



**UNILASALLE**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE



**ADROALDO STRACK**

**GESTÃO LOGÍSTICA EM UM EVENTO CULTURAL:  
ESTUDO DE CASO DA FANTÁSTICA FÁBRICA DE NATAL / NATAL LUZ  
DE GRAMADO / RS - 27ª EDIÇÃO (2012 / 2013)**

Professora Dra. Tamara Karawejczyk (Orientadora)

Canoas  
2014

**ADROALDO STRACK**

**GESTÃO LOGÍSTICA EM UM EVENTO CULTURAL:  
ESTUDO DE CASO DA FANTÁSTICA FÁBRICA DE NATAL / NATAL LUZ  
DE GRAMADO / RS - 27ª EDIÇÃO (2012 / 2013)**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais, do Centro Universitário La Salle – Unilasalle, como requisito final para obtenção do título de Mestre em Memória Social e Bens Culturais.

Professora Dra. Tamara Karawejczyk (Orientadora)

Canoas  
2014

**ADROALDO STRACK**

**GESTÃO LOGÍSTICA EM UM EVENTO CULTURAL:  
ESTUDO DE CASO DA FANTÁSTICA FÁBRICA DE NATAL / NATAL LUZ  
DE GRAMADO / RS - 27ª EDIÇÃO (2012 / 2013)**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais, do Centro Universitário La Salle – Unilasalle, como requisito final para obtenção do título de Mestre em Memória Social e Bens Culturais.

Aprovado em 20 de abril de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Tamara Karawejczyk - UNILASALLE

---

Profa. Dra. Maria de Lourdes Borges - UNILASALLE

---

Prof. Dr. Flávio Régio Brambilla - UNISC

---

Prof. Dr. Rodrigo Lemos Simões - UNILASALLE

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter me proporcionado mais uma graça, por iluminar meus caminhos e estar sempre comigo em minhas trajetórias.

À minha orientadora, Profa. Dra. Tamara Karawejczyk, pela dedicação, persistência e contribuições, especialmente por ter me incentivado “a pescar”, em vez de ter me dado “o peixe”, contribuindo, dessa forma, para a elaboração desta dissertação.

À Senhora Rosa Helena Volk, Secretária Municipal de Turismo de Gramado, por autorizar a realização da pesquisa.

Aos Diretores da Fantástica Fábrica de Natal, ao criador deste evento e à Secretária Executiva do Natal Luz, pela disponibilidade de atendimento, auxílio e informações prestadas para o desenvolvimento deste estudo.

Às minhas filhas, Míriam, Karine e Laís, pelos constantes incentivos e auxílios, por compreenderem a minha ausência e pelas conversas animadoras.

À minha namorada Crica, pela cumplicidade, entendimento, tolerância e, principalmente, incentivo e carinho durante esta caminhada.

Aos meus familiares que sempre acreditam em mim.

Aos colegas de mestrado, pela convivência, pela amizade e companheirismo.

Ao Senhor Rui Ramos Neto, por acreditar em um projeto profissional, oferecendo meios para a sua execução.

*No fim, tudo dá certo, e se não deu certo é  
porque ainda não chegou ao fim.  
Fernando Sabino*

## RESUMO

A logística tem se destacado no meio empresarial como elemento essencial proporcionando redução de custos e diferencial competitivo. A logística de eventos, por sua vez, atua em uma área que requer projetos ousados e específicos que movimentam um expressivo número de profissionais, toneladas de equipamentos, grandes investimentos financeiros, movimentação de pessoas, exigindo controle e desenvolvimento de estratégias. Neste cenário, a logística de eventos é a temática deste estudo. Assim, esta dissertação tem por objetivo analisar os processos logísticos do evento especial Fantástica Fábrica de Natal – Natal Luz de Gramado / RS em sua 27ª edição no período de 2012 / 2013. Este estudo é de natureza qualitativa, com estudos exploratórios, tendo como metodologia norteadora o estudo de caso. A coleta de dados utilizou como principais fontes a pesquisa documental, entrevista individual e observações. Para análise dos dados utilizou-se a análise textual discursiva explorando os métodos dedutivo, indutivo e intuitivo. Os resultados deste estudo revelam carências e necessidades de melhorias nos processos logísticos das áreas de planejamento, da eficiência do modal utilizado para deslocamento, na ampliação da estrutura física, do aproveitamento de espaços disponíveis e utilização da logística reversa no pós-evento.

**Palavras-chave:** Logística de eventos. Processos logísticos. Natal Luz de Gramado.

## **ABSTRACT**

Logistics has excelled in business as an essential element providing cost savings and competitive advantage. The logistics of events in turn acts in an area that requires bold and specific projects that move a significant number of professionals, tons of equipment, large financial investments, movement of people, demanding controls and developing strategies. In this scenario, the logistics of events is the subject of this study. Thus, this thesis aims to analyze logistics processes special event Fantastic Factory Christmas – Natal Luz de Gramado / RS in its 27th edition in the period 2012/2013. This study is qualitative in nature, exploratory studies, the following guiding the case study methodology. Data collection used as main sources to documentary research, individual interviews and observations. For data analysis we used the discursive textual analysis exploring the deductive, inductive and intuitive methods. The results of this study reveal deficiencies and needs for improvements in logistics processes in the areas of planning, efficiency used for modal shift, expansion of physical infrastructure, the use of available space and the use of reverse logistics post- event.

**Keywords :** Event logistics. Logistics processes. Natal Luz de Gramado.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1</b> - Componentes do Sistema Logístico .....                       | 34 |
| <b>Figura 2</b> - Estrutura de Memória Organizacional .....                    | 38 |
| <b>Figura 3</b> - Espiral do Conhecimento .....                                | 43 |
| <b>Figura 4</b> - Ciclo de Auto-Organização .....                              | 57 |
| <b>Figura 5</b> - Vista parcial da cidade de Gramado.....                      | 60 |
| <b>Figura 6</b> - 12ª Festa das Hortênsias e 1º Natal Luz em 1986 .....        | 62 |
| <b>Figura 7</b> - Largo da Igreja Matriz, 2º Natal Luz, 1987.....              | 63 |
| <b>Figura 8</b> - <i>Tannembaumfest</i> .....                                  | 64 |
| <b>Figura 9</b> - A festa dos pinheiros.....                                   | 64 |
| <b>Figura 10</b> - Vila de Natal .....                                         | 67 |
| <b>Figura 11</b> - Árvore Cantante .....                                       | 68 |
| <b>Figura 12</b> - Grande Desfile de Natal .....                               | 69 |
| <b>Figura 13</b> - Grande Desfile de Natal 2 .....                             | 69 |
| <b>Figura 14</b> - <i>Nativitaten</i> .....                                    | 70 |
| <b>Figura 15</b> - <i>Nativitaten 2</i> .....                                  | 70 |
| <b>Figura 16</b> - <i>Puppets</i> .....                                        | 71 |
| <b>Figura 17</b> - <i>Puppets 2</i> .....                                      | 71 |
| <b>Figura 18</b> - Decoração com garrafas Pet .....                            | 72 |
| <b>Figura 19</b> - Decoração com garrafas Pet 2 .....                          | 72 |
| <b>Figura 20</b> - Fantástica Fábrica de Natal .....                           | 74 |
| <b>Figura 21</b> - Fantástica Fábrica de Natal 2 .....                         | 74 |
| <b>Figura 22</b> - Renas .....                                                 | 75 |
| <b>Figura 23</b> - Rua dos Quebra-Nozes .....                                  | 76 |
| <b>Figura 24</b> - Local e lugares do evento Fantástica Fábrica de Natal ..... | 79 |
| <b>Figura 25</b> - Fantástica Fábrica de Natal 3 .....                         | 80 |
| <b>Figura 26</b> - Fantástica Fábrica de Natal 4 .....                         | 81 |
| <b>Figura 27</b> - Fantástica Fábrica de Natal 5 .....                         | 81 |
| <b>Figura 28</b> - Cabides personalizados para figurino.....                   | 88 |

|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Figura 29</b> - Arara com figurinos.....                                              | 88  |
| <b>Figura 30</b> – Maquiagem.....                                                        | 89  |
| <b>Figura 31</b> - Personagens maquiados.....                                            | 89  |
| <b>Figura 32</b> - Personagens maquiados 2.....                                          | 90  |
| <b>Figura 33</b> - Palco da Fantástica Fábrica de Natal.....                             | 91  |
| <b>Figura 34</b> - Palco da Fantástica Fábrica de Natal com cenário.....                 | 92  |
| <b>Figura 35</b> - Sistema de Iluminação.....                                            | 92  |
| <b>Figura 36</b> - Cadeiras, arquibancadas e lona de teto.....                           | 93  |
| <b>Figura 37</b> - Área de acesso e sinalização.....                                     | 94  |
| <b>Figura 38</b> - Área de acesso Vip.....                                               | 95  |
| <b>Figura 39</b> - O planejamento como base para organizar, influenciar e controlar..... | 106 |
| <b>Figura 40</b> - Rede PERT/CPM montada .....                                           | 111 |
| <b>Figura 41</b> - Rede PERT/CPM do <i>case</i> 1.....                                   | 114 |
| <b>Figura 42</b> - Projeto Desfilódromo de Gramado.....                                  | 118 |
| <b>Figura 43</b> - Ampliação das arquibancadas.....                                      | 119 |
| <b>Figura 44</b> - Parque do Lago Negro.....                                             | 120 |
| <b>Figura 45</b> - Estacionamento do Parque do Lago Negro.....                           | 120 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Quadro 1</b> - Estudos Sobre Gestão Logística em Eventos (2008-2012).....                                                                      | 19  |
| <b>Quadro 2</b> - Áreas de Interesse de Eventos.....                                                                                              | 25  |
| <b>Quadro 3</b> - Evolução da Logística – Primeira Fase.....                                                                                      | 28  |
| <b>Quadro 4</b> - Evolução da Logística – Segunda Fase.....                                                                                       | 28  |
| <b>Quadro 5</b> - Evolução da Logística – Terceira Fase.....                                                                                      | 29  |
| <b>Quadro 6</b> - Evolução da Logística – Quarta Fase.....                                                                                        | 30  |
| <b>Quadro 7</b> - Fases de Planejamento e Organização de Eventos.....                                                                             | 32  |
| <b>Quadro 8</b> - Áreas de Importância para Logística de Eventos.....                                                                             | 33  |
| <b>Quadro 9</b> - Quadro Síntese da Fundamentação Teórica Inicial.....                                                                            | 36  |
| <b>Quadro 10</b> - Quadro Síntese da Fundamentação Teórica Final.....                                                                             | 45  |
| <b>Quadro 11</b> - Quadro Orientador de Coleta de Dados.....                                                                                      | 50  |
| <b>Quadro 12</b> - Perfil das Entrevistas.....                                                                                                    | 51  |
| <b>Quadro 13</b> - Focos de Abordagem de Análise de Dados .....                                                                                   | 52  |
| <b>Quadro 14</b> - Descrição de Métodos de Análise.....                                                                                           | 55  |
| <b>Quadro 15</b> - Quadro síntese da evolução do Natal Luz .....                                                                                  | 77  |
| <b>Quadro 16</b> - Quadro síntese dos processos logísticos do evento Fantástica Fábrica de Natal, ed. 27ª.....                                    | 97  |
| <b>Quadro 17</b> - Quadro síntese 5W1H.....                                                                                                       | 102 |
| <b>Quadro 18</b> - Quadro síntese da memória dos processos logísticos da Fantástica Fábrica de Natal relacionados aos tipos de conhecimento ..... | 103 |
| <b>Quadro 19</b> - Relação de caminhos a percorrer <i>case</i> 1.....                                                                             | 114 |
| <b>Quadro 20</b> - Importância e benefícios do PERT / CPM.....                                                                                    | 115 |
| <b>Quadro 21</b> - Quadro síntese de propostas de aprimoramento do processo logístico....                                                         | 123 |

## LISTA DE TABELAS

|                                                                                                       |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tabela 1</b> - Tipos de Conhecimento.....                                                          | 41  |
| <b>Tabela 2</b> - Recolhimento ISSQN Nov./Dez./Jan.....                                               | 74  |
| <b>Tabela 3</b> - Datas de apresentação da Fantástica Fábrica de Natal na 27ª edição.....             | 79  |
| <b>Tabela 4</b> - Fórmula da estimativa de tempo .....                                                | 108 |
| <b>Tabela 5</b> - Estrutura de PERT / COM.....                                                        | 108 |
| <b>Tabela 6</b> - Eventos, atividades e como se relacionam.....                                       | 109 |
| <b>Tabela 7</b> - Evento como ponto de partida e convergência.....                                    | 109 |
| <b>Tabela 8</b> - Atividades e tempos do projeto de restauração de aberturas de prédio histórico..... | 110 |
| <b>Tabela 9</b> - Interdependência das atividades.....                                                | 110 |
| <b>Tabela 10</b> - Cálculo do caminho crítico.....                                                    | 111 |
| <b>Tabela 11</b> - Vantagens e limitações do PERT/CPM.....                                            | 112 |
| <b>Tabela 12</b> - Relação de atividades <i>case 1</i> .....                                          | 113 |
| <b>Tabela 13</b> - Atividades antecessoras e sucessoras <i>case 1</i> .....                           | 113 |
| <b>Tabela 14</b> – Estrutura Curricular .....                                                         | 135 |

## SUMÁRIO

|                                                                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                                                                               | <b>13</b> |
| <b>1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>                                                                                  | <b>24</b> |
| 1.1 EVENTOS .....                                                                                                     | 24        |
| 1.2 LOGÍSTICA .....                                                                                                   | 26        |
| 1.3 LOGÍSTICA DE EVENTOS .....                                                                                        | 32        |
| 1.4 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL .....                                                                                      | 36        |
| 1.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO .....                                                                                      | 40        |
| <b>2 METODOLOGIA .....</b>                                                                                            | <b>46</b> |
| 2.1 TIPO DE PESQUISA .....                                                                                            | 46        |
| <b>2.1.1 Justificativa da escolha do método .....</b>                                                                 | <b>47</b> |
| <b>2.1.2 Justificativa da escolha do evento .....</b>                                                                 | <b>48</b> |
| 2.2 COLETA DE DADOS .....                                                                                             | 49        |
| <b>2.2.1 Documentos .....</b>                                                                                         | <b>50</b> |
| <b>2.2.2 Entrevistas .....</b>                                                                                        | <b>50</b> |
| <b>2.2.3 Observações .....</b>                                                                                        | <b>51</b> |
| 2.3 ANÁLISE DE DADOS .....                                                                                            | 52        |
| 2.4 PRODUTO FINAL .....                                                                                               | 57        |
| 2.5 LIMITAÇÃO DO MÉTODO .....                                                                                         | 58        |
| <b>3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>                                                                        | <b>59</b> |
| 3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DA FANTÁSTICA FÁBRICA DE NATAL, ED. 27ª /2012 .....                                  | 59        |
| <b>3.1.1 Município de Gramado .....</b>                                                                               | <b>59</b> |
| <b>3.1.2 Histórico do Natal Luz .....</b>                                                                             | <b>60</b> |
| <b>3.1.3 Fantástica Fábrica de Natal, Edição 27ª / 2012.....</b>                                                      | <b>79</b> |
| 3.2 PROCESSOS LOGÍSTICOS DO EVENTO FANTÁSTICA FÁBRICA DE NATAL, ED. 27ª / 2012 .....                                  | 82        |
| <b>3.2.1 Processos logísticos destacados no pré-evento .....</b>                                                      | <b>82</b> |
| <b>3.2.2 Processos logísticos destacados no transevento .....</b>                                                     | <b>93</b> |
| <b>3.2.3 Processos logísticos destacados no Pós-evento .....</b>                                                      | <b>96</b> |
| 3.3 SISTEMATIZAR A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL DOS PROCESSOS LOGÍSTICOS DO EVENTO ESPECIAL FANTÁSTICA FÁBRICA DE NATAL.... | 99        |
| 3.4 PROPOR FORMAS DE APRIMORAMENTO DOS PROCESSOS LOGÍSTICOS PARA O EVENTO ESPECIAL FANTÁSTICA FÁBRICA DE NATAL .....  | 105       |

|                                                                                                       |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 3.4.1 Sugestões para processos logísticos destacados no pré-evento .....                              | 105     |
| 3.4.2 Sugestões para processos logísticos destacados no transevento .....                             | 119     |
| 3.4.3 Sugestões para os processos logísticos destacados no pós-evento .....                           | 121     |
| 3.5 ELABORAÇÃO DE UM CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO <i>LATO SENSU</i> EM<br>GESTÃO LOGÍSTICA DE EVENTOS ..... | 121     |
| <br>CONCLUSÃO .....                                                                                   | <br>122 |
| <br>REFERÊNCIAS .....                                                                                 | <br>127 |
| <br>APÊNDICE A - Roteiro para Entrevistas Narrativas .....                                            | <br>133 |
| APÊNDICE B - Questionário de Entrevista .....                                                         | 134     |
| <br>ANEXO 1 .....                                                                                     | <br>135 |
| ANEXO 2 .....                                                                                         | 140     |

## INTRODUÇÃO

O segmento turístico tem se destacado no cenário nacional e internacional como alternativa de gerar créditos para o país, estados e municípios. Conforme estudo promovido pelo Ministério de Turismo (2013), 2012 foi o melhor ano do turismo brasileiro, tanto no que se refere à circulação de pessoas pelo país, quanto ao incremento de divisas por meio deste setor. O desembarque internacional de passageiros passou de 5,8 milhões, em 2010, para 9 milhões, em 2011, e para 9,2 milhões, em 2012. Já o desembarque nacional de passageiros passou de 49,5 milhões, em 2010, para 79,2 milhões, em 2011, alcançando 84,8 milhões, em 2012. Segundo o Ministério, se for considerado que nos próximos anos o país terá uma maratona de grandes eventos internacionais, como a Copa das Confederações e a Jornada da Juventude, em 2013, a Copa do Mundo, em 2014, e as Olimpíadas, em 2016, as expectativas do turismo são extremamente animadoras.

