

Mapeamento da cadeia de valor: um estudo de caso do Festival de Dança de Joinville – SC

Laira Taísa Stock¹
Sara Joana Gadotti dos Anjos

Resumo: A influência do segmento de Eventos no Turismo é ratificada pela alavancagem propiciada em diversos setores da economia, aludindo na integração de uma rede de serviços composta por uma série de cadeias de valores. O gerenciamento dos fluxos destas cadeias é possibilitada pela logística que agiliza e flexibiliza os processos, ascendendo uma visão estratégica para as organizações. A investigação deste artigo centraliza-se na proposta metodológica da cadeia de valor sugerida por Porter (1999), objetivando mapear o processo logístico dos serviços em gestão de eventos. Primeiramente apresenta-se a interconexão existente entre Logística e turismo, tendo por base a análise bibliográfica. A segunda etapa se desenvolve por meio do estudo de caso do evento Festival de Dança de Joinville/SC utilizando ferramentais tais como documentos, e entrevistas semi-estruturadas com a finalidade de verificar a aplicação da metodologia proposta. O resultado do estudo permitiu a compreensão da logística do evento, visualizando cada processo, seu fluxo e estágio de desenvolvimento. Não obstante, conclui-se que é imprescindível a adaptação da metodologia da cadeia de valor para os serviços, levando-se em conta as peculiaridades e características específicas deste segmento.

Palavras-chaves: Logística. Cadeia de Valor. Turismo de eventos. Festival de Dança.

1. Introdução

Na indústria de serviços encontra-se o segmento do turismo, considerado uma das atividades com maior potencial de crescimento, devido à significativa geração de empregos em escala mundial, dada sua repercussão direta e indireta na economia dos países. O crescimento do mercado de turismo no Brasil se deu sócio e economicamente, devido à aposta na prática da intensificação da atividade turística, sendo considerado um mercado promissor (JEON; KANG; LEE, 2005; SWARBROOKE; HORNER, 2002; O'CONNOR, 2001; THEOBALD, 2001; SANCHO, 2001).

¹ Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. E-mail: lairataisa@yahoo.com.br

Em alguns setores específicos, como o cultural, o turismo desperta o interesse público e investimentos governamentais. Londres, por exemplo, recebeu melhorias em seus teatros devido à percepção da relação existente entre o turismo e a arte. Os estudos de Hughes (1998) demonstraram que os teatros de Londres eram freqüentados por um significativo número de turistas, resultando em um movimento na rede econômica da cidade de Londres.

Um dos produtos turísticos que tem merecido destaque devido ao seu significativo crescimento e expansão mundial é o setor de Eventos, que na última década movimentou o cenário econômico (US\$4 trilhões anualmente) e o aumento dos gastos com lazer, destacando a atividade como componente essencial na vida contemporânea, estando totalmente vinculado à promoção do Turismo. No Brasil, o setor envolve cerca de 80 milhões de pessoas, gerando mais de 2 milhões de empregos diretos e indiretos. Estima-se que este segmento do turismo tenha crescido 7% no país nos últimos cinco anos (JOHNNY *et al*, 2008; FOLHA DO TURISMO BRASIL, 2007).

A complexidade dos eventos também acompanhou seu crescimento, tornando-se necessário o planejamento e acompanhamento de seus processos, otimizando recursos e culminando na satisfação dos clientes e patrocinadores. A Logística constitui-se em uma ferramenta necessária para gerenciar os fluxos desses processos e para tanto, a compreensão das peculiaridades do setor de turismo tornam-se imprescindíveis. Esta compreensão evidencia a interconexão existente entre Logística e Turismo (ALLEN *et al*, 2008; WOOD JUNIOR, 2004; BENI, 2002; DONIER *et al*, 2000).

