

## Logística Integrada de Eventos: um estudo de caso da Fenaoste de São Borja/RS

Fabício Silva Barbosa<sup>1</sup>  
Annibal José Scavarda<sup>2</sup>

### Resumo

A realização de eventos cada vez mais é utilizada como ferramenta de promoção do turismo em diferentes cidades e localidades turísticas. Além de envolver a comunidade local, os eventos impulsionam significativamente o desenvolvimento econômico e regional. O turismo de eventos cada vez mais consolida-se como uma alternativa rentável para alavancar economias e impulsionar a atividade turística. Contudo, para que estes eventos atendam as expectativas de seus organizadores, alguns processos necessitam ser implementados de forma adequada. A logística aparece com uma ferramenta indispensável na realização destes eventos. Este artigo teve como objetivo analisar o processo logístico da Fenaoste de São Borja/RS tomando como base a cadeia de valor proposta por Porter (1999). De caráter qualitativo, exploratório, o trabalho teve como método um estudo de caso. Os resultados da pesquisa apontam a existência de um planejamento logístico adequado às necessidades do evento, contudo, verifica-se a necessidade de ajustes em alguns processos para que a Fenaoste cada vez mais se consolide com uma grande propulsora do turismo de eventos no Brasil.

Palavras-Chaves: Turismo de Eventos. Logística. Turismo. Fenaoste. Cadeia de Suprimentos

### 1 Introdução

É cada vez mais perceptível que o turismo assumiu um papel de grande relevância no cenário econômico de muitos países. Ainda que seja considerada uma atividade relativamente nova, o turismo tem despertado o interesse da comunidade acadêmica para o desenvolvimento de novas pesquisas e projetos, assim como o de empresários pertencentes ao *trade*, interessados em fazer novos investimentos nesta atividade, que já é considerada umas das mais importantes em relação à economia mundial – a atividade turística encontra-se atrás apenas de economias

---

<sup>1</sup> Mestre em Turismo e Hotelaria (UNIVALI); Docente do Eixo Tecnológico Turismo, Hospitalidade e Lazer do Instituto Federal Farroupilha – Câmpus São Borja/RS. Email: fbarbosa@sb.iffarroupilha.edu.br.

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia de Produção (PUC/RJ); Docente do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Email: annibalscavarda@unisinobr.

# X SEMINÁRIO 2013 ANPTUR

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

como minério de ferro, soja em grãos, indústria automobilística e petróleo bruto (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2009; BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009, BARBOSA, 2010). O turismo é considerado uma atividade plurissetorial, uma vez que engloba a utilização de diferentes profissionais e mistura uma grande quantidade de serviços necessários para que seja implementado e desenvolvido de forma satisfatória. Os resultados da junção de todos estes serviços estão atrelados a diversos setores, culturais, ambientais e sociais, que fazem com que o turismo impulse a economia pelo reflexo do efeito multiplicador. A prestação de serviços através da realização de megaeventos promoveu o surgimento de uma nova tipologia de turismo, que deu origem ao turismo de eventos que se destaca assumindo o papel de impulsionar a economia de diferentes destinações e localidades turísticas. Watt (2004: 15) explica que os “eventos de comunidades locais podem ser definidos como atividades estabelecidas para envolver a população local em uma experiência compartilhada, visando seu benefício mútuo”. Allen et al (2008) utilizam o recorte “evento especial” e definem evento como sendo um “ritual, apresentação ou celebração específica, que tenha sido planejada com o intuito de marcar datas especiais ou atingir objetivos e metas de cunho social, cultural ou corporativo”. Inseridos nas atividades atreladas à prestação de serviços, os eventos alavancam a economia local e promovem a destinação turística. Segundo Telles e Previatti (2002), o turismo de eventos é um potencial multiplicador que gera diferentes atrativos, inclusive o próprio turismo, ou seja: esta atividade possibilita aos que participam do processo como prestadores de serviços retornarem e participarem da atividade como turistas. Este pensamento é complementado por Silva (2008: 2) quando afirma que os eventos “tornaram-se elementos de transformação social de aculturação de massas, além de serem os maiores e melhores geradores de conteúdo para a mídia”. Atualmente, o turismo é direta e indiretamente responsável em nível global pela geração e pela manutenção de 195 milhões de empregos, o que equivale a 7,6% da mão-de-obra mundial; e a previsão é de que, em 2010, este número ultrapasse os 250 milhões (COOPER et al., 2007: 32).

No Brasil, estudos divulgados pelo *World Travel & Tourism Council* (WTTC) apontaram o Brasil como o líder da América Latina na realização de eventos internacionais. A pesquisa mostrou que este segmento movimentou aproximadamente R\$ 131 bilhões e impactou diretamente no Produto Interno Bruto brasileiro (PIB) no ano de 2011, o que representa uma estimativa de crescimento de 7,8 % para o ano de 2012 (WTTC, 2012). O WTTC classificou o Brasil em 6º lugar no ranking mundial dos impactos causados pelo turismo por ocasião da realização de eventos, gerando empregos diretos e indiretos, políticas públicas específicas e impactos diretos e indiretos no PIB nacional (WTTC, 2012; 2013). O Ministério do Turismo tem implementado atividades através do Plano Nacional de Turismo com recursos oriundos do Governo Federal, que prevê ações para acelerar o projeto de melhorias nas cidades-sede da Copa do Mundo de 2014 e no Rio

