisar apenas estruturas fechadas, sem comparar com as estruturas ao ar livre;
- Estudar apenas estrutura na cidade de Goiânia, sem comparar com outras da mesma categoria e atuantes em um mesmo nicho de mercado.

1.9. Justificativa

O turismo é uma atividade que deslocou 656,9 milhões de pessoas, gerou 192 milhões de empregos, arrecadou US\$ 4,5 trilhões, produziu US\$ 792,4 bilhões em impostos e US\$ 455 bilhões em divisas pelo mundo em 1999 (OMT, 2000).

No Brasil, a indústria do turismo em 1998 arrecadou US\$ 31,9 bilhões, sendo 38,2 milhões de turistas domésticos, gerando receita direta com o turismo interno na ordem de US\$ 13,2 bilhões (Embratur, 1999 p. 216-219).

O turismo no Brasil mantém cerca de 5 milhões de empregos e a perspectiva para os próximos dois anos é a criação de pelo menos mais 600 mil. Cerca de 10% da força de trabalho mundial estão relacionadas ao setor turístico (Embratur, 1999).

No país, um em cada nove empregos possui ligação com o segmento. No Caribe, este número concentra-se ainda mais: em cada seis, ou seja, 15,8% do total de empregados da região. Na Itália são 14% e na Austrália, 12,5% (Embratur, 2000).

O turismo é um setor chave para o desenvolvimento sócio-econômico, pelo reconhecido potencial de geração de postos de trabalho e de renda.

O Brasil é rico em belezas naturais: seu acervo arquitetônico, histórico e artístico é um tesouro quase desconhecido e os brasileiros, que formam uma sociedade multiétnica e multicultural, são hospitaleiros e calorosos com os visitantes.

Combinados e adequadamente impulsionados, estes elementos podem transformar-se em fatores de incremento ao fluxo de turistas. Mas ainda não são suficientes para promover uma mudança de patamar quantitativo e qualitativo da

posição do Brasil no mercado do turismo nacional e internacional, capaz de inserir, efetivamente, este setor no processo de retomada do crescimento do país.

Por isso, há, em curso, um grande esforço das autoridades governamentais, empresariais e do terceiro setor para divulgar adequadamente esse patrimônio, melhorar a infra-estrutura e promover a capacitação de pessoas.

Face à competição entre os inúmeros pólos de turismo existentes em todo o mundo, a elevação do nível de competitividade de um país ou região pressupõe o alcance de padrões internacionais de excelência, particularmente quanto à infra-estrutura disponível e quanto à qualidade dos serviços prestados pelos diversos agentes que a atividade envolve. A quantidade de turistas e viajantes que visitam uma determinada região e que a ela retornam no futuro será, sempre, a melhor medida para aferir se isso foi conseguido ou não.

Os órgãos federais e estaduais formulam as macro políticas de divulgação, estímulo e incentivo, do país e do estado, no intuito de atrair os turistas. Mas o turismo, em si, realiza-se no município. Por isso, os municípios precisam estar preparados e estruturados, não só para participar do processo de atração, mas, também, para a fase de recepção ao turista.

E não é só em relação ao turismo que o município tem papel relevante. O país não muda apenas com medidas econômicas, mas graças a fatores outros, como uma postura cultural adequada e seriedade. É nas cidades que o país resolverá a maioria de seus problemas, sem dependência exclusiva de medidas da área federal. Competência, criatividade e conscientização da comunidade são elementos fundamentais.

A CIUAT – Classificação Internacional Uniforme das Atividades Turísticas, aprovada pela comissão de estatística das Nações Unidas em março de 1993, reconhece apenas seis motivações principais para uma visita turística:

1. Lazer;
2. Visita a parentes e amigos;
3. Tratamento de saúde;
4. Religião e peregrinação;

5. Negócios e motivos profissionais; e,
6. Outros motivos.

1.10. Estrutura

Após este capítulo introdutório, o Capítulo 2 apresenta conteúdos técnicos de administração, turismo, marketing, planejamento estratégico, ambiente e turismo de eventos como fundamentação teórica para o trabalho desenvolvido.

No Capítulo 3 descreve-se o estado da arte do marketing moderno e sua aplicação à atividade turística, bem como a relevância da presente pesquisa para a implantação de estratégias que propiciem o desenvolvimento do turismo de eventos.

No Capítulo 4, são apresentados e discutidos os resultados obtidos através do estudo de caso de forma mais detalhada.

No Capítulo 5, estão as considerações finais de todo o trabalho desenvolvido para, em seguida, serem apresentadas sugestões para trabalhos futuros

Por fim, colocam-se as Referências e os Apêndices.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Introdução

Este capítulo apresenta uma divisão bibliográfica relativa aos principais conceitos e contribuições disponíveis na literatura relacionadas a organizações, marketing, estratégias, turismo e eventos.

Começa com as idéias de organizações, características, funções e evolução, destacando-se aspectos de marketing e de formulação de estratégias.

Colocando o turismo - em particular o turismo de eventos como um negócio - são destacados os elementos que permitem sua análise como organização.

Apoiado nos conceitos apresentados, é proposto um procedimento para o desenvolvimento de estratégias de marketing para o turismo de eventos de uma cidade.

2.2. Histórico das organizações e evolução do marketing

O pensamento moderno sobre administração apareceu pouco antes, quando Peter Drucker, em sua obra-prima de 1954, *The practice of management*, afirmou que a administração havia chegado “a uma posição de liderança na sociedade industrial. Raramente uma nova instituição básica, um novo grupo de liderança se projetara com tanta rapidez quanto a administração desde a virada do século. Poucas vezes, na história da humanidade, uma nova instituição provou ser tão indispensável”.

Mais de 47 anos depois, a opinião corajosa de Drucker permanece válida. Somos todos administradores agora, seja de hospitais, escolas, agências funerárias, fazendas, empresas de eventos, turismo ou times de futebol. A administração é a arte e a ciência de nossa época, e seus criadores tornaram-se altos sacerdotes e pensadores. Suas idéias, na era do conhecimento da administração e do capital intelectual, são a nova moeda corporativa.

Peter Ferdinand Drucker, nascido em 1909, é o principal pensador empresarial e da administração em nosso tempo. Poucos duvidam disso. “Em uma área repleta de ególatras e mercadores de ilusões, ele permanece um pensador genuinamente original”, observou *The Economist*. Prolífico, mesmo na faixa dos 80 anos, Drucker produziu uma obra muito abrangente. Escreveu praticamente sobre tudo o que os executivos fazem, pensam e enfrentam.

O ápice da obra de Drucker é formado por dois livros extensos e brilhantes: *The practice of management* (1954) e *Management: tasks, responsibilities, practices* (1973). Ambos possuem um alcance enciclopédico e são completos em sua perspectiva histórica. Mais do que qualquer outra obra, abrange a essência do pensamento e da prática da administração.

A maior conquista de Drucker reside em identificar a administração como uma disciplina humana e desvinculada do tempo.

Para Drucker (1954, p.33), a administração foi utilizada para construir a grande muralha da China, erguer as pirâmides, cruzar os oceanos pela primeira vez e comandar exércitos.

Administração significa tarefas e é sinônimo de disciplina, mas também significa seres humanos. Toda realização da administração é também a realização de um dirigente. Todo fracasso representa o fracasso de um dirigente. As pessoas administram se existe uma administração ou mau gerenciamento.

A primeira tentativa de Drucker de criar uma bíblia administrativa foi *The practice of management* (1954, p.60). Em grande parte, foi bem-sucedido. Em um dos mais citados e memoráveis parágrafos na literatura da administração, ele expõe o ponto central do significado da ação empresarial.

Existe apenas uma definição válida para a função da empresa: criar um cliente. Os mercados não são criados por Deus, pela natureza ou por forças econômicas, mas por empresários. A necessidade que eles satisfazem pode ter sido sentida pelo cliente antes que a ele fosse oferecido o meio para satisfazê-la. Ela pode ter ocorrido realmente, como a necessidade de alimento durante uma escassez crítica, ter dominado a vida do cliente e preenchido todos os momentos em que esteve acordado. Antes, porém, tratava-se de uma necessidade teórica; somente quando a ação dos empresários tornar uma demanda efetiva, passa a existir um cliente, um mercado.

Drucker (1954, p.86) também ofereceu uma percepção que evocava de forma simples a natureza e a razão de ser das organizações:

A organização não é um fim em si mesma, mas um meio para se alcançar desempenho e resultados empresariais. A estrutura da organização é um meio indispensável, e a estrutura errada prejudicará seriamente o desempenho da empresa, podendo até mesmo destruí-lo (...) A primeira questão ao se discutir a estrutura da organização deve ser: qual é o nosso negócio e qual ele deveria ser? A estrutura da organização deve ser projetada de forma a tornar possível a realização dos objetivos da empresa para daqui a cinco, dez, quinze anos.

Em *The practice of management* (1954, p.228), Drucker estabeleceu cinco princípios básicos para o papel do dirigente: definir objetivos; organizar; motivar e comunicar; avaliar e, finalmente, desenvolver pessoas. “A função que distingue um dirigente acima de todos os demais é sua função de proporcionar aos demais uma visão e habilidade para desempenhá-la. É a visão e a responsabilidade moral que, em última análise, define o gerente”.

Drucker também desenvolveu seu pensamento sobre o papel do conhecimento, principalmente em seu livro, *Managing for the future* (1992, p.30), em que observa: “De agora em diante, a chave é o conhecimento. O mundo não está se tornando intensivo em termos de capital, insumos e energia, mas em termos de conhecimento”.

O número de julho/agosto de 1960 da *Harvard Business Review* lançou a carreira de Theodore Levitt, nascido em 1925. A revista incluía seu artigo intitulado Miopia de Marketing que, de forma inesperada, levou o marketing de novo à pauta do pensamento corporativo. O artigo levou Levitt à proeminência.

Em *Miopia de Marketing*, Levitt argumentou que a preocupação central das corporações deveria se relacionar com a satisfação dos clientes, não simplesmente com a produção de mercadorias. As empresas devem ser conduzidas pelo enfoque

de marketing, não pelo da produção, e essa orientação deve vir do CEO (Executivo Principal da Organização) e alta gerência. “O quadro dirigente deve considerar-se não como fabricante de produtos, mas como criador da satisfação de valores para os clientes”.

Em *Miopia de Marketing*, Levitt fez também uma distinção marcante entre a função de venda e de marketing.

A venda diz respeito às habilidades e às técnicas de fazer com que as pessoas troquem o dinheiro que possuem por um produto. Ela não se preocupa com os valores implícitos na troca. E ela considera, como o marketing faz, o processo empresarial em seu todo como um esforço rigidamente integrado para descobrir, criar, despertar e satisfazer as necessidades do consumidor, escreve. Isso foi retomado na década de 90, quando o marketing passou por um ressurgimento e as empresas começaram a prestar atenção à opinião de Levitt no que dizia respeito a estarem exageradamente orientadas para a produção.

Já Ted Levitt (1960, p.10-11), observou que o pensamento direcionado à produção levava inevitavelmente a uma perspectiva limitada. Argumentou que as empresas deveriam ampliar sua visão de natureza de seu negócio. Caso contrário, seus clientes seriam logo esquecidos.

As ferrovias estão em má situação atualmente não porque a necessidade de transporte foi atendida por outros (...) mas porque esta não foi atendida pelas próprias ferrovias, escreveu Levitt. Elas permitem que outros fiquem com seus clientes por considerar que estão apenas no ramo de ferrovias, não no de transportes. Elas erraram na definição de seu setor porque se orientaram em termos de ferrovias, não se posicionando em termos de transporte. Elas estavam orientadas em função do produto, não do cliente. Na opinião de Levitt, o setor ferroviário estava limitado pela falta de disposição para expandir seus horizontes.

O crescimento, para ele, nunca pode ser considerado um fato consumado – na realidade, não existe um setor em crescimento. Esta questão não é a de participar de um determinado setor, mas de ter a percepção suficiente para identificar onde o crescimento futuro pode estar. A história, disse Levitt, está plena de empresas que entram em decadência e não percebem. Isso ocorre por várias razões. Em primeiro lugar, elas supõem que o crescimento de seu mercado específico continuará enquanto a população crescer em tamanho e rendimento. Em segundo, existe a ilusão de que um produto não pode ser passado para trás. Terceiro, há a tendência de acreditar na habilidade das técnicas de produção, aprimoradas para conseguir custos menores e, portanto, lucros maiores.

O artigo de Levitt e suas obras posteriores colocaram o marketing no centro das atenções. Em alguns casos, isso levou ao que Levitt denominou de mania de marketing, com as empresas reagindo de forma obsessiva a todo capricho fugaz do cliente. O impulso principal do artigo tem resistido ao teste do tempo.

Philip Kotler, nascido em 1931, possui uma influência sobre a disciplina de marketing somente igualada por sua produtividade. Autor de numerosos livros traduzidos em mais de 20 línguas, é também o autor de mais de cem artigos. Ao defender o papel do marketing nos últimos 40 anos, Kotler criou expressões como “megamarketing”, “demarketing” e “marketing social”.

Kotler, no seu livro *Marketing management* (1967, p.35-39) definiu marketing como:

um processo social e administrativo por meio do qual as pessoas e os grupos obtêm o de que precisam e o que desejam, criando, oferecendo e comercializando produtos de valor com outras pessoas. Ele prosseguiu explicando o conceito de mercado como algo formado por todos os clientes em potencial tendo uma necessidade ou carência específicas e que possam estar dispostos a participar de uma relação comercial para satisfazê-las. A administração de marketing consiste portanto, no processo de planejamento ou execução da criação, fixação de preço, promoção e distribuição de bens, serviços e idéias para estabelecer laços comerciais com grupos predeterminados que satisfaçam os objetivos dos clientes e da empresa.

Kotler (1994, p.376-377), também oferece uma definição útil de produto:

tudo que pode ser oferecido a um mercado para exame, aquisição, uso ou consumo e que possa satisfazer uma carência ou necessidade. Ele afirma que um produto tem cinco níveis: a vantagem principal (os profissionais de marketing precisam considerar-se provedores de vantagens); o produto genérico; o produto esperado (as expectativas normais que o cliente tem do produto); o produto ampliado (os serviços ou vantagens adicionais agregados ao produto); e finalmente, o produto em potencial (todos os acréscimos e transformações que esse produto poderá sofrer no futuro).

Este autor (2000, p.56), analisou o que denomina valor entregue ao cliente, definido como “a diferença entre o valor e o custo total para o cliente, sendo que o valor total para o cliente é o conjunto de vantagens que os clientes esperam de um dado produto ou serviço”, enquanto o valor total para o cliente é composto pelo valor do produto, valor do atendimento e valor da imagem. O custo total para o cliente é composto pelo preço monetário, custo do tempo empregado, custo do esforço pessoal e custo psíquico. Os dois se unem para formar o valor entregue ao cliente.

Kotler afirma que o ato de satisfazer é silencioso. Quando o cliente está apenas satisfeito, você não criou qualquer agitação, dedicação ou devotamento. Então agora dizemos: você não deve só tentar, mas sim, de fato, agradar ao cliente. Você não apenas age dessa forma, mas o faz com prazer.

Kotler (2000), promoveu uma mudança central do marketing orientado a transações para o marketing de relacionamento. Bons clientes constituem um ativo que, quando bem gerenciado e atendido, renderá para a empresa um excelente fluxo permanente de receitas. No mercado intensamente competitivo, o primeiro mandamento dos negócios é assegurar a lealdade dos clientes pela satisfação contínua de suas necessidades, da melhor maneira possível.

Kotler (1994, p.40-41),

acredita que as organizações encontram três obstáculos comuns para se tornarem orientadas para o marketing:

Resistência organizada – o comportamento funcional entrincheirado tende a se opor à ênfase crescente no marketing, pois a maioria acredita que este abala as bases do poder funcional.

Aprendizado lento – a maioria das empresas somente é capaz de adotar lentamente o conceito de marketing.

Esquecimento rápido – empresas que adotam os conceitos de marketing tendem a perder contato, ao longo do tempo, com os princípios básicos do marketing. Diversas empresas estrangeiras procuraram introduzir seus produtos no Brasil tendo pouco conhecimento das diferenças no mercado [grifo meu].

Esses obstáculos devem ser suplantados. Kotler (2000) considera o marketing algo mais que a essência da empresa. Boas empresas atuarão de forma a prover necessidades; excelentes empresas criarão mercados. A liderança de mercado é obtida vislumbrando novos produtos, serviços, estilos de vida e maneiras de aumentar os padrões de vida. Existe uma grande diferença entre empresas que oferecem produtos já fabricados por outras e aquelas que criam novos valores em termos de produtos e serviços sequer imaginados pelo mercado. Em termos conclusivos, o melhor lado do marketing consiste na criação de valor e no acréscimo do padrão de vida existente no mundo.

Segundo Kotler (2000, p.30) “marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

De acordo com a *American Marketing Association* (AMA) “marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais” (Churchill 2000, p.4).

O conceito de marketing para Churchill (2000, p.10) é “a visão que uma empresa deve procurar satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes enquanto busca alcançar suas próprias metas”.

Marketing voltado para o valor, ainda segundo Churchill (2000, p.10), é “uma filosofia empresarial que se concentra em desenvolver e entregar um valor superior para o cliente como modo de alcançar os objetivos da organização”.

Para Richers (2000, p.5), marketing é “a intenção de entender e atender o mercado”.

Para concluir, citando Cobra (1992, p.29), “marketing é mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos ou serviços. É um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas...”.

2.2.1. Evolução da estratégia

Por volta da década de 50, de acordo com Contador (1995), o setor financeiro da empresa era a área de maior importância. Todos os esforços organizacionais eram empreendidos neste setor, no intuito de elaborar orçamentos e fazer com que estes fossem cumpridos pelos demais departamentos. Porém, nos anos 60 a área de marketing abria seu espaço. Era a fase do planejamento a longo prazo, com análises e projeções de mercado para prever o futuro. Contudo, na década de 70, fase em que o planejamento estratégico era voltado para o ambiente externo, Contador (1995, p.53) afirma que: “a área de marketing firmou-se como a mais importante da empresa sob o prisma do Planejamento Estratégico”. Na década de

80, a administração estratégica firma-se com o intuito de conseguir resolver os problemas de implantação. O comando cedeu lugar à coordenação exercida pela área de marketing, ou por assessorias especializadas, dependendo do nível de planejamento.

Quanto aos anos 90, Contador (1995, p.45) previu que seria fase da manufatura, a qual “daria maior agilidade e competitividade para a empresa mudar rapidamente”, uma vez que, hoje, este é o setor da organização que produz qualidade, baixo custo, menor prazo de entrega, flexibilidade para a troca de produto, viabiliza a diversificação de produtos e o lançamento de novos.

Para Fleury e Arkader (1995), as grandes mudanças no gerenciamento ocorridas no Brasil, principalmente na primeira metade dos anos 90, foram frutos das turbulências ocorridas no setor econômico do país. O modelo econômico, fortemente protecionista, com baixa concorrência interna e com importante participação do Estado nas atividades econômicas, vigorou por mais de 30 anos, mas, a partir de 1990, ocorreu um rápido processo de mudança em direção a maior abertura para o exterior e menor interferência e participação do Estado nas atividades produtivas mudando, assim, o quadro anterior. Neste contexto, as empresas ameaçadas pelo aumento da concorrência e influenciadas por um ambiente desfavorável, com altos índices de inflação e demandas instáveis, viram-se diante de uma situação nada favorável e que necessitaria de mudanças bruscas para permanecerem no mercado.

Analisando os fatos históricos, pode-se presumir que, durante um longo período, principalmente antes da Revolução Industrial, as empresas pouco se empenhavam em alcançar estratégias competitivas, porque, segundo Fleury e Fleury (1995), não havia necessidade de investir em tecnologias que propiciassem melhores produtos, uma vez que, a demanda era maior que a oferta e isso, por si só, já dispensava maiores esforços por parte da organização.

Ainda sobre a Revolução Industrial, cabe expor a afirmação de Hirshman (1977) de que, antes dela, economias e sociedades eram essencialmente estáticas e os valores políticos envolviam apenas decisões unilaterais e havia pouco ou nenhum interesse em se criar um pensamento administrativo. Após a Revolução, a situação mudou: desafios administrativos, impensáveis anteriormente, segundo Clutter e

Crainer (1993), começaram a emergir, devido à necessidade de lidar com a complexidade dos negócios. Essa complexidade referente às grandes invenções, ao aumento da indústria, ao transporte, dentre outros, criou a necessidade de domínio da técnica de controle e tornou a visão tecnológica um elemento indispensável aos empresários.

A partir de 1950, as mudanças científicas e tecnológicas começaram a ser intensas, contínuas e cada vez mais rápidas e, a cada década, novos conceitos surgiram, como por exemplo: Planejamento Estratégico, Marketing, Finanças, Produção, Globalização, Tecnologia e Qualidade.

Neste contexto, tornou-se cada vez mais importante a identificação de ações e estratégias para organizações com a finalidade de mantê-las saudáveis e em desenvolvimento. Durante a tarefa de identificação é fundamental levar-se em conta, além do ambiente interno, o ambiente externo.

Dentro do processo administrativo, estas questões são pertinentes à fase de planejamento, quando se decidem a programação das tarefas e mudanças em função das ações e estratégias escolhidas para a organização.

Segundo Senge (1990), a racionalidade excessiva e sozinha não tem alcançado grandes resultados. A intuição, atualmente, tem tido grande aceitação no campo administrativo. Diante de problemas complexos, gerentes têm aderido à resolução intuitiva. De acordo com Senge é preciso integrar a razão e a intuição.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Hamel e Prahalad (1990), mencionam a criatividade como algo imprescindível às organizações. A empresa, afirmam, deve ser capaz de produzir bens funcionais, e, mais do que isso, criar produtos que atendam às necessidades dos clientes e que, ao mesmo tempo, sejam inéditos.

“Nenhum artesão pensa num dia e age no outro” Mintzberg (1987, p.112). À medida que o artesão imagina, cria, suas mãos vão acompanhando-o, ou seja, é a união entre “mãos e mentes” – pensar e agir. A visão tradicional da gestão estratégica resolve o problema tornando-o simples. Já no artesanato, uma idéia puxa a outra até que se chegue a uma nova forma.

A inovação, salienta Chakaravarthy (1997) nem sempre conduz à vitória. Algumas vezes, as inovações são promissoras e resultam em grandes retornos para a organização e outras vezes não. O segredo do sucesso pode estar na habilidade para descobrir quando a inovação é necessária ou não.

Usando as palavras de Levitt (1983, p.209) “a informação não faz qualquer sentido, exceto com a intervenção da imaginação”. E mais tarde, em *Sucesso no marketing* através da diferenciação, ele complementa: “somente o orçamento e a imaginação limitam as possibilidades” Levitt (1986, p.65).

Segundo Barlett e Ghoshal (1990, p.102) “o CEO (Executivo Principal da Organização) como um guru estratégico é uma coisa do passado. CEOs têm agora que achar e motivar talentos.” No clima competitivo e complexo, em que estamos inseridos, é inviável a idéia de que o gerente sozinho conseguirá obter sucesso no seu “grande papel visionário”. Está saindo de cena a concentração de esforços com a finalidade de inventar o mais engenhoso e bem coordenado plano e, está entrando em cena a importância de um processo estratégico mais viável e flexível. Ou seja, é necessário capturar capacidades individuais, dando liberdade ao pensamento criativo e intuitivo, e motivar toda a organização a responder cooperativamente a um ambiente complexo e dinâmico.

2.2.2. Mudanças nas organizações

Promover mudanças nas organizações e nas pessoas que atuam dentro delas, provavelmente, constitui um dos assuntos mais abordados nos últimos tempos. Mas as dificuldades na implementação de novas idéias, sonhos, crenças, visões e desejos, geralmente, não têm sido consideradas suficientemente.

Dentro desse raciocínio, Kotler (1994) também salienta a dificuldade em implementar mudanças na organização. A empresa constitui-se de sua estrutura, suas políticas e sua cultura que, por sua vez, são alvos de uma diversidade de mudanças ambientais. Para Kotler (1994) a estrutura e as políticas podem ser mudadas, apesar das dificuldades, mas a cultura da empresa encontra mais dificuldades para ser modificada e é, geralmente a chave da mudança.

Quinn (1980) aborda a mudança como sendo um fluxo contínuo sempre presente, mas sem deixar de estar relacionada com o passado. Ele afirma, ainda, que se faz necessária a destruição das chamadas zonas de indiferença, ou seja, coalizões que apresentam uma indiferença em relação à mudança, nas quais novas idéias poderiam não sofrer oposições. Dessa forma, pode-se verificar que, iniciando um processo como esse, deve-se trabalhar com a energização, ou melhor, deve-se criar um entendimento claro das atividades necessárias à motivação, um treinamento na abordagem e nas metodologias, além do desenvolvimento de um plano de comunicação entre os membros, as equipes e a organização.

Um processo de mudança organizacional implica transformações duradouras e contínuas que alterem o desempenho, os relacionamentos internos e externos, os processos, os produtos, a coordenação e a integração através dos quais os recursos são canalizados enfim, em todas as práticas de gestão da empresa, segundo Fleury (1995), relacionadas à questão da mudança, encontramos a noção de aprendizagem organizacional, que implica um processo contínuo e não um processo pontual. De acordo com Kochan e Useen (apud Fleury, 1995, p.8) “é preciso construir organizações voltadas para esse processo permanente de aprendizagem, discutindo possibilidades de desenvolver culturas organizacionais que o permitam”.

Oliveira (1993) define estratégia como uma forma articulada de unir a ação, os objetivos e os desafios de maneira que juntos, possam chegar ao resultado almejado.

Ansoff (1977) conceitua estratégia como uma forma adicional de pensar sobre futuro, integrada ao processo decisório com o intuito de alcançar os resultados desejados.

Stoner e Freeman (1985), ao se referirem sobre estratégia, procuram tratá-la como um programa e, ao conceituá-la, usam uma definição similar a de planejamento, também por eles adotada, diferenciando-se apenas quanto à inclusão da variável "Ambiente Organizacional".

Levando-se em conta, no planejamento, a escolha de alternativas para se alcançar um objetivo, essas alternativas possíveis constituem, essencialmente, estratégias.

Para Mintzberg (1994), da maneira como está sendo implementado, o Planejamento Estratégico aproxima-se cada vez mais de uma programação estratégica. Esta, por sua vez, se caracteriza pelo ato de articular e elaborar estratégias e visões que já existem. Mintzberg propõe uma redefinição do trabalho dos planejadores, onde estes possam agir como catalisadores dando suporte aos executivos e encorajando-os a pensar estrategicamente.

A partir dessa idéia, ao redefinir o trabalho do planejador, as empresas devem reconhecer melhor a diferença entre o planejar convencional e o Pensamento Estratégico, trabalhando seus objetivos de forma que eles girem, não em torno do apresentar as perguntas certas, mas de buscar as respostas certas. Ainda sobre o Pensamento Estratégico, Mintzberg (1994, p.108) afirma que este “envolve intuição e criatividade”, estando livre para aparecer a qualquer hora e em qualquer lugar da organização uma vez que, só através do pensamento estratégico é que se consegue o ato criativo de sintetizar experiências.

Kotler (1994, p.69) define planejamento estratégico a partir da orientação para o mercado. O planejamento estratégico orientado para o mercado é, segundo ele, “o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado continuamente mutante”. Neste caso, o planejamento estratégico propõem-se a moldar e a remoldar os negócios e produtos da empresa e ajudá-la mesma a selecionar e organizar seus negócios.

Dentro dessa ótica, Gracioso (1990, p.39) ressalta que o planejamento estratégico orientado para o mercado “é o conceito de *marketing* levado às suas últimas conseqüências, em termos de influência na forma que a empresa escolhe para conduzir seus negócios”. Portanto, fica evidente que a escolha por este tipo de planejamento leva as empresas a um estado de preocupação contínua, sempre voltado para o mercado.

Gracioso (1990) confirma essa idéia ao falar que as empresas, ao utilizarem esse planejamento, encaram o seu mercado como o princípio e o fim de todas as suas ações.

Megginson, (1998, p.182) afirma que “a escolha de uma alternativa projetada para atingir a missão ou objetivos da organização”.

Para Bateman/Smell (1998, p.124),

uma estratégia é um padrão de ações e de alocações de recursos destinados a atingir os objetivos da organização. A estratégia que uma organização implementa é uma tentativa de equilibrar habilidades e recursos da organização com as oportunidades encontradas no ambiente externo, isto é, cada organização tem certos pontos fortes e certos pontos fracos. As ações, ou estratégias, que a organização implementa devem ser direcionadas à construção de pontos fortes em áreas que satisfaçam às necessidades e aos desejos dos consumidores e a outros atores-chave do ambiente externo. Além disso, certas organizações podem implementar estratégias que modifiquem ou influenciem o ambiente externo.