O Estado de Santa Catarina destino turístico em consolidação, que vêm se destacando no cenário turístico nacional e internacional, possui uma localização privilegiada, vantagens competitivas como qualidade de vida, belezas naturais, infra-estrutura hoteleira e de serviços, bons equipamentos, segurança e qualidade no atendimento têm garantido a vinda de grandes eventos. O Estado conta com uma centena de espaços cadastrados, com uma média de 11.000 eventos/ano, com 5,2 milhões de participantes – o equivalente ao total da população catarinense e um faturamento bruto na ordem de R\$ 2,2 bilhões. Destaca-se, que somente no mês de outubro os 12 eventos que recebem 1,2 milhão de visitantes (SANTUR, 2005).

Um dos principais eventos em Santa Catarina o Festival de Dança de Joinville/SC é mantido a 24 anos com o apoio de patrocinadores e promovido pelo Instituto Festival de Dança, o evento reúne mais de 4,5 mil participantes diretos e atrai público superior a 200 mil pessoas, no mês de julho. Com o passar do tempo, o evento cresceu, tornando-se um grande

guarda-chuva, com eventos e atividades simultâneas, da realização de mostras até a realização de cursos, oficinas e atividades para a discussão de temas relacionados à dança, proporcionando um rico intercâmbio entre os participantes que vêm de todos os cantos do Brasil e do exterior (INSTITUTO FESTIVAL DE DANÇA, 2007).

A complexidade dos eventos também acompanhou seu crescimento, tornando-se necessário o planejamento e acompanhamento de seus processos, otimizando recursos e culminando na satisfação dos clientes e patrocinadores. A Logística constitui-se em uma ferramenta necessária para gerenciar os fluxos desses processos e para tanto, a compreensão das peculiaridades do setor de turismo tornam-se imprescindíveis. Esta compreensão evidencia a interconexão existente entre Logística e Turismo (ALLEN *et al*, 2008; WOOD JUNIOR, 2004; BENI, 2002; DONIER *et al*, 2000).

Neste contexto, este artigo tem por objetivo mapear a cadeia de valor do evento Festival de Dança de Joinville-SC, tendo por base o modelo de Porter (1999). Inicialmente apresenta-se a interconexão existente entre logística e turismo, evidenciadas pelo referencial bibliográfico. Neste ínterim, elucida-se o modelo base para o estudo e posteriormente, resultado de entrevistas semi-estruturadas, observações e análise de documentos, mapeia-se os processos que compõem a cadeia de valor do Festival de Dança de Joinville.

2. A Logística no Turismo

A Logística ganhou evidência dentro das organizações após a Segunda Guerra Mundial, e deste então evolui continuamente, sendo considerada como um dos principais elementos na estratégia competitiva das empresas. Ligado a operações militares em sua origem, o conceito de Logística acompanhou sua evolução tomando corpo, passando a ser compreendido como um processo administrativo dos fluxos entre o marketing e a produção, permeando pela organização como um todo. O profundo conhecimento de cada um dos processos, procurando aperfeiçoá-los, culmina na estratégia organizacional e conseqüente vantagem competitiva perante as concorrentes (BALLOU 1993; CHRISTOPHER; 1997 DORNIER *et al*.1998; BALLOU 2001).

No processo de evolução conceitual da logística, salientado por Wood Jr. (2004), vislumbram-se longitudinalmente todas as áreas funcionais da organização e suas interfaces. As fases da atividade logística são enriquecidas, auferindo conteúdo muito mais estratégico do

que necessariamente técnico, percebido a partir da “segunda-fase”, onde a função logística passa a englobar processos de negócios fundamentais para a competitividade empresarial.

Desta forma, a conceituação mais aceita de Logística, elucida a necessidade de uma adequada administração da movimentação dos fluxos de bens, serviços e informações, desde a aquisição de insumos até sua distribuição, proposta pelo *Council of Logistics Management* (2008):

Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como serviços e informações relacionadas, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos dos consumidores.

Toda esta evolução conceitual possibilitou que a logística passasse a ser vista como a competência que vincula a empresa a seus clientes e fornecedores. As informações sobre os clientes fluem por toda a empresa na forma de atividades de vendas, previsões, serviços e pedidos (BOWERSOX; CLOSS, 2001), estabelecendo um processo, conceituado como logística integrada, promovendo agilidade e flexibilidade norteada para o cliente e baseada em processos.