Um dos produtos oferecidos por este mercado é o turismo de eventos, segmento que tem proporcionado resultados significativos para economias de determinados municípios. Os eventos, em geral, constituem uma força de atração de turistas, já que, de acordo com Bahl (2003), transformam-se em um centro estratégico para onde gravitam os interesses de todos aqueles que se deslocam para participar, ou que, de algum modo, estão envolvidos no evento.

O apoio do governo em todos os níveis tem sido essencial à expansão do turismo de eventos. Como informam Allen et al. (2008), os governos não só investiram na criação de órgãos especializados no desenvolvimento deste segmento, como muitos deles financiaram ou contribuíram significativamente para infraestrutura específica, como centros de convenção, exposições e estádios.

Esses rituais de celebrações específicas, planejados e criados para marcar ocasiões especiais, ou para atingir metas ou objetivos determinados, são chamados por Allen et al. (2008) de eventos especiais. Mas, para assim serem considerados, os autores explicam que devem reunir os seguintes atributos: espírito festivo, singularidade, qualidade, autenticidade, tradição, hospitalidade, temática e simbolismo.

Por tudo isso, o turismo de eventos mostra-se uma eficiente alternativa para suprir a ausência do turista de lazer no período de baixa estação, além de atuar como um estabilizador que preenche o espaço ocioso nesses períodos, fato ocasionado, nas palavras de Bahl (2003), pela sazonalidade presente em todas as grandes destinações turísticas.

Nesse sentido, a presente dissertação analisou os processos logísticos da Fantástica Fábrica de Natal, parte do Natal Luz de Gramado, evento considerado uma das festividades que mais agradam pessoas em período de férias, por apresentar espetáculos que reúnem diversão e religiosidade. Apesar de o objeto de estudo deste trabalho ter começado somente em 2006, é preciso lembrar que o Natal Luz iniciou em 1986, no município de Gramado, no Rio Grande do Sul, quando o executivo municipal percebeu a necessidade de aumentar a visitação de turistas no mês de dezembro, com o intuito de atraí-los na estação de verão.

A partir de então, todos os anos nessa época a cidade recebe mais de um milhão de pessoas provindas de todos os lugares do país e do mundo. Para recebê-los, o município precisou de significativa organização e reestruturação que envolveu as autoridades, os empresários e a comunidade local. Um esforço conjunto que tem feito deste um dos maiores e bem-sucedidos eventos nacionais.

A comunidade local é formada por descendentes de italianos, alemães e portugueses que apresentam como tradição, durante o mês de dezembro, passar o Natal em família e na igreja. Esse período é marcado pelo costume de enfeitar árvores de natal nas residências, ideia que se estendeu por toda a cidade que passou a ser ornamentada com luzes, com o objetivo de atrair turistas. A tradição das luzes foi trazida pelo senhor Luciano Peccin, Secretário de Turismo de Gramado, em 1986, que viu, na Disney, as luzinhas circundando as cumeeiras das casas. Bem aceita, a sugestão de Peccin foi incorporada às práticas locais e, desde então, o hábito dos munícipes é responsável pela beleza da cidade no Natal.

Entretanto, para que houvesse uma conotação de evento, era necessário agregar sonorização, a fim de se fazer algum espetáculo. Convencidos, os comerciantes aprovaram a ideia de serem instalados alto-falantes por toda a Avenida Borges de Medeiros. Com esses preparativos, o Natal Luz de Gramado inaugurou sua primeira edição, em 1986, ao som da Orquestra Sinfônica de Porto Alegre (OSPA), que se apresentou pela primeira vez ao ar livre no município.

Após esse breve histórico, o pesquisador julga necessário esclarecer que a edição de seu interesse de estudo é a 27ª, realizada entre 1 de novembro de 2012 e 13 de janeiro de 2013. Segundo informações do Relatório de Atividades fornecido pela Secretaria de Turismo de Gramado, a edição anterior do Natal Luz foi composta de 18 atrações, sendo quatro superproduções e doze atrações gratuitas, apresentadas em temporada de 74 dias, com público de 1,4 milhão de visitantes.

Dentre as superproduções, está o musical Fantástica Fábrica de Natal. Este musical conta a história de uma criança que realiza o desejo de conhecer a Fábrica do Papai Noel. Neste mundo mágico, brinquedos e a própria fábrica ganham vida, enquanto os ajudantes do bom velhinho trabalham freneticamente para finalizar os preparativos para a tão esperada noite de Natal. Patinadores, atores, bailarinos, cantores e banda compõem o elenco deste belíssimo espetáculo. Na edição 2011/2012, a Fantástica Fábrica de Natal foi contemplada com 21 apresentações assistidas por 68.600 espectadores.

Allen et al. (2008) observam que ao participar de um evento cultural ou social, principalmente na posição de consumidores deste evento, ou seja, como plateia ou como espectadores, gera-se criticidade na avaliação da sua performance. Se tudo correu dentro do esperado, dentro do previsto, procura-se demonstrar satisfação e apreço. Porém, se caso ocorrerem pequenos problemas como, por exemplo, falha no sistema de iluminação, ou problemas com a sonorização, mesmo que temporários, julga-se falta de organização, falha no sistema. Mas que sistema é esse que não deve falhar? Por ventura seria ele um conjunto de *poka yokes*<sup>1</sup> elaborado por Shingo no Sistema Toyota de Produção, nos anos 60, no Japão?

Segundo os mesmos autores (Allen et al., 2008), há uma parte invisível dos eventos que permite aos consumidores dedicar atenção total à comemoração sem que sejam perturbados por problemas desnecessários. Ela somente se torna visível quando é efetivamente buscada, quando ocorre um problema, ou quando permite que o público pagante (cliente ou patrocinador) tenha suas expectativas atendidas ou, até mesmo, superadas. Esta parte invisível apresenta fortes componentes de logística e se destaca como elemento essencial na elaboração e contextualização de eventos.

---

<sup>1</sup> O conceito de *poka yokes* foi utilizado de acordo com a concepção de Heizer e Render em *Administração de operações: bens e serviços*. Conforme os autores, *poka yokes* é um sistema à prova de erro, um método que busca eliminar defeitos causados por falhas ou erros humanos.

O objetivo da logística, conforme Bowersox e Closs (2010), é tornar os produtos e serviços disponíveis no local onde são necessários, no momento em que são desejados. Nessa mesma linha de raciocínio, Ballou (2006) ressalta que a missão do profissional da logística busca fornecer mercadorias e serviços a clientes de acordo com suas necessidades e exigências da maneira mais eficiente possível. Salienta, ainda, a necessidade “de dispor a mercadoria ou serviço certo, no lugar certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa” (BALLOU, 2006, p. 21).

Com a evolução da logística, alcançou-se a fase da integração estratégica que, para Bowersox e Closs (2010), é vista como a competência que vincula a empresa a seus clientes e fornecedores. Zanini (2012) ratifica este posicionamento salientando que a logística adquiriu um caráter essencialmente estratégico, com enfoque sistêmico de elementos que interagem e influenciam-se para realizar objetivos, funcionando como uma importante ferramenta dentro das organizações. A logística integrada permeia o fluxo de informações da empresa, o fluxo de materiais, de suprimentos e apoia a manufatura e a distribuição física. A partir disso, a expressão cadeia de suprimentos passa a ter destaque e importância dentro da nova sistemática. Chopra e Meindl (2010) destacam que o objetivo da cadeia de suprimentos busca maximizar o valor geral gerado pelas empresas que participam da cadeia. A implantação deste conceito pode começar pelo projeto da estrutura organizacional. Este projeto envolve duas atividades: a criação da função logística integrada e a definição dos processos que apoiam seu funcionamento.

Allen et al. (2008, p. 212) observam que

a maioria das teorias de logística se ocupa do suprimento de produtos aos consumidores, a logística de eventos implica o suprimento eficiente de consumidores para o produto, e o suprimento de instalações para o local do evento.

Ao invés de levar o produto ao consumidor, os autores salientam que na logística de eventos ocorre o contrário: os consumidores são conduzidos ao produto e ao local do evento.

Quando se fala em competitividade dentro das organizações, muitas vezes, essa competitividade está atrelada ao valor quantitativo e qualitativo de produtos e serviços. Porém, historicamente percebe-se que as empresas estabelecem estratégias para alcançar seus objetivos. A criação de conhecimento dentro das instituições é uma estratégia que

proporciona, no decorrer do tempo, oxigênio para as trajetórias de muitas delas na busca pela competitividade.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que autores ocidentais como Peter Drucker, Alvin Toffler, James Brian Quinn e Robert Reich concordam que o futuro pertence às pessoas que detêm conhecimento. Observam que em uma sociedade baseada no conhecimento, como destaca Peter Drucker, o trabalhador do conhecimento é o maior ativo. Para os autores japoneses (1997, p. 63), conhecimento é “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”.

A principal atividade nas organizações do conhecimento, segundo Sveiby (1998), é a transferência de conhecimento. Ela se dá de duas maneiras: por meio da informação ou da tradição (pela prática). A primeira transfere o conhecimento de forma indireta, por meio de veículos como palestras e apresentações. A segunda ocorre de forma direta, de pessoa para pessoa, através do aprendizado pela prática.

Terra (2005) aponta a Gestão do Conhecimento como uma estratégia central para desenvolver a competitividade de empresas e países. Discute o investimento em pesquisa e desenvolvimento, os avanços da tecnologia gerencial relacionados à Gestão do Conhecimento, das tecnologias de informática e de telecomunicações, e das conclusões das teorias sobre criatividade, aprendizado individual e organizacional.

Buscando alcançar as metas traçadas, a memória organizacional representa um elemento fundamental para obtenção deste sucesso. Nas palavras de Halbwachs (2006), a memória não faz corte ou ruptura entre passado e presente. Retém do passado somente aquilo que está vivo ou é capaz de viver na consciência de um grupo. A duração de uma memória está limitada à duração da memória do grupo. Isso significa dizer que há necessidade de preservação de elos entre os integrantes de um grupo para que a sua memória permaneça.

Isto posto, a temática investigada neste trabalho focaliza os processos de gestão logística em um evento especial proporcionando memória e gestão do conhecimento. Por esse motivo, este estudo insere-se na linha de pesquisa *Memória e Gestão Cultural*<sup>2</sup>,

---

<sup>2</sup> Esta linha de pesquisa estuda os aspectos relacionados à gestão de organizações culturais, aos processos e práticas de trabalho em produção cultural, à adoção de modelos de gestão e à formação e competências do gestor e produtor cultural. Investiga como as instituições e organizações culturais gerenciam seu conhecimento e processos de aprendizagem, constituindo memoriais, centros de memória e projetos de memória institucional e organizacional. Aborda, ainda, a dinâmica e os processos individuais e coletivos relacionados à mudança, à inovação e à criatividade da indústria no âmbito da economia da cultura.

do Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais do Centro Universitário Lasalle (Unilasalle).

O interesse na temática surgiu quando uma das filhas do pesquisador foi selecionada na audição do evento Fantástica Fábrica de Natal. Vivenciando todo o processo de ensaios, orientações, movimentações, treinamentos, deslocamentos e apresentações, o pesquisador observava certas situações no processo logístico do evento, principalmente no que se refere às questões relacionadas ao planejamento e inovações integradas na cadeia de serviços táticos e operacionais, em prol da necessidade e satisfação dos usuários finais.

Como o autor desta dissertação é um profissional de logística especialista no assunto e ministra disciplinas sobre a temática em instituições de ensino superior e em cursos de pós-graduação e extensão, visualizou oportunidades para o melhoramento desta gestão.

Costa (2011) afirma que as empresas nunca investiram tanto em soluções e que hoje a logística é o principal meio para aumentar o capital da empresa. Com suas soluções eficazes, oferece a possibilidade de reduzir custos, agregar valores e satisfazer os clientes. Segundo Ferraes e Kuehne (2009), a explicação reside na capacidade da logística de evoluir para responder às necessidades advindas das profundas e constantes mudanças que as organizações estão enfrentando. O modo como vem sendo aplicada e desenvolvida, no meio empresarial e acadêmico, denota a evolução do seu conceito, a ampliação das atividades sob sua responsabilidade e, mais recentemente, o entendimento de sua importância estratégica.

Ao perceber esta evolução e os resultados obtidos nas empresas, o pesquisador visualizou a possibilidade de identificar, analisar e adaptar técnicas desenvolvidas no segmento empresarial para o setor de eventos culturais, com intuito de obter resultados semelhantes aos obtidos nas empresas. Dessa forma, este estudo se justifica por três motivos, a saber: pela importância, pela oportunidade e pela viabilidade de pesquisa.

Em relação à importância, o autor vê a possibilidade de gerar conhecimento e aprendizagem na área, oportunizando capacitação, desenvolvimento e qualificação de profissionais para atuarem no setor. Nesse sentido, propõe, como produto final, a elaboração de um curso de especialização na área de gestão logística em eventos.

---

Tanto as empresas públicas quanto as privadas estão procurando cada vez mais operar de forma eficiente e eficaz para garantirem continuidade de suas atividades em um mercado competitivo. Muitas destas melhorias podem ser obtidas através de um *upgrade*<sup>3</sup> de tecnologia, mas o aumento da complexidade operacional e o maior nível de exigência de serviços pelos clientes passam, essencialmente, pela capacitação profissional e melhorias no processo. Para Zanini (2012), é imprescindível que o profissional da área de logística conheça as diferenças das competências e habilidades entre as atividades empresariais e as atividades de serviços e eventos. Nesse sentido, a proposta de estruturar um curso de especialização vem ao encontro das carências e necessidades acima apresentadas.

Com relação à oportunidade, o intuito foi situar a dissertação na produção acadêmica, processo iniciado a partir de uma revisão sobre os temas do estudo: gestão logística e eventos.

Durante o mês de março de 2013, foram realizadas pesquisas no banco de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que ofereceram uma maneira simples e abrangente de pesquisar a literatura correspondente às áreas de conhecimento deste estudo. Desse modo, o quadro 1 apresenta a síntese das pesquisas realizadas no Brasil nos últimos cinco anos.