Conforme Cobra (1989, p.13),

planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam. É o direcionamento estratégico que permite às organizações reagirem rapidamente às turbulências do meio ambiente, explorarem as oportunidades de mercado e desenvolverem novas técnicas de administração.

Para Cobra (1989, p.73), “o plano de marketing é um conjunto de ações táticas de marketing que devem estar atreladas ao planejamento estratégico da empresa”. A razão principal que apóia a elaboração de planos de marketing é prever as ações da empresa frente à concorrência, com o objetivo de apresentar alternativas válidas a todo o momento.

Para Etzel M. et al. (2001, p.61-3), afirmam:

o plano de marketing é a planta mestre da atividade anual de marketing para uma divisão organizacional específica ou um produto. Um plano de marketing serve a vários propósitos:

Ele resume as estratégias de marketing e táticas que serão usadas para se atingir objetivos especificados no ano seguinte. Assim, ele se torna o documento de como fazer que guia os executivos e outros empregados envolvidos no marketing;

O plano também aponta o que precisa ser feito com respeito a outros passos no processo de administração – isto é, a implementação e avaliação do programa de marketing; e,

Mais ainda, o plano salienta quem é responsável por qual atividade, quando elas devem ser realizadas e em quanto tempo o dinheiro será gasto.

2.3. Elementos de planejamento e influência das variáveis ambientais

Quanto ao conceito de planejamento, de forma geral, cabe ressaltar sua importância e transformação ao longo do tempo. A importância deve-se às contribuições e às facilidades proporcionadas pelo mesmo no contexto empresarial, justificando a organização um maior desenvolvimento, através da definição clara e objetiva e do estabelecimento de linhas de ação eficientes. A transformação dos conceitos de planejamento caracteriza-se pelo aprimoramento positivo do próprio conceito.

No caso de planejamento de uma organização é fundamental sua caracterização. Neste sentido, é importante conhecer seus produtos, funções, os recursos disponíveis, suas estruturas e outros elementos que fazem parte da sua estrutura. Tal caracterização permite separar o ambiente interno da organização, constituído pelos elementos acima mencionados, do ambiente externo que contém a organização. Observa-se que, em geral, tem-se controle sobre os elementos do ambiente interno e pouco controle sobre os elementos do ambiente externo.

Como elementos de planejamento destacamos o negócio, missão e visão que, por sua vez, tem a finalidade de proporcionar à empresa a noção de direção, propósito e imagem da posição futura que a empresa pretende alcançar.

A análise do ambiente externo possibilita à organização identificar as ameaças e as oportunidades que mais a influenciam neste ambiente, durante sua trajetória, bem como a transformação pela qual passaram em benefício da empresa. O mesmo ocorre com o ambiente interno, só que nesse caso a empresa deve identificar seus pontos fracos, e fortes com o intuito de melhorar as condições internas.

O Negócio de uma organização é a orientação específica de sua atividade empresarial, aquilo que ela explora para atender a necessidade do cliente. Para

Cunha (1998, p.27), o negócio “define os setores em que a organização atua ou pretende atuar”. A definição do negócio é necessária para que todos os integrantes da empresa tenham visão e compreensão comum da direção dos esforços e dos investimentos.

Com relação à Missão da empresa, o mesmo Cunha (1998, p.29), afirma que “ela relaciona o negócio com a possibilidade de satisfazer alguma necessidade do meio ambiente da empresa”.

A Missão orienta e delimita a ação da empresa, definindo o que ela se propõe a fazer. Exprime a razão de sua existência. Uma boa definição de missão deve favorecer os clientes finais, fornecedores, a sociedade e todos aqueles que estão envolvidos com as atividades da empresa. Contudo, Bornholdt (1997) chama a atenção para o falso discurso, ou seja, aquele que dissocia a teoria da prática. Entre os anos 60 e 70, complementa Bornholdt, a missão da empresa era alcançar lucro. Atualmente, com essa onda de satisfazer a todos, acaba entrando na linha da demagogia. A única missão da empresa, argumenta Bornholdt (1997, p.19), “é gerar lucro e remunerar o capital investido através da maior satisfação dos clientes e empregados”.

As perguntas que devem ser feitas para a definição da missão empresarial, são:

- qual a razão de ser da empresa?
- qual a natureza dos negócios?
- quais os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar suas atividades no futuro?

Visão de futuro é a imagem de um estado futuro desejado pela organização e que implica a máxima satisfação dos clientes. Bornholdt (1997, p.18) salienta que, em geral, a visão corresponde à maior expectativa da empresa e está em muito dos sonhos dos empreendedores, mas adverte que “a visão deve ser um sonho realista.”

Para estabelecer uma visão de futuro é necessário que se façam alguns questionamentos, tais como: em que tipo de empresa desejamos nos tornar? o que queremos que as pessoas falem de nós como resultado de nosso trabalho? de que

modo a visão representa os interesses de nossos clientes e os valores que devemos preservar?

2.3.1. Ambiente externo

O período que antecede 1950 é fortemente caracterizado pela ênfase no ambiente interno à organização. Isso se deve ao fato de que, à época, as empresas operavam em um ambiente estável e previsível. O oposto vem ocorrendo na segunda metade desse século, quando as atenções começaram a se ater ao ambiente externo. Essas mudanças de enfoque ocorre por diversos motivos, principalmente, pela rapidez com que as mudanças no ambiente externo vêm ocorrendo, no dizer de Stoner e Freeman, (1985).

O ambiente externo submete a empresa a uma série de fatores intervenientes que lhe possibilitam, a partir de análises, detectar as oportunidades e as ameaças. Segundo Stoner e Freeman (1985, p.46), o ambiente externo é composto por “todos os elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para sua operação”. As oportunidades para Stoner e Freeman (1985), são situações ou elementos que proporcionam à organização a possibilidade de ultrapassar seus objetivos e metas. Mas eles alertam que oportunidades perdidas podem significar ameaças para a empresa, assim como, aparentes ameaças podem se tornar oportunidades. Ameaças de acordo com Cunha (1998, p.37) “são situações do meio ambiente que colocam a empresa em risco”.

No entanto, a definição do que é oportunidade ou ameaça varia de empresa para empresa. Isso porque organizações diferentes trabalham com recursos diferentes e sua capacidade administrativa influencia na manipulação e na transformação das oportunidades e das ameaças.

Da mesma forma Chakaravarth (1997) alerta a respeito das turbulências no ambiente organizacional, uma vez que, no passado, as empresas não focalizavam ambientes turbulentos e as estratégias eram formadas com base em ambientes simples e pouco dinâmicos.

2.3.1.1. A globalização dos mercados

A globalização dos mercados não só tem propiciado transformações no setor produtivo, nas relações comerciais, nas comunicações, nas tecnologias, nos transportes etc. como também criou um misto de curiosidade e desejo por parte de todas as classes sociais, até mesmo as menos favorecidas. Neste sentido, Levitt (1983) destaca a necessidade de economias na produção, na distribuição e no marketing e vê como coisas do passado as preferências nacionais e regionais, a venda de modelos do ano anterior e o ataque de preços maiores no exterior. A tendência que ganha destaque é a uniformização. O sucesso dos mercados está na busca de oportunidades de vendas em segmentos similares a fim de serem alcançadas as economias de escala. O competidor global procurará padronizar suas ofertas em todos os lugares, renunciando a esta padronização somente após exaurir todas as possibilidades de mantê-las. Mesmo assim, se empenhar-se-á no restabelecimento da padronização, sempre que possível. “Ele nunca partirá do princípio de que o cliente é um rei que supostamente sabe tudo o que quer” (Levitt 1983, p.5). O autor alerta ainda, que as empresas que dominam pequenos mercados domésticos, com produtos de alto valor agregado e para os quais há mercados menores ainda em outras partes, são as que correm os maiores riscos.

2.3.1.2. A introdução de novas tecnologias;

As novas tecnologias desempenham um papel de extrema relevância dentro das organizações. As empresas que dispõem de várias tecnologias, segundo Santos (1992), apresentam maior flexibilidade de adaptação. Fleury e Fleury (1995) complementam dizendo que as empresas líderes são aquelas que adotam tecnologias que privilegiam a organização. No entanto, nem sempre é possível para as empresas estarem atualizadas quanto aos fatores tecnológicos, o que representa um ponto fraco para a organização.

2.3.1.3. As tendências econômicas

As tendências econômicas influenciam muito as organizações. Segundo Stoner e Freeman (1985, p.57)

existem dois tipos de mudanças econômicas: as estruturais e as cíclicas. As mudanças estruturais são grandes alterações permanentes ou temporárias nos setores da economia e variáveis econômicas significativas. Um exemplo seria o aumento dos custos de energia em relação a custos de outras matérias-primas. As mudanças cíclicas “são oscilações no nível geral da atividade econômica”, tal como o aumento e a queda da taxa de juros. Elas têm efeitos diferentes dos provocados pelas mudanças estruturais, pois são uma função normal da economia. A grande dificuldade está em distinguir as mudanças cíclicas das estruturais.

2.3.1.4. Mudanças na ecologia

Atualmente, para uma empresa alcançar posição competitiva no mercado, não basta apenas maximizar resultados a partir de um gerenciamento interno com base exclusivamente no aumento da produtividade. O ambiente desempenha um papel extremamente relevante para a obtenção da posição competitiva almejada. Dentro do ambiente, adicionam-se, principalmente nos últimos tempos, os fatores ecológicos. Os riscos são grandes, uma vez que, esgotados os recursos naturais que o meio ambiente nos fornece, as condições de sobrevivência na terra sofrem ameaças de colapso. Nesse sentido, as empresas, por serem usuárias diretas dos recursos disponíveis no meio ambiente e também por poluí-lo estão sendo alertadas e cobradas quanto à sua parcela de destruição da natureza. Como decorrência, surgem os regulamentos ambientais que têm a incumbência de pôr freio a essas destruições.

2.3.1.5. As transformações nos transportes

Em razão das grandes transformações e das evoluções que vêm ocorrendo no ambiente, é necessário salientar o elemento transporte. Assim como os outros elementos que compõe o ambiente, o item transporte cresceu e está se desenvolvendo consideravelmente na medida em que acompanha a evolução da

sociedade. Tudo isso, graças aos mais variados meios que estão ao dispor do usuário com especial ênfase ao transporte aéreo. Para as organizações isso implica resultados significativos e satisfatórios, já que, num ambiente globalizado, às vezes, é preciso cruzar fronteiras em curto espaço de tempo a fim de se buscar alternativas imediatas para várias situações com que se deparam, desde treinamento para funcionários até negociações as mais diversas.

2.3.1.6. Avanços nas Comunicações

Acompanhando *pari passu* todas essas evoluções estão as comunicações. Enquanto os meios de transportes possibilitam o deslocamento de cargas (pessoas/produtos) de um lado ao outro do mundo, as comunicações conduzem as informações em um átimo. Os equipamentos tecnológicos de alta qualidade e variedade, como os telefones convencionais, celular, fax e computadores, estão cada vez mais potentes e aperfeiçoados. Como exemplo, é só observar a Internet, que reformulou os conceitos de tempo e espaço. Neste sentido, Stoner e Freeman (1985) complementam que pela melhoria nas comunicações e nos transportes, qualquer pessoa, em qualquer parte do mundo tem acesso rápido aos produtos mais recentes e melhores. Como conseqüência, pessoas de países diferentes tornaram-se consumidoras potenciais dos mesmos bens.

Em decorrência da complexidade e multivariabilidade do ambiente, e para sua melhor compreensão, é necessário analisá-lo de acordo com suas complexas variáveis.

Segundo Chiavenato (1987, p.95) o ambiente externo, “é um conjunto ilimitado de condições gerais e externas às organizações e que contribui de um modo geral para tudo aquilo que ocorre dentro de cada organização, para as estratégias adotadas e para as conseqüências das ações empresariais”.

2.3.1.7. Variáveis tecnológicas

A tecnologia representa um dos aspectos mais críticos devido a forte influência e impacto que exerce sobre as organizações e, principalmente, sobre suas operações.

Basicamente, a tecnologia é o conhecimento de como fazer as coisas para alcançar objetivos humanos e inclui inovações, técnicas, aplicações, desenvolvimentos, etc.

A tecnologia, além de ser é um componente ambiental externo, também faz parte do sistema interno. É externa na medida que a organização absorve e incorpora suas inovações externas; é interna na medida que é pesquisada, desenvolvida ou transferida e aplicada internamente para obtenção dos objetivos empresariais.

Para uma empresa desenvolver e crescer em um mundo cambiante e mutável, é necessária a incorporação de novos desenvolvimentos tecnológicos, a fim de aumentar a eficiência de suas operações e garantir sua eficácia, aproximando-se ou distanciando-se de seus concorrentes. Apesar de o desenvolvimento tecnológico nos diversos campos comumente ocorrer com extrema rapidez, sempre houve uma grande demora na absorção prática e efetiva desse desenvolvimento por parte das empresas.

2.3.1.8. Variáveis Políticas

As tendências ideológicas dos governos das esferas federal, estadual, municipal, bem como dos governos estrangeiros, podem definir os rumos da política econômica do país (ou mesmo do mundo), da política fiscal e tributária, da política de emprego, da saúde pública, da educação, tendências tais que poderão facilitar ou dificultar as operações e atividades das empresas.

2.3.1.9. Variáveis Econômicas

As variáveis econômicas são decorrentes do contexto econômico geral. Em âmbito nacional, as variáveis podem ser permanentes ou temporárias. As variações temporárias podem ser de nível de atividade econômica; de tendências inflacionárias ou deflacionárias; de balança de pagamentos do país e disponibilidade de divisas estrangeiras; de política fiscal em determinados setores da atividade econômica. As variações econômicas permanentes podem ser de nível geral de atividade econômica do país; de nível de desenvolvimento econômico da região ou localidade onde está situada a organização; de distribuição da riqueza e de renda per capita.

O efeito das variáveis econômicas sobre as organizações é enorme. Por outro lado, o efeito causado por uma organização sobre as demais concorrentes, ao introduzir modificações nos produtos e/ou serviços, alterações de preços e nas condições de pagamento, no volume de oferta de produtos ou serviços etc., reveste-se de suma importância.

2.3.1.10. Variáveis Legais

Referem-se ao contexto de leis e de normas legais que regulam, controlam, incentivam ou restringem determinados tipos de comportamento empresarial em geral. Quase sempre a influência do aparato jurídico é predominantemente restritiva e impositiva, no sentido de determinar muito mais o que não pode ser feito do que aquilo que as organizações podem fazer.

2.3.1.11. Variáveis Sócio-Culturais

A organização está sujeita a pressões sociais e à influência do meio social e cultural em que está situada. Essas variáveis dizem respeito às tradições culturais do país, em geral, e da comunidade em que está localizada; estrutura do orçamento familiar de despesas em relação a bens e serviços; a importância relativa dada à família e à coletividade local e nacional; à atitude das pessoas em relação ao

trabalho e os ideais quanto à profissão; à atitude quanto ao dinheiro e à poupança; à homogeneidade ou heterogeneidade das estruturas raciais e lingüísticas do país.

As influências sociais podem ser benéficas ou maléficas para a organização, e, da mesma forma que as variáveis sociais influem na organização, esta também tem um grande poder de influência no meio social.

As atividades sociais e a opinião pública sofrem alterações e sua influência sobre a atividade da organização é evidente, seja criando uma imagem favorável ou desfavorável das atividades da organização, seja facilitando a aceitação de determinado produto ou serviço etc.

2.3.1.12. Variáveis Demográficas

Referem-se às características da população, seu crescimento, raça, religião, distribuição geográfica, distribuição por sexo, idade etc. O crescimento populacional e as mudanças nas estruturas das populações são aspectos significativos e devem ser consideradas pelas organizações em seus planos e em suas estratégias, pois a organização poderá analisar seu mercado atual e prever seu mercado potencial futuro em função dessas variáveis. Porém, essas variáveis, além de influenciarem externamente em termos de mercado, também proporcionam uma profunda influência interna, graças às características das pessoas que nela passam a trabalhar.

Embora as organizações submetam as pessoas aos seus critérios internos, elas são igualmente influenciadas pela carga de contribuições pessoais de cada indivíduo a elas ligado.

Todos os fatores demográficos provocam enorme influência sobre todo o ambiente, já que é óbvia a influência do homem sobre o mundo que o cerca.

2.3.1.13. Variáveis Ecológicas

Referem-se ao quadro físico e natural que rodeia a organização externamente (condições físicas e geográficas como tipo de terreno, clima etc.) e sua utilização pelo homem. Há alguns anos a ecologia não era considerada como um fator ambiental importante, em razão de nossa industrialização ser ainda incipiente. Essa mentalidade só foi mudada quando se compreendeu a importância do equilíbrio ecológico e o efeito da degradação realizada pelo homem, e quando houve uma tomada de consciência pelo público quanto aos prejuízos que a industrialização descuidada pode provocar.

2.3.2. O Ambiente interno

Embora, sabendo-se da importância do ambiente externo e da necessidade de atenção redobrada a ele, devido a sua posição instável e de difícil previsibilidade, não se pode deixar de lado o ambiente interno das organizações. Por isso, salienta Contador (1995), é uma característica imprescindível para um bom desempenho organizacional, ter uma visão clara do seu negócio. Mas para que se alcance o sucesso é necessário saber a direção e a hora certa para se executar a mudança.

A fim de avaliar cada componente do ambiente interno faz-se necessária sua avaliação a partir da identificação dos pontos fracos e fortes de cada parte analisada.

- **Ponto Fraco:** “é uma característica competitiva da empresa que a coloca em desvantagem às concorrentes” Cunha (1998, p. 43).
- **Ponto Forte:** “é uma característica competitiva da empresa que a coloca em vantagem frente às concorrentes” Cunha (1998, p.43).

De acordo com Santos (1992, p.152), “a Análise Interna equivale à avaliação do melhor posicionamento da empresa, de maneira que se possam maximizar as potencialidades e reduzir a vulnerabilidade frente ao ambiente, que é complexo”.

O ambiente interno é constituído pelas partes do ambiente que são relevantes ou potencialmente relevantes para a organização poder estabelecer e alcançar seu desiderato.

2.3.2.1. Clientes

Clientes da organização, que se encarregam de absorver as saídas ou resultados da empresa.

2.3.2.2. Fornecedores

São os fornecedores de capital, de materiais, de mão de obra, de equipamentos, de serviços e de espaço de trabalho. Este é o mercado de suprimento das entradas e insumos necessários às operações da organização.

2.3.2.3. Concorrentes

Este é o setor constituído de organizações que concorrem para conquista de mercados para a colocação de seus produtos ou serviços.

2.3.2.4. Ser humano

Apesar de todo o avanço tecnológico e de todas as transformações propiciadas por ele, os seres humanos ainda são a principal fonte de sustentação das organizações, porque é a partir do conhecimento humano, que surgem todos os inventos e descobertas.

Santos (1992) salienta que os seres humanos são considerados hoje como recursos indispensáveis na estratégia de desenvolvimento da empresa. E complementa ,ainda, que a escola humanista defende a idéia de que o sucesso

empresarial está ligado aos talentos de que a organização dispõe, os quais devem ser buscados no mercado de trabalho ou desenvolvidos internamente. No último caso, a organização deverá desenvolver o talento de seus funcionários a partir de treinamentos, aproveitando os seres humanos já existentes, evitando, assim, desperdício de recursos humanos e financeiros.

2.3.2.5. Grupos regulamentadores

São Governos, Sindicatos, Associação entre organizações, Associações de Classe etc., ou seja, instituições que, de alguma maneira, impõem controles, limitações ou restrições às atividades da organização.

Apresenta-se na figura 2, a seguir, o ambiente externo e interno de uma organização .



Figura 2 - Ambiente externo e interno de uma organização

2.3.3. Reflexões sobre os elementos de planejamento e das variáveis ambientais

As organizações estão contidas em um ambiente externo extremamente amplo e complexo, do qual recebem enorme influência, mas sobre o qual podem provocar pouca influência relevante. Na verdade, as organizações trabalham apenas com uma parte bastante limitada desse ambiente externo, que é o ambiente interno, situado dentro do horizonte mais próximo da organização. É no ambiente interno, que a empresa escolhe seu domínio. Ao escolher seu domínio, a organização define seu ambiente interno, nos limites do qual ela vai operar para executar o tipo de atividade escolhida. O ambiente constitui o cenário de operações da organização. Se a organização muda seu domínio, ela muda também seu ambiente interno, se essa mudança trouxer diferentes clientes.

Muitas organizações tentam estabilizar e controlar as influências ambientais para tratar tal ambiente em bases previsíveis e de rotina.

O entendimento das relações entre uma organização e seu ambiente requer o reconhecimento daqueles componentes ambientais que são relevantes para a organização, para suas atividades e para o alcance de seus objetivos. A atividade executada por uma organização pressupõe o seu relacionamento e interdependência com uma multiplicidade de outras empresas, organizações e pessoas.

Em suma, nenhuma organização é auto-suficiente. Ao contrário, todas as organizações dependem de outras ao longo de seu funcionamento para poderem atingir seus objetivos. Suas decisões não são absolutas, já que o ambiente pode ser compreendido como um conjunto de centros de decisão relacionados com a empresa, e que lhe é exterior.

2.3.4. Estratégia empresarial

No início deste capítulo foram apresentados diversos conceitos, dentre eles o de estratégia. No entanto, agora, a análise prende-se à estratégia vista por um âmbito mais abrangente, denotando, conseqüentemente, alguns tipos de estratégias, além das opiniões e das críticas de vários autores sobre o assunto.

2.3.4.1. Tipos de estratégias

Para Oliveira (1993, p.164) a finalidade das estratégias é apresentar os caminhos a serem seguidos para que se possam alcançar os objetivos e superar os desafios estabelecidos. “O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa ao seu ambiente”.

A empresa, a partir de suas experiências passadas, de seus pontos fortes, pontos fracos e das oportunidades e ameaças que o ambiente lhe propõe, faz uma avaliação e seleção desse cenário geral e traça seu plano de ação para o futuro.

Existem diversos tipos de estratégias e é preciso tomar cuidado na hora de escolhê-las, porque elas variam em tempo e lugar, ou seja, o que pode ser bom em determinado momento, pode perder toda a sua validade em pouco tempo. Do mesmo modo, uma estratégia considerada boa para determinada empresa, não o é, necessariamente, para outra.

DIAGNÓSTICO		INTERNO	
		Predominância de Pontos Fracos	Predominância de Pontos Fortes
E X T E R N O	Predominância de Ameaças	Postura estratégica de sobrevivência	Postura estratégica de manutenção
		Redução de custos Desinvestimento Liquidação de negócio	Estabilidade Nicho de mercado Especialização
	Predominância de Oportunidades	Postura estratégica de crescimento	Postura estratégica de desenvolvimento
		Inovação Internacionalização <i>Joint Venture</i> Expansão	De mercado De produto Financeiro De capacidade De estabilidade DIVERSIFICAÇÃO Horizontal Vertical Concêntrica Conglomerativa Interna Mista

Figura 3 – Tipos básicos de estratégias, segundo Oliveira (1993).

Seguindo essa linha de raciocínio, Oliveira (1993, p.170) alerta que “a combinação de estratégias deve ser feita de forma que se aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo”. Para uma melhor visualização dos tipos de estratégias, veja, na figura 3, classificação, que considera o ambiente interno e o externo.

Estratégia de Sobrevivência - As estratégias de sobrevivência, de acordo com Oliveira (1993) só devem ser adotadas quando não houver outra alternativa.

Estratégia de Manutenção - Quanto a estratégia de manutenção, cabe salientar que sua adoção é aconselhada nos casos em que a empresa esteja enfrentando ou espera encontrar dificuldades e, diante dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva frente às ameaças (Oliveira, 1993).

Estratégia de Crescimento - Na estratégia de crescimento, no pensar de Oliveira (1993), apesar de haver muitos pontos fracos na empresa, há, ao mesmo tempo, chances de transformá-los em oportunidades.

Estratégia de Desenvolvimento - A estratégia de desenvolvimento é caracterizada pela predominância de pontos fortes e de oportunidades, e, neste caso, nada melhor que desenvolver a empresa.

AMBIENTE EXTERNO E INTERNO	
PREDOMINÂNCIA	POSTURA
Ameaças e pontos fracos	Estratégias de sobrevivência
Oportunidades e pontos fortes	Estratégias de desenvolvimento
Oportunidades e pontos fracos	Estratégias de crescimento
Pontos fortes e ameaças	Estratégias de manutenção

Figura 4 – Predominância e postura estratégica, segundo Oliveira (1993).

Além de todas essas considerações a respeito do tipo de estratégia a ser adotado, cabe ressaltar a importância do Ciclo de Vida da Indústria. Oliveira (1993) comenta que os fatores relevantes à análise do Ciclo de Vida da Indústria são expressos pelos aspectos tecnológicos e pelo ambiente econômico. Esse conceito tem demarcado grandes resultados, principalmente, no caso dos conglomerados que se destacam por apresentar diversos tipos de indústrias na sua composição.

2.3.4.2. Estratégias genéricas por Porter

Porter desenvolveu as cinco forças competitivas para cujo enfrentamento, é preciso desenvolver ações ofensivas ou defensivas a fim de se criar uma boa posição dentro da indústria, com o intuito de manter posição de sucesso, a longo prazo, dentro da indústria e de superar as concorrentes. Porter (1991) fala ainda sobre as estratégias genéricas: Liderança no Custo Total; Diferenciação e; Enfoque (figura 5 – Estratégias Genéricas);

A liderança no custo total exige altos investimentos nas instalações, em escala eficiente, redução constante de custos a partir da experiência da organização, controle rigoroso do custo e das despesas gerais e minimização do custo em áreas como P & D, assistência ao cliente, força de vendas etc. A diferenciação, ao

contrário, busca produzir ou prestar um serviço único na indústria e para tanto necessita de altos investimentos em pesquisa & desenvolvimento, desenvolvimento do produto e marketing, além de pessoas criativas e qualificadas. A diferença básica entre o enfoque e as outras duas estratégias genéricas está no fato de que, enquanto estas buscam alcançar seus objetivos no âmbito total da indústria, o Enfoque procura atingir seus objetivos em um segmento específico, seja ele grupo comprador, linha de produtos ou mercado geográfico.

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança no Custo Total	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital, Boa capacidade de engenharia de processo. Supervisão intensa da mão-de-obra. Produtos projetados para facilitar a fabricação . Sistema de distribuição com baixo custo.	Controle de custo rígido. Relatórios de controle freqüentes e detalhados. Organização e responsabilidade estruturadas. Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas.
Diferenciação	Grande habilidade de marketing. Engenharia do produto. Tino criativo. Grande capacidade em pesquisa básica. Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia. Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios. Forte cooperação dos canais.	Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing. Avaliação e incentivos subjetivos ao invés de medidas quantitativas. Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativa.
Enfoque	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.

Figura 5 – Estratégias genéricas, segundo Porter (1991).

Porter (1991) acrescenta, ainda, que as empresas "meio-termo", ou seja, aquelas que adotam dois tipos de estratégias e acabam não conseguindo ter sucesso em nenhuma delas, estão em situação extremamente delicada: falta parcela de mercado, escasseia investimento de capital, têm baixa rentabilidade e perdem os clientes de grande volume.

Recentemente, em artigo intitulado "Os caminhos da lucratividade: como implementar uma verdadeira vantagem competitiva", Porter (1997) retoma este assunto e afirma que só há duas maneiras de se obter vantagem competitiva: custos baixos e diferenciação. Observa que a lucratividade de uma empresa não depende apenas da posição que ela ocupa, em relação aos seus concorrentes, mas também da estrutura setorial em que atua.

Mintzberg (1992) ao abordar esse assunto, opõe-se à idéia de Porter, no que tange às estratégias genéricas. Diz que as empresas competitivas optam por apenas uma delas. Na concepção de Mintzberg (1992), a liderança no custo pode ser tratada como uma estratégia de diferenciação, logo, existem somente dois tipos básicos de estratégias a serem consideradas: estratégia de diferenciação e de enfoque.

Contrários à visão de Porter no que concerne à existência de duas formas de competir, o baixo custo e a diferenciação, Getz e Sturdivant (1989) argumentam que o baixo custo não é uma estratégia oposta, mas antes, uma ferramenta necessária para sustentar uma posição diferenciada. A chave para guiar o sucesso das organizações é o estabelecimento de uma posição de baixo custo, acompanhada por um cenário de benefícios altamente valorizados pelos consumidores. A diferenciação requer que a organização se empenhe, através de toda a sua capacidade produtiva para satisfazer às necessidades do consumidor, administrando, cuidadosamente, os custos e eliminando atividades que não adicionem valor para o consumidor.

A respeito desse assunto, Day (1989) apresenta suas opiniões: a diferenciação é ou não uma estratégia oposta ao baixo custo? Como resposta Day (1989) salienta que as empresas, usualmente, apresentam alternativas exclusivas, optando apenas por diferenciação ou por baixo custo. O argumento que essas empresas usam é que a alta qualidade requer altos investimentos, enquanto que, o baixo custo exige das empresas redução no custo do produto, possibilitando a venda em grande escala.