# X SEMINÁRIO 2013 ANPTUR

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

de Janeiro, cidade-sede dos Jogos Olímpicos de 2016 (MTUR, 2013). A cidade de São Borja está localizada na região da fronteira-oeste do Rio Grande do Sul, onde faz fronteira com a cidade argentina de Santo Tomé, e possui população total de 61.662 habitantes (IBGE, 2012). Destacam-se os atrativos culturais, turísticos do agronegócio e, mais recentemente, a transformação da cidade em um grande polo educacional. Este trabalho de caráter qualitativo e exploratório teve como método a estruturação de um estudo de caso, para que então fosse realizada uma análise do processo logístico de eventos da Feira de Negócios Agropecuários da Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul – FENAOESTE. Realizada pelo Sindicato Rural da Cidade de São Borja, a FENAOESTE é considerada o maior evento do gênero realizado na região. A coleta de dados foi realizada através de uma entrevista ao Secretário geral da presidência do Sindicato Rural de São Borja. Um questionário semiestruturado subsidiou esta etapa da pesquisa. Os modelos aplicados nesta investigação foram o modelo da cadeia de valor proposto por Porter (1999) e o modelo de Allen et al referente à aplicabilidade dos componentes do sistema logístico de eventos. O trabalho apresenta uma interconexão dos conceitos de logística, cadeia de valor e logística integrada para eventos, evidenciados no referencial teórico, seguido dos procedimentos metodológicos utilizados para que fosse feita a análise do processo logístico utilizado pela Fenaoste. As próximas sessões correspondem a apresentação dos dados coletados e então a análise dos mesmos tomando como base os modelos já salientados nesta introdução. Os dados apresentados apontam para a existência de um planejamento logístico adequado às necessidades do evento; contudo, verifica-se a necessidade de ajustes em alguns processos para que o evento cada vez mais se consolide com um grande propulsor do turismo de eventos na cidade de São Borja.

## **2 Revisão da Literatura**

### **2.1 Considerações acerca do conceito de logística e cadeia de suprimentos (SC)**

Na Antiguidade, os produtos desejados eram produzidos onde as pessoas gostariam de consumi-los. Todos os produtos, incluindo alimentos, estavam amplamente dispersos e disponíveis em abundância apenas em certos períodos do ano. Sendo assim, eles deveriam ser consumidos de imediato e nos locais onde se encontravam, ou então, deveriam ser armazenados para uso posterior. Todo este processo fazia-se necessário por não haver um sistema de transporte e distribuição organizado, bem como sistemas de armazenagem bem estruturados (BALLOU, 2001). Conforme destaca Pires (2004), a logística como área de atuação e conhecimento humano já existe desde a Antiguidade, e os livros tradicionais reforçam o caráter militar adquirido por esta disciplina. Nas empresas, até as primeiras décadas do século passado, o departamento logístico desempenhava uma função secundária. Atualmente, porém, observa-se o surgimento de

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

novas formas de se trabalhar com a logística, que foram impulsionadas por uma série de acontecimentos ocorridos nas últimas décadas, notadamente após a Segunda Guerra Mundial. A partir deste período, esta disciplina tem crescido de forma contínua, não deixando de lado a sua ligação direta com a logística militar. Durante a referida guerra (1939-1945), a logística foi utilizada de forma global e estabeleceu-se uma ligação direta integrada a estratégias e táticas que serviam de apoio às atividades militares (DA SILVA; MUSETTI, 2003). O conceito de logística também acompanhou a sua evolução. Segundo Christopher (1997: 2), “os princípios de gerenciamento logístico levaram uns setenta anos ou mais para serem claramente definidos”.

Na atualidade, a logística apresenta uma interface fundamental junto à produção e ao marketing, tornando-se instrumento de extrema e fundamental importância dentro dos processos. Na definição proposta pela *Council of Logistics Management (CLM)*, a logística seria uma parte integrante daquilo que comumente se entende por cadeia de suprimento, demonstrando que é preciso a gestão eficiente de fluxos de bens, serviços e informações, desde a obtenção de insumos até sua distribuição. Nas palavras de Figueiredo, Fleury e Wanke (2003: 28), logística é:

O processo de planejar, implementar e controlar eficientemente, ao custo correto, o fluxo de armazenagem de matérias-primas, estoque durante a produção e produtos acabados, e as informações relativas a estas atividades, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender aos requisitos do cliente.

Para Pires (2004: 47), uma cadeia de suprimentos (Supply Chain – SC) pode ser definida como “os processos que envolvem fornecedores-clientes e ligam empresas desde a fonte inicial de matéria-prima até o ponto de consumo do produto acabado”. Lee e Billington (1993: 54) concebem que “uma SC representa uma rede de trabalho (network) para as funções de busca de material, sua transformação em produtos intermediários e acabados e a distribuição desses produtos acabados aos clientes finais”. No entendimento de Kaminsky e Simchi-Levi (2006: 27), a gestão da cadeia de suprimentos é:

Um conjunto de abordagens utilizadas para integrar eficientemente fornecedores, fabricantes, depósitos e armazéns, de forma que a mercadoria seja produzida e distribuída na quantidade certa, para a localização certa e no tempo certo, de forma a minimizar os custos globais do sistema ao mesmo tempo em que atinge o nível de serviço desejado.

# X SEMINÁRIO 2013 ANPTUR

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

No entendimento de Bowersox, Closs e Cooper (2006), a cadeia de suprimentos oferece uma estrutura para negócios e seus fornecedores, que trabalham em conjunto para que as mercadorias, serviços e informações cheguem até os consumidores da forma mais rápida e eficiente, ocasionando a satisfação destes. De acordo com os autores citados, a logística torna-se uma ferramenta de extrema importância para a criação de vantagens competitivas no mercado turístico, no qual está inserido o segmento de turismo de eventos. Ratificando este pensamento, Porter (1985: 89) afirma que:

A vantagem competitiva não pode ser compreendida olhando-se para uma empresa como um todo. Ela deriva das muitas atividades discretas que desempenha, projetando, produzindo, entregando e apoiando o seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição de custo relativo da empresa e criar a base para a diferenciação. A cadeia de valor desdobra a empresa em suas atividades estrategicamente relevantes, para compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação existentes ou potenciais. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando estas atividades estrategicamente importantes de maneira mais barata, ou melhor, que seus concorrentes.

Como afirmam Bowersox, Closs e Cooper (2006), a gestão da cadeia de suprimentos (conhecida também por cadeia de valor ou cadeia de demanda) compreende empresas que colaboram na busca por um posicionamento estratégico que possa garantir a melhoria de seus serviços. Operações da cadeia de suprimentos exigem processos gerenciais que passam em áreas funcionais dentro de empresas individuais e conectam parceiros e clientes fortalecendo as relações comerciais. Para Wood Jr. (2004: 220), “[...] a cadeia de suprimentos opera em *looping* materiais e produtos acabados, todas as informações e transações”. De acordo com Stock (2009), entre o período de 1993 e 2005 foram realizados alguns estudos que tinham como objetivo demonstrar a aplicabilidade da logística empresarial como ferramenta dentro das organizações. Por ocasião desta pesquisa, foram encontrados dois artigos que mostravam que o modelo mais viável para aplicação nas empresas de serviços seria o da aplicação da cadeia de Porter (1999). Ballou (2001) corrobora esta teoria ao afirmar que a logística pode apresentar uma característica mais operacional quando se consegue destacar a missão da logística como fornecedora de mercadorias e serviços, a qual tem por objetivo satisfazer as necessidades e exigências do cliente da forma mais eficiente possível.