Quadro 1 – Estudos sobre gestão logística em eventos (2008-2012)

| Nº | Autores                        | Ano  | Tipo de trabalho                                | Objetivo do estudo                                                                                                                                                                          | Principais achados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|--------------------------------|------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Emiliana da Silva Campos Souza | 2012 | Dissertação Universidade do Vale do Itajaí / SC | Verificar os processos logísticos de eventos científicos nas fases do pré, trans e pós-evento para melhor operacionalização, utilizando como objeto de estudo o VIII Seminário ANPTUR 2011. | Apesar de o Seminário ser pontuado como A1 pela <i>Qualis</i> , os aspectos que envolvem tecnologia, atividades operacionais e, principalmente, o processo de avaliação do participante em relação ao evento, merece a atenção da comissão organizadora. A tecnologia utilizada de forma pouco eficiente quebra o início do relacionamento com o participante. Atividades operacionais sem o devido planejamento e controle, criam um ambiente |

<sup>3</sup> Segundo o *Dicionário de expressões idiomáticas da língua inglesa* (2002), *upgrade* significa aumento de nível; melhoramento.

|   |                                |      |                                                                    |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---|--------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                |      |                                                                    |                                                                                                                                                  | instável, tanto para o participante como para o prestador de serviço.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 2 | Fabício Silva<br>Barbosa       | 2010 | Dissertação<br>Universidade<br>do Vale do<br>Itajaí / SC           | Analisar o processo logístico da <i>Oktoberfest</i> de Blumenau/SC.                                                                              | Em função de sua dinâmica, o segmento de eventos exige uma estrutura de processos logísticos flexíveis que se adapte com facilidade a diferentes situações. Sintonia entre todos os prestadores de serviços terceirizados. Necessidade de estruturação e utilização de tecnologia de informação. Desafio da logística integrada em administrar as mudanças ocorridas na cadeia de valor, na rede de valor e no fluxo informacional que se alteram a cada evento.                           |
| 3 | Marizangela<br>Gomes de Moraes | 2010 | Dissertação<br>Universidade<br>do Vale do<br>Rio dos<br>Sinos / RS | Analisar o relacionamento da cadeia de suprimentos do setor de eventos em Goiânia e identificar como ele pode agregar valor ao consumidor final. | Há ausência de visão sistêmica, falta de planejamento, falta de gerenciamento. O estudo evidencia a carência de profissionais e critérios para seleção de fornecedores, além da ausência de estratégias que trabalhem as dependências entre os elos da cadeia. Ocorrem muitas falhas de comunicação e troca de informações. Há inexistência de informações na cadeia.                                                                                                                      |
| 4 | Laira Taísa Stock              | 2009 | Dissertação<br>Universidade<br>do Vale do<br>Itajaí / SC           | Analisar o processo logístico do Instituto Festival de Dança de Joinville/SC.                                                                    | O segmento de eventos necessita de uma dinâmica logística altamente flexível e com grande capacidade de adaptabilidade. A integração da cadeia de valor do evento e as cadeias de valores dos fornecedores, atacadistas e varejistas, é fator fundamental para determinação da dinâmica logística. A cada evento, as dinâmicas da cadeia de valor, da rede de valor e do fluxo informacional são modificadas, sendo este o maior desafio para aplicação da logística integrada em serviço. |
| 5 | João David<br>Oliveira Duarte  | 2009 | Monografia<br>Universidade<br>Fernando<br>Pessoa/                  | Definir as bases essenciais para o estabelecimento de uma metodologia de organização e gestão                                                    | A espinha dorsal de qualquer projeto de evento assenta no planejamento estratégico e específico. A organização, planejamento e gestão de um evento estão sempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|   |                           |      |                                                 |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---|---------------------------|------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                           |      | Porto                                           | de eventos, bem como analisar a forma de aplicação de diversos métodos e técnicas de uma empresa de eventos.         | subjugadas ao caráter e personalidade de quem o realiza, seja uma pessoa ou o grupo que, por vezes, só mesmo com um verdadeiro sentido de missão e autêntica paixão por trabalhar neste setor de atividade consegue superar os desafios a que, muitas vezes, os clientes, fornecedores, colaboradores e público os sujeitam. É uma experiência única e não repetível.                                                                                                                                   |
| 6 | Danielle Cardoso de Moura | 2008 | Dissertação Universidade do Vale do Itajaí / SC | Analisar o processo de gestão na logística do Festival de Dança de Corumbá/MS, sob a ótica dos processos de eventos. | As empresas são obrigadas a se tornarem eficazes e a encontrarem, na logística, um fator estratégico que proporcione maior agilidade a seus negócios. Observam-se gargalos na cadeia logística, bem como necessidade de estimular parcerias na cadeia de suprimentos. Há carência de profissionais, baixa qualidade da mão de obra, falta de visão sistêmica, holística e de pensamento estratégico para desenvolvimento.                                                                               |
| 7 | Bianca Pugen              | 2008 | Dissertação Universidade de Caxias do Sul / RS  | Estudar a gestão da 18ª Festa Nacional do Peixe de Tramandaí/RS.                                                     | Os resultados evidenciaram que existem problemas pontuais na Gestão da Festa Nacional do Peixe. Os objetivos da Festa são pouco específicos e redundantes. A participação dos <i>stakeholders</i> no evento não é simétrica e os gestores não elaboram mecanismos de mensuração para analisar o desempenho que o evento atingiu. Quanto à estrutura organizacional da Festa, constatou-se que ela apresenta alguns traços do modelo burocrático, o que dificulta uma gestão inovadora, ágil e flexível. |

Fonte: Autoria própria, 2013.

Verificou-se que a maioria das dissertações buscou apresentar as carências, as falhas nos processos e as fragilidades na gestão logística. Foram evidenciados os gargalos, a necessidade de parcerias (cadeia de suprimentos), o investimento em tecnologia, a falta de mão de obra especializada e a cultura na busca de resultados. No

entanto, não foram encontradas pesquisas que evidenciassem a temática gestão logística em eventos culturais, enfatizando os aspectos de memória e gestão do conhecimento organizacional.

No que se refere à viabilidade do estudo, a Secretária Municipal de Turismo de Gramado, senhora Rosa Helena Volk, confirmou a aceitação do projeto no dia 20 de abril de 2012, dando acesso às fontes para obtenção de dados e registros.

O Natal Luz de Gramado mobiliza a comunidade o ano todo. Moradores da cidade dispõem de seu tempo e dedicação confeccionando guirlandas, flores e anjos para encherem os olhos de crianças e adultos que visitam o município. Ao todo, são mobilizadas mais de duas mil pessoas para compor o *casting*<sup>4</sup> do evento, a maioria delas da própria comunidade.

Entre as ações sociais e culturais oferecidas pelo evento, destacam-se a Escola das Artes, com mais de 230 crianças e adultos em sete modalidades artísticas, o Projeto Pet, com mais de quatro milhões de garrafas aproveitadas desde 2003, as doações de alimentos, o Projeto Iluminar, entre outros.

Com base nesta breve descrição do crescimento e desenvolvimento do evento, bem como dos benefícios proporcionados à comunidade e do possível aumento de ganhos, justifica-se a relevância e pertinência acadêmica para o desenvolvimento da temática nesta investigação.

A partir dessas informações, pôde-se elaborar a questão problema desta pesquisa: *Como ocorrem e como podem ser melhor estruturados os processos logísticos no evento especial Fantástica Fábrica de Natal – Natal Luz de Gramado/RS, sob o enfoque da memória e gestão do conhecimento organizacional?*

Sendo assim, esta dissertação apresenta os resultados de um estudo que teve por objetivo geral analisar os processos logísticos do evento especial Fantástica Fábrica de Natal – Natal Luz de Gramado/RS, sob o enfoque da memória e gestão do conhecimento organizacional. Também foram objetivos desta pesquisa descrever os processos logísticos da 27ª edição do evento (2012/2013); sistematizar a memória organizacional da gestão logística da Fantástica Fábrica de Natal; propor formas de aprimoramento dos processos logísticos para este espetáculo; e, por fim, elaborar um

---

<sup>4</sup> *Casting* significa arranjo, molde, elenco, conforme o *Dicionário de expressões idiomáticas da língua inglesa* (2002).

curso de especialização em Gestão Logística de Eventos como produto final, com o intuito de qualificar profissionais que desejem atuar nesse setor.

Para dar continuidade ao trabalho, este autor dividiu a dissertação em três capítulos, além desta introdução, da conclusão e dos apêndices e anexos. No primeiro, intitulado “Fundamentação Teórica”, são apresentados os pressupostos que embasam a pesquisa, no que se refere aos conceitos de Eventos, Logística, Logística de Eventos, Memória Organizacional e Gestão do Conhecimento. No segundo, denominado “Metodologia”, são explicados os métodos que norteiam o estudo, além da coleta e análise de dados. No terceiro, “Apresentação e análise”, faz-se a análise dos processos logísticos da 27ª edição da Fantástica Fábrica de Natal.

## 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como este estudo centra-se nos processos de gestão logística de um evento especial, a proposta deste capítulo é apresentar os principais conceitos relacionados à temática da pesquisa. Sendo assim, a fundamentação teórica está subdividida em cinco subcapítulos, a saber: Eventos, Logística, Logística de Eventos, Memória Organizacional e Gestão do Conhecimento.

### 1.1 EVENTOS

A atividade eventos teve suas origens na Antiguidade, com os Jogos Olímpicos em 776 a. C. Posteriormente, outros tipos de eventos foram acontecendo e atravessaram diversos períodos na história da civilização humana, atingindo nossos dias, como informa Matias (2010).

Segundo Canton (2002, p. 49), “em 1896, um grupo de homens de negócios observou que os grupos, associações que se encontravam, deixavam uma significativa renda nos lugares que locavam para se encontrarem, assim como na comunidade.” Diante das perspectivas e dos benefícios que as reuniões traziam a seus empreendimentos e à comunidade, esses empresários lançaram em Detroit, neste período, o primeiro *Convention and Visitors Bureau*, o qual tinha como objetivo promover a cidade que passava por sérios problemas financeiros. No Brasil, conforme o autor, estes encontros foram introduzidos em 1983, na cidade de São Paulo, e um ano após, no Rio de Janeiro.

De acordo com Zanella (2004), evento é uma concentração ou reunião formal e solene de pessoas e/ou entidades, realizada em data e local especial, com o objetivo de celebrar acontecimentos importantes e significativos e estabelecer contatos de natureza comercial, cultural, esportiva, social, familiar, religiosa, científica, entre outros.

Bahl (2003) afirma que os eventos oferecem uma série de benefícios para a comunidade receptora. Eles geram divisas à medida que aumenta o número de visitantes na localidade. Estes, por sua vez, tendem a gastar mais que um turista comum. Como consequência natural da realização do evento, há também aumento na geração de emprego e renda e, dependendo da sua dimensão, pode haver aumento na permanência

do turista na cidade. A atividade de eventos cresce notavelmente, mostrando que pode desempenhar um importante papel para atividade turística como um todo.

Considerando os eventos como uma atividade dinâmica, sua conceituação tem sido objeto de modificação. Matias (2010) estabelece o significado de evento como:

- ação do profissional mediante pesquisa, planejamento, organização, coordenação, controle e implementação de um projeto, visando atingir seu público-alvo com medidas concretas e resultados planejados;

- conjunto de atividades profissionais desenvolvidas com o objetivo de alcançar seu público-alvo pelo lançamento de produtos, apresentação de uma pessoa, empresa ou entidade, visando estabelecer seu conceito ou recuperar sua imagem;

- realização de um ato comemorativo, com finalidade mercadológica ou não, visando apresentar, conquistar ou recuperar o seu público-alvo;

- soma de ações previamente planejadas com o objetivo de alcançar resultados definidos perante seu público-alvo.

Tanto a importância quanto as definições anteriormente apresentadas tornam claro o entendimento da temática e facilitam a compreensão e o desenvolvimento do estudo específico em questão.

Matias (2010) identifica uma grande diversidade de eventos realizados em relação à área de interesse, e classifica-os conforme estão dispostos no quadro 2.

Quadro 2: Áreas de Interesse de Eventos

| Áreas       | Características                                                                                          |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Artística   | Qualquer manifestação de arte.                                                                           |
| Científica  | Referente às ciências naturais e biológicas.                                                             |
| Cultural    | Aspectos de determinada cultura para conhecimento geral ou promocional.                                  |
| Cívica      | Ligados à pátria.                                                                                        |
| Desportiva  | Qualquer tipo de evento esportivo.                                                                       |
| Folclórica  | Manifestações de culturas regionais de um país, abordando lendas, tradições, hábitos e costumes típicos. |
| Lazer       | Proporciona entretenimento.                                                                              |
| Promocional | Promove um produto, pessoa, entidade ou governo.                                                         |

|           |                                                       |
|-----------|-------------------------------------------------------|
| Religiosa | Trata de assuntos religiosos independente de credos.  |
| Turística | Explora os recursos turísticos de uma região ou país. |

Fonte: Adaptado de Matias, 2010.

Um elemento fundamental na criação de um evento é a compreensão de seu ambiente. O contexto em que ocorrerá a festividade será o principal determinante para o seu sucesso. Para compreender esse ambiente, o profissional de eventos primeiramente precisa identificar os principais participantes envolvidos (parceiros, pessoas e organizações). Em seguida, deve analisar os objetivos desses participantes, isto é, o que cada um espera ganhar com a comemoração e quais as forças que atuam sobre o desejo e metas de todos, o que, possivelmente, afetará as suas respostas ao evento (MATIAS, 2010).

Ao tomar-se a Fantástica Fábrica de Natal como unidade de análise, pode-se afirmar que das áreas de interesse mencionadas por Matias (2010), este evento se enquadra como cultural, religioso, de lazer e turismo.

## 1.2 LOGÍSTICA

Novaes (2007) destaca que, na sua origem, o conceito de Logística estava essencialmente ligado às operações militares. Ao decidir avançar suas tropas, os generais precisavam ter, sob suas ordens, uma equipe que providenciasse o deslocamento, na hora certa, de munições, equipamentos e socorro médico para o campo de batalha. Por se tratar de um serviço de apoio, sem o *glamour*<sup>5</sup> da estratégia bélica e sem o prestígio das batalhas ganhas, os grupos logísticos militares trabalhavam quase sempre em silêncio.

Esta mesma ideia perdurou por certo tempo também dentro das empresas. A logística era considerada apenas como atividade de apoio, elo entre a produção e a demanda pelo cliente. Novaes (2007) esclarece que um elemento básico no processo produtivo é o distanciamento espacial entre a indústria e os mercados consumidores de um lado, e as distâncias entre a fábrica e os pontos de origem de matérias-primas e dos componentes necessários à fabricação dos produtos de outro. O produto, ao sair da fábrica, já tem um valor intrínseco agregado, mas esse valor está ainda incompleto para

<sup>5</sup> Conforme o *Dicionário de expressões idiomáticas da língua inglesa*, de Schambil (2002), *glamour* é o mesmo que encanto, simpatia, charme.

o consumidor final. Para que o consumidor possa usufruir o produto em toda sua plenitude, é necessário que a mercadoria seja colocada no lugar desejado.

Atualmente, a Logística é conceituada por Panitz (2006) como processo de planejamento, implementação, controle econômico e eficiente do fluxo e armazenamento de bens e serviços e de informações a eles associadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes. O autor ressalta que tal definição é oriunda do *Council of Supply Chain Management Professional* (CSCMP), organização sem fins lucrativos, formada por profissionais de todo o mundo, que possuem interesse e/ou responsabilidades em Logística e Gerenciamento de Cadeias de Suprimentos. Ballou (2001), Bowersox e Closs (2010) e Chopra e Meindl (2011) desenvolvem seus estudos a partir desta mesma base conceitual e ampliam, de forma significativa, a sua importância nas empresas privadas e públicas.

No que tange à organização, Novaes (2007) destaca que a Logística deve iniciar pelo estudo e planificação do projeto ou processo a ser posto em prática. Uma vez planejado e devidamente aprovado, passa-se para a fase de implementação e operação. O autor acrescenta que determinadas empresas acham que o processo termina por aí. Na verdade, devido aos problemas logísticos e à sua natureza dinâmica, todo o sistema logístico precisa ser constantemente avaliado, monitorado e controlado.

Para Bowersox e Closs (2010), a logística é singular porque nunca para. Está ocorrendo em todo mundo, 24 horas por dia, sete dias por semana, durante 52 semanas por ano. Poucas áreas de operações envolvem a complexidade ou abrangem o escopo geográfico característicos da logística.

A evolução da logística apresentada por Novaes (2007) é dividida em quatro fases distintas. Na primeira, com o término da Segunda Guerra Mundial, em 1945, a indústria procurou preencher importantes espaços de demanda existentes no mercado consumidor. No período, o nível de diferenciação de produtos era baixo. Eram, praticamente, produtos únicos que proporcionavam grande volume de produção.

Nessa fase da logística, o estoque era o elemento-chave para atendimento ao mercado. A indústria estocava o produto final para venda, o centro de distribuição armazenava para atender ao varejo, e o varejo o fazia para atender ao cliente. Pela insegurança do mercado, o estoque de produtos era a solução. Buscava-se redução de custos através de lotes econômicos para transporte e capacidade dos veículos. Pela

precariedade de tecnologia, sobretudo no que se refere ao uso de correio e telefone para pesquisa de matérias, o custo para a execução de pedidos era alto.