A esta integração Porter (1999) denomina de cadeia de valor (Figura 1) definindo-a como a representação da reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar um produto. O autor ainda afirma que a cadeia de valor desmembra uma empresa em suas atividades de relevância estratégica, para que se possa compreender o comportamento de cada processo, bem como, de seu fluxo de realização. Esse procedimento resulta na determinação das fontes existentes e potenciais de diferenciação, sendo elas fortes vantagens competitivas.

A cadeia de valor proposta por Porter (1999), apresenta a divisão das atividades da empresa em primárias e de apoio, onde as primeiras referem-se diretamente a criação do produto ou do serviço, até sua distribuição ou prestação no mercado. As segundas (atividades de apoio) dizem respeito àquelas que sustentam as atividades primárias, fornecendo recursos para que estas possam cumprir seu papel.

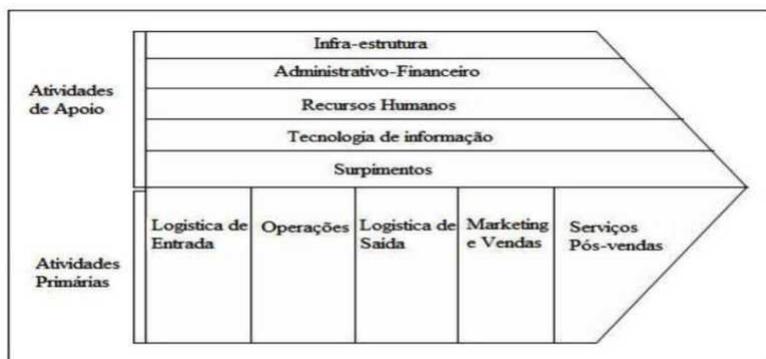


Figura 1: Cadeia de valores Genérica.

Fonte: Porter (1999, p. 35).

Percebe-se no decorrer da conceituação de Logística, que seu foco direciona-se para o produto, sendo em poucos momentos mencionada a preocupação com os serviços que podem agregar valor significativo ao produto. Ao comprarmos um bem, adquirimos um pacote de serviços que podem proporcionar maior ou menor satisfação com relação ao bem, evidenciando a importância dos serviços na decisão de compra do consumidor (SLACK, 1993). Corroboram neste sentido Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) afirmando que é difícil encontrar a diferença entre um bem e um serviço, pois a compra de um bem é acompanhada de algum serviço de apoio, e a compra de um serviço muitas vezes inclui mercadorias. Cada compra inclui um conjunto de bens e serviços.

Apesar de estarem bastante relacionados no mercado, bens e serviços possuem especificidades distintas (Figura 2) que evidenciam a necessidade de se estabelecer fluxos operacionais diferentes, instigando a aplicabilidade do conceito e missão de logística, na expectativa da qualificação e conseqüente busca da excelência na prestação de serviços.

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

Figura 2: Diferenças entre bens e serviços.

Fonte: GRONROOS (1993)

Percebe-se, com base nos conceitos apresentados, que a logística de serviços não pode ser tratada como uma extensão da logística de produtos devido as suas peculiaridades, tendo em vista o modo como às organizações de serviço interagem com os consumidores. Não se pode pensar em utilizar a logística em serviços da mesma maneira que se aplica aos bens. Evidenciam-se então as características dos serviços às necessidades de um bom estudo logístico. Setores tradicionais da indústria estão em processo de estagnação sendo que a era dos serviços comandará o novo século. Esta afirmação pauta-se no significativo crescimento que o setor de serviços vem demonstrando nos últimos anos, especialmente o segmento de turismo. (KOTLER, 1995; BENI, 2002)

O turismo trata-se de uma atividade plurisetorial que necessita de coordenação e planejamento. Visto como atividade econômica, o turismo compreende uma série de serviços efetivamente colocados no mercado, constituindo uma cadeia de produção, distribuição, consumo e valor. A pluralidade desta atividade propõe o desafio de integrar os processos de gestão de seus produtos, ressaltando que o produto turístico é um serviço (RUSCHMANN, 1995; COOPER *et al*; 2001; BENI, 2002; PAGE, 2003).