Conforme salienta Stock (2009), o primeiro estudo encontrado, realizado por Armistead e Clarck (1993), propunha apenas uma reestruturação das estratégias aplicadas ao setor de serviços; para isso haveria a necessidade de uma nova interpretação da cadeia de valor criada por Porter

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

(1999). Para tanto, foi sugerida uma proposta de revisão de alguns modelos criados por autores como Albrecht e Zemke (1985), responsáveis pela criação do modelo de customização de serviços. Para este modelo específico foram indicadas três dimensões de contribuição: estratégia de serviço, sistemas e pessoas, que tornaram a prestação de serviços menos operacional. Stock (2009) argumenta que o segundo estudo, realizado por Shostack (1984), Kingman e Brundage (1995) e Gummerson (1991) recebeu o nome de “mapeamento de serviços”. Esse modelo deixava de fora algumas questões importantes, como a correlação entre estrutura e atividades operacionais e a relação entre os diferentes recursos utilizados no processo de prestação de serviços. O modelo final foi a da cadeia de valor de Porter (1999), considerado o mais completo e adequado para ser utilizado nas empresas prestadoras de serviços. As principais variáveis analisadas para esta constatação foram: determinação do valor agregado aos serviços, vantagem competitiva e os principais custos. A metodologia utilizada pelos autores para se verificar a viabilidade de aplicação foi a de averiguação de vícios que viessem a comprometer o modelo manufatureiro e as necessidades do segmento de serviços. A Figura 01 demonstra como foi estruturado o modelo da cadeia utilizada por Porter (1999):

**Figura 01: Cadeia de valores genérica criada por Porter.**



Fonte: Porter (1999, p. 35)

## 2.2 Logística de eventos

O turismo, por ser uma atividade multidimensional e multifacetada, engloba várias atividades econômicas em um único segmento, de modo que estes processos devem ser planejados e estruturados para que sejam implementados de forma que os objetivos sejam alcançados. Esta definição poderia ser um pouco mais abrangente, pois seria possível incluir neste grupo pessoas que viajam a negócios, ou atividades profissionais, viagens de estudos ou para

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

desenvolver algum tipo de pesquisa. Todas estas características referentes à atividade turística são encontradas dentro do segmento de eventos, que engloba um conjunto de serviços e leva à constituição de uma cadeia de produção, distribuição e valor. O grande desafio desta atividade é fazer com que estes serviços funcionem de forma sistemática, para que ocorra a perfeita integração dos processos de gestão (COOPER, 2001; GOELDNER; RITCHIE; MCINTOSH, 2002). As atividades que estão diretamente relacionadas à logística em serviços, especificamente no segmento turístico, contribuem diretamente na formação do custo final do produto turístico. Desta forma, a logística pode ser compreendida como um dos componentes do produto turístico mais suscetível à percepção e avaliação do turista. A logística do turismo é entendida como um processo que envolve atividades de planejamento, implementação e gestão do fluxo de turistas, acomodação, lazer, recreação, entretenimento, mobilidade nos centros de interesse, dos fluxos de informações, dos suprimentos dos mesmos centros de interesse com bens de consumo com eficiência de performance nos quesitos de qualidade e custo (KARASSAWA, 2003; STOCK, 2009). Cada evento apresenta um conjunto de cadeias de valores diferenciadas, que constituirão uma rede de valor. Ela pode ser definida como a junção de diferentes empresas de distintos segmentos que formam uma estrutura muito maior. Esta rede de valor será representada pelos atacadistas, fornecedores de matérias-primas, insumos e fabricantes, alcançando seus objetivos no momento em que todos os seus integrantes conseguirem sistematizar as suas funções e justificarem a sua representatividade (WOOD JR, 2004; ALLEN *et al.*, 2008). Este pensamento é justificado por Britto e Fontes (2004: 111) quando definem que:

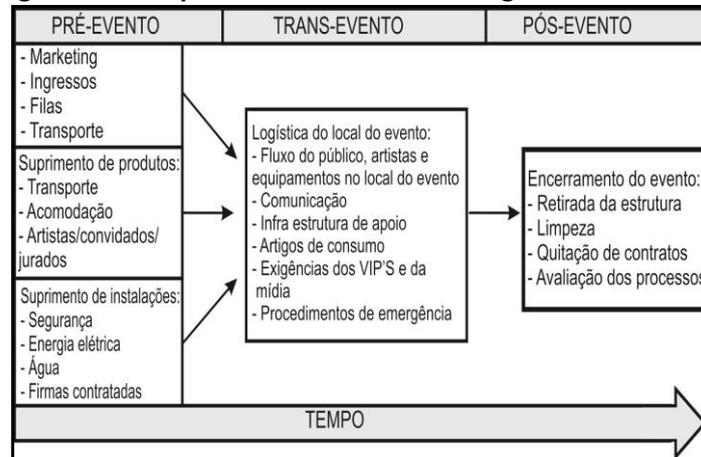
A supervisão logística é o coração do evento, sem o qual o restante do processo não funciona. Esta supervisão planeja, organiza, gerencia os recursos físicos, materiais, de apoio e manutenção, de segurança, e os recursos humanos necessários à realização do evento, dentro de cada etapa estabelecida.

Existem várias áreas que podem mostrar a interface entre o turismo e a logística, e estas áreas específicas da logística podem ser aplicadas no turismo de eventos, pois elas permitem que a correlação existente entre as duas áreas possa ser trabalhada de forma sincronizada. Para que um evento seja implementado, existe a necessidade de se tomar algumas decisões que estão diretamente ligadas ao seu planejamento. O modelo proposto por Allen *et al.* (2008) apresenta os componentes do sistema logístico em eventos divididos em três fases distintas (Vide Figura 02). A primeira fase, definida como pré-evento, é o momento em que a ideia central está sendo concebida; ela geralmente é norteadada pela elaboração de um *briefing* desenvolvido pelo organizador do evento.