### Quadro 3: Evolução da Logística – Primeira Fase

**Primeira Fase: Atuação Segmentada**

- Após a Segunda Guerra Mundial;
- Produtos únicos (baixo nível de diferenciação);
- Grande produção;
- Estoques (palavra-chave por não ter segurança de periodicidade de consumo);
- Lotes econômicos para transportar produtos;
- Necessidade de desenvolvimento rápido;
- Custo alto para execução dos pedidos.

Fonte: Adaptado de Novaes (2007, p. 41).

Na segunda fase, com a busca por diferenciação no mercado, os especialistas de marketing inserem aspirações por produtos diferenciados. O que inicialmente era oferecido em poucas opções já se apresentava em variadas cores, tamanhos e acabamentos. Novos produtos foram incorporados ao lar, tais como: televisão, aparelho de som, forno micro-ondas, entre outros. Porém, a crise do petróleo no início da década de 70 encareceu e dificultou o transporte de mercadorias, pois aumentou o preço dos combustíveis e, conseqüentemente, a mão de obra. Neste período, ocorreram altas concentrações urbanas em diferentes grandes centros. Visando à redução de custos, as empresas procuraram alternativas para o transporte com a multimodalidade, isto é, com o uso combinado de caminhão, navio, trem e avião.

### Quadro 4: Evolução da Logística – Segunda Fase

**Segunda Fase: Integração Rígida**

- Crise do petróleo (início da década 70);
- Aumento no preço dos combustíveis e mão de obra;
- Custo de transporte crescendo;
- Alta concentração urbana em diferentes grandes centros;
- Disponibilidade de produtos mais especificados (cor, tamanho, acabamentos);
- Aumento do leque de opções de transporte (intermodalidade);
- Introdução dos primeiros computadores;
- Surgimento dos primeiros sistemas de programação da produção *Manufacturing Resource Planning* (MRP).

Fonte: Adaptado de Novaes (2007, p. 43).

Segundo Novaes (2007), na década de 70 já se percebiam os benefícios da introdução da informática nas operações das empresas. Nesta mesma época, os americanos desenvolveram os primeiros sistemas de programação de produção que proporcionariam maior controle e planejamento dos processos. Apesar da substancial evolução, com uma busca inicial de racionalização integrada da cadeia de suprimentos, o autor constata uma certa rigidez no processo.

A terceira fase começou nos fins da década de 1980 e continua sendo implementada nas empresas ainda hoje. Caracteriza-se pelo desenvolvimento da informática que proporciona flexibilidade e agilidade da cadeia de suprimentos.

#### Quadro 5: Evolução da Logística – Terceira Fase

##### **Terceira Fase: Integração Flexível**

- Final da década de 80;
- Satisfação do cliente;
- Redução de estoques;
- Prazos mais curtos;
- Ideia de *Kaizen* (melhoria contínua, *just-in-time*, Sistema *Toyota* de Produção);
- Grande competitividade;
- Custos baixos;
- Uso intensivo da informação e da informática;
- Tecnologia do código de barras (aliando os pontos de vendas - PDV);
- Desenvolvimento de sistemas de intercâmbio eletrônico de dados *Electronic Data Interchange* (EDI).

Fonte: Adaptado de Novaes (2007, p. 46).

O intercâmbio de informações entre dois elementos da cadeia se dá por via eletrônica através do *Electronic Data Interchange* (Intercâmbio Eletrônico de Dados). A introdução do código de barras proporciona rapidez e acuracidade das informações para o estoque e para os clientes. Novaes (2007) observa que, nesta fase, há maior preocupação com a satisfação plena do cliente, entendendo como tal não somente o consumidor final, mas todos os elementos intermediários, os quais, por sua vez, são clientes dos fornecedores que os antecedem na cadeia de suprimentos. O autor salienta, ainda, a mudança de estratégias das empresas, visualizando os estoques como problema, capital parado e necessidade de redução. A partir de então, novas metodologias são utilizadas e a ideia de *kaizen*<sup>6</sup> dos japoneses passa a ser aplicada.

<sup>6</sup> O conceito de *Kayzen* é adotado neste estudo como um processo de melhoria contínua, de acordo com a concepção de Novaes (2007) em *Logística e gerenciamento de cadeia de distribuição*.

Já na quarta fase, Novaes (2007) explica que ocorre um aumento qualitativo da maior importância, pois as empresas da cadeia de suprimentos passam a tratar a questão logística de forma estratégica. Em outros termos: em lugar de otimizar pontualmente as operações, focalizando os procedimentos logísticos como meros geradores de custos, as empresas participantes da cadeia de suprimentos passam a buscar soluções novas, usando a logística para ganharem competitividade e para induzirem novos negócios. Neste período, o *postponement*<sup>7</sup> é considerado um elemento novo e bastante utilizado, visando à redução dos prazos e incertezas ao longo da cadeia de suprimentos, de modo a oferecer benefícios para operações globalizadas.

#### Quadro 6: Evolução da Logística – Quarta Fase

##### **Quarta Fase: Integração Estratégica**

- Ênfase absoluta na satisfação plena do consumidor final;
- Operações globalizadas;
- Uso do *postponement*;
- Constituição de empresas virtuais;
- Logística reversa/ logística verde;
- Uso crescente de compras eletrônicas para redução de estoques;
- *Supply Chain Management* - SCM (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos);
- Formação de parcerias entre cliente e fornecedor.

Fonte: Adaptado de Novaes (2007, p. 48).

Nesta fase, surgem as empresas virtuais chamadas de *agile enterprise*, que agem, principalmente, com produtos de valor agregado, em geral, eletrônicos. Também é característica deste período a preocupação com o meio ambiente. A expressão Logística Verde atrelada à Logística Reversa trata do processo de recuperação e aproveitamento de materiais diversos (alumínio, papel, plástico), através da reciclagem, buscando diminuir custos e oferecer novas oportunidades no mercado.

É na quarta fase que a logística se distingue das outras pelo surgimento de uma nova concepção no tratamento dos problemas logísticos. Trata-se do *Supply Chain Management* – SCM (Gerenciamento da Cadeia de Suprimento), ou seja, da integração dos processos industriais e comerciais, que partem do consumidor final e seguem até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor ao

<sup>7</sup> Os conceitos de *postponement* e de *agile enterprise* (utilizado no parágrafo seguinte) são usados conforme estabelece Novaes (2007) em *Logística e gerenciamento de cadeia de distribuição*. O teórico define *postponement* como postergação e *agile enterprise* como empresas ágeis.

cliente. O intercâmbio de informações é intenso nesta fase. São formadas parcerias entre fornecedores e clientes ao longo da cadeia. Esse processo dá abertura e acesso mútuo às informações tanto operacionais como estratégicas, oferecendo satisfação plena do consumidor final.

Wood Jr. (2009) define *Supply Chain Management* (SCM) ou gestão da cadeia de suprimentos como uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, com o objetivo de baixar custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final, por meio do rompimento das barreiras entre departamentos e áreas. Os autores Bowersox e Closs (2010) afirmam que a gestão da cadeia de suprimentos compreende empresas que colaboram na busca por um posicionamento estratégico que possa garantir a melhoria de seus serviços. Tanto Christopher (2007) quanto Pires (2011) definem cadeia de suprimentos do mesmo modo. Este último refere-se a ela como

uma rede de organizações que estão envolvidas através das ligações a jusante (*downstream*) e a montante (*upstream*) nos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços liberados ao consumidor final (PIRES, 2011, p. 30).

Quando Christopher (2007) e Pires (2011) utilizam as expressões jusante e montante, estão considerando a direção de relacionamento, sentido a percorrer. Jusante (*downstream*) está relacionada ao sentido de seus clientes, às saídas (*outbound*), enquanto a montante (*upstream*) está relacionada ao sentido de seus fornecedores, às suas entradas (*inbound*).

Panitz (2006), por sua vez, conceitua cadeia de suprimentos como um conjunto de empresas vinculadas por processos de negócio, que possibilitem atender à demanda de um cliente por produto ou serviço. Já Chopra e Meindl (2010) conceituam-na como todas as partes envolvidas, direta ou indiretamente, na realização do pedido de um cliente. Ela inclui não apenas o fabricante e os fornecedores, mas também transportadoras, armazéns, varejistas e os próprios clientes.

As organizações empresariais começam a valorizar o papel estratégico da logística no gerenciamento das empresas como meio de obter vantagens competitivas. Isso acontece porque a logística consegue abranger toda cadeia de suprimentos, com o intuito de alcançar vantagem competitiva com sustentabilidade, por meio da redução de custos e da melhoria dos serviços, segundo Silva e Musetti (2003).

### 1.3 LOGÍSTICA DE EVENTOS

No que diz respeito à logística de eventos culturais, há a necessidade de desenvolvimento e planejamentos criteriosos para concepção e estruturação do evento. Matias (2010) destaca a importância de planejamento e organização enfatizando que são os primeiros esforços organizacionais dos eventos. Por esse motivo, englobam todas as etapas de preparação e desenvolvimento na busca de resultados. O autor subdivide este processo de planejamento e organização em quatro fases apresentadas no quadro 7.

Quadro 7: Fases de planejamento e organização de eventos

- Concepção: incorporação da ideia;
- Pré-evento: planejamento e organização;
- Transevento: realização;
- Pós-evento: avaliação e encerramento.

Fonte: Adaptado de Matias (2010).

Na fase da concepção, antes de organizar um evento, é importante que a ideia seja incorporada por empreendedores, que começarão a lhe dar forma, mediante o levantamento do maior número possível de elementos como reconhecimento das necessidades para a realização da festividade, identificação de objetivos específicos, resultados desejados, entre outros.

O pré-evento é o momento no qual estão inseridos a coordenação executiva e os controles financeiro, técnico-administrativo e social do evento. Nesta etapa, são definidas e realizadas atividades como:

- Serviços iniciais: identificação de órgãos governamentais, levantamento de nomes e confirmação de convidados, abertura de conta bancária especial, responsabilidade dos profissionais e prestadores de serviço.

- Serviço de Secretaria: preparação e expedição de correspondência preliminar para entidades governamentais e empresas que possam colaborar. Recebimento, controle e classificação dos trabalhos a serem apresentados, além da criação de fluxograma de informações, identificação, seleção e contratação de prestadores de serviço.

- Detalhamento do projeto: definição do produto, escolha do local, definição da data, identificação e análise dos participantes, estratégia de comunicação e marketing,

infraestrutura de recursos audiovisuais, materiais e serviço, transporte, hospedagem, agência de viagem e turismo, recursos financeiros e cronograma básico.

O transevento é a fase decisiva do evento. Trata-se do transcorrer das atividades e aplicações das determinações previstas no pré-evento, isto é, da realização da festividade quando todas as suas etapas são acompanhadas, mediante aplicação de *check list*<sup>8</sup> por área.

Já no pós-evento, inicia-se o processo de encerramento, que consiste na avaliação técnica e administrativa dos participantes sobre as atividades realizadas. Em outras palavras: no pós-evento, ocorre a confrontação dos resultados esperados com os obtidos, possibilitando identificar os pontos positivos e negativos do evento.

Para Allen et al. (2008), a logística de negócios é uma atividade contínua e faz parte do gerenciamento constante de uma empresa. A logística de eventos geralmente se ocupa de um projeto ou campanha específica e não do gerenciamento contínuo. De acordo com os autores, as áreas de importância para a logística de eventos são classificadas segundo a descrição do quadro 8.

Quadro 8: Áreas de Importância para Logística de Eventos

|                    |                                                                   |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Suprimentos        | Consumidor, produto e instalações.                                |
| Transporte         | Pode representar alto custo, requer atenção especial.             |
| Ligação            | Está ligada a todas as áreas do evento.                           |
| Controle de fluxo  | Refere-se ao fluxo de produtos, aos serviços, e aos consumidores. |
| Rede de informação | Fluxo eficiente de informações durante o evento.                  |

Fonte: Adaptado de Allen et al. (2008).

Para que o evento seja implementado, Allen et al. (2008) apresentam um modelo em que os elementos da logística são organizados e definidos como componentes do sistema de logística, representado na figura 1 disposta a seguir. Ao observá-la, verificam-se as relações entre os componentes do sistema e as fases de planejamento evidenciadas por Matias (2010). Nota-se que a fase pré-evento citada por este autor equivale aos pilares de suprimentos mencionados por Allen et al. (2008). Da mesma

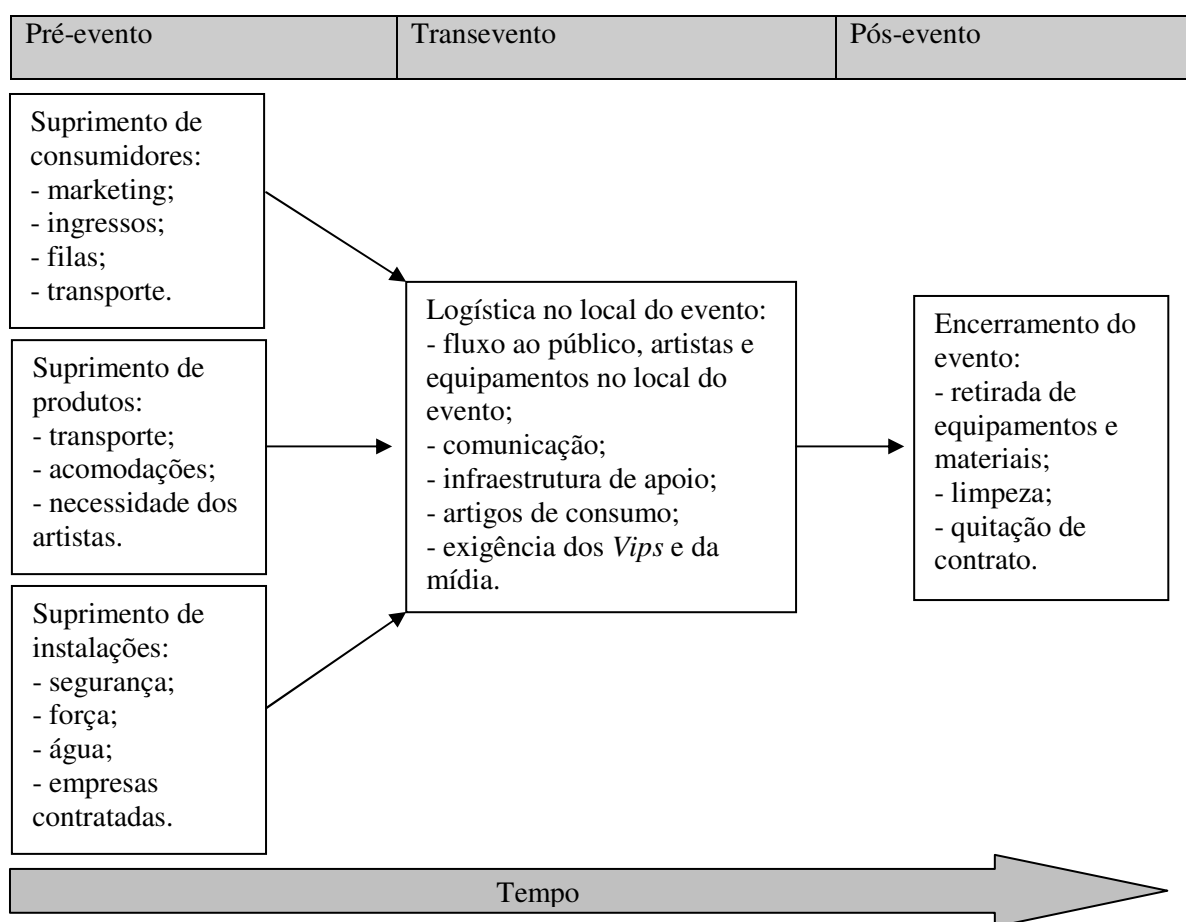
<sup>8</sup> Schambil (2002), explica que *check list* significa lista de verificação.

forma, o transevento e o pós-evento correspondem à logística no local do evento e ao encerramento deste respectivamente.

Ao dividir a área de suprimentos em três pilares básicos: consumidores, produtos e instalações, Allen et al. (2008) estabelecem parâmetros claros para análise dos mesmos.

No caso do suprimento de consumidores, os consumidores de eventos são definidos como aqueles que pagam para assisti-lo e têm expectativas a serem atendidas para um resultado bem-sucedido.

Figura 1: Componentes do Sistema de Logística



Fonte: Adaptado de Allen et al. (2008, p. 212) e de Matias (2010, p. 145).