Dos segmentos do turismo, o turismo de eventos pode ser definido como:

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

Esta definição remete à necessidade de haver um planejamento adequado para o setor, que assim como o fenômeno turismo, trata-se de uma atividade plurisetorial, envolvendo diversos atores em seus processos, desde sua concepção. Significa dizer que cada processo do turismo de eventos congrega cadeias de valores distintas, constituindo uma rede de valor, definida como uma combinação de várias cadeias de valores de empresas distintas, formando uma corrente maior de atividades. A rede de valor inclui fornecedores de matérias-prima e insumos, fabricantes, atacadistas e varejistas, sendo seu ponto ótimo a harmonização das mais diversas competências individuais que as compõem. Eis o maior desafio do turismo de eventos (WOOD JUNIOR, 2004).

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

Figura 3: Áreas de importância para a logística

Fonte: adaptado de ALLEN *et al* (2008)

Todavia, diferentemente dos processos logísticos de produtos, onde há uma continuidade no gerenciamento do fluxo dos processos, o turismo de evento destaca-se por sua similaridade a logística militar, pois há a execução de um projeto ou campanha por vez, com início, meio e fim, apresentando cada um, sua particularidade. O evento divide-se em três fases conhecidas como pré-evento, onde se planeja a ação, o trans-evento, onde se realiza a ação e o pós-evento, que se trata da fase de conclusão. Para cada uma destas etapas, há processos distintos (SILVA; MUSETTI, 2003; ALLEN *et al*, 2008).

Existem áreas da logística que podem ser direcionadas para o turismo de eventos, sendo fundamental considerá-las ao elaborar um evento (Figura 3). Assim sendo, os vários elementos da logística para eventos podem ser organizados em um sistema único adaptados para cada evento. Esta subdivisão permite arranjar e suprir consumidores, produtos e instalações, atentando-se para a movimentação em torno do ambiente, comunicação e necessidades do evento. O processo encerra-se com a desmontagem da estrutura, limpeza e organização da retirada dos equipamentos (Figura 4).

A logística é parte invisível do evento, permitindo maior aproveitamento do mesmo por parte dos consumidores, permitindo que o público, clientes e patrocinadores tenham suas expectativas atendidas ao mesmo, superadas.