Contudo, Day (1989) comenta que, muitas vezes, é possível reverter essa situação. Essas duas estratégias, diferenciação e baixo custo, podem, freqüentemente, caminhar juntas. Uma das razões para que isto ocorra é que um produto de qualidade pode indiretamente diminuir custos. Neste sentido, é consabido que os produtos de alta qualidade guiam altas parcelas do mercado, reduzindo o custo total como efeito de experiência e economias de escala.

No item Globalização de mercados, Levitt (1983) argumenta que economia de escala, em sua opinião, é o melhor caminho para se obter sucesso. Posteriormente, em seu artigo “Sucesso e o *marketing* através da diferenciação (de Qualquer

Coisa)”, Levitt (1986) destaca a diferenciação como um instrumento para alcançar a competitividade e não está limitada a oferecer ao cliente apenas o que ele espera pois é preciso ampliar esses desejos e produzir coisas que ele sequer imaginou.

2.3.4.3. Estratégias genéricas por Mintzberg

Em seu artigo “Estratégias Genéricas”, Mintzberg (1992), após comparar as propostas de Ansoff (1965) e de Porter (1980) para a formulação de estratégias, descreve a sua proposta. Para Mintzberg (1992), Ansoff, quando criou a Matriz das quatro estratégias – penetração no mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e diversificação – prendeu-se nas extensões das estratégias de negócios, enquanto Porter, ao falar das “Estratégias Genéricas” – liderança no custo, diferenciação e enfoque – centralizou foco na identificação das estratégias de negócios. Ao contrário deles, Mintzberg (1992, p.70) procura apresentar uma “família de estratégias”, dividida em cinco grupos: localização, distinção, elaboração, extensão e reconcepção dos negócios centrais da organização.

Depois de identificar o negócio essencial, o passo seguinte é distinguir as características que possibilitam a uma organização alcançar vantagens competitivas. Para tanto, as várias áreas funcionais possibilitam a compreensão de todo o conjunto de estratégias: fontes, processamento, saídas e suporte.

Para que uma empresa possa localizar seu negócio central, é preciso que avalie o estágio do mesmo numa rede industrial. As indústrias podem ser categorizadas como sendo, primárias, secundárias ou terciárias, conforme seu estágio de operação. Mintzberg usa uma "canoa" hipotética para explicar um negócio dentro de uma rede. O estágio assume uma posição na corrente. Muitos fatores são envolvidos na identificação de uma indústria, algumas vezes a dificuldade de estabelecer um limite entre uma indústria e outra, acaba por uni-las, formando apenas uma, em outros casos, ocorre o contrário: uma indústria se divide em duas.

Localizando o negócio central	Estratégias de negócio: "Rio acima" – Funcionam perto da matéria-prima; o produto tende a ser divergente; material básico para variedade de usos; vantagem através de custos baixos. "Rio Médio" - uma série de entradas dentro de um simples processo de produção; o produto flui para uma variedade de usuários. "Rio abaixo" – muitas entradas convergem dentro de um funil estreito, como os muitos produtos vendidos por uma loja de distribuição
Distinguindo o negócio central	As áreas funcionais: Fontes: aquisição, pessoas, finanças; processamento: desenvolvimento de processos, operações, inclusive de produtividade; saídas: preço, promoção, vendas, distribuição; suporte: legais, controle, treinamento
Elaborando o negócio central	Estratégias de penetração; estratégias de desenvolvimento de mercado; estratégias de expansão geográfica; estratégias de desenvolvimento de produtos
Extinguindo o negócio central	Estratégia de integração de cadeia; estratégia de diversificação; estratégias de entrada e controle: entrar em negócio novo por desenvolvimento próprio ou por aquisição; estratégias combinadas de diversificação e integração; estratégias de retirada
Reconcebendo o negócio central	Estratégia de redefinição de negócios; estratégias de recombinação de negócios; estratégias de mudança de essência

Figura 6 – Família de estratégias, adaptado de Mintzberg In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (1992).

Concluída esta fase, etapa seguinte é saber que estratégias de natureza genérica estão disponíveis para elaborar o negócio central em questão.

A extensão do negócio essencial almeja ampliar os negócios da organização, podendo ser feita de forma vertical, horizontal ou por meio da combinação das duas.

Concluídas as etapas anteriores, resta consolidar e redefinir o negócio essencial. A nova concepção representa a última forma de consolidação, surgida a partir da racionalização dos excessos nos produtos ofertados, dos segmentos de mercado, dos novos negócios e da essência de toda a estratégia.

2.3.4.4. Considerações sobre as estratégias empresariais

Considerando a importância da estratégia destaca-se aqui a afirmação de Oliveira (1993, p.169). Diz ele: “A estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso da empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto sua estratégia”.

A estratégia empresarial determina o posicionamento da organização em suas diversas relações, em especial nas relações com setores da sociedade e nas de seu ambiente de negócios, estas fundamentais para o desenvolvimento das atividades empresariais. Manter uma posição estática, permanecendo em atitude passiva em relação às mudanças do ambiente externo ou interno é coisa do passado. No passado isso era justificável, pela lentidão com que as mudanças ocorriam. Contudo, a dinâmica do ambiente atual torna o planejamento estratégico imprescindível ao desenvolvimento organizacional. A importância de criar um pensamento estratégico no interior das organizações faz com que ela esteja em constante alerta aos possíveis imprevistos, proporcionando a obtenção de maior segurança durante o processo de tomada de decisão.

2.4. Evolução do turismo

2.4.1. Definições de turismo

O vocábulo turismo origina-se da palavra de língua inglesa *tour* que, segundo *Boullón* (1987, p.10), significa “uma viagem em que se regressa ao ponto de partida, uma viagem circular, usualmente por negócios, prazer ou educação durante a qual se visitam vários lugares e para qual se planeja um itinerário”.

O primeiro a dar uma definição de turismo sob a ótica econômica, foi *Herman Von Schullard* em 1910: “a soma das operações, principalmente de natureza econômica, que estão diretamente relacionadas com a entrada, permanência e deslocamento de estrangeiros para dentro e fora de um país, cidade ou região” (Beni 1998, p.36).

Segundo Barreto (1997, p.9-11), em 1929, surgiram as definições de turismo da chamada “escola berlinesa”:

Um vencimento do espaço por pessoas que vão para um local no qual não têm residência fixa.

Esta definição foi refeita em aproximadamente 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 sequer em parte. Turismo é a soma das relações existentes entre pessoas que se encontram temporariamente num lugar e os naturais desse local.

Na “escola polonesa” foram elaboradas outras definições de turismo, como a de Lesczyck: “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 ou militar”.

Mais tarde, outros estudos, fora da “escola berlinesa”, deram origem a outras definições:

A. J. Norwall (Inglaterra em 1936) acrescenta um elemento à definição – o turista gasta no destino o dinheiro ganho no seu país de origem:

Segundo De La Torre (1992, p.17), “turista é a pessoa que entra num país estrangeiro sem a intenção de fixar residência nele, ou de nele trabalhar regularmente, e que gasta, naquele país de residência temporária, o dinheiro que ganhou em outro lugar”.

Segundo Beni (1998, p.37):

Desde a década de 1930, organizações governamentais e da indústria do turismo vinham tentando controlar o tamanho e as características dos mercados turísticos. Para fazer isso, precisam de uma definição de turista, a fim de distingui-lo de outros viajantes e ter uma base comum pelo qual pudessem coligir estatísticas comparáveis. Como é natural, várias definições assumiram linhas radicalmente diferentes dos três elementos da definição de turista: objetivo e duração da viagem e distância viajada. A primeira dessas definições de turistas, adotada pela Comissão de Estatística da Liga das Nações, em 1937, referia-se ao turista internacional como a pessoa que visita um país que não seja o de sua residência por um período de, pelo menos, vinte e quatro horas. Esta foi a base de definições posteriores.

Em 1963, as Nações Unidas patrocinaram uma conferência sobre Viagens Internacionais e Turismo, realizada em Roma, que recomendou definições de visitante e turista para fins de estatísticas internacionais, e concluiu: “Para propósitos estatísticos, o termo ‘visitante’ descreve a pessoa que visita um país que não seja o de sua residência, por qualquer motivo, e que nele venha a exercer ocupação remunerada”. Esta definição inclui:

Turistas – visitantes temporários que permaneçam pelo menos vinte e quatro horas no país visitado, cuja finalidade de viagem pode ser classificada sob um dos seguintes tópicos: lazer, negócios, família, missões e conferências.

Excursionistas – visitantes temporários que permaneçam menos de vinte e quatro horas no país visitado.

Em 1968, a Organização Mundial de Turismo (que então se chamava União Internacional de Organizações Oficiais de Viagens) aprovou essa definição de 1963 e passou a incentivar os países a adotá-la.

A definição de turismo aceita do ponto de vista formal é a expandida pela Organização Mundial de Turismo (OMT): “soma de relações e de serviços resultantes de um câmbio de residência temporário e voluntário motivado por razões alheias a negócios ou profissionais” (La Torre 1992, p.19).

Uma das mais recentes definições é de Oscar de La Torre (México):

o turismo é um fenômeno social que consiste no deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupos de pessoas que, fundamentalmente por motivos de recreação, descanso, cultura ou saúde, saem do seu local de residência habitual para outro, no qual não exercem nenhuma atividade lucrativa nem remunerada, gerando múltiplas inter-relações de importância social, econômica e cultural (De La Torre 1992, p.19).

Segundo a OMT (1995) o turismo compreende “as atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e permanências em lugares diferentes de seu meio habitual, por um período de tempo consecutivo, inferior a um ano, com fins de lazer, negócios e outros motivos”.

2.4.2. Definições de turismo de eventos

Dentro do segmento turismo, tem-se o turismo de eventos, cuja conceituação tem sido discutida por vários autores.

Para Oliveira (2000, p.64), “turismo de eventos é praticado por quem deseja participar de acontecimentos promovidos com o objetivo de discutir assuntos de interesses comuns (profissionais, entidades associativas, culturais, desportivas) expor ou lançar artigos no mercado”.

Para Beni (1998, p.382), turismo congressual (eventos) “é a demanda específica de turistas que se destinam a núcleos receptores eleitos para realização de congressos e seminários de distintos assuntos e especialidades”.

A principal característica deste tipo de turismo é a viagem em grupos organizados, portanto com maior solicitação de equipamentos e serviços.

Segundo Barreto (1997, p.20), “turismo de eventos é aquele feito pelas pessoas que visitam feiras e exposições”.

Segundo Canton (1997, p.25), “evento é um processo de venda comercial ou institucional e a sua comunicação constitui-se no principal objetivo de sua existência”.

Segundo Ferreira (1997, p.40), evento também pode ser definido como:

um instrumento estratégico, diretamente ligado ao marketing e que reúne pessoas interessadas em um mesmo objetivo. É um veículo aproximativo, pois permite qualquer aproximação entre o público-alvo e a instituição. Sua eficácia está na dependência do uso adequado de um sistema eficiente de comunicação.

2.4.3. Marketing turístico

Miguel Angel Acerenza, nascido no México, é um dos principais pensadores e escritores na área do turismo internacional. Na sua obra Promoção turística: um enfoque metodológico (1991, p.2), Acerenza destaca

que desde a época de *Thomas Cook*, o turismo é focado como um negócio lucrativo, não é sem fundamento que na década de 50 se introduz o novo conceito de marketing no seu processo de comercialização, como consequência da entrada de uma série de empresas no negócio de turismo que, apesar de não pertencerem à atividade, tinham uma vasta experiência em outros campos dos negócios e dominavam as modernas técnicas do marketing.

Acerenza (1991, p.15), diferenciou o

marketing turístico do marketing de produtos físicos, apesar de ambos se apoiarem nos mesmos princípios. As diferenças surgem como consequência da natureza dos serviços em geral, das características do produto turístico em particular, e do grau de incerteza a que estão expostas as decisões da comercialização do turismo.

Segundo Acerenza (1991, p.22), existem muitas definições para o marketing turístico. Porém, pelo seu rigor técnico, considerou que a mais apropriada é aquela formulada pelo Professor J. Krippendorf (1971), que definiu a atividade do marketing no campo do turismo da seguinte forma:

Por marketing turístico entende-se a adaptação sistemática e coordenada das políticas dos que empreendem negócios turísticos, privados ou estatais, no plano local, regional, nacional e internacional, para a satisfação plena de certos grupos determinados de consumidores e obter, desta forma, um lucro apropriado.

Acerenza (1991, p.23), considerou que, no desenvolvimento de uma operação de marketing no turismo, deve-se ter um compromisso adequado entre a necessidade de satisfazer o visitante, ou seja, o turista, e o benefício pretendido com a execução das atividades, razão pela qual o objetivo geral de marketing turístico em âmbito nacional deverá sempre ser: "Obter a máxima satisfação do visitante, que seja compatível com o benefício aceitável para o país".

Este conceito de marketing, indica a preocupação com o mercado consumidor e suas necessidades, enfocando o marketing a partir de seu conceito moderno.

A introdução de novas técnicas de marketing no turismo faz surgir na Europa Ocidental o conceito de produto turístico e o conseqüente desenvolvimento mundial do turismo que, atinge seu auge no início da década de 70, quando se deixa de olhar para dentro, ou seja, para o atrativo turístico, e passa-se a olhar para fora, isto é, para o turista.

O processo de comercialização do turismo pode ser sintetizado nas seguintes atividades:

- Obtenção da informação para a tomada de decisão;
- Preparação de um plano de marketing;
- Execução dos diferentes programas do plano; e,
- Controle da gestão.

Por outro lado, Acerenza (1991, p.7), afirma que

o plano de marketing é um documento no qual se especificam as decisões adotadas com relação ao mercado, ao tipo de produto, aos canais de distribuição a utilizar para fazer o citado produto chegar ao consumidor, aos preços pelos quais se deve vender tal produto, e às características gerais das atividades de promoção e das operações de vendas a desenvolver durante o processo de comercialização.

Segundo Ruschmann (1991, p.11),

o produto turístico é composto de um conjunto de bens e serviços unidos por relações de interação e interdependência que tornam extremamente complexo. Suas singularidades o distinguem dos bens industrializados e do comércio, como também dos demais tipos de serviços. Uma de suas características mais marcantes é que se trata de um produto imaterial – intangível – cujo resíduo, após o uso, de uma experiência vivencial. A heterogeneidade da demanda, outra de suas características, faz com que as expectativas, com relação aos serviços a prestar, sejam altamente diversificadas, tornando a sua apreciação sujeita às mais diversas interpretações.

Para Acerenza (1991, p.7),

do ponto de vista conceitual, o produto turístico não é mais do que um conjunto de prestações, materiais ou imateriais, que se oferecem com o propósito de satisfazer os desejos ou as expectativas do turista. Na prática, ele pode ser visto como um amálgama de atrações, alojamento e entretenimentos. É, na realidade, um produto composto que pode ser analisado em função dos componentes básicos que o integram:

- Atrativos – geram a atração ao - de sítios – naturais, usos e costumes e infra-estrutura,
 - de eventos – feiras e exposições, congressos e convenções e acontecimentos especiais;
- Facilidades – permitem a permanência - alojamento – hotéis, motéis , albergues, camping e condomínios,
 - alimentação – restaurantes, confeitarias e bares,
 - entretenimento – distrações, diversos e esportes,
 - complementares – passeios locais e excursões;
- Acesso – permitem o deslocamento até o local – transporte – aéreo, terrestre, marítimo e fluvial.

Jost Krippendorf (apud Ruschmann 1991, p.30-3), aponta diversas singularidades do produto turístico:

1. o produto turístico é um bem de consumo abstrato, isto é, imaterial e intangível;
2. coincidência espacial e temporal da venda e da apresentação do serviço turístico com o seu consumo;
3. necessidade da presença da clientela no local da produção;
4. impossibilidade de estocagem do produto turístico;
5. apesar de todos os esforços despendidos no aperfeiçoamento da mão-de-obra, os serviços turísticos são prestados de forma irregular;
6. a complementariedade dos componentes do produto turístico, que os relaciona e os torna interdependentes, situa-se no fato de que o turista necessita de serviços conjuntos de vários empreendedores;
7. concentração das atividades turísticas no espaço e no tempo - sazonalidade;
8. a instabilidade da demanda faz com que se torne difícil prever, com exatidão, a procura dos serviços turísticos;
9. demanda heterogênea;
10. o produto turístico é estático; e,
11. os produtos turísticos, apesar de possuírem atrações diferenciadas e muitas vezes únicas, enfrentam acentuada concorrência entre si.

2.4.4. Turismo e as mudanças ambientais

O turismo, na sociedade moderna, pode ser considerado um conjunto de atividades econômicas diversas que englobam os transportes, os meios de hospedagens, os agenciamentos e viagens e as práticas de lazer, além de outras tantas ações mercadológicas que produzem riquezas e geram empregos para muitas regiões e países.

Torna-se evidente que o turismo tem um grande número de custos sociais e culturais em potencial. Enquanto pode ajudar, reconhecer e promover culturas distintas pode também alterar ou distorcer padrões culturais no processo de crescimento.

Para sobreviver e permanecer atuante no mercado, cada agente deve enfrentar os riscos do ambiente. O mercado turístico é um ecossistema que ameaça

constantemente a sobrevivência dos vários produtos e organismos turísticos. Ao mesmo tempo em que oferece fatores de risco, o ambiente de marketing oferece também fatores de oportunidade, possibilidade de domínio e vantagens em determinantes situações. Conhecer como funciona esse ambiente, quais forças agem em seu interior e como lidar com elas, ora neutralizando, ora evitando, ora, ainda, aproveitando-as a favor de seus interesses, é de fundamental importância para as organizações turísticas.

Do ponto de vista do ambiente turístico, a administração de marketing envolve pelo menos duas questões:

- Quais os caminhos, em função das mudanças ambientais, para criar as melhores e possíveis oportunidades para o desenvolvimento turístico? e,
- Quais os procedimentos estratégicos, administrativos e operacionais em virtude das mutações ambientais devem ser adotadas para a diferenciação dos produtos e serviços turísticos, bem como para criar novas oportunidades de mercado?

A administração de marketing turístico deve estar constantemente com as antenas ligadas para as questões ambientais, com objetivo de:

- Identificar novas oportunidades;
- Descobrir as ameaças; e,
- Desenvolver vantagens diferenciais com vistas ao fortalecimento turístico de uma localidade.

2.4.4.1. Ambiente externo

Em esfera mais ampla, há fatores que influenciam todas as organizações. Sob o ponto de vista operacional, é que a organização turística não tem condições de alterar ou agir sobre o ambiente de modo isolado.

Trata-se de variáveis não-controláveis diretamente, mas que interagem com o processo de desenvolvimento turístico de um local.

2.4.4.1.1. Ambiente demográfico

A população é um dos principais fatores que, grosso modo, condicionam ou contingenciam o desempenho do mercado turístico. Situações como tamanho e crescimento da população, sua distribuição geográfica em centros urbanos ou no meio rural, a densidade populacional nas grandes e médias cidades, tudo isso exerce papel direcionador da atividade turística por representar a origem do turismo.

2.4.4.1.2. Ambiente econômico

Acontecimentos econômicos e financeiros afetam sobremaneira as organizações. A inflação, o crescimento da renda real, as mudanças de hábitos de consumo, as tarifas públicas, os juros, os empréstimos bancários, tudo isso faz parte do ambiente econômico.

2.4.4.1.3. Ambiente político-legal

As decisões de marketing turístico são afetadas pelas leis federais, estaduais e municipais. A cada dia, o turismo é cada vez mais objeto de regulamentação, e a administração das organizações turísticas tem que se adaptar à legislação que se vai estabelecendo.

2.4.4.1.4. Ambiente sociocultural

Cada povo tem seu próprio estilo de vida, suas convenções, suas crenças, seus hábitos e valores. Assim, as administrações das organizações turísticas precisam conhecer e interpretar corretamente esses aspectos, a fim de formatar produtos e serviços que atendam às necessidades e aos desejos dos turistas.

As rápidas transformações ambientais estão gerando a necessidade de um dinamismo adaptativo e inovador inusitado. Produtos e serviços de outrora não garantem mais o sucesso no mercado competitivo. Em razão disso, o turismo, para se desenvolver e crescer, precisa ser administrado com competência e estar ligado permanentemente às mudanças ambientais e culturais do locus em que está inserido. E isso só será possível se a administração das organizações turísticas tiverem uma postura adaptativa e inovadora no mercado.

2.4.4.1.5. Ambiente tecnológico

É toda a estrutura de recursos técnicos que influenciam o turismo de modo direto ou indireto. A implementação dos meios de transportes, a criação de novos meios de comunicação e de organização administrativa que definam novas realidades são pontos para as quais as organizações turísticas necessitam estar constantemente atentas.

2.4.4.1.6. Ambiente ecológico

Influi diretamente no mercado turístico, por constituir um de seus principais fatores de atratividade. Por outro lado, o comprometimento de sua condição natural, decorrente da intervenção humana, pode também constitui-se em fator negativo à atividade turística.

Problemas de poluição, mudanças climáticas, melhoria da qualidade de vida, conservação da natureza e preservação de florestas nativas exercem papéis fundamentais para administração das organizações turísticas.

2.4.4.2. Ambiente interno

Para o turismo pode-se conceber, para fins de planejamento, uma organização que pode reunir 52 setores de atividades econômicas afins ao produto, divididos tais setores em quatro grupos:

- Os organismos oficiais;

- as empresas que desenvolvem turismo receptivo;
- as que desenvolvem turismo emissor; e,
- os grupos mistos, formados por associações e entidades representativas.

Dificuldades para o turismo, considerada a organização constituída no termo proposto, podem nascer de problemas no ambiente interno da própria organização causados, por exemplo, por falta de equipamento adequado, fato que compromete a agilidade e precisão. Um hotel sem um rigoroso controle da hospedagem e de gasto, por exemplo, enfrentará sérios problemas de qualidade no atendimento. O mesmo poderá ocorrer pelo despreparo de funcionários, ou de situações de antagonismo ou insatisfação, que desfavorecem o bom andamento dos serviços. Além disso, há que se considerar os sistemas gerenciais que conduzem os trabalhos.

2.4.4.2.1. Organizações turísticas

São representadas pelos órgãos oficiais (federais, estaduais e municipais) que fomentam e promovem o desenvolvimento e o crescimento turístico de uma localidade.

2.4.4.2.2. Empresas de turismo receptivo

São todas as empresas ou organizações que, direta ou indiretamente, entram na montagem do produto turístico: os hotéis, restaurantes, transportadoras, centros de visitação, empresas organizadoras de eventos e outros tipos de estabelecimentos.

2.4.4.2.3. Empresas de turismo emissor

São todas as empresas que vendem o produto turístico ao consumidor final, ou dentro de uma cadeia de distribuição. São as agências de viagens, as empresas de representação comercial, bem como os representantes diretos de venda.

2.4.4.2.4. Grupos mistos

São as entidades jurídicas formadas com o intuito de fornecer produtos e serviços a grupos de turistas. Podem ser os atrativos naturais, transformados – um *city tour*, por exemplo, ou todas as empresas que fazem parte do processo de comercialização.

2.4.4.2.5. Público interno

Formados por todos os funcionários que desempenham, não somente atividades ligadas ao seu dia-a-dia, ou seja, sua rotina, mas também aqueles profissionais que podem gerar novos negócios.

Apresenta-se na figura 7 a seguir o ambiente externo e interno de uma organização turística.



Figura 7 - Ambiente externo e interno de uma organização turística.

Embora muitos sejam os enfoques, cada qual apresentando inúmeras vantagens e desvantagens, este trabalho busca apresentar o planejamento estratégico de marketing de eventos integrado.

O planejamento estratégico de marketing integrado, possibilita que todos os participantes da organização colaborem no desenvolvimento das ações estratégicas, por meio de uma melhoria contínua e motivacional e criação de oportunidades de colaborar com a organização, a partir de suas críticas e sugestões.

O planejamento desempenha um papel de relevância para a sociedade. Mesmo levando-se em conta as críticas, não se pode deixar de avaliar sua importância, quando adequadamente aplicado. Hoje, em meio a um ambiente em transformação, não é mais possível a concepção de planejamento estratégico convencional. O planejamento estratégico puramente racional por si só não se sustenta, assim, é preciso encontrar uma nova maneira de encarar o planejamento estratégico, sem deixar de lado a relevância da criatividade, da intuição e da participação de todos os organismos que se ocupam do turismo de eventos.

2.3.3.5. Conclusões parciais

Este capítulo enfatizou a importância da revisão da literatura das diversas áreas do conhecimento principalmente, marketing, administração, planejamento estratégico, turismo e turismo de eventos.

Diversos autores também foram enfocados trazendo contribuições importantes para o desenvolvimento deste trabalho.

Foi enfocada, igualmente, a influência que o ambiente externo e interno exercem sobre as organizações e como minimizar suas ações sobre as organizações.

Desenvolveu-se um modelo de ambiente externo e interno para o turismo de eventos e suas implicações.

3. PROPOSTA DE PROCEDIMENTOS PARA GERAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING

3.1. Marketing e a Administração

Propõe-se um procedimento com base na revisão da literatura sobre o tema proposto no capítulo II. Pretendeu-se, com este trabalho, identificar as estratégias para implantar um plano de marketing para o turismo de eventos na cidade de Goiânia.

Marketing é o que os empresários fazem para obter resultados extraordinários em seus negócios. Marketing quer dizer sintonia com o mercado, ou seja, a habilidade de gerar clientes e satisfazê-los plenamente.

Para Levitt (1960), o primeiro negócio de todo negócio é permanecer no negócio. Para tanto, é preciso gerar e manter consumidores.

Drucker (1954), por sua vez, afirma que a primeira tarefa de uma empresa é gerar consumidores. O marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função separada. Marketing é o negócio visto pela perspectiva do seu resultado final, ou seja, do ponto de vista do cliente. O sucesso nos negócios não é determinado pelo produtor, mas pelo consumidor.

O objetivo do marketing, na visão de Drucker (1954), é conhecer e compreender o consumidor tão bem que o produto ou serviço o atenda completamente e, em consequência, vendam-se sozinhos. O marketing ideal resulta em um consumidor que está pronto para comprar. Tudo o que é preciso fazer é tornar disponível o produto ou serviço.

O marketing passou por várias evoluções, sendo a mais significativa para este trabalho a que se inicia na década de 70, quando a divulgação maciça de computadores pessoais, proporcionou ao marketing novos rumos. Foi intensificada a pesquisa dos hábitos dos consumidores. A segmentação de mercados passou a ser feita de forma científica, englobando classe social, idade, faixas de renda e tendências migratórias.

Apareceu a segmentação pelo perfil psicológico do consumidor. Graças a essa segmentação, a empresa pôde direcionar seu produto para diferentes alvos psicológicos.

Em suma, o marketing da era da informação é um marketing totalmente voltado para a satisfação das necessidades do consumidor, mas, também, e cada vez mais, para superar as expectativas dos clientes, cativando-os para sempre.

Assim como as evoluções foram caracterizadas por diferentes orientações comerciais, também as empresas podem ser orientadas para a produção, para as vendas ou para o marketing.

Empresas orientadas para produção acreditam que os consumidores preferem produtos que estão mais fartamente distribuídos e disponíveis a preços mais baixos. Portanto, o foco dos gerentes é a alta eficiência na produção e na distribuição.

Organizações voltadas para as vendas acham que o consumidor não consome espontaneamente. Seus gerentes concentram seus esforços em promoções agressivas de vendas. Sua meta é vender o que se produz e não produzir o que o mercado deseja comprar.

Empreendimentos direcionados para o marketing focam sua atenção nas necessidades e desejos dos clientes. Depois de identificadas essas necessidades e desejos, a empresa parte para satisfazê-los de forma mais eficaz que a concorrência.

Qual é o objetivo do marketing? Atingir um alto índice de eficácia e lucratividade? Não há dúvida. Temos que olhar além do lucro para focalizar os objetivos empresariais de acompanhamento tecnológico e fortalecimento de sua imagem, pois

só isso pode assegurar sua sobrevivência a longo prazo. As pessoas estão começando a compreender essa mensagem, pois só assim podemos explicar a valorização das ações de alta tecnologia.

Isso demonstra que o lucro contábil está se tornando menos significativo para medir o grau de sucesso das empresas novas; ele está sendo substituído pelos valores intangíveis, sobretudo de dois tipos: a inovação tecnológica, que cria e projeta os conhecimentos para o futuro e que se apresenta freqüentemente num design sugestivo e o marketing, com seus valores impalpáveis, que reúne uma forte imagem e sabe propiciar um elevado grau de satisfação e fidelidade. É preciso, no entanto, não exagerar ao inventar as duas posições: para sobreviver a longo prazo, uma empresa precisa ter lucro e capital. Não pode somente estender os braços para a intangibilidade e achar que viverá feliz para todo o sempre.