Relacionam-se, neste contexto, as atividades de marketing, o alcance geográfico e a publicidade para atingir níveis regionais, nacionais ou internacionais. Alicerçado neste pilar, encontram-se também os ingressos que são caracterizados como principal receita dos eventos. A definição dos preços e impressão não compete à

logística, no entanto, a distribuição de ingressos, o recolhimento de valores e a segurança fazem parte dessa área. Também enquadram-se neste tópico as filas formadas, geralmente, na compra de ingressos, no estacionamento e na compra de alimentos. Johnston e Clark (2002) salientam que um importante aspecto da teoria da fila está relacionado ao tempo de espera percebido.

A questão transporte do consumidor estabelece compromisso concreto com a audiência do evento. Allen et al. (2008) ressaltam que o método de fixar horários de chegada para o transporte público ou privado é importante para o plano logístico global. Bowersox e Closs (2010) mencionam que a avaliação e a seleção de um transporte são mais difíceis por causa da crescente oferta de tipos de serviço e capacitação.

Sobre o suprimento de produtos, Allen et al. (2008) explicam que todo evento pode ser visto como a apresentação de um produto. A questão transporte diz respeito às exigências dos artistas. No caso de estrangeiros, deve-se observar a documentação, a recepção no aeroporto e o deslocamento até o local do evento, além do transporte dos equipamentos, quando necessário. Uma série de necessidades dos artistas precisam ser atendidas: acomodações, instalações de palco e coxia, alimentos, bebidas, som e luzes.

O suprimento de instalações é o suprimento de infraestrutura de um evento, muito similar aos conceitos de logística de negócios. Em outras palavras: é o armazenamento de consumíveis, equipamentos, manutenção, energia, banheiros e água.

A logística no local do evento está relacionada ao fluxo de materiais e pessoas em volta do local e às redes de comunicação, que são as áreas mais importantes da logística. A infraestrutura de apoio como limpeza, manutenção, coleta de lixo e os aspectos logísticos dos alimentos e bebidas como acondicionamento, distribuição e disponibilidade implicam inúmeras providências. Os autores salientam também as exigências dos *vips*<sup>9</sup> e da mídia. A movimentação de uma equipe de produção e os requisitos de iluminação televisiva podem ser fatores de desvio de atenção para uma exibição ao vivo, por isso precisam ser avaliados antes do evento.

A finalização do evento oferece a oportunidade de preparar os organizadores para a próxima edição. É o momento de avaliação, quitação do contrato e retirada de materiais e equipamentos.

---

<sup>9</sup> Para Schambil (2002), *Vips* são pessoas importantes, influentes, ou altos funcionários com privilégios especiais.

Para encerrar, o quadro 9 reúne a síntese do referencial teórico que norteia os subcapítulos 1.1, 1.2 e 1.3.

Quadro 9: Quadro Síntese da Fundamentação Teórica Inicial

| Constructo           | Autores                                                                                                                                                                                 | Contribuições                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eventos              | Matias (2010)<br>Canton (2002)<br>Bahl (2003)<br>Zanella (2004)<br>Allen (2008)                                                                                                         | Origem, significado e áreas de interesse.<br>Origem e evolução.<br>Conceitos e benefícios.<br>Definição e conceitos.<br>Elementos fundamentais e conceitos.                                                                                                                            |
| Logística            | Novaes (2007)<br>Panitz (2006)<br>Ballou (2001)<br>Bowersox e Closs (2010)<br>Chopra e Meindl (2011)<br>Wood Jr. (2009)<br>Christopher (2007)<br>Pires (2011)<br>Silva & Musetti (2003) | Origem, conceitos e evolução.<br>Conceitos.<br>Conceitos, definições e importância.<br>Conceitos, posição estratégica e importância.<br>Conceitos, definições e importância.<br>Conceitos e definições.<br>Conceitos e definições.<br>Conceitos e definições.<br>Vantagem competitiva. |
| Logística de Eventos | Matias (2010)<br><br>Allen et al. (2008)<br><br>Johnston e Clark (2002)<br>Bowersox e Closs (2010)<br>Zanini (2012)                                                                     | Importância, planejamento e componentes do sistema.<br>Conceitos, importância, planejamento e componentes do sistema.<br>Importância.<br>Avaliação e seleção.<br>Conceitos, planejamento, profissionais da área.                                                                       |

Fonte: Autoria própria, 2013.

#### 1.4 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Partindo-se do conceito de que memória organizacional é uma seleção subjetiva daquilo que é passado, com presença afirmada no presente e influência no futuro da empresa ou instituição, Nassar (2012) estabelece o raciocínio que conduz a compreensão da pertinência dessa área como parte indissociável da comunicação nas organizações. Salienta que cada história é uma narrativa individual, social ou organizacional estruturada com base em memórias individuais, sociais ou organizacionais. Assim, ela é uma narrativa possível entre muitas outras narrativas. O importante é entender que essa construção é alicerçada naquilo que foi ou é relevante para cada indivíduo, grupo ou organização.

Worcmann (2004) defende um modelo de memória na empresa como agente catalizador no apoio a negócios, na coesão de grupo e como elemento de

responsabilidade social e histórica. São experiências acumuladas e transformadas em conhecimento, pois a história de uma empresa não deve ser pensada apenas como resgate do passado, mas como marco referencial no qual as pessoas redescobrem valores e experiências, reforçam vínculos presentes e criam empatia com a trajetória da organização.

“As organizações e seus públicos, ao pensarem suas histórias, geralmente referenciam-se ao seu presente” (NASSAR, 2012, p. 123). Sobre esta temática, Santo Agostinho (1998) trabalha a ideia de que futuro e passado não existem, e que não é exato falar em três tempos – passado, presente e futuro. Seria talvez mais justo dizer que os tempos são três, isto é, o presente dos fatos passados, o presente dos fatos presentes, e o presente dos fatos futuros. Esses três tempos estão na mente e não em outro lugar. O presente do passado é a memória, enquanto que o presente do presente é a visão, e o presente do futuro é a espera. Para o caso de um evento cultural, as questões de memória, visão e espera estabelecem relações que proporcionam imagens, palavras, sentimentos e experiências que beneficiam a tomada de decisão.

Nassar (2012) ressalta também que dentro das organizações inúmeros fatos, documentos e pessoas não alcançam o *status* de memória em razão da engenharia do esquecimento. Levi (2005) traça um paralelo sobre o desaparecimento da memória e sua fugacidade ao descrever o cotidiano de Auschwitz, onde se perpetrava o holocausto contra milhares de judeus. Lembra que “as recordações que jazem em nós não estão inscritas na pedra, não só tendem a apagar-se com os anos, mas muitas vezes se modificam ou mesmo aumentam, incorporando elementos estranhos” (LEVI, 2005, p. 19).

A metodologia da história oral defendida por Thompson (1992) aponta para um caminho em que a construção da memória empresarial pode ser mais democrática, na medida em que possibilita, pela voz de inúmeros narradores, múltiplas versões da história de uma organização e de seus integrantes, não permitindo o desaparecimento de personagens históricos e de suas memórias.

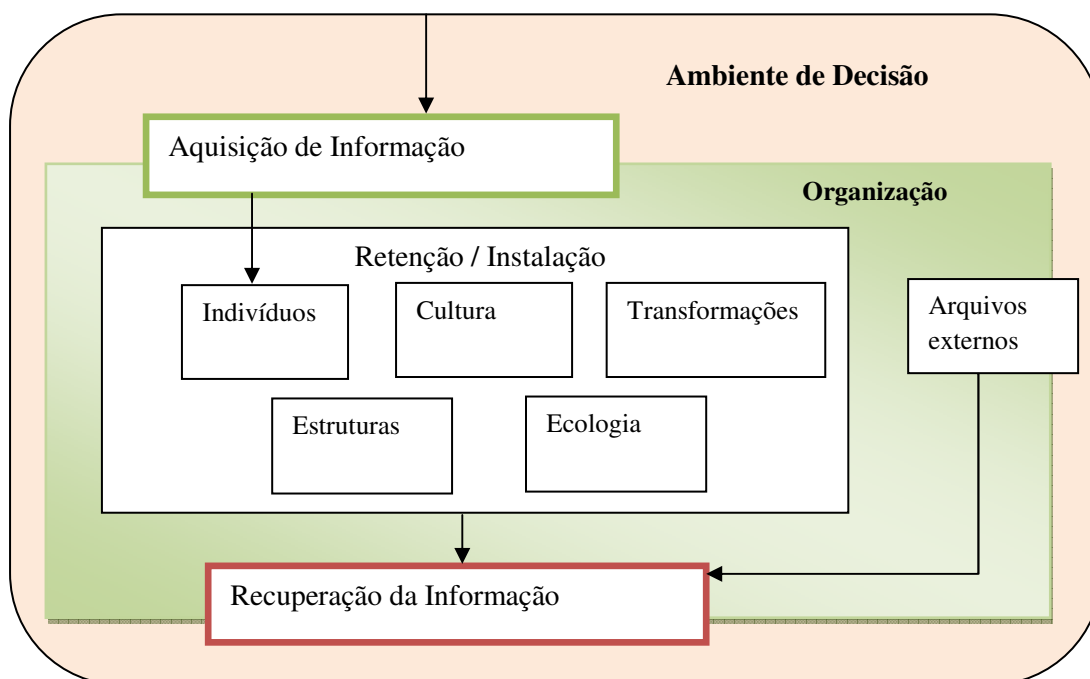
O aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passados, isto é, com base na memória. Para Stata (1997), a memória organizacioanl depende de mecanismos institucionais como políticas, estratégias e modelos explícitos usados para reter conhecimento. Além disso, enfatiza que as organizações dependem, sobretudo, da memória dos indivíduos. Mas, para que se possa conhecer uma empresa, avaliá-la com

coerência e responsabilidade, crer no seu discurso e estabelecer uma relação de confiança, Nassar (2012) explica que é preciso olhar sua trajetória no tempo, na perspectiva histórica, que contém todas as responsabilidades cumpridas ou não.

Walsh e Ungson (1991) consideram que, no seu sentido mais básico, a memória organizacional está relacionada às informações armazenadas como consequência de decisões de aplicação a que se referem, por lembranças individuais e compartilhadas, através de interpretações. As informações sobre as decisões tomadas e os problemas resolvidos constituem o núcleo da memória de uma organização ao longo do tempo. Os autores utilizam a metáfora de armazenamento de processos de memória a nível individual, que postula a existência de cinco caixas de armazenamento e instalações de retenção, as quais compõem a estrutura da memória dentro das organizações e são também uma fonte fora da organização, como mostra a figura 2.

A argumentação dos autores é fundamentada em dois elementos: o primeiro esclarece que os padrões de retenção variam de acordo com a decisão e que os estímulos e respostas podem ser armazenados; o segundo explica que a memória organizacional não é arquivada em um local, mas pode ser distribuída em diferentes partes da organização.

Figura 2: Estrutura de Memória Organizacional



Fonte: Adaptado de Walsh e Ungson (1991, p. 64)

Como se pode notar, a Estrutura de Memória Organizacional é composta, em sua parte interna, por indivíduos, cultura, transformações, estruturas, ecologia e arquivos externos. A seguir, será demonstrado como esses elementos são capazes de conservar, em maior ou menor grau, a memória das empresas.

#### **a) Indivíduos**

As pessoas têm suas próprias lembranças sobre as organizações. Os indivíduos retêm informações com base em suas próprias experiências e observações diretas. Armazenam suas memórias através da sua capacidade de lembrar e articular experiências e das orientações cognitivas que empregam para facilitar a informação e processamento. Além disso, indivíduos e organizações mantêm registros e arquivos como um auxiliar de memória.

#### **b) Cultura**

A cultura organizacional é definida como uma maneira de perceber, pensar e sentir os problemas que estão sendo transmitidos aos membros da organização. A cultura encarna experiência que pode ser útil para lidar com o futuro. É, portanto, uma das instalações de retenção da memória organizacional. Esta informação cultural aprendida é armazenada na língua e compartilhada em quadros, símbolos e histórias.

#### **c) Transformações**

A informação é incorporada nas muitas transformações que ocorrem nas organizações. Isso significa dizer que a lógica que orienta a transformação de uma entrada em uma saída está incorporada nestas transformações. Práticas da concepção de trabalho, seleção, orçamento e planejamento habitam transformações e construções sobre experiências passadas.

#### **d) Estruturas**

A estrutura organizacional deve ser considerada à luz da sua implicação para o comportamento do papel individual e de sua relação com o meio ambiente. Papéis individuais fornecem um repositório em que a informação organizacional pode ser armazenada. Como um conceito sociológico, papéis envolvem a rotulagem de posições particulares, baseadas nas expectativas da sociedade.

### **e) Ecologia**

A estrutura física real ou ecologia local de trabalho de uma organização codifica e, portanto, revela uma boa dose de informações sobre a empresa. Nas palavras de Walsh e Ungson (1991), experiências afirmam que a relação interpessoal dos funcionários pode ser afetada pelo *layout*<sup>10</sup> físico da organização. Segundo os autores, empregados que trabalhavam em um escritório escuro e densamente povoado apresentaram baixo desempenho, conflitos interpessoais e poucas oportunidades de desenvolver amizades. A ecologia local de trabalho, por conseguinte, armazena informação sobre a organização e seus membros.

### **f) Arquivos externos**

É importante observar que a própria empresa não é o único repositório de seu passado. Basicamente, ex-funcionários retêm uma grande quantidade de informações sobre a sua história. Independentemente de terem se demitido, de terem sido dispensados pela empresa, ou se aposentado, podem manter uma conta bastante precisa de sua antiga história no local de trabalho, especialmente a história que aconteceu durante o seu mandato. Cada um dos cinco compartimentos internos que compreendem a instalação de memória de retenção de uma organização varia na sua capacidade para reter informação de decisão. Nota-se que apenas o indivíduo por si só, ou como parte de uma coletividade social, tem a capacidade de guardar informações sobre os eventos que desencadearam uma resposta de decisão e as informações sobre a organização.

## **1.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

No dia a dia das organizações, observam-se, com frequência, confusões entre as terminologias como informação e conhecimento. Para Davenport e Prusak (1998), informações são os dados que são organizados para descrever uma particular situação ou condição. Takahashi & Takahashi (2007) consideram a informação como um fluxo de mensagens e o conhecimento é criado por meio deste fluxo de informação, apoiado nas convicções e no consenso de seu possuidor. Ambos, informação e conhecimento,

---

<sup>10</sup> *Layout*: arranjo de diversos postos de trabalho nos espaços existentes na organização, envolvendo, além da preocupação de melhor adaptar as pessoas ao ambiente de trabalho, segundo a natureza das atividades desempenhada, a arrumação dos móveis, máquinas, equipamentos e matérias-primas (OSM, 2011, p.126).

são específicos ao contexto e dependem da situação. São criados dinamicamente na interação social entre as pessoas.

Já Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) consideram conhecimento como um “processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”. Explicam que a informação pode ser vista sob duas perspectivas: a sintática (o volume de) e a semântica (significado de). O aspecto semântico é mais importante para criação do conhecimento, pois se preocupa com o significado da informação.

Considerando a perspectiva epistemológica, Polanyi (1983) argumenta que o conhecimento possui duas espécies: o prático e o teórico. O primeiro é chamado de tácito, e o último de explícito. O conhecimento tácito, para o autor, parte do fato de que se sabe mais do que se pode informar, ou seja, um observador consegue saber que o sujeito possui um conhecimento que não pode transformar em informação, mas o próprio sujeito não. Assim sendo, ninguém assume que possui um conhecimento a nível organizacional.

Ao estabelecerem-se relações entre as questões epistemológicas e a memória organizacional, evidencia-se que as questões relacionadas ao repositório tácito apresentam-se como elemento principal para o resgate da memória e da construção de conhecimento.

Baseados na distinção estabelecida por Polanyi (1983) entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, Nonaka e Takeuchi (1997) consideram que é possível aplicar esses conceitos de forma mais prática, se algumas distinções claras forem evidenciadas entre eles. A tabela 1 apresenta as principais distinções entre os conhecimentos tácito e explícito.

Tabela 1: Tipos de Conhecimento

| <b>Conhecimento Tácito (Subjetivo)</b>  | <b>Conhecimento Explícito (Objetivo)</b> |
|-----------------------------------------|------------------------------------------|
| Conhecimento da experiência (corpo).    | Conhecimento da racionalidade (mente).   |
| Conhecimento simultâneo (aqui e agora). | Conhecimento sequencial (lá então).      |
| Conhecimento análogo (prática).         | Conhecimento digital (teoria).           |

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67).