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

**Figura 02: Componentes do sistema de logística em eventos**



Fonte: Allen *et al* (2008) *apud* Stock (2009).

De acordo com o modelo proposto pelo autor, a segunda fase apresenta-se como a fase intermediária, chamada de transevento. É o momento em que o projeto inicial pode ser alterado, assim como algumas correções podem ser realizadas, de acordo com os objetivos do organizador do evento. A separação das três fases dentro do planejamento torna o projeto flexível, permitindo que os organizadores decidam qual o melhor procedimento a ser adotado (BARBOSA, 2013). A terceira e última fase, chamada de pós-evento, é o momento em que toda a infraestrutura montada é retirada, bem como é realizada a desmontagem e devolução de equipamentos. Para o autor, o momento mais importante desta fase é a avaliação dos processos, na qual se torna possível analisar se as decisões tomadas durante o planejamento do evento foram adequadas, verificando se este alcançou seu objetivo. Nesta fase, também é possível fazer a verificação de eventuais problemas a serem corrigidos, objetivando o não comprometimento de eventos futuros. Desta forma, evidencia-se a necessidade do planejamento adequado em todas as fases do evento, assim como a utilização da logística como ferramenta em todos os processos (BARBOSA, 2013).

### 3 Procedimentos Metodológicos

Para analisar o processo logístico da FENAOESTE de São Borja/RS, optou-se pela realização da pesquisa de abordagem qualitativa. Segundo Triviños (1987), na pesquisa qualitativa, o ambiente natural é a fonte direta dos dados, e o pesquisador é o instrumento-chave. Para Flick (2004), é importante ressaltar que as ideias centrais que norteiam a pesquisa qualitativa são diferentes das encontradas nas pesquisas quantitativas. Alguns aspectos devem ser considerados, como: a habilidade do pesquisador na escolha de métodos e teorias que se adequem ao objeto de estudo; a identificação e verificação das diferentes perspectivas; o reconhecimento por parte do

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

pesquisador de que sua pesquisa faz parte de um processo de produção de conhecimentos e a diversificação na aplicação de técnicas e métodos. O caráter exploratório permite a familiarização do problema com o intuito de torná-lo explícito. Neste tipo de pesquisa, é muito comum a utilização de dados e fontes secundárias (BABBIE, 2008; DENCKER, 1998). Dencker (1998) afirma que a pesquisa exploratória permite a flexibilidade do planejamento, envolve em grande parte levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes, e, quase sempre, apresenta-se como estudo de caso. Este tipo de pesquisa ocorre quando o objeto de estudo ou tema abordado na investigação não permite que o pesquisador desenvolva hipóteses precisas e que sejam de fácil operacionalização. Yin (2005: 32) define estudo de caso como sendo uma investigação empírica sobre “[...] um fenômeno dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Eisenhardt (1989) destaca que o estudo de caso torna viável a elucidação sobre temáticas que ainda não tiveram propostas de estudos mais aprofundados. O corte transversal é caracterizado pelo fato de se pesquisar as práticas de distribuição prevalentes no momento da realização da pesquisa, sem investigação das práticas passadas ou de sua evolução no tempo, o que caracterizaria um corte longitudinal. O processo de coleta de dados foi realizado através de uma entrevista com o secretário geral da presidência do Sindicato Rural da cidade de São Borja. Um questionário com perguntas semiestruturadas e agrupadas de acordo com o modelo proposto no referencial teórico subsidiou esta etapa da pesquisa. Complementou-se ainda a pesquisa fazendo-se uso do *website* do evento e da pesquisa bibliográfica.

## 4 Coleta de Dados

### 4.1 Caracterização do objeto de estudo

A Feira de Negócios Agropecuários da Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul – FENAOESTE – é considerada a maior feira do gênero realizada na região. O evento é realizado anualmente, durante a primavera, período este considerado propício para a reprodução dos animais que participam da feira. Considerado um megaevento, a FENAOESTE concentra uma gama de atividades, tais como: *shows*, exposição de bovinos e equinos, vendas de diversos tipos de equipamentos ligados à agropecuária, assim como os tradicionais leilões de animais, conhecidos na região como “remates”. A última edição da FENAOESTE, realizada no ano de 2012, reuniu aproximadamente 70.000 pessoas, teve um custo operacional de R\$ 1.300,00<sup>3</sup> e movimentou

---

<sup>3</sup> Informação verbal fornecida pelo secretário da presidência do Sindicato Rural de São Borja em 23/04/2013.

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

aproximadamente R\$ 13 milhões<sup>4</sup> durante os nove dias de realização do evento (valor total movimentado na feira referentes a vendas de maquinários e equipamentos, leilões de animais, venda de espaços, bebidas, etc.).

## 4.2 Identificação da cadeia de valor da FENAOESTE

Esta pesquisa baseou-se no modelo proposto por Porter (1999) para a identificação da cadeia de valor. Utilizaram-se como condutores para a apresentação dos dados coletados do objeto de estudo o *constructor* atividades de apoio, que está diretamente ligado às variáveis: infraestrutura, recursos humanos, administração e tecnologia da informação; e o *constructor* atividades primárias, relacionado às variáveis logística operacional, marketing e pós-venda (BARBOSA, 2010).

### 4.2.1 Atividades de apoio

Segundo Porter (1999), as atividades de apoio são as que sustentam as atividades primárias, fornecendo recursos para que elas exerçam suas funções dentro da cadeia de valor.

#### 4.2.1.2 Infraestrutura

A FENAOESTE é um megaevento que movimenta a cidade de São Borja, assim como a região da fronteira oeste durante os nove dias em que o evento acontece. Desde o ano de 2011, ganhou o status de feira internacional por atrair expositores de diversos países, tais como: Argentina, Uruguai, Peru e Chile. O evento é uma realização do Sindicato Rural da Cidade de São Borja, em parceria com a Prefeitura Municipal de São Borja e da Associação Comercial e Industrial de São Borja – ACISB, instituições que participam do evento como coorganizadoras. O evento é realizado no Parque de Exposições Serafim Dornelles Vargas, espaço com o tamanho equivalente a sessenta e oito hectares. Contudo, o evento é realizado em apenas vinte e cinco hectares deste espaço. O Parque de Exposições possui pista de rodeio, alojamentos para os cabanheiros<sup>5</sup> que vêm ao evento para participar da exposição de animais, e abriga também o núcleo de criadores de cavalos crioulos, a sede administrativa do Sindicato Rural de São Borja, além de possuir espaços estruturados para abrigar os animais que participam do evento.