Para a sobrevivência das empresas é vital o acompanhamento desse processo de entrosamento entre os elos tangíveis e intangíveis de sua existência sempre observando, com pelo menos um dos olhos, o consumidor. Para isto, é preciso, inicialmente, que se deixe de encarar o marketing como um mero reflexo da propaganda e que, depois, seja utilizado como meio de integração de diversos instrumentos, mesmo que aparentemente desconexos, capazes de estabelecer relações sólidas e contínuas entre quem oferece e quem deseja produtos/serviços no mercado, e que beneficiem ambos.

Tudo isso pode acontecer a partir de uma noção bem simples e singela do marketing como área de negócio que se propõe a atender e entender o consumidor.

Vivemos um momento particularmente oportuno para dar força a esse conceito de marketing, em parte devido à informática que amplia os horizontes dos mercados e reduz o contato entre compradores e vendedores, mas, em parte, também em razão das perspectivas que reinam nesse início do novo século em nosso país.

Hoje, as empresas não podem sobreviver simplesmente fazendo um bom trabalho. Elas devem fazer um trabalho excelente se quiserem ser bem-sucedidas nos mercados de crescente concorrência. Consumidores e compradores organizacionais enfrentam abundância de fornecedores procurando satisfazer a

suas necessidades. Estudos recentes têm demonstrado que a chave do sucesso de empresas rentáveis é conhecer e satisfazer os consumidores-alvo com ofertas competitivamente superiores. Marketing é a função da empresa encarregada de definir os consumidores-alvo. É a melhor maneira de satisfazer suas necessidades e desejos de forma competitiva e rentável.

O marketing tem suas origens no fato de os seres humanos serem criaturas que possuem necessidades e desejos e essas necessidades e desejos criam um estado de desconforto nas pessoas. Uma vez que muitos produtos podem satisfazer certa necessidade, a escolha do produto é guiada pelos conceitos de valor, custo e satisfação. Estes produtos são obtíveis de diversas maneiras: autoprodução, coerção, esmola e troca. A maioria das sociedades modernas trabalha sob o princípio da troca. Pessoas especializam-se em produzir produtos específicos e trocam por outras coisas de que necessitam. Engajam-se em transações e construções de relacionamentos. Mercado é um grupo de pessoas que compartilha uma necessidade similar, e o marketing coordena aquelas atividades envolvidas no trabalho com o mercado, isto é, tenta realizar trocas potenciais.

Segundo Kotler (2000), administração de marketing é o esforço consciente para realizar os resultados de trocas desejados com mercados-alvos. A habilidade básica do profissional de marketing fundamenta-se em influenciar o nível, a época e a composição da demanda por um produto, serviço, organização, pessoa ou idéia.

O interesse por marketing está-se intensificando, à medida que mais empresas reconhecem como o marketing contribui para melhorar o desempenho das organizações no mercado.

Os consumidores de hoje enfrentam crescente oferta de produtos e serviços disponíveis para compra. Fazem suas escolhas baseando-se em percepções de qualidade, serviço e valor. As empresas precisam entender os determinantes de valor e de satisfação dos consumidores. O valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total do consumidor e seu custo total. Estes, normalmente, escolhem a oferta que maximiza o valor entregue.

A satisfação do consumidor é o resultado de sua experiência sobre o desempenho de uma empresa que atende a suas expectativas. Os consumidores sentem-se satisfeitos quando suas expectativas são atendidas e deleitam-se quando tais expectativas são superadas. Os consumidores satisfeitos permanecem leais por mais tempo, compram mais, são menos sensíveis a preço e falam favoravelmente sobre a empresa.

Para criar satisfação nos consumidores, as empresas devem administrar suas cadeias de valor, bem como o sistema de entrega de valor de maneira centrada no consumidor. A meta da empresa não é apenas conquistar consumidores, mas, o que é mais importante, retê-los, mantê-los fiéis.

As empresas devem adaptar-se e responder a um ambiente estratégico. Precisam desenvolver e manter o equilíbrio entre seus objetivos, recursos, habilidades e oportunidades. Devem adaptar o processo de planejamento estratégico em nível corporativo, de negócio e produto. Os objetivos desenvolvidos em nível corporativo descem aos níveis em que os planos estratégicos dos negócios e os planos de marketing devem ser preparados para guiar as atividades das empresas.

Os planos de marketing focalizam um produto/serviço e constituem em estratégias detalhadas para a empresa atingir os objetivos de produto em um mercado-alvo. Os planos de marketing são o instrumento central para dirigir e coordenar o esforço de marketing.

O macroambiente da empresa é o local pelo qual ela deve iniciar suas buscas por oportunidades e possíveis ameaças. Consiste em todos os atores e forças que afetam as operações e o desempenho da empresa. As empresas precisam entender as tendências que caracterizam o ambiente atual.

Para desenvolver uma estratégia de marketing eficaz, uma empresa deve estudar seus concorrentes, bem como seus consumidores atuais e potenciais. Isto é especialmente necessário em mercados de crescimento lento, porque as vendas podem ser conquistadas, vencendo-se os concorrentes.

Os concorrentes mais diretos de uma empresa são aqueles que procuram satisfazer os mesmos consumidores e necessidades com ofertas similares. Uma empresa deve também prestar atenção a seus concorrentes latentes, que podem oferecer novas ou outras maneiras de satisfazer as mesmas necessidades.

As empresas precisam reunir informações sobre as estratégias, objetivos, pontos fortes e fracos e padrões de reação dos concorrentes. Precisam conhecer as estratégias de cada concorrente para identificar aqueles mais diretos e tomar as medidas apropriadas. Qualquer organização empresarial deve conhecer os objetivos dos concorrentes para antecipar-se a futuros movimentos e reações.

Ao conhecer os pontos fortes e fracos do concorrente, a empresa pode aperfeiçoar sua estratégia para tirar vantagem dessas limitações e, ao mesmo tempo, evitar enfrentamento no ponto em que o concorrente for forte. O conhecimento do padrão de reação típico do concorrente ajuda a empresa a escolher a melhor ofensiva e o tempo de movimentação.

Tão importante quanto uma orientação competitiva, as empresas não devem exagerar sua ênfase nos concorrentes. É mais provável que as empresas sejam mais afetadas pelas necessidades mutantes dos consumidores e concorrentes latentes de que pelos concorrentes existentes. As empresas que administrarem de forma balanceada as considerações sobre consumidores e concorrentes estão praticando uma verdadeira orientação para o mercado.

A cada dia a economia do serviço avança no país. Serviços são atividades ou benefícios que uma parte pode oferecer a outra e que são essencialmente intangíveis e não resultam em propriedade de algo. Os serviços são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Cada característica enfrenta problemas e exige estratégias. As empresas devem encontrar meios para tornar tangível o que for intangível, aumentar a produtividade dos fornecedores que sejam inseparáveis do produto, padronizar a qualidade em face da variabilidade e influenciar os movimentos da demanda, melhorando a oferta em razão da perecibilidade do serviço.

O setor de serviço está atrasado em relação às empresas industriais na adoção e uso dos conceitos de marketing, mas isto está mudando. A estratégia de marketing de serviços exige não apenas marketing externo, mas, também, marketing interno para motivar os funcionários, e marketing interativo, para criar habilidade nos prestadores de serviços. Os consumidores usarão critérios técnicos e funcionais para julgar a qualidade dos serviços. Para serem bem sucedidas, as empresas de serviços devem criar diferenciação competitiva, oferecer serviços de alta qualidade e encontrar meios de aumentar a produtividade.

3.2. Marketing e a atividade turística

Compreender a complexidade da atividade turística na sociedade, por meio da ciência, tornou-se extremamente importante, uma vez que a atividade tem apresentado um crescimento acelerado, tomando lugar de destaque entre as atividades promissoras do terceiro milênio.

Torna-se relevante abordar o tema em questão, visto que o estudo científico do turismo é uma tarefa que exige, além do método, esforços centrados na produção de trabalhos que possam contribuir para o desenvolvimento da atividade enquanto ciência, pois se trata de um objeto extremamente novo.

A expansão do fenômeno do turismo está diretamente ligada ao progresso econômico, à concentração urbana, às facilidades de comunicação e ao desenvolvimento dos transportes, dando um posicionamento novo à atividade, que passou a ser objeto de atenção pública e privada devido a sua importância econômica, cultural, política e socioeconômica.

A atividade turística pode ser compreendida como uma atividade complexa que se originou pela necessidade de deslocamento das populações dentro do espaço físico mundial. Essa compreensão difere do conceito de viagem, que implica apenas deslocamento.

O turismo é objeto de estudo de várias disciplinas e utiliza referenciais teóricos da maioria das Ciências Sociais, o que caracteriza a multidisciplinariedade. Na

Economia, na Administração e no Direito, o turismo passa a ser objeto de estudo à medida em que se insere no sistema econômico de uma localidade, impactando no PIB e gerando emprego às populações. Influi na gestão empresarial, criação, venda e manutenção do produto turístico e na harmonização das legislações nacionais.

O turismo é um fenômeno decorrente do deslocamento no qual se identifica um elemento dinâmico, o transporte e um elemento estático, a permanência. Há pois o afastamento de pessoas de seu domicílio principal para a permanência temporária fora dele. O turismo é uma atividade sem fins lucrativos, em que o turista é unicamente o consumidor. O turismo refere-se tanto ao fluxo interno como ao externo.

Muitas foram as tentativas para a compreensão do turismo, mas os motivos não se limitam apenas ao deslocamento, mas a uma complexidade de fatores que envolvem a motivação humana. Podemos considerar também que a atividade pode gerar inter-relações de cunho ecológico nos núcleos emissores e receptores do turismo. Outra discussão pode ser levantada no sentido de se considerarem turistas ou não os indivíduos que viajam a trabalho para participarem de congressos, eventos e negócios.

O turismo, apesar de fazer parte do setor terciário da economia, passou a ser denominado também de indústria, conhecida como “indústria sem chaminé”, pelo fato de mobilizar uma quantidade significativa de serviços, levando ao consumo e desencadeando o desenvolvimento de novas atividades.

Ao se estudar toda a atividade turística, considerando sua abrangência, seus impactos socioeconômicos, ecológicos e culturais, seu efeito multiplicador, pode-se perceber que se trata de uma atividade bastante complexa, que não é passível de análise simples e rápida. Faz-se necessário que os estudiosos da área atentem para uma diversidade de fatores com os quais o turismo se inter-relaciona, procurando realizar estudos que contribuam para o melhor entendimento e para o desenvolvimento dessa atividade enquanto ciência.

No que concerne a relevância, de acordo com a classificação da CIUAT apresentada no capítulo I, os eventos estão incluídos na 5ª categoria, a de negócios, o que não nos parece correto.

O turismo de eventos é, hoje, um mercado próspero, que caminha celeremente para sua consolidação dentro da economia. Existem duas grandes vertentes que contribuíram para alavancar esse mercado: o atual nível de competitividade em todos os setores, o que propiciou aos eventos se tornarem uma das ferramentas de marketing interno e externo das empresas, e a instantaneidade da informação, que faz com que qualquer profissional necessite de se atualizar, especializar e aperfeiçoar para desenvolver-se.

O segmento de eventos desempenha papel importante para a atividade turística e para a economia como um todo (representa, aproximadamente, 3% do PIB brasileiro). É o segmento da indústria do turismo que mais cresce em todo o mundo. Os participantes dos eventos injetam recursos na economia local, movimentam o comércio, a rede hoteleira, as agências de viagens, companhias aéreas e outras atividades. Estima-se que cada participante propicie gastos per capita/dia de 240 dólares. Segundo Ansarah (1999), a duração média dos eventos é de cinco dias e os gastos são distribuídos nas áreas da seguinte forma: hospedagem 45%; passagem aérea 23,3%; restaurante do hotel 9,5%; outros restaurantes 14,6%; entretenimento 5,9% e outros 1,7%.

O segmento de eventos passou a fazer parte também da Política Nacional de Turismo, desenvolvida pelo Governo Federal. A tônica incide na captação de eventos internacionais, como estratégia para amenizar os problemas da sazonalidade em muitas regiões brasileiras. Alguns dos objetivos do plano de captação de eventos internacionais são: realizar pesquisa sobre demanda e oferta de recursos humanos em turismo de eventos; criar banco de dados objetivando dinamizar o processo de captação de eventos internacionais para o Brasil; fomentar a criação de novos *Conventions Bureaux* e participar das Feiras Internacionais, promovendo os nossos Centros de Convenções (Embratur, 1996 p. 31).

Os vários *Conventions Bureaux* surgiram com o objetivo de incrementar o fluxo de turistas para eventos em determinados destinos. Segundo Ansarah (1999), o

Convention Bureaux atua como uma cooperativa. A lógica da formação de rede pode ser percebida nessa forma de organizar. Pode-se enumerar vários dos componentes da indústria receptiva, incluindo hotéis, restaurantes, estruturas para eventos, operadoras turísticas, atrações, transportadores, comércio local e outros. O *Convention Bureaux* trabalha a imagem do destino junto a outras localidades. Sobrevive em muitos lugares com a cobrança de uma pequena taxa cobrada pelos hotéis e denominada *room tax*.

Para Canton (1997, p.26), “evento é a ação profissional que visa pesquisar, planejar, organizar, coordenar, controlar e implantar um projeto visando a atingir o seu público-alvo com medidas concretas e resultados projetados”. A autora ressalta que é uma ação planejada porque o evento se realiza levando-se em consideração um fato ou acontecimento e as estratégias necessárias para viabilizá-lo, de acordo com os interesses e expectativas de um cliente, ou promotor, e os objetivos a serem alcançados junto a um determinado público.

O turismo de negócio está em constante crescimento. A EMBRATUR indica crescimento de 13% para viagens de negócios entre 1989 e 1995, enquanto as de lazer caíram 10%. Em razão desse panorama, cresce vertiginosamente o campo de atuação do profissional de eventos.

Na cidade de Goiânia o turismo de eventos vem crescendo de forma acentuada. De 1994 a 2000, o crescimento do número de eventos foi da ordem de 294%, com aumento registrado de 2043% na participação de pessoas em diversas áreas do conhecimento no mesmo período. Os números aqui expendidos estão considerando somente eventos realizados no Centro de Convenções de Goiânia.

Pelo exposto, justifica-se o propósito do trabalho de se buscar um instrumento de análise descritiva e exploratória como apoio ao desenvolvimento do turismo de eventos, que poderá ser usado no município de Goiânia pelos dirigentes representativos do turismo da cidade, na concepção e elaboração dos produtos e serviços.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS – AÇÕES PARA A MELHORIA DE DESEMPENHO DO TURISMO DE EVENTOS

4.1. Caracterização da cidade de Goiânia

Não bastasse ser limpa, verde, ensolarada e amigável, Goiânia, uma das cidades mais bonitas do país, é uma metrópole que atrai, influencia e seduz, por seu sistema nervoso de fibras óticas pelas quais a informação flui para todo o país e universo incessantemente, portando consigo a alacridade de uma primavera que dura todo ano.

Ter raízes no passado permite a uma cidade personalidade sólida e uma esperança intensa. Goiânia homenageia as virtudes de sua etnia múltipla e os eventos que a edificaram, protegendo monumentos e museus, nos quais o tempo foi capturado e a memória resguardada, e onde as novas gerações podem fortalecer sua vocação contemplando os trilhos da história. O museu de ornitologia, o maior do mundo no gênero, e o memorial do cerrado são referências notáveis dessa realidade.

De raízes brejeiras, Goiânia tem sabido antenar-se a tendências globais para formar uma cultura densa, representativa e cosmopolita, projetando-se muito além de suas fronteiras. Leis, programas de incentivo e diversos centros de cultura tecem a estrutura necessária para a valorização e a disseminação do saber.

Lazer e entretenimento de qualidade são indispensáveis a uma cidade. A paixão dos brasileiros por futebol e automobilismo tem aqui dois ícones mundialmente conhecidos: o estádio Serra Dourada e o autódromo internacional Ayrton Senna. Quem busca a prática de atividades esportivas encontra inúmeros clubes, escolinhas e ginásios. A vida social goianiense é irrigada por bares, cinemas, danceterias, restaurantes e hotéis para os mais variados paladares e possibilidades.

Compromisso com a qualidade de vida de seus cidadãos é uma virtude essencial de Goiânia, já reconhecida e celebrada em todo o país. Desde a sua concepção em 1938, pelo arquiteto urbanista Atilio Correa Lima, o verde é privilegiado, com inúmeros bosques, praças e parques, além de um grande e diversificado zoológico, estrategicamente distribuídos para revitalizar o espaço urbano, conservar a fauna e a flora e preservar o patrimônio paisagístico.

Despertando no novo milênio como líder regional e destaque nacional, Goiânia já tem sua estrutura implantada: população de mais de 1 milhão de habitantes, com um perfil jovem, bons níveis de empregabilidade, arrecadação e financiamento, grandes empresas, sistemas de comunicação, terminais rodoviários, aeroporto, rede hoteleira, de lazer e alimentação, investimentos em educação, tecnologia, saneamento básico, pavimentação, telecomunicação, transporte, moradia, malha viária, energia e consumo crescente. O setor saúde, com seus médicos renomados e hospitais de primeira linha, tornou-se referência internacional e motivo de orgulho.

A sensação de bem-estar permeia a atmosfera de Goiânia, aliada a uma perene primavera. Sofisticada e atraente, a jovem cidade conserva o espírito caloroso e romântico do interior, e a simpatia de sua gente bonita e amigável.

Tradicionalmente, Goiânia cresceu alicerçada em serviços e comércio. Algumas de suas maiores avenidas, como Anhanguera, 85 e Bernardo Sayão, comportam um impressionante movimento comercial, com milhares de lojas. Estrategicamente localizada, Goiânia incorporou a força de uma crescente indústria de qualidade. Outra manifestação de sua economia são as feiras livres que reúnem artesanato, bijouterias, objetos artísticos, pratos típicos e produtos industrializados, que atraem pessoas de todo o país. E, como toda cidade que se preza, Goiânia possui modernos *shopping centers*, ancorados por expressivas companhias nacionais e globais com formidável fluxo de consumo.

4.1.1. Caracterização do turismo de eventos

O turismo de eventos da cidade de Goiânia, caracteriza-se por organização centrada em estruturas organizadas como o Goiânia Convention & Visitors Bureaus, os organizadores de eventos, as estruturas hoteleiras, as agências de viagens, as empresas de transportes, os restaurantes, a Empresa Goiana de Turismo, a Secretaria Municipal de Turismo, os órgãos de trânsito, as gráficas, as empresas de segurança, os montadores de eventos, as empresas de entretenimento, etc.

4.1.2. Tipos de estruturas para eventos na cidade de Goiânia

As estruturas de eventos na cidade de Goiânia são:

- Hotéis
 - Em Goiânia cerca de 79% dos eventos foram realizados em hotéis. Por sua importância, foram pesquisados todos os hotéis na cidade de Goiânia que possuíam locais para eventos.
 - De acordo com os estabelecimentos pesquisados constatou-se que:
 - Equipamentos – Devido à necessidade de estar sempre atualizado, com equipamentos de última geração e assistência técnica constante num mercado cada vez mais competitivo, a maioria dos hotéis possuía estes equipamentos e os que não o possuíam, terceirizavam tais equipamentos.
 - O setor de alimentos e bebidas é muito importante como gerador de renda nos hotéis, portanto praticamente todos os estabelecimentos oferecem serviços de coquetel e coffee-break, além de seu restaurante.
 - Recursos humanos (recepcionistas, secretárias, *Office boy* e segurança), a maioria dos hotéis não possuía pessoal próprio para

estas tarefas, porém podia atender a todas as necessidades do cliente através de terceirizações.

- Estacionamento – Segundo tendências do mercado e as leis municipais a maioria dos hotéis possuía estacionamento próprio. Os outros terceirizavam este serviço.
- Centro de Convenções e Feiras
 - São espaços para grandes eventos, além de feiras
 - De um modo geral as salas, salões, auditórios, outros espaços e áreas de exposições possuíam infra-estrutura mínima de equipamentos e serviços, porém estas estruturas geralmente alojavam apenas o espaço físico com sua respectiva infra-estrutura, sendo que os demais serviços e equipamentos eram contratados pelo próprio cliente.
- Espaço para eventos e Buffets
 - São espaços direcionados a atender a demanda executiva, oferecendo uma estrutura similar aos dos meios de hospedagens, porém em menor escala.
 - Existia uma série de buffets na cidade de Goiânia, a maioria oferecendo o espaço acoplado aos serviços de alimentação e bebidas e garçons, outros apenas locando o espaço para o evento. Estes locais são utilizados para confraternizações, eventos sociais, lançamentos, etc...

4.1.3. Implicações do turismo de eventos em Goiânia

Considerado como a menina dos olhos da grande maioria dos empresários do setor, o turismo de eventos passava por um momento de muitas conquistas e grandes progressos. Nos últimos anos, a atividade de eventos vinha sendo analisada e considerada como uma atividade turística, pois quando ocorre em uma localidade, utiliza toda a sua estrutura, conforme a tabela abaixo:

Hotéis, pousadas, motéis, hospedagens alternativas
Telefonia
Restaurantes, confeitarias, similares e serviços de buffet
Material didático
Agências de viagem e operadoras
Material promocional e brindes
Transportadoras e transportes de carga
Floriculturas
Táxi e táxi aéreo
Aluguel de móveis
Locação de veículos
Serviços de uniformes padronizados
Empresas organizadoras de eventos
Tradução simultânea
Guias turísticos
Tradutores
Modelos e manequins
Engenharia e arquitetura
Mestre de cerimônia
Pintores
Criação e montagens de estandes
Eletricistas e bombeiros
Aluguel de estandes
Marceneiros
Comunicação visual
Pedreiros
Impressos, editores, revistas e jornais.
Jardineiros
Painéis, display e silk screen
Programadores
Empresas de fotografias
Decoradores
Videoproduções e reportagens
Segurança
Audiovisual locação e sistemas
Digitadores
Assessoria de imprensa
Recepcionistas
Produção de show
Serviços de limpeza e conservação
Aluguéis de roupas
Música
Equipamento de segurança
Clipping eletrônico
Equipamentos de eletroacústica
Copiadoras
Equipamento de ar e refrigeração
Design
Equipamentos de limpeza
Bancos
Artesanato e comércio em geral
Equipamento de informática
Galerias de artes
Lavanderias
Salão de beleza
Farmácias
Entretenimento
Serviços de postagem

Figura 8 - Segmentos beneficiados com o setor de turismo de eventos

Além disso, o turismo de eventos colabora na divulgação dos atrativos naturais, culturais e sociais da região sede do evento e usa os recursos em momento de baixa estação ou seja, quando sua procura não é tão significativa por parte dos turistas de lazer.

Enquanto um turista de lazer desembolsa em média R\$ 100,00 (cem Reais) por dia, com uma permanência em Goiânia de 1,5 dias, o turismo de eventos triplica seu gasto diária, R\$ 290,00 (duzentos e noventa Reais) e aumenta para 2,8 dias sua estada na cidade, segundo o presidente da Agência Goiana de Turismo – AGETUR – no II Fórum Goiano de Turismo realizado em setembro de 2001.

As ações mercadológicas e promocionais do país no exterior resultam numa excelente colocação no ranking mundial recentemente publicado pela ICCA – *International Congress e Convention Association* – em que o Brasil aparece entre os vinte primeiros colocados.

A cada dia novos centros de convenções surgem com o intuito de atender à forte demanda de inúmeros tipos de eventos. Porém, uma nova realidade está movimentando todo o mercado: a busca de novos destinos vem sendo desenvolvida nas capitais e municípios dotando as localidades de estruturas já ambientadas para sediar os mais diversos tipos de eventos, de pequeno, médio ou grande porte.

Investir no turismo de eventos gera algumas vantagens:

- Geração de divisas para um município, pois o turista de eventos gasta mais que o turista de lazer. Além disso, cerca de 50% destes turistas viajam acompanhados, o que resulta em um aumento expressivo de divisas para a localidade;
- A permanência do turista de eventos é bem maior, possibilitando uma ampliação na taxa de ocupação hoteleira, o que também beneficia quase todos os demais componentes da cadeia turística;
- O aumento da demanda de profissionais especializados gera mais chances de empregos indiretos e diretos; e,
- O efeito multiplicador que o evento propicia antes, durante e após a sua realização, uma vez que vários profissionais dos mais diferentes setores e empresas são envolvidos e beneficiados com a realização de um evento.

A organização do turismo de eventos vem apresentando evolução ainda mais acentuada com a rapidez das mudanças no ambiente externo e interno em função da globalização. A abertura do mercado está propiciando, cada vez mais, a

rivalidade entre as cidades e fazendo que o poder de barganha dos captadores e organizadores de eventos se torne cada vez maior. Isso se deve ao fato de os interessados em organizar um evento disporem de um número maior de alternativas de locais para eventos. Neste caso, o organizador é desafiado a produzir, não apenas com qualidade e custo baixo, mas levando em consideração a total satisfação do cliente. Para tanto, o corpo de profissionais na organização de eventos precisa ser suficientemente eficaz no sentido de atender às reais necessidades dos clientes e, além disso, gerar neles determinadas necessidades, dispondo da inovação e da criatividade como meios para garantir boa parcela no mercado.

Tornando-se o ambiente cada vez mais imprevisível, torna-se claro a necessidade, no turismo de eventos, de uma organização mais eficaz, que pode ser facilitada pela implantação de estratégias de marketing adequadas ao turismo de eventos na cidade de Goiânia. Com fulcro nestas considerações, pode-se assinalar que as contribuições deste trabalho se reportam, principalmente, à análise ambiental do turismo de eventos na cidade de Goiânia e à identificação das estratégias de marketing empregadas pelo turismo em análise.

4.1.4. Impactos econômicos do setor turismo de eventos na cidade de Goiânia

Ancorado nas informações fornecidas pelas estruturas pesquisadas, foi elaborado um estudo econômico que demonstra o impacto econômico do setor de eventos no município de Goiânia.

Tabela 2 – Demonstrativo da capacidade da oferta e taxa média anual de ocupação dos espaços de eventos na cidade de Goiânia – ano 2000.

Estruturas para eventos	Capacidade diária (assentos)	Taxa de ocupação (%)
Hotéis	6.652	12,43%
Espaços/Buffets	12.650	8,6%
Centro de Conven./Feiras	3.910	54,48%
Total	23.212	17,37%

De acordo com a tabela 2 são encontrados, nas estruturas de “Hotéis”, 6.652 assentos, representando 28,66% do total da oferta de assentos no município.

A estrutura “Centro de Convenções e Feiras” tinha uma taxa de ocupação de 54,48% em relação a uma oferta de 3910 assentos o que representava 16,84% da oferta de assentos do município.

A estrutura “Espaços para eventos e Feiras” dispunha de 12650 assentos. Nesta estrutura a taxa de ocupação era de 8,60%, com uma representação de mercado na ordem de 54,50%.

No total, a cidade de Goiânia contava com uma oferta de 23.212 assentos e a taxa de ocupação no ano de 2000 foi de 17,37%.

Tabela 3 – Demonstrativo da capacidade de oferta e taxa média de ocupação para Espaços para exposições – Em m² no ano 2000.

Estruturas para eventos	Capacidade diária (m²)	Taxa de ocupação (m²)
Hotéis	1.935	31,51%
Espaços/Bufets	1.000	0,27%
Centro de Conven. /Feiras	24.515	35,34%
Total	180.150	67,12%

Não foi computada a área do Parque Agropecuário de Goiânia, na estrutura para eventos “Centro de Convenções e Feiras”, na tabela, em função de o centro em tela não ser locado para outros eventos que não o da Sociedade Goiana de Pecuária e Agricultura (SGPA).

A tabela 3 mostra a oferta de espaços para exposições, no município de Goiânia apresentada pelo número de m² disponíveis em cada estrutura.

Os “Hotéis” ofereciam 1.935 m² para exposições, o que representava 7,12% da oferta total e a taxa de ocupação foi de 31,51%.

O “Centro de Convenções e os espaços para Feiras” contavam com a maior oferta no município, 24.215 m² significando 89,19% do total. A taxa de ocupação foi de 35,34%.

Os “Espaços para eventos e Buffets” ofereciam 1.000 m² e sua representatividade no mercado era de 3,68%. A taxa de ocupação foi de 0,27%.

No município de Goiânia foi oferecido um total de 180.150 m² de áreas para exposições e a taxa média de ocupação no ano de 2000 foi de 67,12%.

A tabela 4 demonstra o faturamento médio com a locação de espaços para reuniões. Pode-se verificar que o menor custo por assento é o “Centro de Convenções e Feiras”, na ordem de R\$ 4,61. Esses custos levaram a um faturamento aproximado de R\$ 3.584 mil, significando 27,12% do faturamento total.

Tabela 4 – Demonstrativo do faturamento anual com locação de espaços para realização de reuniões – em R\$.