Os autores observam que o conhecimento da experiência tende a ser tácito, físico e subjetivo, e o conhecimento da racionalidade tende a ser explícito, metafísico e

objetivo. Enquanto o conhecimento tácito é criado “aqui e agora”, o explícito lida com acontecimentos passados “lá e então”. Na perspectiva da ciência cognitiva, Zack (1999) caracteriza o conhecimento em três tipos: o declarativo, que descreve algo; o procedural, que diz respeito a como alguma coisa ocorre ou é desempenhada; e o causal, que é sobre o porquê de as coisas acontecerem.

Segundo Gonçalo e Borges (2010), foi a partir de 1990 que o conhecimento organizacional passou a ser considerado como fator diferencial devido à crescente competitividade entre as organizações. Argumentam que gerenciar adequadamente o conhecimento organizacional é fundamental para o sucesso econômico das organizações, a fim de que possam manter sua competitividade e inovação.

Partindo da utilização de noção do conhecimento tácito e explícito, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam quatro modelos de conversão de conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização. A figura 3 apresenta a espiral do conhecimento onde são aplicados os modelos de conversão.

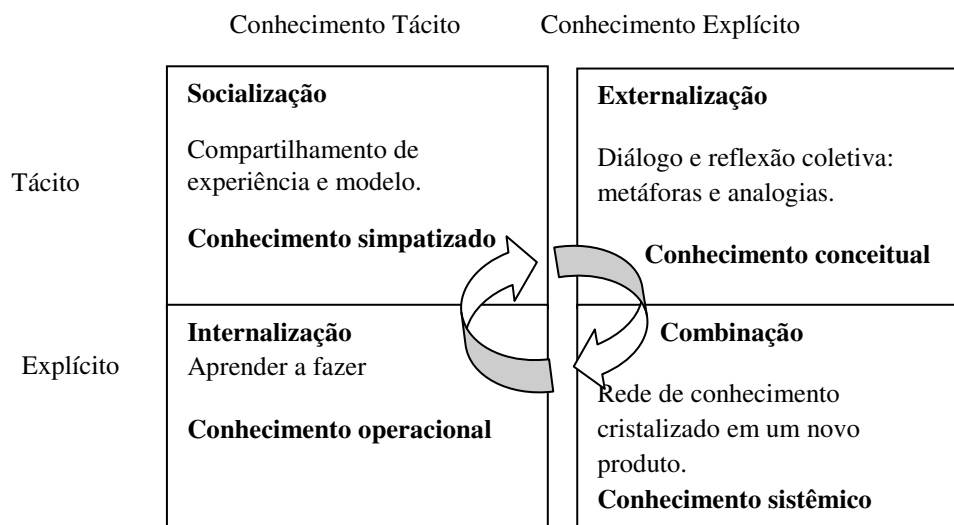
Tanto Nonaka e Takeuchi (1997) quanto Takahashi & Takahashi (2007) descrevem os modelos de conversão evidenciando que a socialização converte o conhecimento tácito para tácito. Este é um processo de compartilhamento de experiências e modelos mentais que pode ser feito sem o uso de linguagem.

A externalização, por sua vez, converte conhecimento tácito em conceitos explícitos. Trata-se de um processo de diálogo ou de reflexão coletiva em que há uso de linguagem apropriada, com escritas, analogias, metáforas, hipóteses, modelos, deduções e induções.

Já a combinação é o processo de conversão do conhecimento explícito para explícito, uma transformação do processo de sistematização de conceitos em sistemas de conhecimento. É alavancado pela rede de trabalho na organização e pode ser auxiliado pela tecnologia de informação.

A internalização consiste na conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Alguns mecanismos utilizados são os manuais e histórias. A criação do conhecimento organizacional é, pois, um processo dinâmico e contínuo que começa pela socialização, passa pela externalização, depois ocorre a combinação e logo a internalização, formando, assim, a espiral do conhecimento.

Figura 3: Espiral do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 81) e Takahashi & Takahashi (2007, p. 156).

A Gestão do Conhecimento é descrita por Moresi (2001) como um conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na conquista de seus objetivos. Este conjunto de atividades deve ter como principal meta o apoio ao processo decisório em todos os níveis. Para isso, é preciso estabelecer políticas, procedimentos e tecnologias que sejam capazes de coletar, distribuir e utilizar efetivamente o conhecimento, representando fator de mudança no comportamento organizacional.

Sveiby (2001) subdivide a Gestão de Conhecimento em duas visões: Gestão da informação e Gestão de pessoas. A Gestão da informação está voltada para a tecnologia de informação e o conhecimento é entendido como objeto. É visto como um ativo gerenciável e deve receber investimentos para uma adequada produção, armazenamento, acesso de dados e informação. A Gestão de pessoas, por sua vez, está envolvida principalmente na avaliação, mudança e melhoria das competências individuais humanas e/ou de comportamentos. Nessa visão, o conhecimento é igual a processos, um conjunto de habilidades dinâmicas e *know how*<sup>11</sup>.

Para Terra (2013), vários são os aspectos relacionados à Gestão do Conhecimento: papel da alta administração, cultura e estrutura organizacional, práticas de gestão de recursos humanos, impactos dos sistemas de informação e mensuração de resultados, alianças estratégicas etc. Esta abordagem reflete a compreensão de que

<sup>11</sup> Taylor (2005) conceitua *Know how* como conhecimento processual, um saber como, um conhecimento de como executar uma tarefa.

Gestão do Conhecimento implica, necessariamente, coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual, estratégico e operacional, normas formais e informais.

Nas palavras de Terra (2005), quando se pensa em Gestão do Conhecimento há uma superposição na direção das análises “micro” (indivíduos e grupos), “meso” (organização) e “macro” (ambiente). Reconhece-se, desse modo, que o aprendizado e a criação individual incluem a capacidade de combinar diferentes *inputs*<sup>12</sup> e perspectivas; que o aprendizado organizacional demanda uma visão sistêmica do ambiente e a confrontação de modelos mentais distintos; e, finalmente, que o processo de inovar requer, crescentemente, a combinação de diferentes habilidades, conhecimentos e tecnologia de campos distintos do conhecimento, mesmo de diferentes setores econômicos.

Na visão de Ruggieri (2010), a Gestão do Conhecimento deve ser entendida como prática necessária para a diferenciação em relação à concorrência e para sobrevivência sustentável, e não apenas como recurso de modelagem de processos, como conjunto de políticas e cultura organizacional ou como tecnologia.

A Gestão do Conhecimento é vista, no setor privado, como uma importante ferramenta para a inovação de processos, produtos e serviços. Com isso, conforme Batista (2012), as empresas privadas aumentam sua produtividade, conquistam novos clientes, mantêm os atuais e aumentam sua lucratividade, além de tornarem-se mais competitivas. O autor esclarece que no setor público é importante relacionar também os processos de Gestão do Conhecimento (identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento) com a aprendizagem e a inovação. No entanto, a inovação nas organizações públicas é voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população. Enfatiza que “as organizações privadas buscam sobreviver, já as organizações públicas não enfrentam essa ameaça” (2012, p.18). A mudança no setor público não é motivada por competição. Este setor lida com prestação de serviços, fornecimento de informações, compartilhamento e uso do conhecimento.

Para finalizar este capítulo, o quadro 10 sintetiza o referencial teórico utilizado nos sucapítulos 1.4 e 1.5, apontando os autores consultados, o constructo e as contribuições oferecidas para este projeto.

---

<sup>12</sup> *Inputs*, de acordo com Schambil (2002), são entradas, contribuições.

Quadro 10: Quadro Síntese da Fundamentação Teórica Final

| <b>Constructo</b>      | <b>Autores</b>                                                                                                                                                                                                                               | <b>Contribuições</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Memória Organizacional | Halbwachs (2006)<br>Nassar (2012)<br><br>Worcmán (2004)<br>Santo Agostinho (1998)<br>Primo Levi (2005)<br>Thompson (1992)<br>Stata (1997)<br>Walsh e Ungson (1991)                                                                           | Memória coletiva.<br>Conceitos, definições, importância e análise.<br>Conceitos e definições.<br>Relação de tempo.<br>Esquecimento, desaparecimento.<br>Metodologia da história oral.<br>Aprendizagem organizacional.<br>Elementos constitutivos da memória organizacional.                                          |
| Gestão do Conhecimento | Davenport & Prusak (1998)<br>Takahashi & Takahashi (2007)<br>Nonaka e Takeuchi (1997)<br><br>Polanyi (1983)<br>Zack (1999)<br>Gonçalo e Borges (2010)<br>Moresi (2001)<br>Sveiby (2001)<br>Terra (2013)<br>Ruggieri (2010)<br>Batista (2012) | Conceitos e definições.<br>Conceitos, definições e aplicações.<br>Conceitos, definições, aplicações e conversão.<br>Perspectiva epistemológica.<br>Caracterização.<br>Importância.<br>Conceitos e definições.<br>Visões do conhecimento.<br>Aspectos e perspectivas.<br>Definições.<br>Questões públicas e privadas. |

Fonte: Autoria própria, 2013.

## 2 METODOLOGIA

O presente capítulo está subdividido em cinco etapas. Primeiramente, estabelece-se o tipo de pesquisa adotada, seguida da coleta de dados. Na sequência, efetua-se a análise dos resultados e a geração do produto final da dissertação, finalizando com as limitações do método utilizado.

### 2.1 TIPO DE PESQUISA

Ao ser considerada a questão central deste estudo, bem como os objetivos traçados, a presente pesquisa se caracteriza como uma abordagem eminentemente qualitativa, com estudos exploratórios, tendo como metodologia norteadora o estudo de caso.

A pesquisa qualitativa, para Flick (2009, p. 20),

é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas de vida. As expressões-chave para essa pluralidade são a “nova obscuridade”, a crescente “individualização das formas de vida e dos padrões biográficos” e a dissolução de “velhas” desigualdades sociais dentro da nova diversidade de ambientes, subculturas, estilos e formas de vida. Essa pluralidade exige uma sensibilidade para o estudo empírico das questões.

Para o autor, a realidade social, as situações reais e seus desdobramentos apresentam-se como ponto de partida da pesquisa qualitativa.

Em relação à pesquisa exploratória, Triviños (2008) afirma que o objetivo principal desta pesquisa é a familiarização do pesquisador, de modo a buscar um contato mais íntimo com a temática desenvolvida. Afirma que a pesquisa exploratória permite ao investigador “aumentar sua experiência em torno de determinado problema [...]. Parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes e maiores conhecimentos para, em seguida, poder desenvolver sua pesquisa” (p.109).

Já o estudo de caso, segundo Yin (2010), é o método utilizado em muitas situações, mas o objetivo principal é “contribuir para conhecimentos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos, de grupos, além de outros fenômenos relacionados” (p. 24). Define estudo de caso como “uma investigação empírica que

investiga um fenômeno em profundidade em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (p. 39). O autor esclarece que a investigação do estudo de caso enfrenta situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados.

### **2.1.1 Justificativa da Escolha do Método**

Ao analisar os parâmetros de comparação que evidenciam as diferenças estabelecidas por Bauer e Gaskell (2012) sobre as pesquisas quantitativa e qualitativa, este pesquisador optou pela segunda opção por ser mais adequada a este estudo e porque julga que este método facilita a interpretação e mensuração dos dados coletados.

A pesquisa quantitativa lida com números, com modelos estatísticos para explicar os dados, trata a pesquisa de levantamento de opinião como essencial, e é considerada uma pesquisa *hard* (rígida). Já a pesquisa qualitativa evita números e os seus dados são os textos. Lida essencialmente com interpretações das realidades sociais, considera a entrevista em profundidade como diferencial, e é referida como uma pesquisa *soft* (flexível). Flick (2004) enfatiza o fato de a pesquisa qualitativa envolver a interpretação de um fenômeno organizacional que não pode ser rigorosamente medido, qualificado em intensidade ou frequência. Nessa linha, Triviños (2008) observa que os métodos qualitativos estabelecem o seu ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento-chave.

Bauer e Gaskeell (2012) evidenciam que não se trata de paradigmas competitivos entre uma ou outra (quantitativa ou qualitativa), mas sim de optar pela metodologia mais adequada para tratar o problema. Dessa forma, com este tipo de investigação entende-se que os propósitos desta pesquisa serão alcançados com vistas à obtenção dos melhores resultados.

Estabeleceu-se também como estratégia de pesquisa ser este um estudo exploratório, por proporcionar ao pesquisador maior familiaridade com o problema, esclarecer e modificar conceitos e ideias de modo a torná-lo mais explícito, conforme as orientações propostas por Gil (2010). Triviños (2008) informa que um estudo exploratório permitirá ao pesquisador encontrar os elementos necessários e obter os resultados desejados.

Finalizando as estratégias adotadas, Yin (2010) revela que, quando se utiliza a estratégia estudo de caso, a forma de questão de pesquisa está relacionada ao “como” ou

“por que” está sendo feita. Salienta, também, que o estudo de caso é preferido no exame dos eventos contemporâneos, mas somente quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. Como resultado, o pesquisador conta com múltiplas fontes de evidência e com os dados que precisam convergir de maneira triangular. Além disso, beneficia-se igualmente do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise dos dados.

Dessa forma, consideram-se justificadas as escolhas metodológicas, levando-se em conta a proposta de análise dos processos de logística do evento especial Fantástica Fábrica de Natal.

### **2.1.2 Justificativa da Escolha do Evento**

Definida a temática a ser estudada, Gestão Logística em Eventos Culturais, procurou-se estabelecer relacionamento com empresas e instituições que promovessem eventos de forma a contemplar critérios considerados importantes pelo autor desta dissertação. Dentre estes, destacam-se a representatividade, a estrutura, o porte, a importância e a abrangência do evento.

Cumprindo os critérios destacados, o evento escolhido foi a Fantástica Fábrica de Natal, espetáculo que integra o Natal Luz de Gramado. Como mencionado no início do trabalho trata-se de um dos maiores eventos do Brasil na atualidade. Dados publicados através do Relatório de Atividades (2012) mostram que o 26º Natal Luz, realizado no período de 3 de novembro de 2011 a 15 de janeiro de 2012, promoveu um crescimento de 40% de turistas em relação ao mesmo período de 2010, totalizando 1,4 milhão de visitantes. O Relatório apresenta também dados sobre o perfil dos turistas. A pesquisa demonstra que 63% dos visitantes participaram do Natal Luz pela primeira vez, e 67% foram a Gramado especialmente para participar do evento. Do total, 42% originaram-se da região sul, 34% da região sudeste, 16% da nordeste, 6% do centro-oeste e 2% da região norte. Questionados se pretendiam voltar ao Natal Luz nos próximos anos, 91% deles assinalaram positivamente. A nota média dada às atrações do evento corresponde a 91% de satisfação.

Observando que a celebração de 2011 propiciou uma receita equivalente a R\$ 18,8 milhões e que das pessoas envolvidas no evento, 95% são moradores de Gramado, visualiza-se a importância desta atração dentro do contexto municipal, estadual e nacional.

Além dos critérios destacados, paralelamente surgiu interesse em estudar os processos logísticos do evento após uma das filhas do pesquisador ser selecionada na audição de 2010. Com participações destacadas no primeiro ano de atuação, foi novamente convidada a integrar o elenco de 2011. Ao participar ativamente com a filha como espectador em ensaios e apresentações, o autor desta dissertação identificava carências de procedimentos, bem como dificuldades da Direção com relação aos processos logísticos. Por ser um profissional com experiência na área de logística, seja atuando em empresas privadas ou ministrando cursos e disciplinas em Instituições de Ensino Superior, este autor visualizava alternativas para melhoria da gestão logística.

Por esse motivo, ao serem consideradas a magnitude da festividade e a importância da geração da memória e gestão do conhecimento das questões logísticas, pôde-se constatar os benefícios gerados por essa análise para a Secretaria de Turismo de Gramado. Também é importante ressaltar, como já citado na introdução, a inexistência de pesquisas que evidenciem a temática gestão logística em eventos culturais e ofereçam memória e gestão do conhecimento organizacional.

## 2.2 COLETA DE DADOS

Para obtenção de dados necessários na elaboração de uma dissertação, várias fontes de coletas podem ser utilizadas. Nesta pesquisa, foram utilizados como fonte de referência os tópicos evidenciados por Yin (2010) para efetuar a coleta, conforme disposição apresentada no quadro 11. De acordo com o autor (2010), a evidência do estudo de caso pode vir de seis fontes: documentos; registro em arquivos; entrevistas; observação direta; observação participante; e artefatos físicos.