---

<sup>4</sup> Informação verbal fornecida pelo secretário da presidência do Sindicato Rural de São Borja em 23/04/2013.

<sup>5</sup> Vocabulário regional utilizado para denominar expositor.

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

Para o secretário do Sindicato Rural de São Borja, o planejamento do evento é realizado com quase um ano de antecedência, ou seja, praticamente encerra-se uma edição e a organização do evento já está se preparando para a próxima. A equipe que participa da organização do evento é composta pelo presidente do Sindicato Rural e pelos diretores das comissões que são formadas durante a fase do pré-evento. No total são cinco comissões: infraestrutura, segurança, pecuária, recepção e divulgação. Cada comissão possui dois diretores, que possuem a responsabilidade de estruturar as demandas que o evento necessita para ser implementado da melhor forma possível.

Com relação ao planejamento financeiro do evento, o entrevistado salientou que é realizada uma estimativa de receita com base no que foi arrecadado no ano anterior. Grande parte da receita do evento vem dos contratos de patrocínios firmados durante a fase do pré-evento e transevento, das comissões recebidas por ocasião dos remates<sup>6</sup>, da utilização da Lei Rouanet de incentivo a cultura e da venda de espaços para os expositores e comerciantes locais que participam de toda a programação do evento. O entrevistado explicou ainda que o evento possui um apoio jurídico responsável por assessorar principalmente os contratos que são firmados durante os preparativos do evento. Também foi salientada pelo entrevistado a importância do registro da feira junto à Secretaria de Agricultura: segundo o Secretário do Sindicato Rural, este procedimento colabora para que os animais envolvidos no evento participem da feira em total segurança. O registro da feira como um evento oficial do setor agropecuário também contribui para que as negociações realizadas junto às instituições bancárias sejam efetivadas de forma mais rápida e com taxas de juros reduzidas. Para o entrevistado o grande sucesso da feira deve-se ao fato que o Sindicato Rural de São Borja está sempre investindo e reinvestindo na infraestrutura do evento. Alguns exemplos referentes a estes investimentos são os R\$ 180.000,00 recentemente investidos na estrutura móvel do Parque de Exposições, os R\$ 150.000,00 investidos na estrutura das mangueiras que abrigam os animais que participam da exposição e na compra de um gerador de energia que atende toda área do parque onde se realiza o evento.

#### 4.2.1.3 Recursos Humanos

A organização da FENAOESTE terceiriza alguns profissionais para desenvolver atividades específicas durante o pré-evento e o transevento. Os profissionais que não são contratados executam tarefas ligadas a promoção e divulgação do evento, venda de espaços, assessoria aos interessados em participar da exposição, emissão e impressão de boletos, cobrança, entrega de credenciais, e outras atividades de apoio ao evento. A organização da feira também contrata

---

<sup>6</sup> Vocabulário regional utilizado para denominar leilão.

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

profissionais para fazer a divulgação do evento em cidades próximas a São Borja. O entrevistado explicou que esta divulgação específica tem como público alvo os cabanheiros da região. Fazem parte dos profissionais terceirizados do evento uma equipe de aproximadamente 150 seguranças pertencentes ao quadro funcional de duas empresas que atendem ao evento, os profissionais envolvidos na limpeza do parque, e a equipe de trabalho que atua durante os dias de realização da feira fazendo o trabalho de recepção, vendas e validação dos ingressos na bilheteria do evento.

#### 4.2.1.4 Administração

A equipe gestora da FENAOESTE basicamente é composta pelo presidente do Sindicato Rural de São Borja, pelos dois vices presidentes, pelos dois secretários e pelo tesoureiro. Segundo o Secretário do Sindicato Rural de São Borja, os procedimentos relacionados às compras do evento passam diretamente pela responsabilidade dos diretores das comissões. Cada responsável faz um levantamento das necessidades da sua comissão, encaminha ao presidente do Sindicato Rural para que a solicitação seja aprovada. Após a aprovação do pedido, é realizada uma pesquisa de preços pela secretaria do Sindicato e então efetivada a compra. Segundo o entrevistado, o Sindicato Rural possui um caixa para pagamento de despesas consideradas importantes para o bom andamento das atividades do evento.

#### 4.2.1.5 Tecnologia da Informação

Com relação aos procedimentos atrelados à tecnologia da informação, o entrevistado considera-os indispensáveis. O secretário do Sindicato Rural explicou que os recursos tecnológicos assumiram um papel de extrema relevância dentro do evento, pois, além das vendas realizadas através da *internet* pela empresa contratada pela feira, todos os procedimentos de validação e reconhecimento dos ingressos na bilheteria do evento são informatizados. O entrevistado explicou ainda que as vendas pelo sistema eletrônico da empresa contratada possibilitam que a qualquer momento e em qualquer local possa ser verificado o andamento das vendas. Desta forma, torna-se possível verificar os locais com menos quantidade de ingressos vendidos e assim massificar a comunicação do evento. O entrevistado explicou que existem alguns procedimentos que ainda são realizados manualmente, principalmente os relacionados às inscrições dos animais que participam do evento. Este procedimento, segundo o entrevistado, é como uma atividade que necessita ser realizada manualmente, e da qual participam um veterinário e um zootecnista.