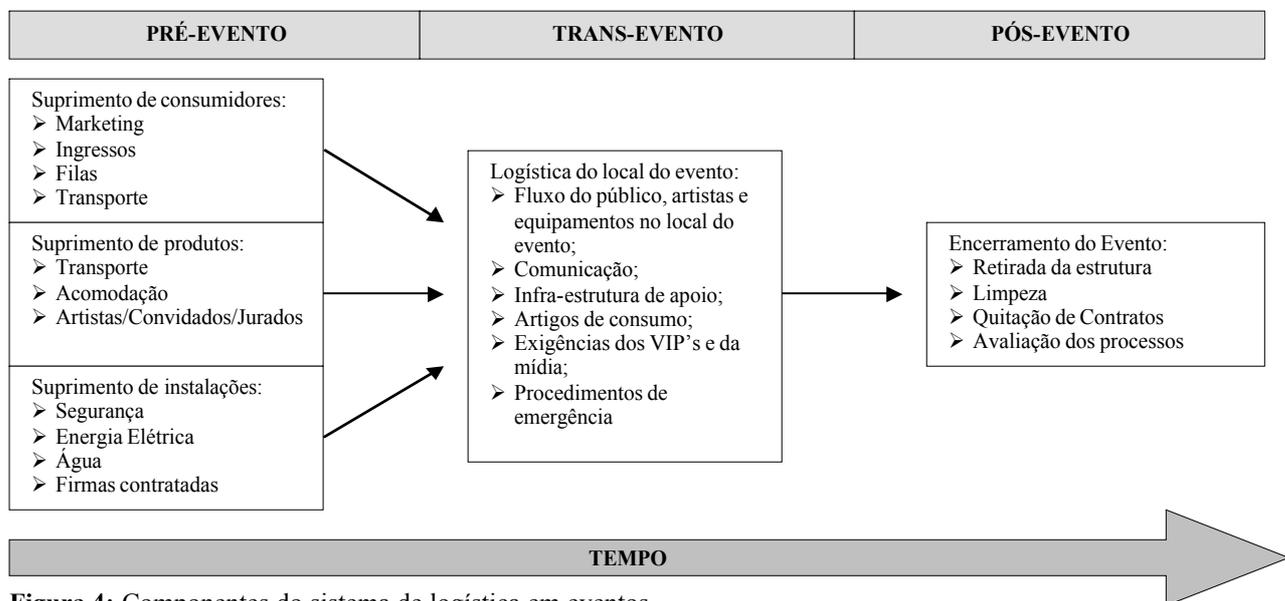


Figura 4: Componentes do sistema de logística em eventos

Fonte: adaptado de ALLEN *et al.* (2008)

3. Metodologia

A necessidade de constantemente aprimorar os serviços estimulam as organizações a buscarem ferramentas para aperfeiçoar seus processos e alcançar a excelência. A logística é uma atividade estratégica e integradora desses processos, que prima pela agilidade e flexibilidade dos mesmos, externa e internamente, permitindo o vislumbre da excelência na prestação de serviços por meio da vantagem competitiva sustentável.

A partir desta reflexão, este estudo centra-se no levantamento das informações que possibilitaram a análise do processo logístico do evento Festival de Dança de Joinville – SC. Optou-se pela pesquisa qualitativa, configurada em um estudo de caso, pois viabiliza uma imersão integral, profunda e minuciosa do pesquisador sobre a realidade investigada, facilitando a compreensão do contexto do qual faz parte, sendo analisada de forma agregadora (LIMA, 2004). O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca no entendimento de dinâmicas presentes em um contexto singular, visando identificar padrões e inter-relações entre as variáveis existentes neste contexto, que permitam melhor entendimento de um determinado fenômeno (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005).

O Festival de Dança de Joinville é um evento internacional consolidado pela tradição e pluralidade dos participantes com uma trajetória iniciada em 10 de julho de 1983 e que, em

2008 entra na 26ª edição. Em 2005 o Festival foi reconhecido pelo *Guinness Book* como o maior evento de dança do mundo, registrando uma média de 4,5 mil bailarinos participantes. Durante os 11 dias de evento, as apresentações nas mostras e nos palcos abertos distribuídos em diversos pontos da cidade são assistidas por cerca de 200 mil pessoas.

A proposta é identificar os processos do evento em questão, culminando no mapeamento dos mesmos e de seus fluxos, permitindo uma visão geral das ações realizadas. Objetiva-se então, recomendar uma ferramenta que possibilite o vislumbre de *gaps* nos processos, utilizando-se de uma proposta aplicada no setor industrial e adaptada para o setor de serviços.

Primeiramente foram analisados documentos disponibilizados pelo Instituto Festival de Dança, que permitiram compreender sua estrutura funcional. Em seguida, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com a Diretora Executiva e com a Gerente Operacional do Instituto Festival de Dança. As entrevistas duraram aproximadamente 40 minutos e foram realizadas no mês de junho de 2007. Foram reconhecidas as seguintes informações adaptadas da cadeia de valor (Figura 2) proposta por Porter (1999): Atividades primárias, subdivididas em: Gerencia de recursos humanos, Desenvolvimento de tecnologia e Função ou aquisição; Atividades Secundárias subdivididas em: Logística Interna, Operações, Logística externa, Marketing e vendas e Serviços. O levantamento das informações possibilitou o mapeamento de cada um desses processos.

4. O Processo Logístico no Festival de Dança de Joinville

O evento Festival de Dança de Joinville é promovido e operacionalizado pelo Instituto Festival de Dança (IFD): associação civil de Direito Privado, sem fins lucrativos, com caráter de entidade cultural, regido por um estatuto. Tem por objetivos realizar o Festival de Dança de Joinville, promovendo o resgate da cultura. Entrevistas semi-estruturadas com a Gerente Operacional e a Diretoria Executiva do Instituto Festival de Dança, além de observações e acesso ao seu documento, estatuto etc., possibilitaram a obtenção de dados sobre o processo administrativo e operacional do objeto de estudo.