Estruturas para eventos	Custo por assentos (R\$)	Faturamento anual
Hotéis	17,44	5.263.357,12
Espaços/Buffets	10,93	4.364.972,01
Centro de Conven./Feiras	4,61	3.584.187,41
Total	10,99	13.212.516,54

O segundo custo mais baixo foi praticado por “Espaços para eventos e Buffets”, na ordem de R\$ 10,93 por assento, perfazendo um faturamento de R\$ 4.364 mil, o que representa (33,06%) do faturamento total.

Os “Hotéis” apresentavam um custo de R\$ 17,44 por assento. Esse custo gerou o maior faturamento do mercado com esse tipo de locação, na ordem de R\$ 5.263 mil, representando 39,82% do faturamento total.

No geral, o mercado apresentou um custo estimado médio de R\$ 10,99 por assento e o faturamento total no ano de 2000 foi de R\$ 13.212 mil.

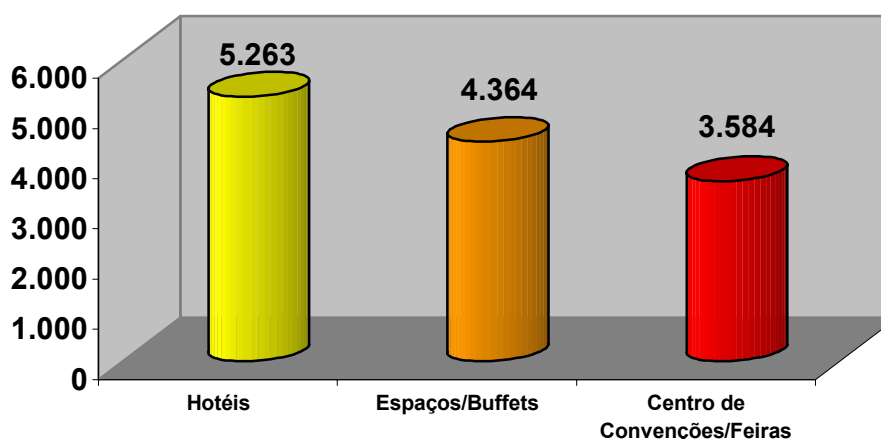


Figura 9 – Distribuição do faturamento com a locação de espaço para realização de reuniões – em R\$ (mil).

A tabela 5 demonstra o faturamento das estruturas pesquisadas com relação a locação de espaços para exposições.

Tabela 5 – Demonstrativo de faturamento anual com a locação de espaço para exposições – em R\$.

Estruturas para eventos	Custo por m² (R\$)	Faturamento anual
Hotéis	3,85	856.721,25
Espaços/Buffets	0,50	500,00
Centro de Conven./Feiras	6,99	21.834.907,65
Total	3,78	22.692.128,90

O menor custo por m² foi oferecido pelos “Espaços para eventos e Buffets”, R\$ 0,50, implicando um faturamento de R\$ 500,00. Esta estrutura não tinha o hábito de ser locada para exposição.

Os Hotéis representaram um custo de R\$ 3,85 por m² e faturamento de R\$ 856 mil.

O maior custo por m² foi informado pela estrutura “Centro de Convenções e Feira”, R\$ 6,99, o que proporcionou em um faturamento de R\$ 21.834 mil.

A representatividade no mercado foi 96,22% para a estrutura “Centro de Convenções e Feiras”, 3,77% para a estrutura “Hotéis” e 0,01% para a estrutura “Espaços para eventos e Buffets”.

O espaço de exposição da Sociedade Goiana de Pecuária e Agricultura (SGPA) não foi computado em virtude de este espaço não ser locado para eventos de terceiros.

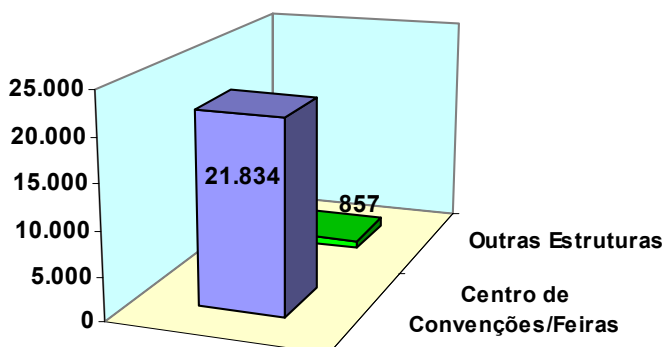


Figura 10 – Distribuição do faturamento com locação de espaços para exposições por tipo de estrutura – em R\$ por (mil).

A média do município apresentou um custo de R\$ 3,78 por m² e o faturamento anual foi estimado em R\$ 22.692 mil.

O efeito multiplicador das feiras é muito importante, pois, como se sabe, elas propiciam a geração de negócios durante e após o evento, servindo como eficiente canal de distribuição dos produtos das empresas participantes e meio de promoção institucional. As feiras possibilitam, também, o conhecimento e transmissão de inovações tecnológicas que se refletirão no incremento da produtividade e competitividade dos mercados produtores.

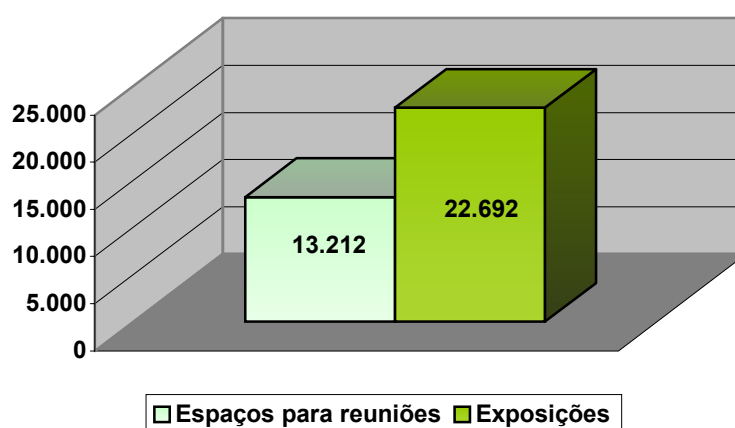


Figura 11 – Distribuição do faturamento anual com locação de espaços para reuniões e exposições – em R\$ (mil).

Assim, somando-se o faturamento de todos os espaços utilizados para eventos chegou-se a um montante anual de aproximadamente R\$ 35.904 mil. Entretanto, esse montante é a parcela menor da renda do setor, já que a maior se refere ao gasto dos participantes dos vários eventos.

Tabela 6 – Unidades Habitacionais e Leitos

Categoria	Nº de M.H.	Nº de U.H.	Nº de LE	Média de U.H/M.H.	Média de LE/M.H.
Luxo Superior	2	279	522	139	261
Luxo	7	708	1224	101	174
Standard Superior	7	518	1021	74	145
Standard	3	111	234	37	78
Total	19	1616	3001	85	157

Notas: M.H. – Meios de hospedagens; U.H. – Unidades habitacionais – LE – Leitos.

Com relação ao impacto dos eventos sobre a hospedagem, a pesquisa realizada em 19 estabelecimentos hoteleiros do município de Goiânia permitiu a obtenção de um perfil da oferta dos hotéis (tabela 6) e de índices para a estimação dos pernoites gerados pelos eventos e sua participação no faturamento anual do setor.

Como pode ser observado na tabela, foram pesquisados 2 estabelecimentos de categoria “Luxo Superior” com 279 unidades habitacionais e 522 leitos. A média obtida era de 139 U.Hs. e 261 LE por meio de hospedagem. Entre os estabelecimentos de categoria “Luxo” existiam 7, com 708 unidades habitacionais e 1224 leitos. A média de U.Hs. por meio de hospedagem era de 101 e a de leitos era de 174.

Os hotéis de categoria “Standard Superior”, em número de 7, possuíam 518 unidades habitacionais e 1021 leitos. A média por meio de hospedagem era de 74 UHs. e 145 Leitos.

Foram pesquisados 3 estabelecimentos de categoria “Standard”. Estes apresentavam uma oferta de 111 UHs. e 234 leitos. A média obtida era de 37 e 78 leitos por meio de hospedagem.

Observa-se que os estabelecimentos de categoria “Luxo Superior” e “Luxo” apresentavam a maior média de UHs. e LE por meio de hospedagem.

Tabela 7 – Demonstrativo da capacidade de hospedagem – Taxa média de ocupação anual e Diária média.

	Total de UH.	Diária média em R\$	Taxa de ocupação em %
Município de Goiânia	1616	72,26	67,28%

A tabela 7 apresenta a totalização de unidades habitacionais disponíveis em hotéis que possuem estruturas para eventos no município de Goiânia.

Pode-se observar ainda, que a taxa média de ocupação anual destas UHs. e de 67,28% e o preço médio da diária R\$ 72,26, indicadores necessários à estimação do faturamento setorial, e destes, a parcela devida dos eventos. Para chegar-se ao dimensionamento do impacto dos eventos no faturamento hoteleiro, é necessário

saber o peso dos participantes de eventos no volume total de pernoites 32,5%. A tabela 8 mostra essa contribuição, no caso dos congressos, encontros, eventos sociais, treinamentos e reuniões que normalmente ocorrem nos hotéis.

Tabela 8 – Participação dos congressos e reuniões na geração de pernoites e hóspedes.

	Participação dos eventos nos pernoites (%)	Nº de pernoites gerados	Nº de hóspedes
Município de Goiânia	32,5%	242.497	102.199

De acordo com a tabela 8, os eventos em hotéis geraram 242.497 pernoites, para 102.199 hóspedes. Esta porém, foi apenas uma parte do movimento gerado por eventos na hotelaria de Goiânia, pois existem também os hóspedes que participam de eventos em outras estruturas como Centro de Convenções e Feiras e Espaços para eventos e Buffets, etc...

Assim sendo, cumpre determinar o número total de participantes em eventos na cidade de Goiânia, e daí estimar a parcela que demanda hospedagem em hotéis.

O volume total (estimado) de participantes de eventos em Goiânia foi de 2.224.831 participantes.

Considerando-se que 15% dos participantes em eventos são visitantes de outras localidades, estimava-se que em 2000 fossem gerados 93.453 pernoites por 33.376 hóspedes. Ocorre que não são todos os participantes de eventos que se hospedam em hotéis. Muitos se hospedam em casas de parentes. Assim, computando-se apenas aqueles que se hospedam em hotéis, houve um faturamento de aproximadamente R\$ 6.752.913,78.

Tendo em vista que o município de Goiânia dispunha de uma oferta de aproximadamente de 1616 UHs., praticando uma diária de R\$ 72,26 e com uma taxa de ocupação de 67,28%, conclui-se que o faturamento global da hotelaria na cidade de Goiânia foi de aproximadamente R\$ 28.675.972,87.

Como a cidade de Goiânia possuía 191.698 unidades habitacionais por ano ocupadas por participante de eventos em 2000, que geraram um faturamento de R\$

13.852.097,48, observa-se que 49% do movimento dos hotéis, tanto no número de hóspedes quanto no faturamento, refere-se ao mercado de eventos no município “*sub oculis*”.

Observa-se que aconteceram, nos hotéis, um total de 5552 eventos no ano. Nos espaços para eventos e buffets acontecem um total de 1099 eventos. Nas estruturas do Centro de Convenções e espaços para feiras for organizado um total de 372 eventos, perfazendo um total geral de 7023 acontecimentos no ano de 2000.

Muitos dos eventos são destinados exatamente à realização de negócios e em outros, em que não existe este objetivo, o visitante aproveita a oportunidade para realizar negócios na cidade. Assim, muitos dos turistas informam ser negócios a sua motivação para estar em Goiânia, mas, em realidade, a viagem ocorre em função dos eventos.

Podemos observar que as estruturas hoteleiras somadas, abrigavam 80% dos eventos realizados na cidade. Isso comprovava o fato de os hotéis estarem ocupando um importante espaço na realização de eventos na cidade de Goiânia.

Sabendo-se dos gastos com pernoites, R\$ 55.816.846,80, é possível projetar os gastos dos participantes com restaurantes, entretenimento, compras e transportes, cujo montante atingiu o valor de R\$ 96.780.250,00. A soma desses gastos chegou a R\$ 152.597.096,80, cifra correspondente somente aos participantes hospedados em hotéis, cujo número foi de aproximadamente 135.572 visitantes/ano.

Antes de prosseguir com a estimativa da renda total gerada pelos eventos, é possível dimensionar a quantidade de manifestações que ocorreram no município de Goiânia, bem com a participação de público por estruturas para eventos.

Tabela 9 – Projeção do número de eventos e público nas estruturas para eventos.

Estruturas para eventos	Total das estruturas	Total de eventos	Público nos eventos
Hotéis	19	5.552	301.993
Espaços/Buffets	14	1.099	399.357
Centro de Conven/Feiras	3	372	1.523.481
Total	36	7.023	2.224.831

No que se refere aos impostos gerados pelos eventos, o imposto sobre serviços de qualquer natureza (ISSQN), decorrente das locações de espaços e dos pernoites hoteleiros, gerou R\$ 1.895.348,94.

Conforme mostra a tabela 10, a maior parte dos empregos efetivos estava concentrado na estrutura “Hotéis” 87,18%. Quanto a empregos eventuais na estrutura “Hotéis” correspondiam a 8,49%.

Tabela 10 – Projeção do número de empregos nas estruturas para eventos

Estruturas	Empregos efetivos	Empregos eventuais	Total de empregos
Hotéis	1068	36	1104
Espaços/Buffets	65	358	423
Centro de Conven./Feiras	92	30	122
Total	1225	424	1649

Em segundo lugar, em termos de emprego efetivo, vinha a estrutura “Centro de Convenções e Feiras” com 7,51%, enquanto em termos de emprego eventual a Estrutura “Centro de Convenções e Feiras” ocupava a terceira colocação com 7,08%.

A estrutura que contribuía com menor número de empregos efetivo foi “Espaços para eventos e Buffets” com 5,31%, embora fosse a estrutura que mais empregava eventualmente com 84,43%.

Tabela 11 – Resultado do impacto econômico do setor de eventos na cidade de Goiânia.

Discriminação	Faturamento Anual	%
Locação de espaços para realização de reuniões, congressos, convenções.	13.212.516,54	4,90
Locação de espaços para exposições e feiras	22.692.126,90	8,41
Gastos dos turistas de eventos	97.780.250,00	36,22
Gastos dos participantes locais de eventos	80.500.815,00	29,82
Gastos com pernoites	55.816.846,80	20,65
TOTAL	270.002.555,24	100
NÚMEROS DE EVENTOS		
TOTAL DE EVENTOS	7.023	
NÚMERO DE PARTICIPANTES NOS EVENTOS		
Número de locais participantes em eventos	655.535	29,46
Números locais participantes em exposições e feiras	1.133.372	50,93

Discriminação	Faturamento Anual	%
Número de turistas participantes em eventos hospedados em Hotéis	135.575	6,09
Número de participantes em eventos Hospedados em outros meios	300.831	13,52
TOTAL	2.224.831	100
NÚMEROS DE EMPREGOS EFETIVOS E EVENTUAIS GERADOS		
Hotéis	1104	66,95
Espaços para eventos e Buffets	423	25,65
Centro de Convenções e Espaços para feiras	122	7,40
TOTAL	1649	100
IMPOSTOS GERADOS		
ISSQN	1.895.348,94	
TOTAL	1.895.348,94	

Em termos gerais, ou seja, somando-se os empregos efetivos com os empregos eventuais a estrutura “Hotéis” empregava mais com índice de 66,95%, a estrutura “Espaços para eventos e Buffets”, vem a seguir com 25,65% e a estrutura “Centro de Convenções e Feiras” detinha a menor parcela de empregos com 7,40%.

A título de conclusão, a tabela a seguir apresenta um sumário dos impactos econômicos gerados diretamente pelo setor de eventos no município de Goiânia.

Tabela 12 – Sumário dos impactos econômicos do setor de eventos na cidade de Goiânia.

Discriminação	Impactos Diretos
Número anual de eventos que ocorram em Goiânia	7.023
Turistas participantes de eventos em Goiânia	435.924
Moradores de Goiânia participantes de eventos	1.788.907
Número de empregos gerados	1.649
Faturamento Anual do Setor	270.002.555,24
Impostos Gerados	1.895.348,94

4.2. Negócio, missão e visão

Nas entrevistas realizadas pode-se determinar o negócio, a missão e a visão do turismo de eventos na cidade de Goiânia. As pessoas que participaram dessas entrevistas foram os responsáveis pela definição desses temas através de sugestões. Participaram dessas entrevistas dirigentes dos organismos representativos do turismo da cidade de Goiânia.



Figura 12 - Definição do negócio

O negócio da cidade de Goiânia foi definido a partir de análise das entrevistas com os dirigentes dos organismos representativos do turismo da cidade. A principal preocupação dos dirigentes de turismo é aumentar o fluxo de eventos tanto regional, quanto nacional e internacional na cidade.

MISSÃO
DESENVOLVER CONHECIMENTO E SATISFAÇÃO
AOS PARTICIPANTES DE EVENTOS

Figura 13 - Definição de missão

Para a construção da missão foram sugeridos pelos dirigentes e levado em conta, os seguintes itens: desenvolvimento de conhecimento para os participantes, atuação consciente na sociedade; geração empregos; satisfação dos participantes para que eles funcionem como vetor de comunicação da cidade; qualidade e organização dos eventos; geração de lucros para os organizadores, comerciantes e para o poder público.

VISÃO
SER UMA CIDADE REFERÊNCIA EM EVENTOS

Figura 14 - Definição de visão

A definição de visão de futuro foi o resultado das entrevistas e sentimentos dos dirigentes e todos que trabalham no turismo de eventos na cidade de Goiânia.

4.2.1. Análise da influência das variáveis ambientais sobre o desenvolvimento do turismo de eventos na cidade de Goiânia

As pessoas e organizações do ambiente em que as organizações estão inseridas, - ambiente externo - podem influenciar o seu desenvolvimento, principalmente em épocas de mudanças rápidas e contínuas, quando se torna difícil o estabelecimento preciso de previsões sobre o futuro do turismo de eventos na cidade de Goiânia. Neste sentido, foi possível, a partir de questionários e entrevistas, identificar mudanças ambientais que influenciam o turismo de eventos na cidade de

Goiânia na busca de seus objetivos, bem como as estratégias utilizadas e outras estratégias propostas. De posse dessas informações, foi possível descrever e analisar esses dados com o intuito de atender aos objetivos propostos neste trabalho.

4.2.2. Ambiente externo

Em referência ao ambiente externo, o turismo de eventos da cidade de Goiânia exerce muito pouco controle. Neste sentido cabe aos dirigentes do setor aproveitar as oportunidades e desenvolver estratégias defensivas em relação às ameaças. As oportunidades identificadas para o turismo de eventos podem ser utilizadas na execução de atividades, visando ao cumprimento de sua missão. As ameaças devem ser evitadas.

4.2.2.1. Oportunidades identificadas

A identificação das oportunidades no ambiente externo do turismo de eventos da cidade de Goiânia aconteceu nas entrevistas realizadas com dirigentes dos organismos representativos do turismo da cidade.

OPORTUNIDADES
Identidade da cidade
Localização geográfica da cidade
Estrutura para eventos
Custo e diárias dos eventos
Goiânia Convention & Visitors Bureaus
Eventos na área médica
Eventos na área de agronegócios
Eventos na área das profissões liberais
Gastronomia
Concorrência no mercado

Figura 15 - Oportunidades identificadas pelos dirigentes dos organismos representativos do turismo da cidade.

a) Identidade da cidade – a identidade da cidade de Goiânia está relacionada com o seu perfil de cidade jovem, com sistemas de comunicação consideradas de ótima qualidade, as suas raízes brejeiras, sua qualidade de vida, com seu amplo espaço em que o verde é conservado e preservado, além da simpatia e amabilidade de sua gente na qual transborda um espírito romântico de interior.

b) Localização geográfica – localizada no centro do país, com boa qualidade de serviços, uma excelente infra-estrutura, Goiânia é a cidade média brasileira, progressista, em que a preocupação com o bem estar de seus cidadãos e visitantes se destaca. O sistema de transporte coletivo é um dos mais modernos e dinâmicos do país. As distâncias entre os locais de eventos e a grande parte dos hotéis são relativamente pequenas, proporcionando um custo menor de deslocamento.

c) Estrutura para eventos - A pesquisa através do formulário para captação de dados das empresas sediadoras de eventos em Goiânia possibilitou a obtenção do número de espaço, por unidade, disponíveis em cada tipo de estrutura para eventos e equipamentos e serviços disponíveis nas estruturas.

Tabela 13 – Oferta de espaços de eventos

Estrutura	Salões	Salas	Auditórios	Outros espaços	Áreas de exposição	Total
Hotéis	32	30	10	8	9	89
Espaços/Buffets	20	0	0	0	1	21
Centro Conven. e Feiras	1	12	3	5	8	29
Total	53	42	13	13	18	139

Podemos notar, portanto, que a cidade de Goiânia contava com 139 espaços de eventos de pequeno, médio e grande porte. Trata-se de uma oferta capaz de abrigar centenas de milhares de participantes. Tal constatação é reforçada pela verificação do número de assentos nos espaços (tabela 14.) e pelo número de m² nos espaços para eventos (tabela 4.16.).

Tabela 14 – Capacidade diária de assentos

Espaço	Salões	Salas	Auditórios	Outros espaços	Áreas de exposição	Total
Hotéis	2302	2120	1770	460	0	6652
Espaços/Buffets	12650	0	0	0	0	12650
Centro Conven. e Feiras	0	1030	2880	0	0	3910
Total	14952	3150	4650	460	0	23212

A maior oferta de assentos na cidade de Goiânia encontrava-se nos espaços/buffets que perfazia cerca de 54% do total, nos hotéis 29% e no centro de convenções e feiras 17%.

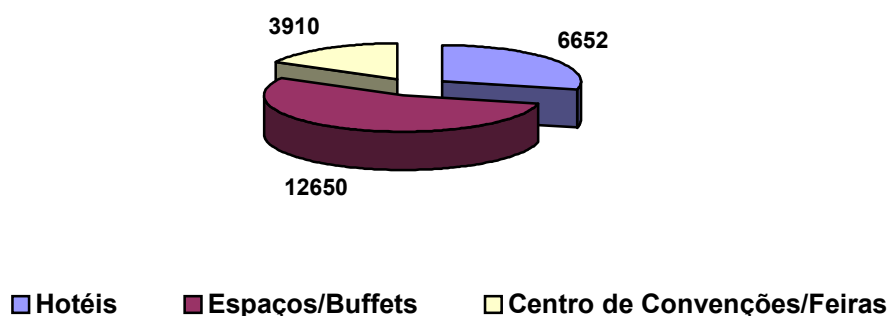


Figura 16 – Totalização da capacidade das estruturas (número de assentos).

Tabela 15 – Área de espaços de eventos em m²

Espaço	Salões	Salas	Auditórios	Outros espaços	Áreas de exposições	Total
Hotéis	2667	2239	2037	1013	1935	9891
Espaço/Buffets	17654	0	0	0	1000	18654
CentroConven. e Feiras	1355	253	2040	1451	1777215	182314
Total	21676	2492	4077	2464	180150	210859

Em termos da área os espaços de eventos na cidade de Goiânia ofereciam mais de 210.000 m².

Evidentemente os espaços maiores correspondem ao Centro de Convenções, exposições e feiras.

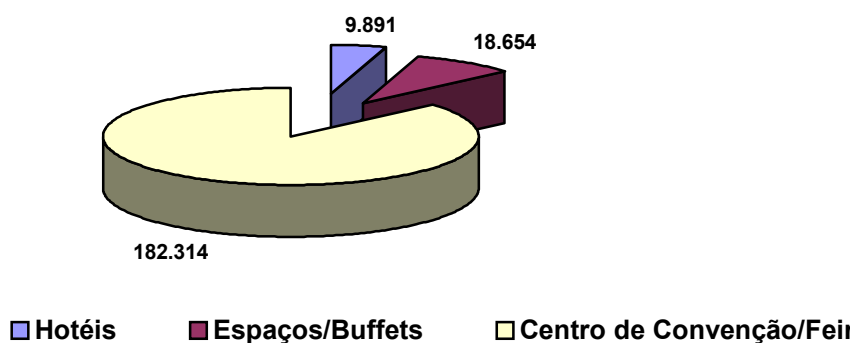


Figura 17 – Totalização da capacidade das estruturas – número total de m².

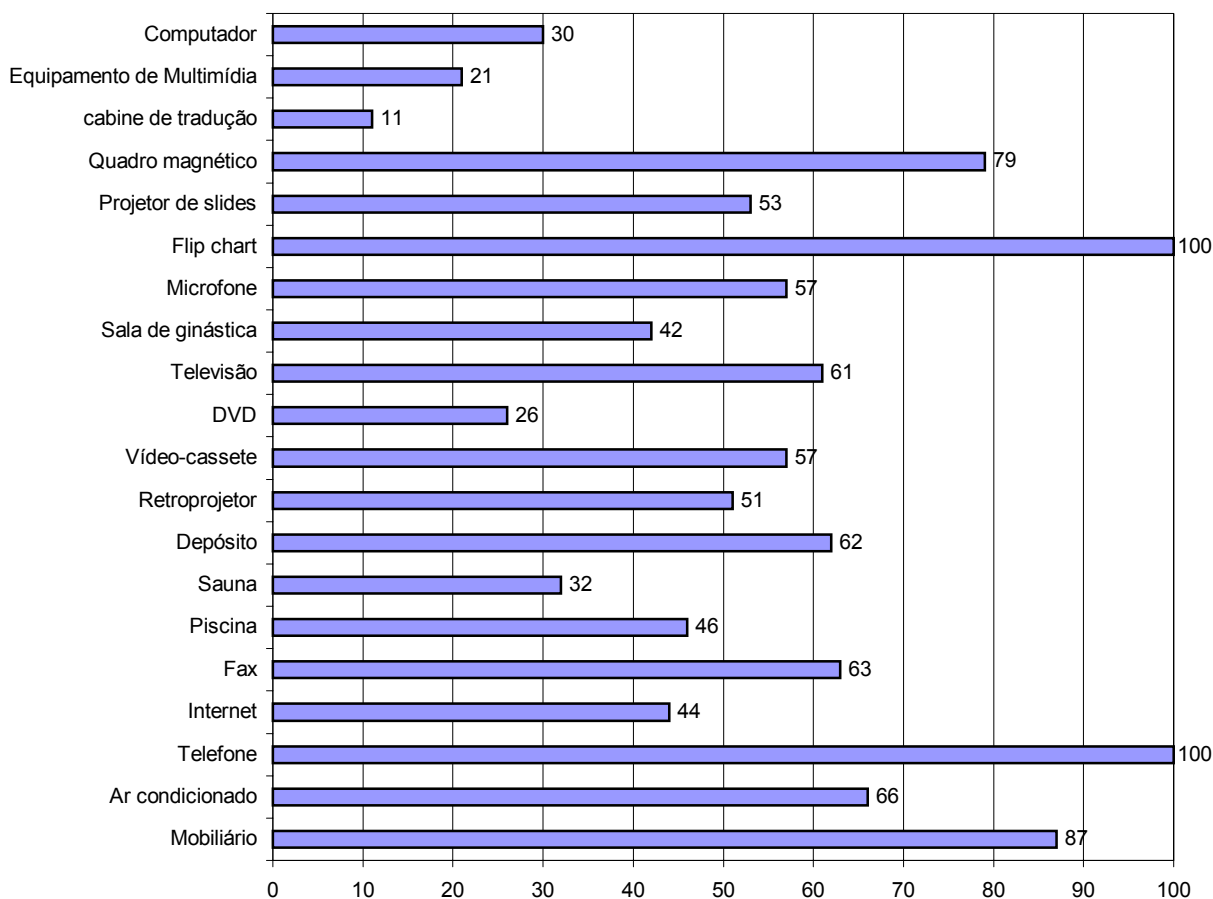


Figura 18 – Equipamentos disponíveis nas estruturas - (% do número de espaços)

De todas as estruturas pesquisadas tinha-se um resultado satisfatório para os equipamentos na cidade de Goiânia. Observa-se que 87% possuíam mobiliário. O restante são espaços em que o mobiliário do evento tinha que ser locado. A maioria

contava com ar condicionado 66%, telefone 100%, internet 44%, fax 63%. Instalações e equipamentos com boa incidência, são: depósito para materiais 62%, retroprojeto 51%, vídeo-cassete 57%, DVD 26%, Televisão 61%, microfone 57%, flip chart 100%, projetor de slides 53%, quadro magnético 79%, cabine de tradução simultânea 11%, equipamento de multimídia 21% e computador 30%.