## 5 ATIVIDADES PRIMÁRIAS

# X SEMINÁRIO 2013 ANPTUR

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

## 5.1 Logística Operacional

Com relação aos procedimentos de logística operacional da FENAOESTE, o entrevistado explicou que a organização adota alguns critérios para determiná-los. A manutenção da infraestrutura do Parque de Exposições é uma das maiores preocupações da equipe de organização da feira. Para que tudo esteja a contento, as visitas ao local do evento para verificação dos ajustes necessários são iniciadas com aproximadamente seis meses de antecedência. Outra preocupação da organização do evento é com a locação da infraestrutura móvel (palco, sonorização, iluminação, etc.). Segundo o entrevistado, caso os contratos destes serviços não sejam firmados com antecedência, o evento acaba correndo dois riscos: o primeiro é de não conseguir prestadores de serviços para a época desejada, e o outro é de pagar bem mais caro por não ter realizado um prévio planejamento. Com relação aos shows que são realizados durante a feira, o entrevistado explicou que os mesmos passaram a ser um dos grandes atrativos do evento, e que a realização dos shows na feira possibilitou um investimento maior na divulgação do evento, impulsionando diretamente a quantidade de negócios realizados durante o evento. De acordo com o secretário do Sindicato Rural, três aspectos são levados em conta quando da escolha dos artistas para participarem da feira: o momento em que o artista encontra-se na mídia nacional, a agenda do artista e a possibilidade de conciliar os shows do artista com outros eventos da região. Esta estratégia facilita a logística de transporte de equipamentos montada para atender o evento e também minimiza os valores para os contratantes. Outro aspecto interessante verificado durante a pesquisa com relação à logística operacional está ligado diretamente às atividades durante o evento. O entrevistado explicou que uma semana antes do evento é realizada uma reunião com todos os participantes do evento, para que sejam determinadas as regras de acesso ao evento por parte de expositores, cabanheiros e participantes. Estas regras são fundamentais para que a organização do evento alcance os objetivos planejados.

## 5.2 Marketing e Pós Vendas

Com relação à promoção da FENAOESTE, o evento possui um planejamento estratégico de marketing que tem como principais ferramentas de comunicação: o *website* da empresa contratada para comercialização dos ingressos do evento, TV, rádio, jornais, material promocional impresso (distribuído em todos os Sindicatos Rurais do estado), além de uma forte divulgação da feira na Expointer, que é a maior feira do segmento Agropecuário da América Latina (EXPOINTER, 2013). O entrevistado explicou que o evento trabalha com canais de distribuição de modalidade direta e indireta. Aproximadamente 5% dos ingressos do evento são vendidos via website do

# X SEMINÁRIO 2013 ANPTUR

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

evento, 80% vendidos nos pontos de vendas autorizados e 15% dos ingressos são comercializados na bilheteria do evento. Com relação às atividades de pós-vendas, a organização da FENAOESTE aplica questionários de avaliação junto aos participantes do evento com o objetivo de sanar eventuais falhas apresentadas na edição daquele evento. Este tipo de atividade é muito utilizado em ações realizadas durante o pós-evento. Também é realizada uma pesquisa de opinião junto aos expositores que participam da feira independentemente do porte. Neste documento, cada expositor também informa quanto foi o seu faturamento durante o evento. Estes dados servem para que a organização do evento tenha uma noção do total de receitas geradas pelo evento. Posteriormente cada expositor recebe um documento do Sindicato Rural com um pequeno balanço da feira. Aos colaboradores ACISB e Prefeitura Municipal, o Sindicato envia um balanço com números mais detalhados.

## 6. Análise dos dados coletados

A infraestrutura da FENAOESTE, de acordo com os dados apresentados na pesquisa, atende as necessidades do evento. O Parque de exposições Serafim Dornelles Vargas possui características que vão ao encontro das necessidades e objetivos da organização do evento. A pesquisa também apontou uma grande preocupação por parte da equipe de gestão do evento em conservar o parque em perfeitas condições de funcionamento, uma vez que seria condição indispensável para que o evento alcançasse os objetivos propostos no projeto inicial. Com relação aos processos de terceirização dos serviços que são oferecidos durante a realização da feira, entende-se sua viabilidade em função de que não existe a necessidade de manter uma grande quantidade de profissionais vinculados ao Sindicato Rural de São Borja, uma vez que os mesmos só teriam atividades durante o período de planejamento e implementação do evento. Dentre os principais serviços terceirizados pela FENAOESTE encontram-se: os serviços de recepção, segurança, sonorização, infraestrutura, móveis e limpeza. O *constructor* Tecnologia da Informação foi apontando como um dos mais importantes durante o processo de planejamento e implementação da feira. Os recursos tecnológicos representados pelos sistemas eletrônicos de vendas realizam vendas de bilhetes, emitem relatórios em tempo e real e também são utilizados nas catracas de acesso ao Parque de Exposições, fazendo validação dos ingressos e reconhecimento dos mesmos via fotografia do portador. Este sistema, além de corroborar a importância da tecnologia de informação em megaeventos, garante segurança e agilidade nas atividades de acesso ao parque. A figura 03 ilustra a cadeia de valor da Fenaoeste:

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

**Figura 03: Cadeia de valor da FENAOESTE**



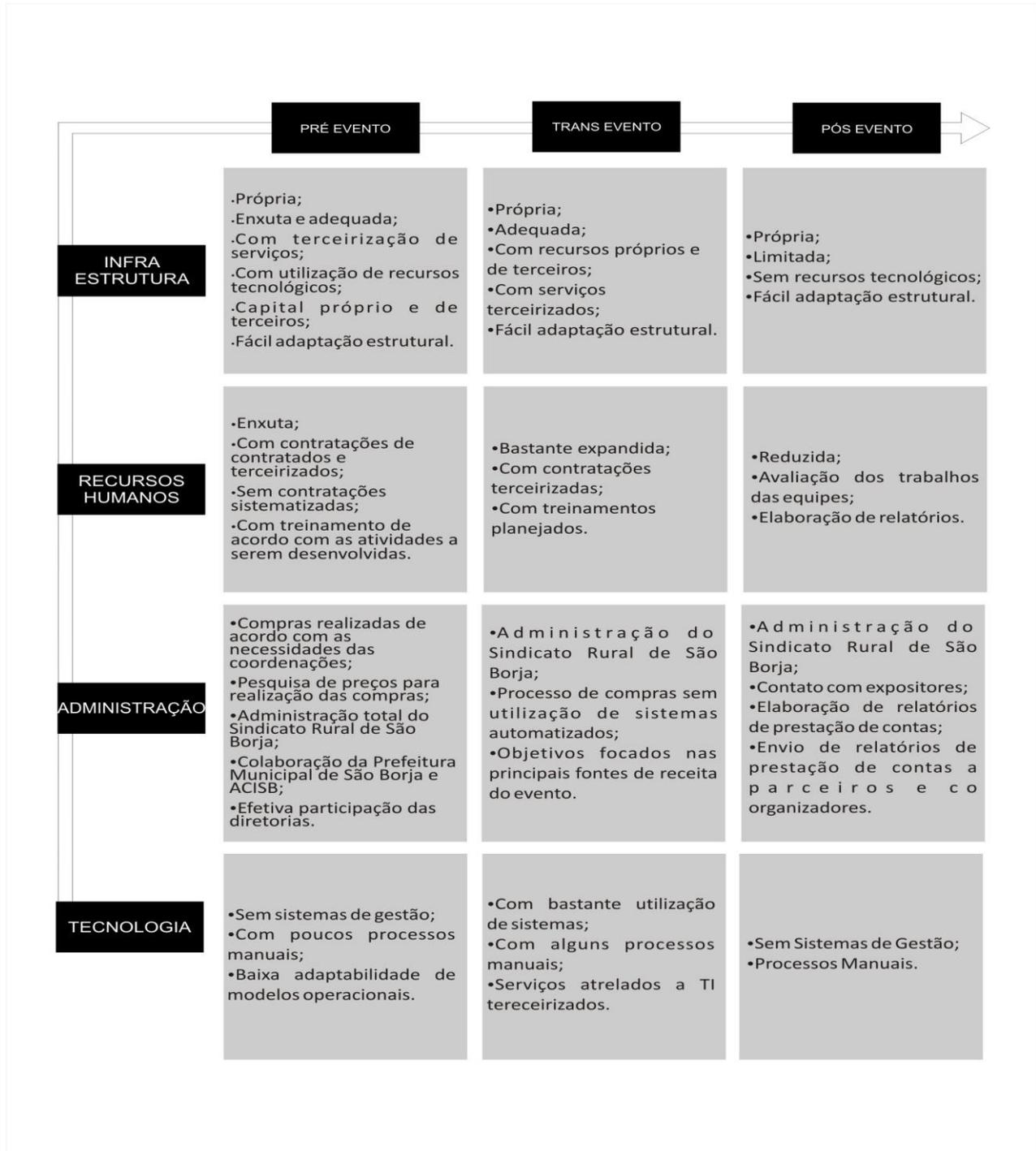
Fonte: elaborado pelos autores.

Os procedimentos ligados à logística operacional do evento apresentam-se adequados e funcionais ao planejamento proposto inicialmente no projeto. Quanto às ações de marketing e promoção, estas possuem basicamente a função de divulgar exhaustivamente a programação do evento. Como principais ferramentas de comunicação, a organização do evento utiliza os meios tradicionais, tais como: rádios, jornais, TV, materiais promocionais impressos e *website* da festa. Uma peculiaridade verificada durante a pesquisa está diretamente às ações de pós-vendas. A organização do evento realiza ações de pós-vendas com os expositores da Feira que, além de ratificar a parceria para as próximas edições do evento, apresentam um breve balanço dos números alcançados pelo evento. A figura 04 apresenta um resumo das atividades primárias da Fenaoste:

**Figura 04: Atividades primárias**

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul



Fonte: elaborado pelos autores.

## Considerações finais

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

Esta investigação teve como objetivo analisar o processo logístico da Fenaoste de São Borja/RS, utilizando como estratégia o mapeamento das atividades de apoio e das atividades primárias que compõem a cadeia logística do evento. A pesquisa também ratificou a importância do segmento de serviços entrelaçada em uma rede de ações coordenadas que resultará em um evento. A metodologia utilizada nesta pesquisa foi ao encontro daquilo que foi proposto para os objetivos de abordagem qualitativa, contemplou o referencial teórico e permitiu que fosse compreendida a dinâmica da logística integrada da FENAOESTE. Os objetivos deste artigo foram alcançados a partir do momento em que se verificam os resultados correspondentes aos principais processos logísticos da FENAOESTE. A relevância do estudo ficou evidenciada através dos números apresentados, os quais apontam o turismo de eventos como uma dos segmentos do turismo que mais cresce no mundo todo. A pesquisa também ratificou a importância do segmento de serviços entrelaçada em uma rede de ações coordenadas que resultará em um evento. A metodologia utilizada nesta pesquisa foi ao encontro do que foi proposto para os objetivos de abordagem qualitativa, contemplou o referencial teórico e permitiu que fosse compreendida a dinâmica da logística integrada da Fenaoste.

Com base nos resultados alcançados, faz-se necessário registrar algumas contribuições verificadas no decorrer da pesquisa. A primeira está relacionada diretamente à importância do tema apresentado. Conforme dados apresentados no trabalho, verificou-se que a logística integrada ao segmento de eventos ainda não se consolidou como um grande tema explorado pela comunidade acadêmica, o que possibilita que novas pesquisas sejam realizadas, e talvez novos modelos para análises de processos logísticos em eventos possam ser apresentados. A segunda contribuição é a verificação de que o segmento de eventos, por possuir uma dinâmica diferenciada de outros serviços, necessita também da utilização de um modelo de logística integrada que se adapte a estas peculiaridades do segmento. Isto ocorre pelo fato de que os modelos propostos para a logística de bens de consumo já possuem teorias clássicas que são aplicadas em sua gestão, enquanto que a logística em serviços tenta se adequar às teorias já existentes. Verificou-se também que o segmento de eventos, por apresentar um grande crescimento, necessitará cada vez mais de profissionais qualificados para que possam realizar a atividade de forma a alcançar os objetivos propostos. Este segmento promete ser uma das grandes atividades a empregar profissionais até o ano de 2016, dada a realização de dois megaeventos no país: a Copa do mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016. Estes acontecimentos exigirão profissionais que entendam a dinâmica do setor e que saibam administrar os seus respectivos processos. Por fim, sugere-se que novos estudos relacionados a esta temática sejam realizados fazendo outros eventos de igual ou maior porte como objetos de estudo.