Segundo a Diretoria Executiva a **gerência de recursos humanos** apresenta-se como um grande desafio, pois a equipe que conduz a operacionalização do evento é de contratação

temporária, o que acarreta em um *turn-over*² significativo. Esse processo exige treinamento constante, que próximo à data do evento tornam-se preocupantes, devido à dificuldade de realizá-los adequadamente, o que implica em administrar uma equipe que muitas vezes apresentam falhas operacionais.

O **desenvolvimento de tecnologia** é uma constante, pois o monitoramento e acompanhamento de todas as atividades e cronogramas do evento são geridos por um sistema informatizado, desenvolvido exclusivamente para o IFD, e sempre que necessário adequado às necessidades detectadas pela diretoria. Contudo, reforça a Diretora Executiva, não há um elo entre as informações que constam neste sistema e as informações que são gerenciadas pelo *web site* do evento. Este *approach* deveria existir para que as informações fossem vislumbradas em tempo real, evitando problemas tais como: incompatibilidade de horários dos espetáculos, *overbooking* em cursos e espetáculos, dentre outros.

Já a **função** de compras de insumos, ou **aquisição**, relaciona-se diretamente ao processo seletivo de todos os grupos os quais participaram das Noites Competitivas e das apresentações em Palcos Abertos. Este processo é realizado durante um período não menor que 60 dias. As equipes concorrentes encaminham ao IFD uma fita contendo a gravação de uma coreografia que se remete ao estilo de dança na qual competirão. Estas gravações são criteriosamente assistidas, e as melhores, selecionadas.

Os grupos selecionados são informados de uma data limite para executarem a inscrição dos bailarinos via *web site*. Esta atividade compôs uma das diversas **operações** citadas pelas entrevistadas. Para cada grupo concorrente também é agendado um quadro de horário de ensaios durante todo o período de realização do evento, para reconhecimento de palco. Além disso, foi mencionada a contratação de jurados para as noites competitivas, os quais são responsáveis pela avaliação de cada equipe concorrente. Além disso, o envio de convites a autoridades e empresários, bem como, acompanhamento da montagem e desmontagem dos cenários durante e após o evento permeiam as operações do IFD.

O processo seletivo dos grupos converge na programação final do evento, que é divulgada internacionalmente fazendo parte da **logística interna** do IFD. Todos os serviços de palco são terceirizados, assim como iluminação, sonorização, limpeza, segurança e secretaria. Foram poucos os equipamentos e estruturas que o IFD adquiriu, principalmente devido à

² Entende-se *turn-over* como o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos (MARRAS, 2003).

especialmente para o Festival, onde se pode monitorar grande parte dos procedimentos. Também é expressivo o número de atividades terceirizadas, ou seja, poucas atividades operacionais são desenvolvidas exclusivamente pela equipe do Instituto Festival de Dança.

Nas atividades primárias, observa-se que são realizadas pelo Instituto Festival de Dança, aquelas que se relacionam com as questões técnicas do evento, tais como seleção de equipes concorrentes e desenvolvimento da programação. Isso evidencia a forte rede de valor que o evento deve possuir, para garantir a qualidade de suas atividades.

5. Considerações Finais

A análise da Cadeia de Valor possibilita detectar as vantagens competitivas frente aos concorrentes, criando e sustentando um desempenho superior. Estas vantagens não podem ser detectadas se analisado o conjunto de processos, mas sim, cada processo individualmente, compondo a cadeia de valor.

Neste estudo, percebeu-se que a logística em serviços ainda tem um longo caminho a ser seguido. Existe pouca literatura sobre o assunto e os modelos existentes remetem-se ao setor industrial, berço do processo logístico. Contudo, percebe-se que há a necessidade de aplicar a logística em serviços, para melhor compreendê-los e otimizá-los.