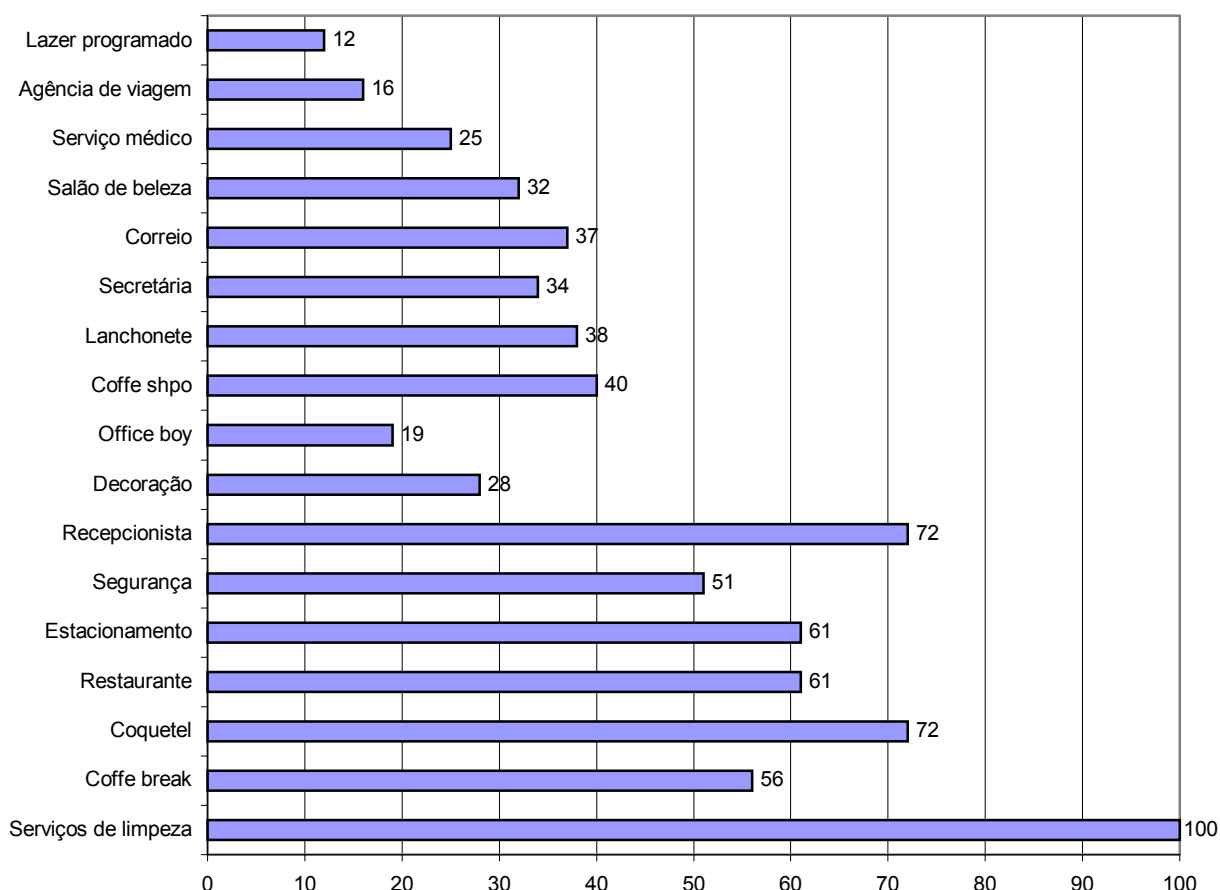


Figura 19 – Serviços disponíveis –(% do número de espaços).

Quanto aos serviços disponíveis, diferentemente da análise individual de cada estrutura, tinha-se que para o total, e no que tange a eventos, todos os serviços ultrapassavam aos 50% dos entrevistados. Em ordem decrescente tinha-se: serviço de limpeza 100%, coquetel e recepcionista 72%, restaurante e estacionamento 61%, Coffe break 56% e segurança 51%.

Outros serviços citados e que complementavam a gama de serviços disponíveis que tinham uma frequência menor que 50% são: *coffee shop*, lanchonete, correio,

secretária, salão de beleza, *office boy*, decoração, serviço médico, agência de viagem e lazer programado.

Estes serviços complementam os equipamentos do que resulta uma estrutura total excelente para realização de eventos.

d) Custos e diárias dos eventos – os custos e as diárias das estruturas para eventos são bem mais acessíveis para os realizadores de eventos do país. A pesquisa através do formulário para captação de dados das empresas sediadoras de eventos em Goiânia possibilitou esta avaliação conforme mostram as figuras a seguir:

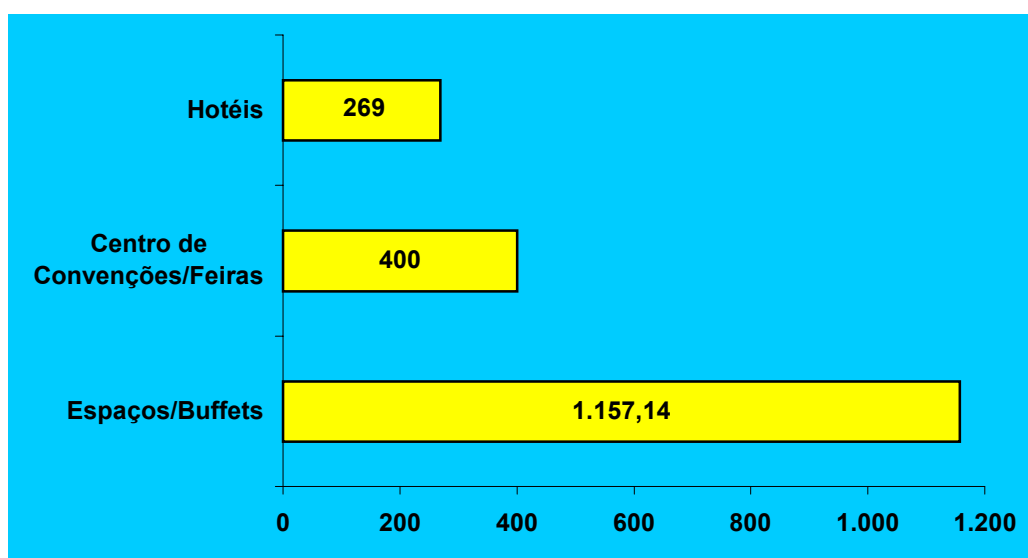


Figura 20 – Diárias dos salões, segundo os tipos de estruturas em R\$.

A figura 20, que se refere à diária dos salões por tipo de estrutura, pode-se verificar que as maiores diárias eram praticadas pelos “Espaços para eventos e Buffets”, seguido pelo “Centro de Convenções e Feiras”. A menor diária era praticada pelos “Hotéis”.

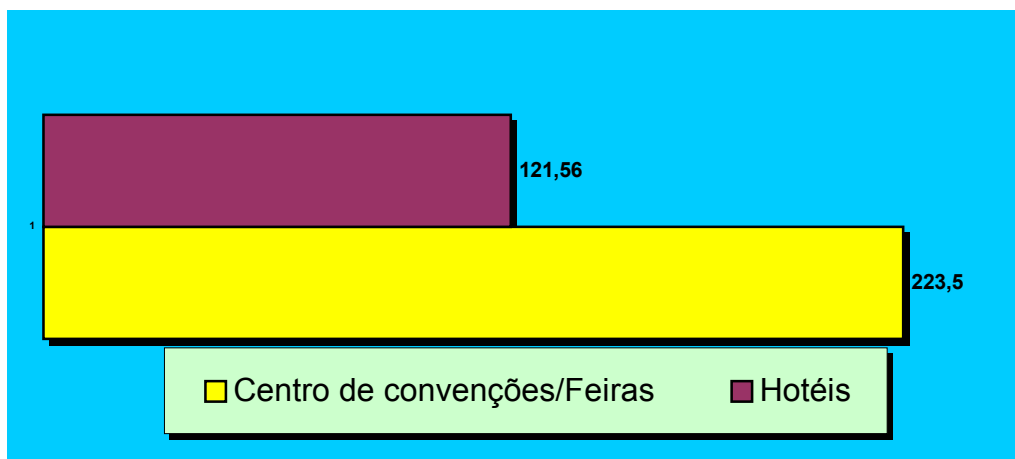


Figura 21 – Diárias das salas, segundo os tipos de estruturas em R\$.

Os valores das diárias das salas praticados pela estrutura “Centro de Convenções e Feiras” eram as maiores do mercado. Os menores valores eram praticados pelas estruturas dos “Hotéis”.

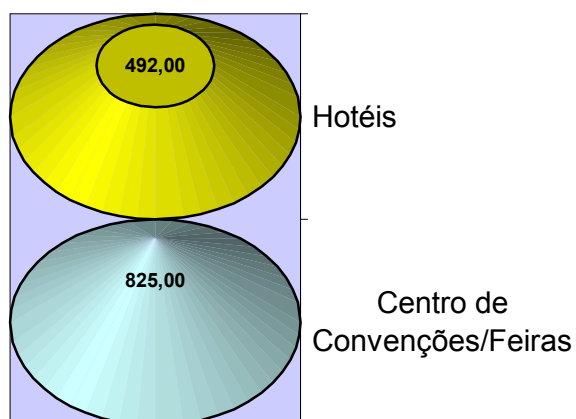


Figura 22 – Diária dos auditórios, segundo os tipos de estruturas em R\$.

A figura 22 apresenta a diária dos auditórios, em que se pode notar que o “Centro de Convenções e Feiras” praticava as maiores diárias, a menor diária era praticada pelos “Hotéis”.

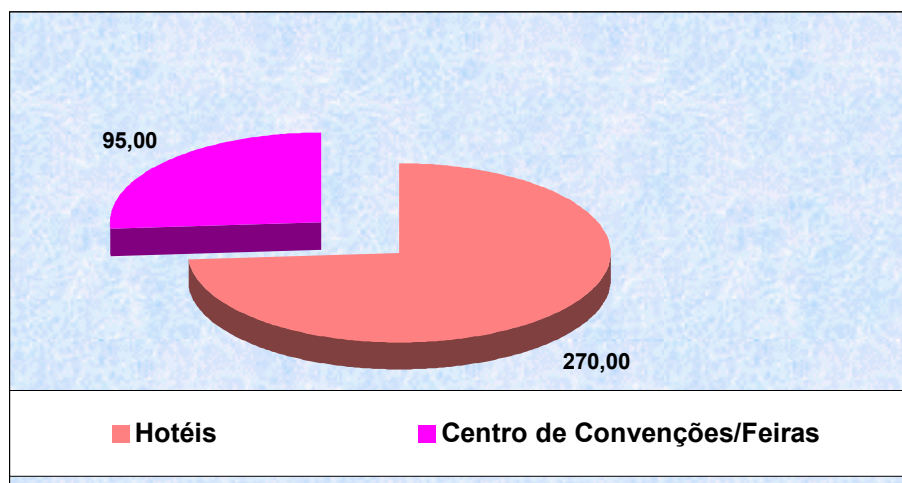


Figura 23 – Diárias dos outros espaços para reunião, segundo os tipos de estruturas em R\$.

A figura 23 apresenta o custo/dia dos outros espaços para reunião, levando-nos a notar que os “Hotéis” praticavam as maiores diárias, sendo a menor praticada apresentada pelo “Centro de Convenções e Feiras”.

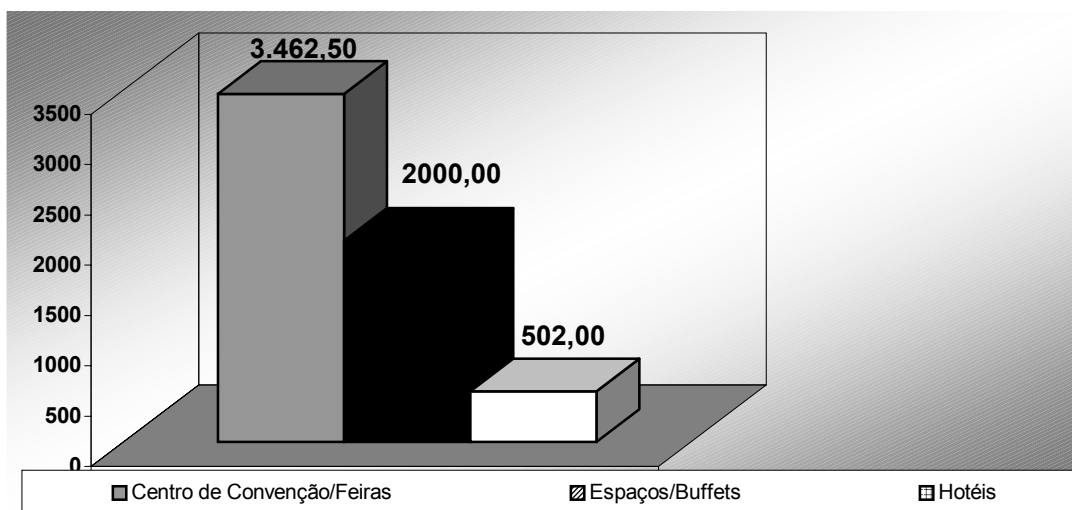


Figura 24 – Diárias dos espaços para exposições, segundo os tipos de estruturas em R\$.

Como se pode observar, as diárias praticadas pelas estruturas (figura 24) referentes a espaço para exposição eram superiores às diárias praticadas por essas mesmas estruturas com relação a salões, salas, outros espaços para reuniões e auditórios, como foi visto anteriormente.

As estruturas “Centro de Convenções e Feiras” eram as que apresentavam as maiores diárias, seguidas pelos “Espaços para eventos e Buffets” e “Hotéis” que apresentavam a menor.

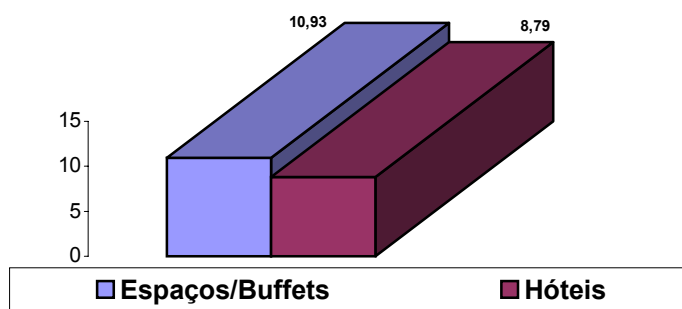


Figura 25 – Custo por assento dos salões, segundo os tipos de estruturas em R\$.

De acordo com a figura 25, pode-se observar que as estruturas “Espaços para eventos e Buffets” apresentavam o maior custo por assento e os “Hotéis” o menor custo.

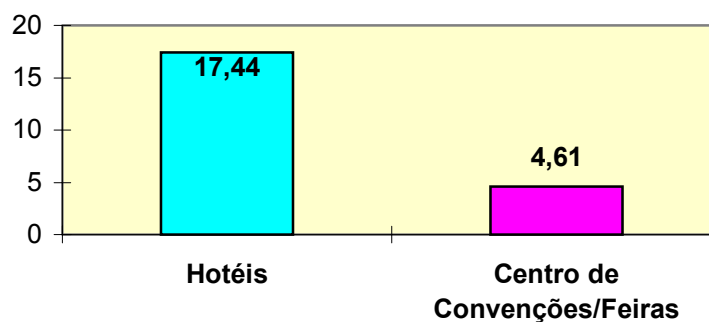


Figura 26 - Custo por assento das salas, segundo os tipos de estruturas em R\$.

Pode-se deduzir, pela figura 26, que a estrutura “Hotéis” oferecia o custo mais elevado para as salas. O menor custo por assento encontrava-se no “Centro de Convenções e Feiras”, o que demonstra a especialização dessa estrutura.

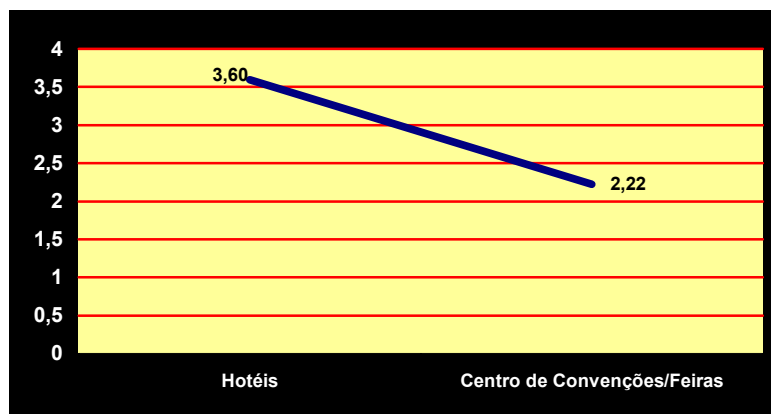


Figura 27 – Custo por assento para auditórios, segundo os tipos de estruturas em R\$.

Pode-se observar da figura 27, que a estrutura “Hotéis” oferece o custo mais elevado para auditórios. O menor custo por assento encontra-se no “Centro de Convenções e Feiras”.

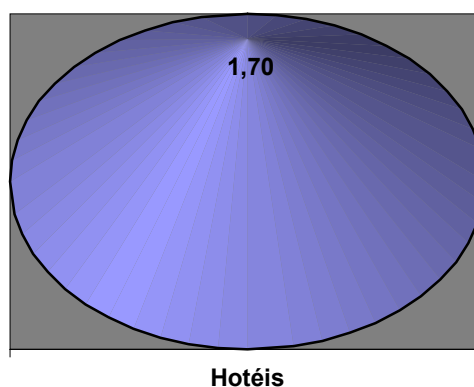


Figura 28 – Custo por assento para outros espaços para reuniões, segundo os tipos de estruturas em R\$.

Na figura 28 é mostrado que somente a estrutura “Hotéis” possuía assentos em “Outros espaços para reuniões”.

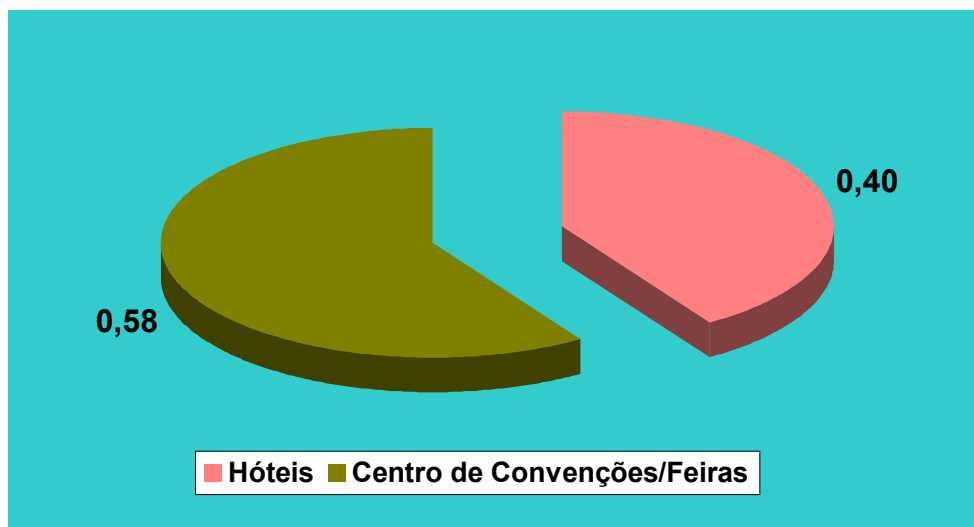


Figura 29 – Custo por assento para exposições, segundo os tipos de estruturas em R\$.

De acordo com a figura 29, os custos por assento nas estruturas “Hotéis e Centro de Convenções e Feiras” são semelhantes.

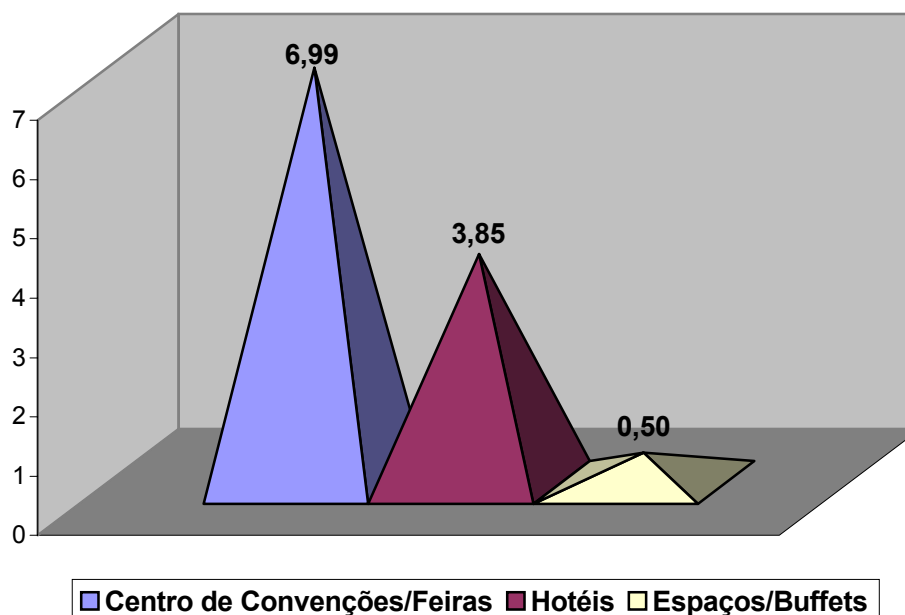


Figura 30 – Custo por m² para exposições, segundo os tipos de estruturas em R\$.

De acordo com a figura 30, o menor custo do metro quadrado para exposição era encontrado nos “Espaços para eventos e Buffets”, seguido, em ordem crescente pela da estrutura “Hotéis”.

A estrutura “Centro de Convenções e Feiras” apresentava um custo de R\$ 6,99 para o m², e era mais cara entre as pesquisadas.

e) Goiânia Convention & Visitors Bureau – O GC&VB é uma entidade da iniciativa privada, sem fins lucrativos, que tem a função de divulgar e promover a cidade, trazendo eventos, e aumentando o fluxo hoteleiro e turístico. Com a instalação do Goiânia Convention & Visitors Bureau em 1999, os eventos realizados em Goiânia tiveram melhor qualidade, uma melhor articulação entre os setores de turismo de eventos envolvidos, desenvolvendo a qualidade dos dirigentes representativos do turismo da cidade.

f) Eventos na área médica – A cidade de Goiânia tinha uma vocação para sediar eventos médicos. A cidade atraiu, nos últimos anos, um número expressivo de congressos, simpósios e toda uma série de atividades voltadas para os profissionais de saúde. A cidade pode presenciar com satisfação, a interação entre especialidades diversas nos eventos multidisciplinares. A troca de experiências, a reciclagem profissional, o reencontro de antigos colegas e o conhecimento de novos amigos tinham sido fatos marcantes desses eventos. Foi percebido, ao final de cada congresso, simpósio ou fórum, que os objetivos tinham sido alcançados.

A cidade de Goiânia preenchia todos os requisitos para receber bem os participantes de eventos médicos.

g) Eventos na área de agronegócios – O Estado de Goiás tem como sua principal característica, as atividades agrícola e pecuária. Por ser um estado cujas atividades são ligadas a agronegócios, esta atividade, por tradição, estava sendo incrementada e desenvolvida, proporcionando maior procura por eventos na área. O grande evento na cidade de Goiânia é a Exposição Agropecuária do Estado de Goiás, que se realiza no mês de maio. A participação do público atinge a elevada cifra de 800.000 pessoas. Outros eventos são realizados em âmbito nacional e internacional durante o ano. Por ter sido considerado o detentor do 2º rebanho nacional de gado de corte e grande produtor de grãos, o Estado abre ao turismo de eventos uma grande perspectiva na área de agronegócios para futuros e grandes eventos na cidade de Goiânia.

h) Eventos na área das profissões liberais – A cidade de Goiânia tem a sua economia centrada nas áreas de comércio e a prestação de serviços. Graças a essa característica, atrai as diversas profissões liberais: graças a lideranças muito fortes em diversos segmentos liberais, a cidade conseguiu captar muitos eventos das diversas categorias profissionais.

i) Gastronomia – Segundo Viera; Cândido (2000, p.177),

gastronomia é a arte culinária que compreende os métodos, as técnicas e procedimentos destinados a transformar e sazonar os alimentos de uma forma hostil e bruta, como a natureza nos apresenta, e apresentá-los de maneira que constituam um prazer ao paladar, à vista e ao aroma. É, pois, uma arte refinada de transformação alimentar. No modernismo de hoje a palavra gastronomia pode significar: a arte de bem preparar as iguarias para obter o máximo prazer em comer e beber.

Os restaurantes de Goiânia, com todas as especialidades, inclusive com pratos típicos da cozinha goiana, são garantias de excelente satisfação a todos os visitantes.

j) Concorrência no mercado – Atualmente, fala-se muito de competitividade e, embora pareça um assunto recente, o conceito de competição já existia há séculos nos contextos das guerras. Já na China do século IV a.C., o general Sun Tzu afirmava: “O supremo ato da guerra é subjugar o inimigo sem lutar” (apud Clutter, 1993, p.11). Entre os preceitos de Sun Tzu (apud Stoner e Freeman, 1985, p.24), estão:

- 1- Quando o inimigo avança, nós recuamos!
- 2- Quando o inimigo pára, nós o assediamos continuamente!
- 3- Quando o inimigo tenta evitar a batalha, nós atacamos!
- 4- Quando o inimigo recua, nós o perseguimos!

Apesar do conceito ser antigo, só mais recentemente, após a Segunda Guerra, tem sido mais bem explorado no ambiente empresarial, devido à complexidade do ambiente organizacional. Nesse ambiente complexo inclui-se: a entrada de diversas outras cidades concorrentes, variando em número e espécie, cada uma buscando seu sucesso através da implementação de estratégias que possam assegurar o resultado favorável.

A concorrência de mercado é vista pelos dirigentes dos organismos representativos do turismo da cidade de Goiânia por dois ângulos: de um lado,

representa uma oportunidade e, de outro, uma ameaça. A concorrência é considerada oportunidade, na medida em que conduz para o desenvolvimento e aprimoramento das funções do turismo de eventos pelo desafio de ultrapassar os concorrentes. No entanto, apesar de estarem conscientes da ameaça que a concorrência representa, os dirigentes das empresas de eventos sentem-se capacitados e com grandes potencialidades para enfrentar os concorrentes.

4.2.2.2. Ameaças identificadas

A identificação das ameaças no ambiente externo do turismo de eventos da cidade de Goiânia foi realizada nas entrevistas realizadas com dirigentes dos organismos representativos do setor.

AMEAÇAS
Brasília
Caldas Novas
Aeroporto
Rede hoteleira
Amazônia
Concorrência no mercado

Figura 31 - Ameaças identificadas pelos dirigentes dos organismos representativos do turismo da cidade.

a) Brasília – Por sua importância político-econômica e sua localização estratégica, tem um grande potencial para se transformar em um dos importantes destinos turísticos do país. Com aeroporto considerado moderno e com malha viária excelente, com a quantidade de leitos disponíveis na hotelaria, pode vir a ser um grande competidor para a cidade de Goiânia no turismo de eventos, em futuro próximo.

b) Caldas Novas – Considerada como a capital do turismo de Goiás, a cidade de Caldas Novas com as suas águas aquecidas pelo calor proveniente do interior da terra, em camadas profundas e permeáveis, apresenta uma rede hoteleira de padrão internacional, uma quantidade de leitos suficiente para qualquer grande evento. Tem suas atrações turísticas voltadas ao turismo de lazer, de saúde e ao ecoturismo,

pontos importantes e que podem representar um fator a mais na decisão da ida de um evento para cidade de Caldas Novas.

c) Aeroporto – Um dos grandes problemas para a cidade de Goiânia é seu aeroporto, considerado pequeno para a quantidade de embarques e desembarques previstos por ano. Seu aspecto deixa muito a desejar às pessoas que visitam a cidade. Não apresenta opção de acomodação ou distração aos que estão esperando para embarcar ou o desembarque de um parente, amigo ou visitante.

d) Rede hoteleira – A rede hoteleira tipo *standard* superior necessitava de uma melhor qualidade em alguns dos hotéis da cidade. São hotéis com uma certa idade e estão precisando de melhor infra-estrutura para atender e satisfazer melhor os seus clientes. Os hotéis tipo *standard* e simples necessitavam melhorar a qualidade de sua estrutura e implementar o nível de profissionalismo de seus atendentes.

e) Concorrência no mercado – Como já foi visto, a concorrência representa, ao mesmo tempo, oportunidade e ameaça para o turismo de eventos na cidade de Goiânia. A ameaça está relacionada à qualidade dos serviços prestados por outras localidades, embora, no momento, não seja considerada pelos dirigentes dos organismos representativos do turismo da cidade de Goiânia, como superior, representa uma ameaça, no futuro. No entanto, para vencer essa batalha e transformar a ameaça em oportunidade, Stoner e Freeman (1985) dizem que há duas maneiras: devem conseguir mais clientes, aumentando o tamanho do próprio mercado ou entrando em um mercado em expansão.