Tomando como premissa o tipo de pesquisa adotada, o modo de coleta de dados foi subdividido em três etapas: documentos, entrevistas e observação, como se pode verificar no quadro a seguir.

Quadro 11: Quadro orientador de coleta de dados

| MODO DE COLETA DE DADOS                                                                             |                                                    |                                                                       |                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos                                                                                           | Documentos                                         | Entrevistas                                                           | Observações                                                                     |
| Descrever e analisar os processos logísticos no evento especial Fantástica Fábrica de Natal – Natal | - Registros em arquivos;<br>- Materiais impressos; | -Diretor Geral /2012;<br>- Diretora Artística/ 2012;<br>- Diretora de | - Diário de campo;<br>- Acesso aos ensaios e apresentações (20/10, 04/11, 07/12 |

|                                                                                                                |                                                                                                                    |                                                                                                                        |                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Luz de Gramado/2012.                                                                                           | - Dissertações de Mestrado;<br>- Revisão Bibliográfica.                                                            | Produção/2012;<br>- Secretária Executiva/ 2012.                                                                        | de 2012 e 11/01/2013);<br>- Observação do pesquisador.                                         |
| Sistematizar a memória organizacional dos processos logísticos do evento especial Fantástica Fábrica de Natal. | - Registros em arquivos;<br>- Materiais impressos;<br>- Revisão bibliográfica.                                     | - Criador do Natal Luz;<br>- Diretora de Produção/ 2012;<br>- Secretária Executiva/ 2012.                              | - Diário de campo;<br>- Observação do participante.                                            |
| Propor formas de aprimoramento dos processos logísticos do evento especial Fantástica Fábrica de Natal.        | - Revisão bibliográfica;<br>- Manuais de <i>softwares</i> e de sistemas logísticos;<br>- Dissertações de Mestrado. | - Diretor Geral/2012;<br>- Diretora Artística/ 2012;<br>- Diretora de Produção/ 2012;<br>- Secretária Executiva /2012. | - Revisar informações preliminares;<br>- Confirmar dados obtidos;<br>- Análise do pesquisador. |
| Formatar curso de especialização em Gestão Logística de Eventos.                                               | -Revisão bibliográficas;<br>-Registros em Instituições de Ensino Superior.                                         |                                                                                                                        | - Análise do pesquisador.                                                                      |

Fonte: Autoria própria, 2013.

### 2.2.1 Documentos

Para a obtenção de dados de forma a contemplar os três primeiros objetivos específicos da pesquisa, foram utilizados registros em arquivos (documentos selecionados junto à Secretaria de Cultura do Município), materiais impressos (*folders* e material de divulgação), revisão bibliográfica e dissertações de mestrado referente à temática logística em eventos. Já para o quarto objetivo específico foram utilizadas revisões bibliográficas e registros de Instituições de Ensino Superior que oferecem cursos de eventos e de logística separadamente.

### 2.2.2 Entrevistas

Na busca pela riqueza e precisão de informações, as entrevistas passaram a ser elementos fundamentais dentro do estudo proposto. Foram entrevistados os gestores da edição 2012/2013 (Diretor Geral, Secretária Executiva, Diretora Artística, Diretora de Produção), através de entrevistas narrativas, e o criador do Natal Luz de Gramado, por meio de entrevista semiestruturada. O tempo médio de gravação de cada entrevista (cinco entrevistas) foi de 90 (noventa) minutos. Todas foram posteriormente transcritas.

### 2.2.3 Observações

Para alcançar o primeiro objetivo específico da pesquisa, foram realizados os diários de campo, bem como os ensaios e apresentações do evento assistidos nos dias 20 de outubro, 04 de novembro, 07 de dezembro de 2012 e 11 de janeiro de 2013. Também contemplaram este item as observações do pesquisador. O diário de campo e as observações foram utilizados para alcançar o segundo objetivo estabelecido. Para dar conta do terceiro objetivo, foi utilizada a revisão das informações preliminares e a confirmação dos dados obtidos pelas entrevistas, finalizando com a análise do pesquisador. O quarto e último objetivo específico foi alcançado através da análise do pesquisador.

O perfil das entrevistas pode ser observado no quadro 12, onde estão dispostos, de forma organizada, o local e o período em que foram feitas e a metodologia adotada para a coleta de dados.

Quadro 12: Perfil das Entrevistas

| <b>Código</b> | <b>Entrevistado</b>                    | <b>Local da entrevista</b> | <b>Data da entrevista</b> | <b>Metodologia para coleta de dados</b>                             |
|---------------|----------------------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| E1            | Diretor Geral do Natal Luz/2012        | Gramado/ RS                | 07/12/2012                | Entrevista narrativa (Apêndice A)                                   |
| E2            | Diretora Artística do Natal Luz/2012   | Porto Alegre/ RS           | 09/11/2012                | Entrevista narrativa (Apêndice A)                                   |
| E3            | Diretora de Produção do Natal Luz/2012 | Porto Alegre/ RS           | 22/11/2012                | Entrevista narrativa (Apêndice A)                                   |
| E4            | Secretária Executiva do Natal Luz/2012 | Gramado/ RS                | 28/08/2012                | Entrevista narrativa (Apêndice A)                                   |
| E5            | Criador do Natal Luz de Gramado        | Gramado/ RS                | 03/07/2013                | Entrevista subsidiada com questionário semiestruturado (Apêndice B) |

Fonte: Autoria própria, 2013.

As entrevistas realizadas com a equipe executiva do Natal Luz de Gramado 2012 aconteceram de forma presencial, tendo o pesquisador se deslocado para os respectivos municípios, onde foi prontamente atendido, conforme agendamento prévio. Cabe ressaltar a disponibilidade dos entrevistados e o interesse de todos em responder os questionamentos e em participar do estudo. Em virtude de o evento ter sido realizado no período de 04 de novembro de 2012 a 11 de janeiro de 2013, justifica-se a antecipação dos encontros e a participação de ensaios e apresentações para observação e obtenção de material. Com o intuito de facilitar a interpretação dos dados coletados nas entrevistas, cada entrevistado recebeu um código (primeira coluna da esquerda: E1 – Entrevistado 1, E2 – Entrevistado 2 etc.), como foi apresentado no quadro 12.

### 2.3 ANÁLISE DE DADOS

O autor deste estudo examinou os dados coletados através da análise textual discursiva, baseado nas orientações de Moraes (2003), para quem este processo de análise qualitativa se constitui de três elementos (unitarização, categorização e comunicação), num movimento que possibilita a formação de novas compreensões. Em sua abordagem de trabalho, o autor organizou seus argumentos em torno de quatro focos, como está demonstrado no quadro 13.

Quadro 13: Focos de Abordagem de Análise de Dados

| Foco                           | Abordagem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Desmontagem dos textos      | Também denominado <b>unitarização</b> , o processo de desmontagem dos textos implica examinar os materiais em seus detalhes, fragmentando-os no sentido de atingir unidades constituintes e enunciados referentes aos fenômenos estudados.                                                                                                                                                                                                          |
| 2. Estabelecimento de Relações | Processo denominado <b>categorização</b> . Esta fase implica construir relações entre as unidades de base, combinando-as e classificando-as, no sentido de compreender como esses elementos unitários podem ser reunidos na formação de conjuntos mais complexos, as categorias.                                                                                                                                                                    |
| 3. Captação do novo Emergente  | A intensa impregnação nos materiais da análise desencadeada pelos dois estágios anteriores possibilita a emergência de uma compreensão renovada do todo. O investimento na <b>comunicação</b> dessa nova compreensão, assim como de sua crítica e validação, constitui o último elemento do ciclo de análise proposto. O metatexto resultante desse processo representa um esforço em explicitar a compreensão que se apresenta como produto de uma |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | nova combinação dos elementos construídos ao longo dos passos anteriores.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 4. Processo auto-organizado | O ciclo de análise descrito, ainda que composto de elementos racionalizados e em certa medida planejados, em seu todo, constitui um processo auto-organizado do qual <b>emergem novas compreensões</b> . Os resultados finais, criativos e originais, não podem ser previstos. Mesmo assim, é essencial o esforço de preparação e impregnação para que a emergência do novo possa concretizar-se. |

Fonte: Adaptado de Moraes (2003, p. 191).

O processo de desmontagem ou unitarização ocorreu quando foi desenvolvido o primeiro objetivo específico proposto. Ao descrever e analisar os processos logísticos do evento, o autor, utilizando-se de documentos, registros em arquivos, entrevistas, observações e diário de campo, iniciou a desmontagem dos processos, fragmentando-os de tal forma, que originou elementos para análise e relações. A fragmentação se deu através da contextualização inicial, passando pelo histórico do Natal Luz, pela apresentação do evento Fantástica Fábrica de Natal / 27ª edição e por sua descrição detalhada.

Uma vez unitarizado o processo, o estabelecimento de relações ocorreu através da análise do processo como um todo. A constatação de determinados elementos, a sequência do processo e a compreensão dos elementos individuais, que formam o evento, atreladas à memória dos processos resgatados, proporcionaram a captação do novo emergente.

Com o terceiro objetivo específico, o autor contemplou o terceiro e o quarto foco de abordagem da análise (comunicação e processo de auto-organização). A partir de alternativas com aplicação e utilização de novas sistemáticas de atuação, de inserção de um projeto planejado, de utilização de novas ferramentas de controle e de sugestões de implementação e ampliação, buscou-se evidenciar novas compreensões do processo logístico.

Moraes (2003, p. 193) observa que a análise textual parte de um conjunto de pressupostos em relação à leitura de textos examinados: “Os materiais analisados constituem um conjunto de significantes. O pesquisador atribui a eles significados sobre seus conhecimentos e teorias. A emergência e comunicação desses novos sentidos e

significados é o objetivo da análise”. Assim, toda análise textual concretiza-se a partir de um conjunto de documentos denominado pelo autor como *corpus*<sup>13</sup>.

Os textos que compõem o *corpus* da análise podem tanto terem sido produzidos especialmente para a pesquisa, como podem ser documentos já existentes previamente. No primeiro grupo integram-se transcrições de entrevistas, registros de observação, depoimentos produzidos por escritos, assim como anotações e diários diversos. O segundo grupo pode ser constituído de relatórios diversos, publicações de variada natureza, tais como editoriais de jornais e revistas, resultados de avaliações, atas de diversos tipos, além de muitos outros (MORAES, 2003, p. 194).

Para a pesquisa em questão, todos os documentos, registros em arquivos, entrevistas e observações descritas na coleta de dados passam a constituir o *corpus* da análise.

A segunda etapa do ciclo de análise é evidenciada como categorização. Nesse processo, é necessário reunir elementos semelhantes, o que implica nomear e definir as categorias, cada vez com maior precisão, na medida em que vão sendo construídas. As categorias na análise textual podem ser produzidas por diferentes metodologias, conforme descrição do quadro 14.

Moraes (2003, p. 199) garante que a “proposta de analisar textos por meio da categorização dos sentidos, superando a regra da exclusão mútua, constitui um esforço no sentido da fuga da fragmentação e do reducionismo marcantes em formas históricas da análise de conteúdo”.

Quadro 14: Descrição de Métodos de Análise

| Métodos  | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dedutivo | Movimento do geral para o particular. Implica construir categorias antes mesmo de examinar o <i>corpus</i> de textos. As categorias são deduzidas das teorias que servem de fundamento para a pesquisa. Esses agrupamentos constituem as categorias <i>a priori</i> .                                                                                                              |
| Indutivo | Caminhar do particular ao geral, resultando no que se denomina categorias emergentes. Implica construir as categorias com base nas informações contidas no <i>corpus</i> . Por um processo de comparação e contrastação constantes entre as unidades de análise, o pesquisador vai organizando conjuntos de elementos semelhantes, geralmente com base em seu conhecimento tácito. |

<sup>13</sup> Para Bauer e Gaskell, *corpus* é um conjunto limitado de materiais determinados de antemão pelo analista.

|           |                                                                                                                                                                      |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Intuitivo | Originam-se por meio de inspirações repentinas, <i>insights</i> , que se apresentam ao pesquisador por uma intensa impregnação nos dados relacionados aos fenômenos. |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Adaptado de Moraes (2003, p. 197).

Nesta segunda etapa do ciclo de análise, o autor desta dissertação utilizou-se dos três métodos evidenciado por Moraes (2003). Inicialmente, constata-se a utilização do método dedutivo, quando, após assistir a inúmeras apresentações, o autor observou, de forma geral para particular, os processos que implicam em alcançar melhores resultados. Por ser um especialista e estudioso na temática logística, visualizou, a partir de teorias já utilizadas e comprovadas, melhorias e implementações para os processos evidenciados. O método indutivo é evidenciado após a inserção mais aprofundada junto aos processos, seja nos momentos das entrevistas, nas observações de campo, nos acessos aos ensaios e apresentações ou no diário de campo, partindo do particular para o geral. Com a familiarização e compreensão aprofundada dos processos do evento, a intuição originada por inspirações repentinas torna-se inevitável.

A descrição dos métodos de categorização mostra que a análise textual qualitativa pode utilizar dois tipos de categorias na construção de novas compreensões: categorias *a priori* e categorias emergentes. Moraes (2003) afirma que as primeiras correspondem a construções que o pesquisador elabora antes de realizar a análise dos dados. Provêm, segundo ele, das teorias em que fundamenta o trabalho e são obtidas por métodos dedutivos.

Já as categorias emergentes são construções teóricas que o pesquisador elabora a partir das informações do *corpus*. Sua produção é associada aos métodos indutivo e intuitivo. O autor informa que o essencial no processo não é sua forma de produção, mas as possibilidades do conjunto de categorias ao representar as informações do *corpus*, ou seja, ao possibilitar uma compreensão aprofundada dos textos-base da análise e, em consequência, dos fenômenos investigados.

O que se propõe em novas formas de análise textual é utilizar as categorias como modos de focalizar o todo por meio das partes. Tais categorizações proporcionam ao pesquisador ampliação na utilização de metodologias, podendo tanto desenvolver as questões dedutivas quanto as indutivas e intuitivas.

O terceiro tópico referido por Moraes (2003) evidencia que a análise textual qualitativa pode ser caracterizada como uma metodologia na qual, a partir de um conjunto de textos ou documentos, produz-se um metatexto, descrevendo e interpretando sentidos e significados que o analista constrói ou elabora a partir do referido *corpus*.

Ao mesmo tempo em que se envolve na explicitação de suas compreensões e construções iniciais e parciais em relação a cada uma das categorias de análise, o autor salienta que o pesquisador pode desafiar-se a construir argumentos centralizadores ou teses parciais para cada uma das categorias, além de exercitar a elaboração de um argumento central ou tese para sua análise como um todo. As teses parciais devem constituir argumentos capazes de construir a validação e defesa da tese principal.

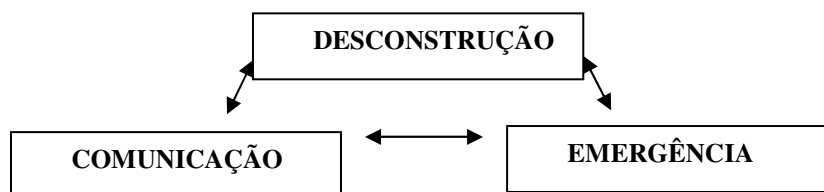
No contexto da análise textual, interpretar é construir novos sentidos e compreensões afastando-se do imediato e exercitando uma abstração em relação às formas mais imediatas de leitura de significados de um conjunto de textos. O autor salienta que interpretar é um exercício de elaborar e de expressar uma compreensão mais aprofundada, indo além da expressão de informações obtidas dos textos e de um exercício meramente descritivo.

Nesse sentido, o pesquisador pode interpretar os sentidos de um texto com base em um fundamento teórico escolhido *a priori*, e exercitar uma abstração e teorização em relação aos fenômenos que estuda, mesmo que não tenha optado por um referencial teórico explícito.

Ao desenvolver os objetivos específicos da dissertação, o autor deste estudo se utilizou dos tópicos explicados por Moraes (2003) e desenvolveu interpretações de forma a alcançar os objetivos traçados. Como tópico final, apresenta a auto-organização como um processo de aprendizagem viva. O processo descrito pode ser entendido como um ciclo, representado na figura 4.