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

## REFERÊNCIAS

- ALLEN, J.; O'TOOLE, W; MCDONNELL, I; HARIS, R. (2008) *Organização e gestão de eventos*. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- ALBRECHT, K., ZEMKE, R. (1985) *Service America*. Homewood, Ill: Dow Jones-Irwin.
- ARMISTEAD, C.; CLARCK, G. (1993) *Resource activity mapping: the value chain in service operations strategy*. v. 13, p. 221- 239.
- BABBIE, E. (1998) *The Practice of Social Research*. California: Wadsworth publishing company.
- BALLOU, R. H. (2001) *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?ECONOMIA>>. Acesso em 30 set. 2009.
- BARBOSA, F. S. (2010) *O Processo Logístico de Eventos: um estudo de caso da Oktoberfest de Blumenau/SC*. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria). Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú.
- BARBOSA, F.S. (2013) Planejamento estratégico para eventos: um estudo de caso das estratégias de marketing utilizadas pela Oktoberfest de Santa Cruz do Sul/RS. *Cultur*, ano 07, nº 01, Fev/2013.
- BITNER, M. J.; BROWN, S. W. (2008) The Service Imperative. *Business Horizons*, 51 (January – February), 39-46.
- BOWERSOX, D. J; CLOSS, D. J; COOPER, M. B. (2006) *Gestão logística de cadeia de suprimentos*. Porto Alegre: Bookman.
- BRITTO, J.; FONTES, N. (2004) *Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do turismo*. São Paulo: Aleph.
- COOPER, C.; FLETCHER, J.; WANHILL, S. (2001) *Turismo: princípios e práticas*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- CHRISTOPHER, M. (1997) *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- DENCKER, A. F. M. (1998) *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo*. São Paulo: Futura.
- EISENHARDT, K, M. Building Theories from case study research. (1989) *Academy of management*. v. 14, p. 532-550.
- EXPOINTER. Disponível em: <[http://www.expointer.rs.gov.br/site2012/conteudo/1556/?N%C3%BAmeros\\_finais\\_consolidam\\_Expointer\\_como\\_a\\_maior\\_feira\\_d\\_a\\_Agropecu%C3%A1ria\\_latino\\_americana](http://www.expointer.rs.gov.br/site2012/conteudo/1556/?N%C3%BAmeros_finais_consolidam_Expointer_como_a_maior_feira_d_a_Agropecu%C3%A1ria_latino_americana)>. Acesso em: 05 mai. 2013.
- FIGUEIREDO, P.; FLEURY, P.; WANKE. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2003.

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

- FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. (2004) 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- GOELDNER, Charles R. *et. al.* (2002) **Turismo**: princípios, práticas e filosofias. Porto Alegre: Bookman.
- GUMMERSSON, E. (1991) Service management an evalution and the future. *International Journal of Service Industry Management*. UK, v. 5, n.1, p. 77-96, 1991.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Dados sobre o município de São Borja*. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em 08 fev. 2012.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO – EMBRATUR. Disponível em:<<http://www.embratur.gov.br>>. Acesso em 27 ago. 2009.
- KARASSAWA, N. (2003) *Aspectos de qualidade da logística do turismo*: Estudo de caso. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) São Paulo: Universidade Paulista – UNIP.
- KINGMAN, L; BRUNDAGE, J. (1995) *Service mapping: back to basics*. In: Understanding services management. Integrating marketing, organisational behaviour, operations and human resource management. John Wiley and Sons.
- LEE, H. L.; BILLINGTON, C. (1993) Material Management in Decentralized Supply Chains. *Operations Research*, v.41, n. 5, p. 835-847.
- McINTOSH, R.; GUPTA, S. (1993) *Turismo – planeación, administración y perspectivas*. Cidade do México, Limusa Noriega Editores,.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. Disponível em: <[http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/estatisticas\\_indicadores/estatisticas\\_basicas\\_turismo/](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/estatisticas_indicadores/estatisticas_basicas_turismo/)>. Acesso em: 24/02/2103.
- MTur Aguarda aprovação final para execução do PNT 2012-2015. (2012). *Mercado&Eventos*. Disponível em: <<http://www.mercadoeventos.com.br/site/noticias/view/84637>> Acesso em 28de fev. 2013.
- OMT. Organização Mundial do Turismo. (1994) *Desenvolvimento de turismo sustentável*: manual para organizadores locais. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- PINTO, M. (2010) *"Primeiro dos Sete Povos das Missões" a "Terra dos Presidentes"*: uma análise das políticas e das representações do patrimônio na cidade natal de Getúlio Vargas. Patrimônio e Memória (UNESP), v. 6, p. 261-286.
- PIRES, S. R. I. (2004) *Gestão da cadeia de suprimentos*: conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Editora Atlas.
- PORTER, M. E. (1985) *Estratégia competitiva*: instrumentos para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus.

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

- PORTER, M. E. (1999) *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 28. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- SHOSTACK, G. L. (1994) Designing services that deliver. *Harvard Business Review*. Jan-Feb, p. 133-139.
- SILVA, M. B. R. (2008). *O evento como estratégia na comunicação das organizações: modelo de planejamento e organização*. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/eventosecerimonias/0321.htm>> Acesso em 01 de fev. 2012.
- SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. (2006) *Cadeia de suprimentos: projetos e gestão*. Porto Alegre: Bookman.
- STOCK, L. T. (2009) *Logística Integrada em Eventos: um estudo de caso do Festival de Dança de Joinville – SC*. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria). Balneário Camboriú: Universidade do Vale do Itajaí.
- TELLES, R. M. S.; PREVIATTI, C. B. Organização de eventos: uma atividade em expansão na cidade terciária – Caso São Paulo (SP). *IX Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Turismo*. São Paulo, 2012.
- TRIVIÑOS, A. N. S. (1987) *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- WORLD TRAVEL TOURISM COUNCIL. Disponível em: <[http://www.wttc.org/eng/Tourism\\_Research/](http://www.wttc.org/eng/Tourism_Research/)>. Acesso em 14 out. 2009.
- WATT, David, C. (2004) *Gestão de Eventos em Lazer e Turismo*. Porto Alegre, Bookman.
- WTTC: Brasil deve crescer turismo em 7,8%. (2012). *Clipping da ABEOC*. Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br/2012/03/wttc-brasil-deve-crescer-turismo-em-78/>> Acesso em 29 mar. 2012.
- WOOD, J. T. (2004) *Mudança organizacional*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- YIN, R. K. (2005) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.