4.2.3. Ambiente interno

Em referência ao ambiente interno da organização, o turismo de eventos da cidade de Goiânia pode exercer controle maior, de forma a influenciar o quadro formado pelos pontos fortes e fracos. Relembrando as considerações de Contador (1995) sobre o Ambiente Interno, salienta-se que, para uma empresa obter um bom desempenho organizacional, é necessário ter visão clara e precisa do seu negócio, mas, para obter um bom desenvolvimento, a empresa precisa saber a direção e o momento certo para mudar. Assim, visando a efetuar controle sobre o ambiente

interno, foram identificados pelos principais dirigentes dos organismos representativos do turismo da cidade de Goiânia os Pontos Fortes e os Pontos Fracos que identificam a atividade.

4.2.3.1. Pontos fortes identificados

A identificação das oportunidades no ambiente externo do turismo de eventos da cidade de Goiânia aconteceu nas entrevistas realizadas com dirigentes dos organismos representativos do turismo da cidade.

PONTOS FORTES
Malha rodoviária
Transporte urbano
Limpeza da cidade
<i>Trade</i> turístico
Empresas organizadoras de eventos
Engajamento dos dirigentes das entidades classistas
Fidelização de clientes
Hotéis de categoria luxo superior e luxo
Criação dos cursos de turismo e hotelaria

Figura 32 - Pontos fortes identificados pelos dirigentes dos organismos representativos do turismo da cidade

a) Malha rodoviária – Pela posição estratégica no centro do país, Goiânia possuía malha rodoviária muito boa, ligando o norte, sul, leste e oeste do país ensejando facilidades para que as pessoas que se dirigissem à cidade pudessem participar de eventos programados.

b) Transporte urbano – Considerada uma das cidades do país com sistema de transporte urbano de melhor qualidade, Goiânia possibilita aos seus moradores e visitantes condições plenas de se deslocarem, sem dificuldades, para qualquer direção da urbe.

c) Limpeza urbana – Um dos grandes problemas nas cidades consideradas turísticas no país é a sua limpeza pública. Muitas pesquisas são desenvolvidas em várias localidades turísticas que apontam a limpeza como um problema de saúde pública. Em Goiânia, esse problema já foi contornado. Seu serviço de limpeza pública é muito bem desenvolvido pela Prefeitura da cidade. A limpeza urbana é uma das prioridades do poder público municipal.

d) Trade turístico – É muito importante para uma cidade que os dirigentes do turismo estejam preparados para o desenvolvimento desse segmento empresarial. Na área de eventos os seus dirigentes estão em constantes reuniões para desenvolver em progressão sistemática, a captação, fase do pré-eventos e fase do evento contratado. Uma preocupação posterior é a avaliação dos resultados dos eventos realizados, ou seja, o pós-evento, buscando, assim, a otimização dos trabalhos.

e) Empresas organizadoras de eventos – Segundo Nakane (2000, p.83),

a atividade de organizar eventos é uma verdadeira arte. Os organizadores de eventos, ou futuros organizadores, devem desenvolver a cada dia a capacidade, a técnica e a sensibilidade para o uso das ferramentas para execução de uma obra de arte. Saber o quê, quando e como aplicar tais ferramentas é um contínuo exercício de inteligência, presteza, coerência e honestidade. Como uma obra de arte que encanta e emociona, assim deverá ser um evento. O artista quando cria, não cria para si próprio, cria para a coletividade. No fundo de sua alma, seu ego é massageado, não por vaidades individuais, mas por ter transmitido sua mensagem e sensibilizado o público. Assim é, também, o organizador de eventos: seu trabalho é voltado para a satisfação das necessidades e expectativas de terceiros, seja, eles o cliente, o patrocinador, o fornecedor ou participante. Mas, no íntimo de seu ser, a satisfação também é sua, por ter oferecido o melhor de si, isto é, por sua dedicação de profissionalismo e competência em prol de uma arte. Como obra de arte que ficam expostas, a realização de um evento também é uma vitrine do trabalho do organizador de eventos, o que, conseqüentemente, irá trazer-lhe admiradores e compradores futuros, além de considerá-lo profissionalmente perante os admiradores e compradores presentes. Como um artista renomado, o organizador de eventos que for sério, ético, criativo, qualificado, humilde e, acima de tudo, humano terá sempre um lugar ao sol, ou melhor, no mercado de trabalho.

Conforme a figura 33, pode-se notar que quase 80% dos eventos que ocorreram na cidade de Goiânia, foram realizados em estruturas hoteleiras. Isso se deve ao fato de estas estruturas estarem localizadas junto a outras estruturas de serviços como hospedagem e alimentação, e também para flexibilidade de *lay-out* de seus espaços e variedade da tipologia de eventos que podem abrigar.

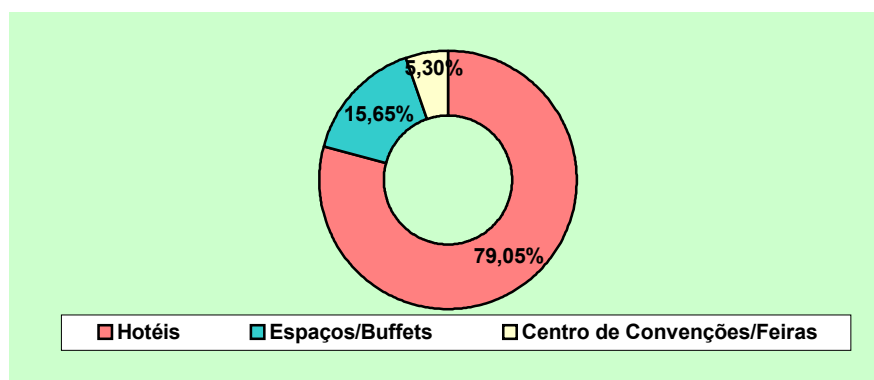


Figura 33 – Média de eventos realizados pelos tipos de estruturas pesquisadas na cidade de Goiânia.

Outra parte dos eventos foi realizada nos demais tipos de espaços pesquisados sendo: 15,65% nos Espaços para eventos e Buffets e 5,30% no Centro de Convenções e Feiras.

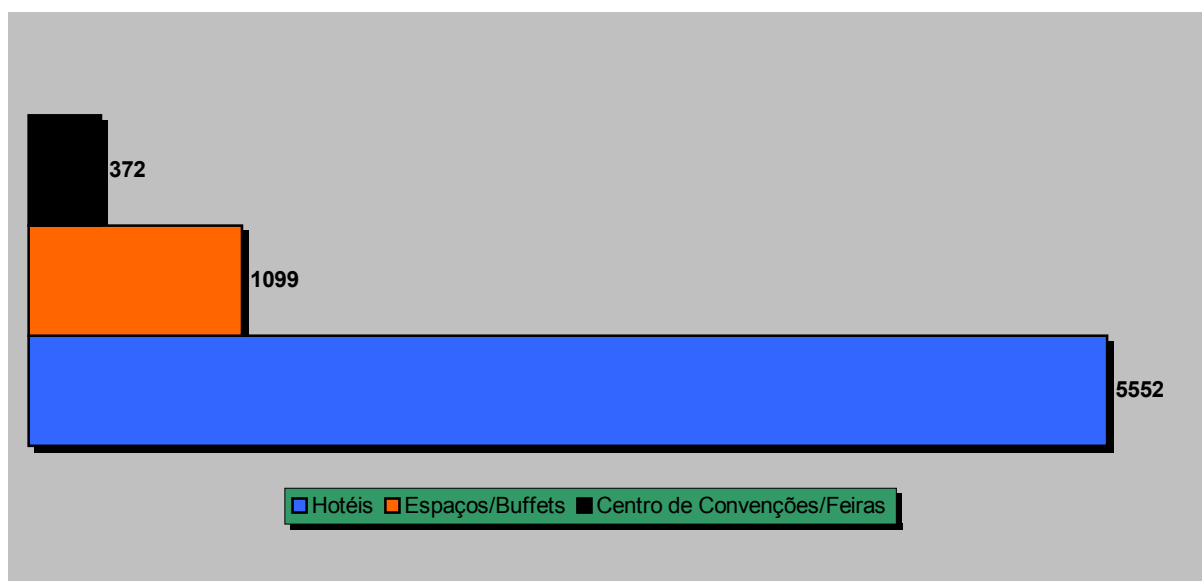


Figura 34 – Número estimativo de eventos realizados na cidade de Goiânia.

A figura 34 apresenta o número estimado de eventos realizados no município de Goiânia. Foram quase 7.100 eventos no ano de 2000. Na verdade 7.023 eventos nos espaços selecionados, o que significa dizer que se fossem computados os espaços menores, o número anual de eventos deveria ser maior.

Pelos números apresentados pode-se notar que o maior volume de eventos foi realizado nos Hotéis 79,05% do total. Deve ser verificado também a baixa participação do Centro de Convenções e Feiras, mas observa-se que o número de eventos realizados neste tipo de estrutura, é equivalente a 5,30% do volume de eventos realizados na cidade de Goiânia.

Com relação à tipologia dos eventos que ocorreram em Goiânia, constata-se que 74,85% do total de entrevistados abrigava eventos sociais, vindo a seguir treinamento com 57,94%, as exposições com 44,49%, as convenções com 33,38%, as reuniões com 32,16%, as feiras paralelas com 25,73%, os congressos com 22,89% e finalmente os encontros e seminários com 19,88%.

Entretanto, a análise por tipo de estrutura mostra significativas diferenças, como se depreende na figura 35.

É possível observar que o Centro de Convenções e Espaços para Feiras realizava todos os tipos de eventos. Já as estruturas hoteleiras realizavam mais treinamentos 100%; reuniões 63,16% e eventos sociais 57,89%, o que está de acordo com as características dos espaços que oferecem – salas pequenas e médias, modulares, e Salões – e com o perfil de sua demanda, formada basicamente por empresas. Quanto aos Espaços para eventos e Buffets, nota-se o predomínio de eventos sociais 100%, congressos 14,20%, exposições, convenções e treinamentos 7,14%, o que se explica principalmente pela demanda das universidades, centros culturais, entidades e particulares.

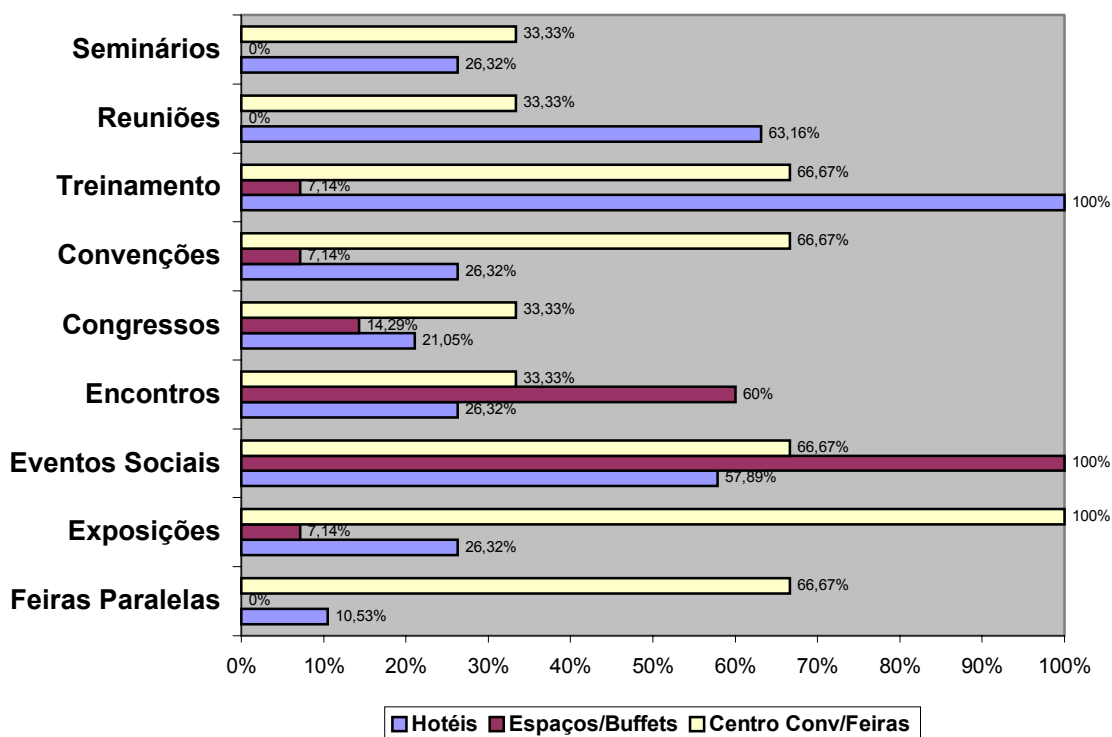


Figura 35 – Tipologia dos eventos (%) segundo os tipos de estruturas para eventos.

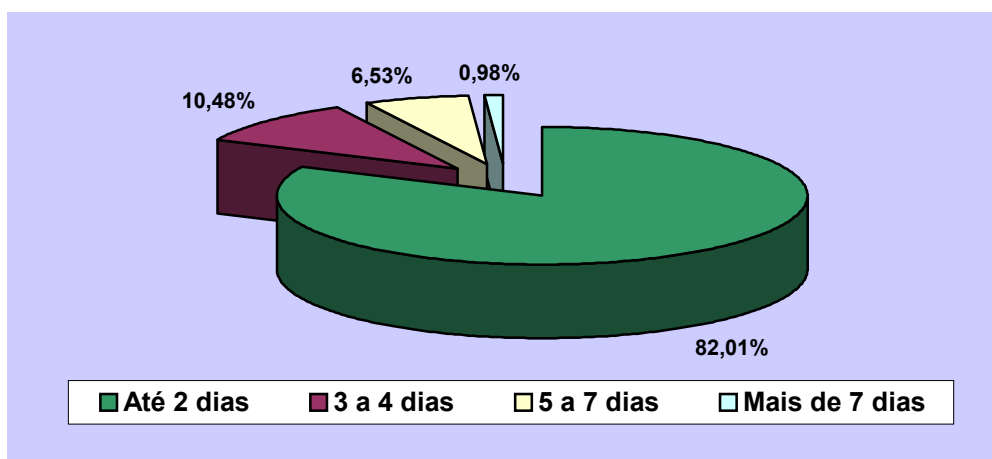


Figura 36 – Duração média dos eventos (%).

Dentre as estruturas pesquisadas a maior parte dos eventos realizados em Goiânia 82,01% dura até 2 dias em média.

Em segundo lugar vêm os eventos de 3 a 4 dias, de acordo com 10,48% do total.

Em seguida aparecem os eventos que duram de 5 a 7 dias com 6,53%, e apenas 0,98% dos eventos duram mais de 7 dias.

A duração média dos eventos foi de 2,8 dias, no ano de 2000.

Conforme demonstrado na figura 37, o mês em que foi realizado o maior número de eventos foi agosto, com 9,76% do total. Outros meses com número elevado de eventos foram: maio 9,58%, junho com 9,45%, outubro com 9,03% e novembro com 8,68%. Os meses com menor frequência de eventos foram: janeiro com 5,12%, fevereiro com 6,96% e julho com 7,61%. Os meses de abril e março abrigaram respectivamente 7,80% e 8,35% do total computado.

A partir dessa figura pode-se observar que a cidade de Goiânia apresentava um número baixo de eventos na alta temporada de janeiro e fevereiro com relação aos demais meses do ano.

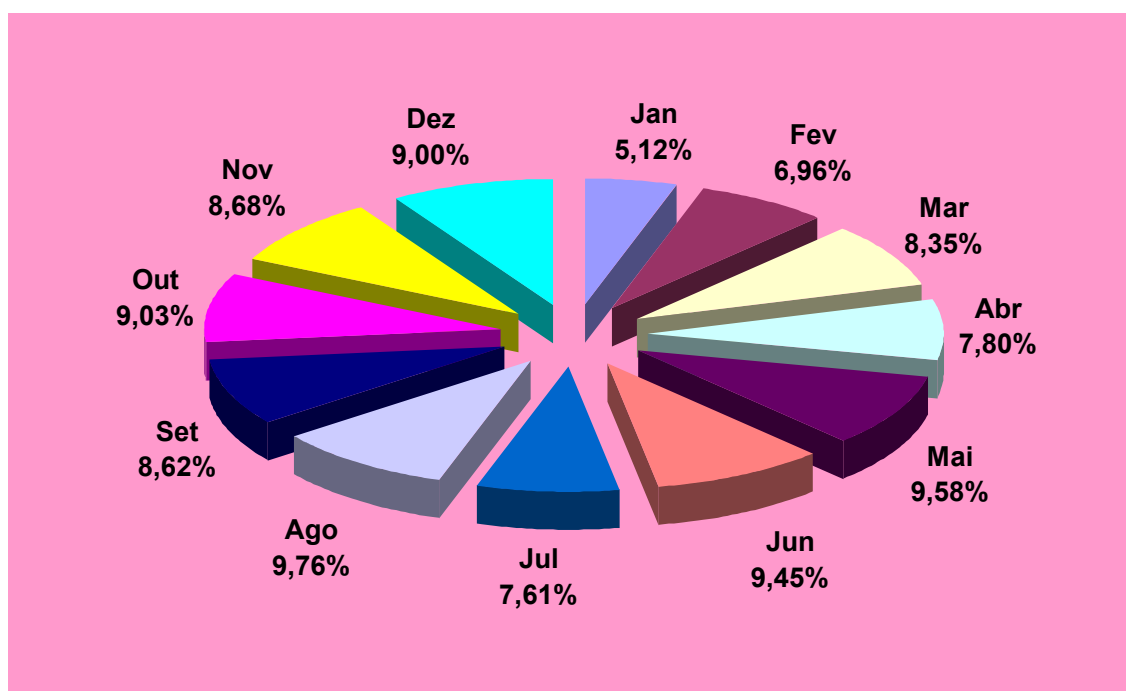


Figura 37 – Sazonalidade dos eventos que ocorreram na cidade de Goiânia.

f) Engajamento dos dirigentes das entidades classistas – Um aspecto importante no turismo de eventos é a participação dos dirigentes das entidades classistas de todos os movimentos profissionais e sociais. O desenvolvimento das atividades científicas e técnicas são como alavanca no aprimoramento científico e profissional de qualquer profissão. A cada dia as pessoas precisam mais de novos conhecimentos, novas técnicas e de se conhecerem melhor, fato que estimula a

participação dos dirigentes classistas tornando-se importante para o turismo de eventos. Em todos os depoimentos dos dirigentes dos organismos representativos do turismo da cidade, ficou evidenciada a participação desses dirigentes na captação e realização de eventos na cidade de Goiânia.

g) Fidelização de clientes – Para fidelizar os clientes valemo-nos do uso de uma ferramenta chamada marketing de relacionamento e segundo Etzel. M. et alii (2001, p.691),

é uma interação contínua entre um comprador e um vendedor na qual o vendedor continuamente melhora sua compreensão das necessidades do comprador, e o comprador torna-se cada vez mais leal ao vendedor porque suas necessidades estão sendo bem satisfeitas.

O trabalho dos organizadores de eventos na cidade de Goiânia estava voltado para o mister de satisfazer plenamente os seus clientes, pois a preocupação com a qualidade dos eventos pode garantir retorno, em curto período de tempo, de eventos já realizados e a captação de futuros eventos.

h) Hotéis de categoria luxo superior e luxo – A rede de hotéis tipo luxo superior e luxo atendia perfeitamente às necessidades dos hóspedes que a procuravam. Com uma infra-estrutura de ótimo nível de qualidade, preços acessíveis e com um treinamento eficiente de seus recursos humanos, esses hotéis garantiam a eficácia de seus serviços.

i) Criação dos cursos de turismo e hotelaria – Com a criação dos cursos de graduação de turismo e hotelaria a cidade de Goiânia estava dando um grande passo para a capacitação profissional e melhoria da qualidade dos profissionais para o mercado de trabalho na área.

4.2.3.2. Pontos fracos identificados

Os pontos fracos provenientes do ambiente interno do turismo de eventos da cidade de Goiânia foram, inicialmente, identificados utilizando a técnica de entrevista com os principais dirigentes dos organismos representativos do segmento.

PONTOS FRACOS
Comunicação
Malha aérea
Sinalização turística
Receptivo
Centro de atendimento ao turista
Profissionalismo no turismo de eventos
Sistemas de informação sobre turismo de eventos
Motoristas de táxis

Figura 38 - Pontos fracos identificados pelos dirigentes dos organismos representativos do turismo da cidade

a) Comunicação – Apesar de todos os meios de comunicação disponíveis no mercado atualmente, muitas organizações enfrentam o problema da má comunicação ou da falta de comunicação entre as pessoas, os departamentos, as unidades etc. Os meios de comunicação são frutos da evolução tecnológica e chegaram com o intuito de facilitar o relacionamento, formal ou informal, entre as pessoas. O meio de comunicação em si, todavia, não apresenta grandes resultados. É preciso a intervenção de um interlocutor. O problema da comunicação, na maioria das vezes, não está diretamente relacionada aos meios, e sim às pessoas envolvidas no contexto. Neste sentido, os dirigentes dos organismos representativos do turismo da cidade de Goiânia foram questionados sobre a qualidade da comunicação: rapidez, clareza, objetividade, facilidade dos meios e quais as principais dificuldades que ocorrem.

Segundo eles, não existia uma comunicação baseada na publicidade dirigida ao público. A apresentação da cidade de Goiânia como destino turístico para os profissionais do turismo era limitada. Não existia uma definição estratégica e de longo prazo destacando Goiânia como produto turístico. A cidade não possuía marca turística única. Não existia mensagem permanente que explicasse a proposta de posicionamento de Goiânia como destino turístico. Não havia um orçamento promocional de turismo para a cidade.

b) Malha aérea – A malha aérea para Goiânia deixa muito a desejar quanto ao serviço de transportes aéreos. A exigüidade de vôos diretos com origem nas

principais cidades brasileiras - como São Paulo e Rio de Janeiro - prejudica muito o deslocamento dos participantes de eventos. Outro problema são os horários dos vôos que ocorrem, geralmente, na parte da manhã ou à noite. Há uma grande lacuna no período vespertino.

c) Sinalização turística – É um dos grandes problemas das cidades turísticas do país. Segundo a Embratur, a grande crítica dos turistas estrangeiros que visitam nossas cidades relaciona-se à sinalização turística. É muito deficiente e, em muitos casos complicada. Goiânia por sua vez, também tinha este problema, que exigia do poder público maior investimento em relação a informações sobre a cidade, dirigida não apenas a seus visitantes mas, igualmente a seus moradores.

d) Receptivo – A cidade de Goiânia contava com poucas empresas para fazer o transporte receptivo dos participantes de eventos. Havia uma necessidade de melhor estrutura por parte das empresas na oferta desse produto.

e) Centro de atendimento ao turista – O “Cat” é um centro de prestação de serviço aos visitantes, especializado em produzir folhetos, mapas, catálogos informativos e promocionais a respeito das atrações da região para orientar os visitantes sobre os atrativos locais”, Oliveira (2000, p.134). Os “cats” necessitam de pessoal bem treinado para desenvolver sua função de informar aos que procuram seus serviços. Goiânia não contava com nenhum “cat” formalmente instalado.

f) Profissionalismo no turismo de evento – O profissionalismo é um fator fundamental em qualquer campo da atividade humana. As estruturas de eventos contavam com pessoas bem intencionadas, salvo algumas exceções, que, pela prática e experiência, desenvolviam seu mister. No mundo digital, o conhecimento é um importante ingrediente para o desenvolvimento de qualquer atividade do ser humano. A área de eventos na cidade de Goiânia necessitava de uma melhoria substancial no desenvolvimento e no conhecimento de novas técnicas de captação e organização de eventos.

g) Sistemas de informações sobre turismo de eventos – Segundo Prates (apud Bissoli, 1999, p.7),

os sistemas de informações podem ser conceituados, do ponto de vista do seu gerenciamento, como uma combinação estruturada de informações, recursos humanos, tecnologias de informações e práticas de trabalho organizado de forma a permitir o melhor atendimento dos objetivos de uma organização.

Na cidade de Goiânia não havia uma preocupação em desenvolver um sistema de informações sobre turismo de eventos.

h) Motoristas de táxis – As verdadeiras portas de entrada de uma cidade são o aeroporto e a rodoviária. Estes dois importantes organismos são monopólio do Sindicato dos Condutores Autônomos de Veículos da Cidade de Goiânia. Os taxistas, que deveriam ser as pessoas a divulgar a cidade, não o faziam e não o fazem. Não assumiram o compromisso de tratar bem os visitantes. Este é um problema a ser contornado pelos organismos gestores do turismo da cidade.

4.2.4. Marketing estratégico

Utilizando-se de entrevistas realizadas com dirigentes dos organismos representativos do turismo da cidade de Goiânia para coleta de informações, a partir de uma análise ambiental, missão, visão e negócio, foram determinadas as questões urgentes, de grande impacto, associadas à melhoria do turismo de eventos na cidade de Goiânia. Tais questões, ditas estratégicas, demandam muito esforço e tempo para a busca de solução. Aqui denominadas “questões de marketing estratégico”, elas decorrem da análise dos pontos fracos, do aproveitamento dos pontos fortes e relação às oportunidades existentes, procurando-se, assim, evitar as ameaças para o setor de turismo de eventos.

Estas questões de marketing estratégico constituem aquilo que deve ser resolvido para o turismo de eventos na cidade de Goiânia. Assim, para cada questão do marketing estratégico, foram identificadas as ações a serem executadas pelos respectivos responsáveis. Tais ações direcionam os esforços a serem desenvolvidos de forma que se possa promover mudanças necessárias no turismo de eventos.

Os resultados obtidos de acordo com as orientações propostas são listados a seguir:

Questões de marketing estratégico 1: Como melhorar a divulgação da cidade de Goiânia?

Responsáveis: Agência Goiana de Turismo; Secretaria Municipal de Turismo de Goiânia, *Convention & Visitors Bureau*; hotéis; agências de viagens; empresas organizadoras de eventos e empresas captadoras de eventos.

Ações:

- Discutir com os órgãos envolvidos uma proposta de comunicação para a cidade de Goiânia;
- Definir um orçamento promocional de turismo de eventos para a cidade;
- Desenvolver uma campanha de propaganda dirigida ao público;
- Apresentar a cidade de Goiânia como destino turístico na área de eventos para profissionais organizadores de eventos;
- Desenvolver uma marca turística única para a cidade de Goiânia;
- Posicionar o turismo de eventos na cidade de Goiânia como mensagem permanente;

Questões de marketing estratégico 2: Como incrementar a melhoria no transporte aéreo?

Responsáveis: Agência Goiana de Turismo; Secretaria Municipal de Turismo; *Convention e Visitors Bureau*; empresas aéreas e Departamento de Aviação Civil.

Ações:

- Promover gestão junto ao Governo Federal para aumentar a frequência de vôos para a cidade de Goiânia;
- Discutir junto ao Departamento de Aviação Civil distribuição mais racional das frequências de vôos aproveitando os horários ociosos no aeroporto;
- Consolidar proposta de um novo aeroporto junto ao Governo Federal;
- Mostrar ao Departamento de Aviação Civil a importância das empresas de receptivos no aeroporto.

Questões de marketing estratégico 3: O que fazer para melhorar a sinalização turística na cidade de Goiânia?

Responsáveis: Secretaria Municipal de Trânsito e Secretaria Municipal de Turismo.

Ações:

- Elaborar e buscar a implementação de uma proposta de sinalização turística;
- Participar em parceria com a Prefeitura de Goiânia na implantação da sinalização turística com o empresariado local;
- Conscientizar a população local sobre a importância da sinalização turística.

Questões de marketing estratégico 4: Como ampliar a capacidade de recepção ao turismo em Goiânia?

Responsáveis: Convention & Visitors Bureau; Agência Goiana de Turismo, Secretaria Municipal de Turismo e Secretaria Municipal de Trânsito.

Ações:

- Mostrar a importância do atendimento aos turistas na área de transporte receptivo;
- Apoiar a criação de empresas de receptivo.

Questões de marketing estratégico 5: Como promover a criação de Centros de Atendimento aos Turistas?

Responsáveis: Secretaria Municipal de Turismo e *Convention & Visitors Bureau*.

Ações:

- Promover e discutir a importância da criação dos Centros de Atendimento aos Turistas;
- Selecionar os melhores locais para a implantação dos Cat's;
- Capacitar pessoal para atendimento nos Cat's;
- Fazer convênios com as universidades e faculdades de turismo para fornecimento de pessoal capacitado para os Cat's;
- Propor verba específica, no orçamento da Prefeitura de Goiânia, para implantação e manutenção dos Cat's;
- Estabelecer parcerias com a iniciativa privada, ligada ao setor de turismo, para a implantação e manutenção dos Cat's;
- Implementar uma coordenação profissional nos Cat's.

Questões de marketing estratégico 6: Como desenvolver o profissionalismo no setor de eventos na cidade de Goiânia?