O evento Festival de Dança de Joinville possui inúmeros processos os quais necessitam de uma análise criteriosa e específica para se traçar sua cadeia de valor. Algumas informações necessitam ser aprofundadas para que se analise cada processo operacional em sua íntegra, para então, estabelecer de forma prudente, as atividades de valor existentes neste segmento de serviço.

Diferentemente do setor industrial, outro aspecto percebido no segmento de prestação de serviços, que dificulta seu processo operacional adequado, é justamente a falta do mesmo. Percebe-se que não há o estabelecimento de procedimentos operacionais os quais determinem à realização da operação, que é desempenhada conforme andamento das situações corriqueiras.

O evento Festival de Dança de Joinville está consolidado e possui uma evolução processual. Existe uma preocupação com relação ao estabelecimento de procedimentos bem como, com o elo entre os mesmos. Logicamente, esta percepção estimula e facilita o mapeamento das atividades de valor, contudo, conforme dito anteriormente, há um longo

caminho a ser percorrido. A realização desta análise, e a aplicação da cadeia de valor, contribuirão para detectar as vantagens competitivas frente aos seus concorrentes, criando e sustentando um desempenho superior no mercado de eventos, haja vista, que o Festival possui um posicionamento de mercado o qual deve ser mantido.

O macro resultado do estudo conduz para um panorama logístico dos serviços turísticos de eventos, que pode contribuir para alavancar as potencialidades regionais, fornecendo subsídios ao desenvolvimento do sistema turístico local.

6. Referências

- ALLEN, J.; O'TOOLE, W.; MCDONNELL, I.; HARRIS, R. **Organização e Gestão de Eventos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- BALLOU, R.H. **Logística Empresarial**: Transportes, Administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.
- _____. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BENI, M. C. **Análise Estrutural do Turismo**. 7.ed. São Paulo: Senac, 2002.
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- COOPER, C.; FLETCHER, J.; WANHILL, S.; GILBERT, D.; SHEPHERD, R. **Turismo, princípios e prática**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- COUNCIL OF SUPPLY CHAIN. CSCMP Definition of Logistics Management <http://cscmp.org/website/aboutcscmp/definitions.asp> com acesso em 07/04/2008.
- DONIER, P-P; ERNST, R; FENDER, M; KOUVELIS, PANOS. **Global operations and Logistics: Text and Cases**. Washington University: Jhon Wiley & Sons, Inc., 1998.
- EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**, Academy of Management, vol 14, pp. 532-550, 1989.
- FITZSIMMONS, J. A; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- HUGHES, H. L. **Theatre in London and the interrelationship with tourism**, Tourism Management, vol 19, pp. 445-452, 1998
- INSTITUTO FESTIVAL DE DANÇA. **Histórico**. <http://www.festivaldedanca.com.br/site/br/historico.asp>. 2007
- JEON, S.; KANG, I.; LEE, S. (2005): **The relationship between persistence of abnormal earnings and usefulness of accounting information in hotel companies**, Tourism Management, vol. 25, pp.735-740.
- LIMA, M. C. **A engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2003.
- O'CONNOR, P. **Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PAGE, S.J. **Tourism Management**: Managing for change. Oxford: Elsevier, 2003.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. 28 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RUSCHMANN, D. v. M. **Marketing Turístico**: um enfoque promocional. 2. ed. São Paulo: Papirus, 1995.
- SANCHO, A; **Introdução ao Turismo**. São Paulo: Roca, 2001
- Santa Catarina Turismo – SANTUR. **Histórico**. <http://www.santacatarinatourismo.com.br>), 2005.
- SILVA, C. A. V.; MUSETTI, M. A. Logística Militar e Empresarial: uma abordagem reflexiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 343-354, 2003.

- SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.
- SWARBROOKE, J; HORNER, S. O; **Comportamento do consumidor no turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.
- THEOBALD, W.F; **Turismo Global**. São Paulo: Editora SENAC, 2001.
- WOOD, Jr. (Coord.). **Mudança Organizacional**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.