Responsáveis: *Convention & Visitors Bureau*; Senac; Sebrae; Organizações classistas ligadas ao turismo e Instituições de ensino superior.

Ações:

- Implementar uma política de pessoal;
- Conquistar a confiança dos profissionais na área de eventos para a melhoria na sua formação profissional;
- Buscar junto as universidades e faculdades de turismo os profissionais qualificados para a área de eventos;
- Implantar um programa de incentivo e reconhecimento aos profissionais na área de eventos;
- Consolidar o profissionalismo na área de eventos na cidade de Goiânia;

Questões de marketing estratégico 7: Como estabelecer um sistema de informações sobre o turismo de eventos na cidade de Goiânia?

Responsáveis: *Convention & Visitors Bureau*; Instituições de Ensino Superior e empresas de pesquisa.

Ações:

- Implementar uma proposta de um sistema de informações sobre o turismo de eventos;
- Sensibilizar empresas, estruturas e interessados em relação à importância da informação para o turismo de eventos;
- Incentivar e apoiar a prática da pesquisa nas universidades e faculdades de turismo;
- Conquistar a confiança das estruturas que desenvolvem eventos de importância para prestarem, informações corretas;
- Apoiar a criação de empresas de pesquisa e informações na área de turismo de eventos;

Questões de marketing estratégico 8: Como ampliar a demanda de eventos na cidade de Goiânia?

Responsáveis: *Convention & Visitors Bureau* e empresas organizadoras de eventos.

Ações:

- Discutir e documentar uma proposta de integração na captação de eventos;
- Organizar e implantar grupos de captadores de eventos;
- Oferecer apoio profissional para melhorar a relação captadores/captados;
- Incrementar e especializar profissionais na captação de eventos na área médica;
- Incrementar e especializar profissionais na captação de eventos na área de agronegócios;
- Melhorar a comunicação com os dirigentes classistas;
- Manter um banco de dados sobre eventos realizados por todas as empresas organizadoras de eventos;
- Estabelecer um orçamento comum para participação em eventos em outros estados no sentido de captar eventos para Goiânia;
- Manter um relacionamento fiel com os organizadores e decisores de eventos realizados em Goiânia;
- Buscar investimentos junto a Embratur;
- Consolidar o processo de estratégia para captação de eventos na cidade de Goiânia.

A operacionalização de desenvolvimento de marketing estratégico do turismo de eventos na cidade de Goiânia deveria ser precedida do seu desdobramento em nível de organismos representativos do turismo da cidade. Os ajustes do marketing estratégico de eventos no âmbito de empresas, estruturas e governo, será feito com ajustes nos itens, tendo em vista as características específicas das empresas, estruturas e governo, suas próprias estratégias e respectivas ações. O *Convention & Visitors Bureau*, com a coordenação dos que ficaram responsáveis pelas ações e estratégias estabelecidas, poderá ser responsável pela coordenação e implementação do marketing estratégico. As ações executadas orientariam os esforços a serem feitos para o trabalho e implantação.

4.2.5. Avaliação das estratégias de marketing

Uma vez vencidas as resistências internas e disponibilizados os recursos necessários para a implantação das estratégias, torna-se necessário avaliá-las. A avaliação das estratégias é um autocontrole atuando em tempo real como desenvolvimento do processo estratégico.

O objetivo da avaliação das estratégias de marketing para o turismo de eventos na cidade de Goiânia é fazer que as estratégias se desenvolvam da maneira como foram propostas. Existem 3 etapas nas quais a avaliação geralmente se apresenta estabelecer padrões de medida e avaliar o desempenho, comparar o desempenho medido com os padrões adotados e tomar a atitude corretiva necessária para garantir que os eventos planejados realmente se materializem.

No primeiro instante, definem-se os padrões de medida decorrentes da análise ambiental e das questões estratégicas de marketing, para, então, medir e avaliar o desempenho organizacional que estão divididos em qualitativos e quantitativos.

As medidas qualitativas concentram-se nos procedimentos usados para desenvolver as estratégias, buscando verificar se são coerentes com a organização do turismo de eventos e com o meio circundante. Além disso, verificam se as ações estratégicas de marketing são apropriadas considerando-se os recursos disponíveis e, se o risco não é muito alentado.

As medições quantitativas relacionam-se com os impactos econômicos sobre o setor de eventos da cidade de Goiânia, incluindo-se aqui a quantidade de eventos realizados, seu custo, o retorno sobre os investimentos, a participação de público nos eventos, entre outros.

Em seguida, compara-se o realizado com o esperado, identificando-se os desvios e, finalmente, se os desvios forem significativos, adotam-se atitudes corretivas para eliminá-los.

O processo de avaliação das questões e ações estratégicas de marketing é crucial para a organização de eventos em Goiânia, representando não apenas a

última etapa de um processo, mas sobretudo, servindo como base para um novo ciclo. Além disso, deve medir a eficácia da organização de eventos ao comparar os resultados obtidos com os objetivos da organização de eventos em Goiânia.

4.3. Conclusões parciais

Recordando a missão do turismo de eventos na cidade de Goiânia que se destina a “desenvolver conhecimento e satisfação aos participantes de eventos”, foi possível dizer que a finalidade dos dirigentes dos organismos representativos do turismo era aumentar o fluxo de eventos tanto em nível regional, quanto nacional e internacional, por meio de atividades que permitam uma participação na solução de questões ligadas à captação de eventos, comunicação mais efetiva com o público, definição de marca que passe a ser conhecida por todos os organizadores de eventos e maior compromisso do setor público goianiense com o turismo de eventos.

A pretensão dos dirigentes do turismo de eventos é que a cidade de Goiânia venha a “Ser uma cidade referência em eventos” encarando o desafio de se mostrar uma urbe ideal, que atue de forma plena no sentido do cumprimento da missão, para ser reconhecida pelo desempenho e eficácia na realização de eventos.

Em função de uma análise da influência das variáveis ambientais sobre o desempenho do turismo de eventos em Goiânia, foi possível identificar os pontos que merecem maior atenção e destaque pelos dirigentes dos organismos representativos do turismo da cidade. Nesse sentido, é necessário ressaltar que não apenas os pontos fracos e as ameaças são requisitos que necessitam atenção prioritária no estabelecimento de medidas para a tomada de decisão, mas também os pontos fortes e oportunidades. Isso porque, retomando as considerações de Stoner e Freeman (1985), os pontos fortes e as oportunidades não aproveitadas em grau e tempo aptos, podem se transformar em pontos fracos e ameaças. Além disso, percebia-se que algumas variáveis do ambiente externo e interno do turismo de eventos na cidade de Goiânia eram classificadas pelos dirigentes dos organismos representativos do turismo de forma distorcida, que se traduzia na forma de percepção do turismo de eventos como um todo, o que acarreta, muitas vezes, possíveis problemas, pela falta de ações condizentes com a realidade. Pode-se

destacar, como exemplo, dentre outras, a variável custo e diárias dos eventos, que por sua vez, foi considerada pelos dirigentes dos organismos representativos do turismo da cidade como uma oportunidade. Embora na época este elemento representasse uma oportunidade para as estruturas de eventos, principalmente os hotéis, cabe orientar para o caráter ameaçador que esse item podia representar para os hotéis, caso eles não conseguissem acompanhar a redução dos custos e diárias de outras cidades concorrentes.

Durante o processo de entrevista com os dirigentes dos organismos representativos do turismo de Goiânia identificou-se um conjunto de questões estratégicas. A partir dessas questões e do levantamento dos itens que compõem o ambiente externo e interno do turismo de eventos, levantamento realizado por questionário, foi possível aprofundar a análise externa e interna e, conseqüentemente, identificar as ações pertinentes às questões estratégicas.

O objetivo da identificação das questões estratégicas reportam-se, principalmente, para a obtenção do desempenho do turismo de eventos em Goiânia, à eficácia das estratégias vigentes e à busca, por meio de um modelo estratégico de marketing, de ações que sejam alternativas de soluções para estas questões.

Foi possível também, perceber que a atividade de eventos proporcionou um impacto econômico importante para a cidade em estudo. O faturamento do setor foi de R\$ 270.002.555,24. O número de participantes de eventos foi da ordem de 2.224.831, no ano de 2000.

Estes números demonstraram que a cidade de Goiânia tinha um potencial significativo para o turismo de eventos, principalmente por existir uma grande ociosidade no número de assentos por estruturas para eventos.

Os dados apresentados mostraram que os organismos representativos do turismo da cidade de Goiânia vêm executando um trabalho relevante para o turismo de eventos. Mas, com o uso de metodologia de marketing estratégico, com um planejamento mais efetivo e maior integração das empresas organizadoras de eventos, o *Convention & Visitors Bureau*, a Secretária Municipal de Turismo e

Agência Goiana de turismo – AGETUR, acreditamos que este tipo de evento poderá desenvolver-se e expandir ainda mais, inscrevendo o nome da cidade de Goiânia como uma das mais importantes do país para a realização de eventos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Conclusões

O trabalho apresentado aborda, inicialmente, a importância do turismo para o mundo, o país, o estado e para a cidade de Goiânia. Para todos eles, o marketing estratégico constitui uma etapa fundamental. Ainda considerando as finalidades deste trabalho, descreve-se a evolução do marketing, do turismo e do turismo de eventos com seus diversos enfoques, conforme apresentado na literatura. Dá-se ênfase a estratégia de marketing, por ter sido considerada um método conveniente para o estudo de caso referente ao turismo de eventos da urbe em foco, tendo em vista o grande potencial da cidade para este tipo de turismo e o comprometimento dos dirigentes representativos do turismo.

Com o objetivo de tornar o trabalho aplicável à geração de estratégias, incluem-se apreciações sobre marketing, turismo e eventos e comentou-se sobre estratégias, conforme o parecer dos principais autores do assunto.

As técnicas de administração, em particular o marketing estratégico, foram utilizadas em um estudo de caso, tendo como o alvo turismo de eventos na cidade de Goiânia. Este estudo de caso foi escolhido tendo em vista as dificuldades de integração e comunicação apresentadas por Goiânia, apesar das suas intenções e interesse dos dirigentes do segmento, em realizar eventos melhores e maiores, traduzindo-se tal interesse principalmente, na captação de eventos em nível nacional e internacional.

Em virtude da situação ambiental, consequência da situação do país após a abertura de mercado e depois da desvalorização da moeda brasileira, o turismo de eventos na cidade de Goiânia vem apresentando ampliação de suas fronteiras, conquistando novos eventos e impondo-se no mercado brasileiro do segmento. Em

função deste aumento expressivo, mas também experimentando aumento na concorrência por eventos, a cidade, pela própria percepção deste fato, tem-se esmerado em produzir melhores resultados.

Foi realizada uma pesquisa que mostra a real situação sobre a oferta, demanda e situação econômica para o turismo de eventos. Estas informações poderão ser usadas para definir os caminhos futuros desse tipo de turismo na cidade de Goiânia.

Considerando-se as informações obtidas, no que se refere ao diferencial do turismo de eventos na cidade de Goiânia em relação à concorrência, e aditando-se a opinião dos dirigentes dos organismos representativos do turismo da cidade, pode-se dizer que a construção do Centro de Convenções e Cultura de Goiânia proporcionou ao segmento de eventos crescimento em ritmo cada vez mais acelerado.

A análise ambiental possibilitou a identificação das ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos, bem como o ambiente organizacional do turismo de eventos na cidade alvo.

Esta análise, além da identificação, fornece subsídios para que se possam tomar medidas sobre aspectos deficientes para o tipo de turismo em foco.

Ainda, sobre as variáveis ambientais externas e internas, constatou-se a sua evidente influência em períodos de mudanças. Neste sentido, é possível salientar como elementos influenciadores desta mudança no turismo de eventos na cidade de Goiânia: Convention & Visitors Bureau, concorrência no mercado, aeroporto e qualificação profissional. Com a criação do Convention & Visitors Bureau em 1999, houve melhor articulação entre as empresas organizadoras de eventos, no sentido de captar mais eventos em nível nacional e internacional.

Mesmo com o aumento da concorrência, visto que entrou no circuito nacional e internacional de eventos, a cidade de Goiânia não sofre impactos significativos no ano de 2000, pois o seu diferencial ainda é um elemento importante de competitividade. Um elemento crítico para o turismo de eventos era o aeroporto, variável do ambiente externo que trouxe dificuldades para a imagem da cidade.

Associada a estas variáveis e acentuando esse quadro, está a influência da variável interna denominada qualificação profissional, que se mostra deficiente. Tal deficiência, precisa ser resolvida com melhor qualificação dos profissionais que atuam no turismo de eventos.

A atuação e evolução dessas variáveis externas e internas, acima destacadas, influenciam diretamente no desempenho e desenvolvimento do turismo de eventos da capital de Goiás.

A partir dos dados obtidos nos questionários aplicados, foi possível constatar que a participação dos dirigentes, estruturas e espaços para eventos foi de extrema relevância na realização das estratégias de marketing. Dessa forma, pode-se dizer que a efetivação desse modelo de estratégia de marketing ocorre pelo envolvimento e comprometimento dos dirigentes dos organismos representativos do turismo da cidade a fim de atingir os objetivos do turismo de eventos na cidade de Goiânia.

A efetivação de Goiânia como cidade referencial para o turismo de eventos, ocorrerá, caso ela adote e implante, efetivamente, o marketing estratégico traduzido por maior desenvolvimento através da integração e conscientização dos organismos representativos do turismo da cidade, o que, segundo opiniões e sugestões dos seus dirigentes, proporcionaria ao mercado em questão uma compreensão mais clara dos fatores que, muitas vezes, impedem o desenvolvimento da organização, forneceria subsídios para a tomada de decisão.

Esperamos, com a realização deste trabalho, estar contribuindo positivamente para o turismo de eventos na cidade de Goiânia, proporcionando-lhe a semente dos aspectos inerentes ao marketing estratégico acima descritos, além de alertar para o fato de que o assunto não se esgota aqui. Assim, sugere-se, como corolário, a realização de trabalhos complementares, em particular a efetiva implantação das estratégias propostas.

5.2. Sugestões para trabalhos futuros

As conclusões da presente pesquisa, como se disse, não esgotam o tema abordado. Procuram apenas responder às questões da pesquisa proposta. Sugere-se, dessa forma, que outros estudos sejam efetivados, a fim de complementar os resultados obtidos. A seguir, algumas sugestões para futuros trabalhos:

- Dar continuidade a esta pesquisa, avaliando anualmente o desempenho do turismo de eventos na cidade de Goiânia;
- Estudar a implantação das estratégias de marketing proposta para os próximos anos; e,
- Realizar esta pesquisa em todas as cidades que tenham estruturas para eventos no Estado de Goiás.

REFERÊNCIAS

- ANSARAH, Marília.(org.). **Turismo: segmentação de mercado**. São Paulo: Futura, 1999.
- ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1999.
- BARLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. Matrix management: not a structure, a frame of mind. **Harvard Business Review**, Boston: jul/ago. 1990.
- BARRETO, Margarita. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. 2. ed. Campinas: Papirus, 1997.
- BENI, Mario Carlos. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Ed. Senac, 1998.
- BISSOLI, Maria Ângela M. A. **Planejamento turístico municipal com suporte em sistemas de informações**. São Paulo: Futura, 2000.
- BORNHOLDT, Werner. **Orquestrando empresas vencedoras: Guia prático da administração de estratégias e mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BOULLÓN, R. **Planificación del espacio turístico**. México: Trilhas, 1987.
- BOYD, Harper W.; RALPH Westefall. **Pesquisa mercadológica: textos e casos**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1978.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.
- _____. **Plano estratégico de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- CAMPOMAR, Marcos Cortez. O uso de “estudo de caso” em pesquisa para dissertações e teses em administração. **Revista de administração**. São Paulo, v.26, nº 3, p. 95-97, jul/set. 1991.
- CANTON, Marisa. Evento: da proposta ao planejamento. **Turismo em Análise**, São Paulo, ECA-USP, v. 8, nº 1, p. 25-30, maio de 1997.
- CHAKRAVARTHY, Bala. A new strategy framewok for coping with turbulence. **Slow Management Review**, [S.I.]: v.38, nº 2, p. 69-82, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill Ltda, 1987.

CHURCHILL, G. A. ; PETER, P. **Marketing: criando valor ao cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CONTADOR, José Celso. Planejamento estratégico: recomendações sobre os ambientes externo e interno. **Rae – Revista de administração de empresa**. São Paulo, v. 35, nº 2, p. 43-56; mar/abr. 1995.

_____. Recomendações sobre o processo de planejamento estratégico. **Rae - Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 35, nº 3, p. 39-48, maio/jun. 1995.

CLUTTER, David B.; CRAINER, Stuart. **Grandes administradores: homens e mulheres que mudaram o mundo dos negócios**. Rio de Janeiro: Zahar, 1993.

CUNHA, Cristiano. Apostila de planejamento estratégico. **Universidade Federal de Santa Catarina**, 1998.

DAY, George S. Deciding how to complete. **Planning Review**, [S.l.] p. 18-23, set/out. 1989.

DE LA TORRE, Oscar. **El turismo, fenómeno social**. México: Fondo de Cultura económica, 1992.

DRUCKER, P. **A prática de administração de empresas**. 6 ed. Rio de Janeiro, v. 1 e 2, Fundo de cultura, 1972.

_____. **Management: tasks, responsibilities, practices**. Nova York: Harper & Row, 1973.

_____. **Managing for the future**. Dutton, 1992.

EMBRATUR. **Política nacional de turismo**. Brasília, 1996.

_____. **Estudos do turismo brasileiro**. Brasília, 1999.

_____. **Estudos da demanda turística internacional**. Brasília, 2000.

ETZEL, M.J.; WALKER, B. J.; STANTON, W.J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FERREIRA, Waldir. Evento como veículo de comunicação dirigida aproximativo. **Turismo em Análise**, São Paulo, ECA-USP, v. 6, nº1, p. 40-48, maio 1997.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, Fernando; ARKADER, Rebeca. Estratégias empresariais na industria brasileira: discutindo mudanças. Ameaças, oportunidades e mudanças; trajetórias de modernização industrial no Brasil. **Revista de administração**. São Paulo, v. 30, nº 3, p. 21-26, jul/set. 1995.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendendo a mudar: aprendendo a aprender. **Revista de administração**. São Paulo, v. 30, nº 3, p. 5-11, jul/set. 1995.

GETZ, Gary A.; STURDIVANT, Frederick D. The nuts and bolts of formulating differentiation strategy. **Plannind Review**, [S.I.]: p. 4-9, set/pot. 1989.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 1990.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. **Harvard Business review**, Boston, Maio/jun. 1989.

HIRSCHAMAN, Alberto A. **The passions and the interests**. Princiton University Press, 1977.

HUGHES, John. **A filosofia da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1967.

_____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implantação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEVITT, T. Miopia de marketing. **Harvard Business Review**: Boston, 1960.

_____. A globalização dos mercados. Ed. Abril Ltda: **Coleção Harvard de administração**, São Paulo, p. 49-56, 1983.

_____. Sucesso no marketing através da diferenciação – de qualquer coisa. **Coleção Harvard de administração**, v.5, p.53-74, 1986.

MINTZBERG, Henry. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, Boston, p.52-65, jul/aug. 1987.

_____. **Generic strategy**. In: MINTZBERG, Henry e QUINN. J.B. The strategy process. Prentice Hall do Brasil, 1992.

_____. The fall and rise o strategic planning. **Harvard Business Review**, Boston, p.107-114, jan/fev. 1994.

NAKANE, Andréa. **Técnicas de organização de eventos**. Rio de Janeiro: Infobook, 2000.

OMT; WTTC. **Relatório anual**. Madri, 2000.

OLIVEIRA, Antonio Pereira. **Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. Os caminhos da lucratividade: Como implantar uma verdadeira vantagem competitiva. **HSM management**, ano 1, nº 1, p. 88-94, mar/abr. 1997.

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

RUSCHMANN, Doris. **Marketing turístico: um enfoque promocional**. Campinas: Papyrus, 1991.

SANTOS, Luiz Adalberto A. dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 1992.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

VIERA, Elenara Viera de.; ÍNDIO Cândido. **Glossário técnico: gastronômico, hoteleiro e turístico**. Caxias do Sul: Educs, 2000.

APÊNDICE

APÊNDICE 1

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
FORMULÁRIO PARA CAPTAÇÃO DE DADOS DAS EMPRESAS SEDIADORAS DE EVENTOS EM GOIÂNIA**

1ª QUESTÃO: CAPACIDADE DE ESPAÇO

LEGENDA	SALÕES	SALAS	AUDITÓRIOS	OUTROS ESPAÇOS	ÁREAS DE EXPOSIÇÕES
QUANTIDADE DE ESPAÇOS					
Nº DE ASSENTOS					
ÁREA EM M2					
DIÁRIAS					

2ª QUESTÃO: QUANTIDADE DE EVENTOS REALIZADOS NO ANO DE 2000

MÊS	SALÕES	SALAS	AUDITÓRIOS	OUTROS ESPAÇOS	ÁREAS DE EXPOSIÇÕES
JANEIRO					
FEVEREIRO					
MARÇO					
ABRIL					
MAIO					
JUNHO					
JULHO					
AGOSTO					
SETEMBRO					
OUTUBRO					
NOVEMBRO					
DEZEMBRO					

APÊNDICE 1

3ª QUESTÃO: NÚMEROS DE PARTICIPANTES POR EVENTOS

MÊS	SALÕES	SALAS	AUDITÓRIOS	OUTROS ESPAÇOS	ÁREAS DE EXPOSIÇÕES
JANEIRO					
FEVEREIRO					
MARÇO					
ABRIL					
MAIO					
JUNHO					
JULHO					
AGOSTO					
SETEMBRO					
OUTUBRO					
NOVEMBRO					
DEZEMBRO					

4ª QUESTÃO: TIPOLOGIA DOS EVENTOS

TIPOS DE EVENTOS	PERCENTUAL
FEIRAS PARALELAS	
EXPOSIÇÕES	
EVENTOS SOCIAIS	
ENCONTROS	
CONGRESSOS	
CONVENÇÕES	
TREINAMENTOS	
REUNIOES	
SEMINÁRIOS	

5ª QUESTÃO: DURAÇÃO DE CADA EVENTO

ATÉ 2 DIAS	
3 A 4 DIAS	
5 A 7 DIAS	
MAIS DE 7 DIAS	

APÊNDICE 1

6ª QUESTÃO: SERVIÇOS DISPONÍVEIS

SERVIÇO DE LIMPEZA		OFFICE BOY	
		COFFE SHOP	
COFFE BREAK		LANCHONETE	
COQUETEL		SECRETÁRIA	
RESTAURANTE		CORREIO	
ESTACIONAMENTO		SALÃO DE BELEZA	
SEGURANÇA		SERVIÇO MÉDICO	
RECEPCIONISTA		AGÊNCIA DE VIAGEM	
DECORAÇÃO		LAZER PROGRAMADO	

7ª QUESTÃO: EQUIPAMENTOS DISPONÍVEIS

MOBILIÁRIO		DVD	
AR CONDICIONADO		TELEVISÃO	
TELEFONE		SALA DE GINÁSTICA	
INTERNET		MICROFONE	
FAX		FLIP CHART	
PISCINA		PROJETOR DE SLIDES	
SAUNA		QUADRO MAGNÉTICO	
DEPÓSITO		CABINE DE TRADUÇÃO	
RETROPROJETOR		DATA SHOW	
VÍDEO-CASSETE		COMPUTADOR	

8ª QUESTÃO: QUANTIDADES DE MEIOS DE HOSPEDAGEM, UNIDADES HABITACIONAIS E LEITOS.

CATEGORIA	M.H.	U.H.	LEITOS
LUXO			
MUITO CONFORTÁVEL			
CONFORTÁVEL			
MÉDIO CONFORTO			
SIMPLES			
SEM CLASSIFICAÇÃO			

APÊNDICE 1

9ª QUESTÃO: TAXA MÉDIA DE OCUPAÇÃO E DIÁRIA MÉDIA

DIÁRIA MÉDIA	TAXA DE OCUPAÇÃO

10ª QUESTÃO: PARTICIPAÇÃO DOS CONGRESSOS E REUNIÕES NA GERAÇÃO DE PERNOITE E HÓSPEDE

PARTICIPAÇÃO DOS CONGRESSOS NOS PERNOITES	Nº DE PERNOITES GERADOS	Nº DE HÓSPEDES

11ª QUESTÃO: NÚMEROS DE EMPREGADOS

EFETIVOS:	
EVENTUAIS:	

12ª IMPOSTOS GERADOS

ISSQN	ICMS

DATA:	
NOME DO APLICADOR:	
INFORMANTE:	
FUNÇÃO:	
LOCAL PESQUISADO:	

APÊNDICE 2

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
FORMULÁRIO PARA CAPTAÇÃO DE DADOS DAS EMPRESAS SEDIADORAS DE EVENTOS EM GOIÂNIA**

1ª QUESTÃO: CAPACIDADE DE ESPAÇO

LEGENDA	SALÕES	SALAS	AUDITÓRIOS	OUTROS ESPAÇOS	ÁREAS DE EXPOSIÇÕES
QUANTIDADE DE ESPAÇOS					
Nº DE ASSENTOS					
ÁREA EM M2					
DIÁRIAS					

2ª QUESTÃO: QUANTIDADE DE EVENTOS REALIZADOS NO ANO DE 2000

MÊS	SALÕES	SALAS	AUDITÓRIOS	OUTROS ESPAÇOS	ÁREAS DE EXPOSIÇÕES
JANEIRO					
FEVEREIRO					
MARÇO					
ABRIL					
MAIO					
JUNHO					
JULHO					
AGOSTO					
SETEMBRO					
OUTUBRO					
NOVEMBRO					
DEZEMBRO					

APÊNDICE 2

3ª QUESTÃO: NÚMEROS DE PARTICIPANTES POR EVENTOS

MÊS	SALÕES	SALAS	AUDITÓRIOS	OUTROS ESPAÇOS	ÁREAS DE EXPOSIÇÕES
JANEIRO					
FEVEREIRO					
MARÇO					
ABRIL					
MAIO					
JUNHO					
JULHO					
AGOSTO					
SETEMBRO					
OUTUBRO					
NOVEMBRO					
DEZEMBRO					

4ª QUESTÃO: TIPOLOGIA DOS EVENTOS

TIPOS DE EVENTOS	PERCENTUAL
FEIRAS PARALELAS	
EXPOSIÇÕES	
EVENTOS SOCIAIS	
ENCONTROS	
CONGRESSOS	
CONVENÇÕES	
TREINAMENTOS	
REUNIOES	
SEMINÁRIOS	

5ª QUESTÃO: DURAÇÃO DE CADA EVENTO

ATÉ 2 DIAS	
3 A 4 DIAS	
5 A 7 DIAS	
MAIS DE 7 DIAS	

APÊNDICE 2

6ª QUESTÃO: SERVIÇOS DISPONÍVEIS

SERVIÇO DE LIMPEZA		OFFICE BOY	
		COFFE SHOP	
COFFE BREAK		LANCHONETE	
COQUETEL		SECRETÁRIA	
RESTAURANTE		CORREIO	
ESTACIONAMENTO		SALÃO DE BELEZA	
SEGURANÇA		SERVIÇO MÉDICO	
RECEPCIONISTA		AGÊNCIA DE VIAGEM	
DECORAÇÃO		LAZER PROGRAMADO	

7ª QUESTÃO: EQUIPAMENTOS DISPONÍVEIS

MOBILIÁRIO		DVD	
AR CONDICIONADO		TELEVISÃO	
TELEFONE		SALA DE GINÁSTICA	
INTERNET		MICROFONE	
FAX		FLIP CHART	
PISCINA		PROJETOR DE SLIDES	
SAUNA		QUADRO MAGNÉTICO	
DEPÓSITO		CABINE DE TRADUÇÃO	
RETROPROJETOR		DATA SHOW	
VÍDEO-CASSETTE		COMPUTADOR	

8ª QUESTÃO: NÚMEROS DE EMPREGADOS

EFETIVOS:	
EVENTUAIS:	

DATA:	
NOME DO APLICADOR:	
INFORMANTE:	
FUNÇÃO:	
LOCAL PESQUISADO:	

APÊNDICE 3

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA FORMULÁRIO PARA CAPTAÇÃO DE DADOS DOS DIRIGENTES DO TRADE TURÍSTICO DE GOIÂNIA

1. No seu entendimento qual é a missão para o turismo de eventos na cidade de Goiânia?

2. No seu entendimento qual é a visão do turismo de eventos na cidade de Goiânia?

3. No seu entendimento qual é o negócio do turismo de eventos na cidade de Goiânia?

4. Quais os pontos fortes do turismo de eventos na cidade de Goiânia?

5. Quais os pontos fracos do turismo de eventos na cidade de Goiânia?

6. Quais são as oportunidades do turismo de eventos na cidade de Goiânia?

7. Quais são as ameaças do turismo de eventos na cidade de Goiânia?