O primeiro movimento do ciclo de análise proposto consiste numa desconstrução de um conjunto de textos, momento em que as informações da pesquisa são submetidas à análise. Essa desconstrução baseia-se na fragmentação das informações, desestruturando sua ordem e produzindo um conjunto desordenado e caótico de elementos unitários.

Figura 4: Ciclo de auto-organização



Fonte: Adaptado de Moraes (2003, p. 207).

O movimento da desordem em direção a uma nova ordem, isto é, a emergência do novo a partir do caos é um processo auto-organizado e intuitivo. Não pode ser previsto, ainda que se possa contribuir para desencadeá-lo. De algum modo, pode ser entendido como um conjunto de operações inconscientes que resultam num *insight* repentino e globalizado.

O terceiro estágio do ciclo de análise é a comunicação das novas compreensões atingidas ao longo dos dois estágios anteriores. É um exercício de explicitação das novas estruturas emergentes da análise. Concretiza-se em forma de metatextos em que os novos *insights* atingidos são expressos em forma de linguagem e em profundidade de detalhes. Moraes (2003) finaliza afirmando que a qualidade e originalidade das produções resultantes se dão em função da intensidade de envolvimento em relação aos materiais da análise, dependendo dos pressupostos teóricos e epistemológicos que o pesquisador assume ao longo de seu trabalho.

## 2.4 PRODUTO FINAL

De forma a contemplar as exigências legais do Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais do Centro Universitário La Salle – Unilasalle, o autor desta dissertação elaborou, como produto final, um curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Logística de Eventos. Com uma carga horária de 360 horas/aula, esse Curso de Especialização em Logística de Eventos apresenta como objetivo capacitar profissionais para atuarem no segmento da Logística de Eventos, desenvolvendo habilidades e técnicas que proporcionem aperfeiçoamento de estratégias e processos de gestão na busca de vantagens competitivas.

Para Zanini (2012, p. 12),

[...] o grande desafio é a necessidade de experiência logística, exigindo uma formação especial e obrigatória para estudantes ou

profissionais que atuam, pretendem atuar ou se aprofundar nas mais diversas áreas onde se utiliza a logística de serviço, como: eventos esportivos, sociais, público, privados, empresariais, organizacionais, em ambientes abertos ou fechados, hotelaria, turismo, entre outros, pois onde houver a necessidade de planejamento estratégico, haverá também a necessidade do conhecimento logístico, independente da localização e do tipo de evento.

A logística de eventos é uma área que requer projetos ousados e específicos porque movimenta milhares de profissionais por todo mundo, além de toneladas de equipamentos e grandes investimentos financeiros. Também é responsável pela grande movimentação de pessoas e equipamentos nos principais meios de transporte, como terminais rodoviários, portos e aeroportos, exigindo extremo controle e alternativas modernas e eficientes.

A prática nos mostra que a logística deve ser entendida como o principal instrumento administrativo para obtenção de vantagem competitiva nas organizações deste século. Ao pensar nisso, este pesquisador efetuou contatos preliminares com a direção de uma instituição de ensino superior, mais precisamente, com o Diretor da Faculdade Faccentro, que demonstrou interesse em ofertar o curso no primeiro semestre de 2015, conforme documento formalizado no anexo 1.

## 2.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A metodologia desenvolvida na dissertação refere-se única e exclusivamente ao contexto local trabalhado, isto é, à análise da logística durante a realização da Fantástica Fábrica de Natal. Assim sendo, não se pode utilizar o mesmo método para o exame de todo e qualquer evento cultural, sobretudo porque este evento cultural integra o Natal Luz de Gramado que é sazonal, ou seja, é realizado num período específico do ano. Há, portanto, necessidade de acompanhamento e observações em períodos distintos.

A respeito dessas limitações, Gil (2010, p. 119) afirma que “elas intervêm de alguma forma na qualidade de obtenção de informações.” Ressalta, entretanto, que buscando flexibilidade nos processos muitas dessas dificuldades podem ser controladas.

### **3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Este capítulo tem o objetivo de apresentar a Fantástica Fábrica de Natal e analisar os processos logísticos deste estudo. Inicialmente, são apresentadas as contextualizações e descrição do evento. Na sequência, descrevem-se os processos logísticos em estudo. Posteriormente, sistematiza-se a memória organizacional do processo logístico em questão, seguindo com a análise e aprimoramento dos processos logísticos do evento em sua 27ª edição. A finalização do capítulo se dá com a elaboração de um curso de especialização em Gestão Logística de Eventos.

#### **3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DA FANTÁSTICA FÁBRICA DE NATAL, ED. 27ª /2012.**

Nesta etapa, busca-se proporcionar a contextualização da temática trabalhada, iniciando com um breve histórico do município de Gramado em relação às suas características e particularidades, seguidas pelo histórico evolutivo do Natal Luz até o ano de 2012. Em seguida, apresenta-se o evento em questão, a Fantástica Fábrica de Natal, em sua edição de análise.

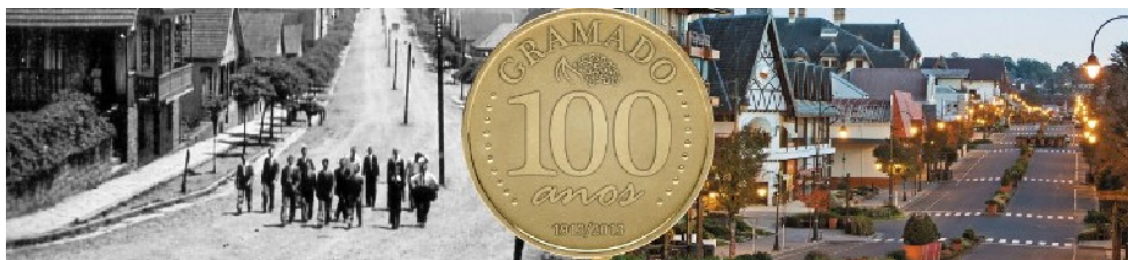
##### **3.1.1 Município de Gramado**

O Município foi colonizado por imigrantes lusos em 1875, seguidos por alemães e italianos que desenvolveram as tradições culturais dos descendentes europeus atrelados às questões e costumes gaúchos (GRAMADO, 2012).

O município, de acordo com o censo do IBGE (2010), possui 32.273 habitantes, está localizado na Serra Gaúcha a 115 km de Porto Alegre, e é considerado o terceiro destino mais desejado do Brasil, por encantar os visitantes com suas ruas floridas, com os detalhes de arquitetura e com hospitalidade diferenciada. Historicamente, existem duas versões para definir o nome da cidade. A primeira conta que a região servia de passagem para tropeiros que tocavam o gado pelos campos, no fim do século XIX. Ao chegarem ao topo da Serra, tanto tropeiros quanto imigrantes encontravam um pequeno campo de grama macia e verde que servia de repouso e revigorava suas forças. A outra versão refere-se ao acesso do Vale dos Sinos à Serra, pela Serra Grande, que inspirava

muito cuidado na travessia e era chamada de Gramado. Independente das versões apresentadas, o nome da cidade foi regulamentado pela Lei 2.522, de 15 de novembro de 1954, após a emancipação do município de Taquara (GRAMADO, 2012).

Figura 5: Vista parcial da cidade de Gramado



Fonte: Site oficial do evento (2013).

A imagem apresentada na figura 5 representa a vista parcial da Av. Borges de Medeiros nos anos de 1913 e 2013. Trata-se de uma alusão aos 100 anos da cidade, onde, atualmente, encontram-se o Palácio dos Festivais, a Igreja Matriz de São Pedro e os restaurantes típicos da região.

Em relação à infraestrutura, o município conta com a maior do estado: possui dois grandes centros de feiras e eventos e amplas redes hoteleira e gastronômica, as quais garantem um atendimento simultâneo a 15.000 pessoas. Está, pois, preparado para comportar os visitantes nacionais e internacionais que se deslocam, sobretudo, para assistir aos principais espetáculos sediados na cidade, quais sejam:

- Festival de Cinema de Gramado – Cinema Brasileiro e Latino: é considerado o maior evento cinematográfico do país por reunir artistas, produtores, diretores e jornalistas numa semana de muito *glamour*;
- Natal Luz de Gramado: o município transforma-se em uma cidade temática de Natal, com muita emoção, decorações, show de fogos, som, luzes, espetáculos e desfiles;
- Festa da Colônia: oportuniza um breve contato com as culturas típicas alemã e italiana. Nesse evento, a diversão é garantida pela culinária e por músicas, danças e jogos (GRAMADO-RS, 2012).

### 3.1.2 Histórico do Natal Luz

Há mais de duas décadas (1986 – 2012), o Natal, que é festejado pelas famílias no mundo inteiro, ganhou um espaço todo especial na cidade de Gramado. Trazendo

em seu bojo a inovação, a criatividade e o encantamento, faz a alegria de crianças, turistas, visitantes e comunidade local.

### **Período: 1986 a 1989 – Inspirações de um grande projeto**

No início da década de 80, o Executivo do município de Gramado, ao perceber situações adversas devido ao fato de o município sobreviver de período de temporada específica (inverno), necessitava criar algo que proporcionasse visitação turística no período de novembro a março. Nesses tempos, era costume do povo gaúcho priorizar férias no litoral, desfrutando dos benefícios tradicionalmente conhecidos da orla marítima.

Segundo Evangelista (2008, p. 11), nessa época, o então Prefeito Municipal, Sr. Pedro Bertolucci, disse ao Secretário de Turismo de Gramado, Senhor Luciano Peccin: “Precisamos criar algo novo, algo que possa atrair mais turistas a Gramado no período de baixa temporada, algo que encante e seja muito grande, com a nossa cara e nosso jeito.”

Ainda nesse período, o Secretário voltava da Disney e lá viu as luzinhas que circundavam as cumeeiras das casas. Sugeriu então que se fizesse o mesmo em Gramado, criando embelezamento para a cidade no Natal (NATAL LUZ DE GRAMADO, 2012). Também foi retomada a Festa das Hortênsias, como esclareceu o criador do Natal Luz durante entrevista: “Em Gramado, ocorria a tradicional Festa das Hortênsias, festividade que havia deixado de ser realizada pelo município e estava sendo retomada em 1986” (E5, 2013).

Essa festa foi precursora de eventos importantes da cidade, como o Festival de Cinema de Gramado que, no período de 1969 e 1971, fez parte do calendário da Festa, ganhando autonomia em 1973; e da festa da Colônia que, em 2013, realizou sua 23ª edição. Com o Natal Luz não foi diferente e surgiu como parte da programação da 12ª edição da Festa das Hortênsias, como se pode observar na imagem da figura 6.

Pela acentuada repercussão, esse evento passou, já no ano seguinte, a ser um evento independente (EVANGELISTA, 2008).

Figura 6: 12ª Festa das Hortênsias e 1º Natal Luz em 1986



Fonte: Evangelista, 2008, p. 27.

A comunidade do município é formada por descendentes de italianos, alemães e portugueses que apresentam como costumes e tradições, durante o mês de dezembro, passar o Natal em família e na igreja. Partindo da ideia de que a comunidade enfeitava as árvores de Natal de suas residências, poderiam também enfeitar a cidade para atrair turistas, ainda que no princípio o município não dispusesse de recursos.

No orçamento do município, não estava previsto nenhum investimento para aquisição de lâmpadas e fiação, também não existiam minilâmpadas. A Comissão Organizadora da Festa das Hortênsias – ou os “festeiros”, como eram conhecidos – decidiu comprar ripas de madeira e enfileirar lâmpadas de 15 watts dispostas cuidadosamente de 20 em 20 centímetros, que depois eram vendidas a metro às residências. Uma casa foi decorada para que a população pudesse conferir o resultado e aderir à nova proposta (E5, 2013).

No entanto, somente com as luzes não teria conotação de evento. Surgiu então a ideia de agregar sonorização e fazer algum espetáculo. Depois de os comerciantes, localizados na Avenida Borges de Medeiros, terem aderido à proposta, foram adquiridos alto-falantes para proporcionar fundo musical natalino. A Orquestra Sinfônica de Porto Alegre (OSPA) se apresentou pela primeira vez ao ar livre e fora da cidade de Porto Alegre. No município de Gramado, foi acompanhada por um coral de 600 vozes (NATAL LUZ DE GRAMADO, 2012). Após ser convidado para participar do Primeiro

Natal Luz da cidade, em 1986, o Maestro Eleazar de Carvalho afirmou: “Ilumine a cidade que a música eu faço” (EVANGELISTA, 2008, p. 11).

De uma ideia simples, já existente, acreditando que poderia ir para a rua o que era feito no interior das residências, surgiu o Natal Luz de Gramado, como explicou o criador do evento: “Com este entusiasmo, acreditar numa ideia já tinha respaldo, mas precisávamos ENCANTAR AS PESSOAS, e a isso o Natal Luz se propôs” (E5, 2013).

Em 1987, durante o 2º Natal Luz, apresentou-se o maior coral não religioso do mundo: com mais de 50 corais, oriundos do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, formou-se um grupo de cerca de 1.300 vozes unidas à Orquestra Sinfônica de Porto Alegre. Mais de 15 mil pessoas lotaram o Largo da Igreja Matriz para assistir ao espetáculo. O concerto era tradicionalmente encerrado com uma queima de fogos, que, ao longo das edições, foi ganhando mais brilho com holofotes, luzes e som (EVANGELISTA, 2008).

Figura 7: Largo da Igreja Matriz, 2º Natal Luz, 1987



Fonte: Evangelista, 2008, p. 33.

Pode-se observar pela imagem da figura 7, o interesse do público, a representatividade e o esplendor da queima de fogos.

O *Tannembaumfest*, ou Festa dos Pinheiros, surgiu nesta edição como uma forma de envolver a comunidade no evento. Ao longo da Avenida Borges de Medeiros foram plantados pinheiros naturais e a decoração das árvores foi feita simultaneamente.

Figura 8: *Tannembaumfest*



Fonte: *Site* oficial do evento (2012).

Como demonstrado na figura 8, cada árvore foi decorada por representantes de empresas locais ou grupos da comunidade, sendo, no final do evento, escolhida a melhor decoração.

Figura 9: A Festa dos pinheiros



Fonte: *Site* oficial do evento (2012).

Durante o 1º *Tannembaumfest*, foram ornamentados 34 pinheiros (EVANGELISTA, 2008). Atualmente, cerca de 100 árvores são confeccionadas em cada edição (fig. 9).

O reconhecimento do evento foi uma questão de tempo. Entre as principais metas traçadas estão: proporcionar visualização do município e obter mídia num período de tempo diferenciado, o que foi alcançado rapidamente.

As edições seguintes (3ª e 4ª) foram desenvolvidas dentro dos mesmos moldes das primeiras edições.

### **Período: 1990 a 1996 – Novo local, novas emoções**

Já em 1990, o entorno da Igreja Matriz não comportava o público que crescia a cada ano. Por esse motivo, o novo cenário do Grande Concerto de Natal passou a ser as águas do Lago Joaquim Rita Bier. A projeção de raios laser e a utilização de dois telões de 100 m<sup>2</sup> reproduziam mensagens de Natal (EVANGELISTA, 2008).

Em 1991, o palco foi ampliado e, antes do espetáculo, houve uma apresentação de dança com 40 bailarinos acompanhados pela Orquestra Sinfônica de Porto Alegre. Trinta mil espectadores contemplaram o grande show do 6º Natal Luz, que foi transmitido ao vivo por canais de comunicação.

O que nos primeiros anos era uma festa, um diferencial na região, proporcionando arrecadação para o município, necessitava ser reformulado. O número de visitantes para assistir ao Natal Luz era extraordinário (mais de 30.000 visitantes), porém era um único dia apenas. Alguns reflexos eram evidentes: limitação de espaço físico, congestionamento no trânsito, bares e restaurantes já não mais conseguiam atingir um atendimento de excelência e as esperas eram grandes. A cidade apresentava dificuldades, o comércio ficava turbulento e o grande objetivo inicial traçado, captar turistas por um determinado período de tempo, necessitava ser retomado (EVANGELISTA, 2008).

A partir do 7º Natal Luz, o evento foi estendido, diluído e distribuído pela cidade. Com a pulverização, tornou-se possível manter uma circulação contínua de pessoas durante todos os dias de duração do evento. Outras atividades como apresentações de balé, corais e o *Chriskindlesmarket* (Feira de Natal) se somaram ao Grande Concerto.

O Concerto de Abertura foi uma novidade em 1993, em sua 8ª edição. O pianista Arthur Moreira Lima foi convidado, proporcionando um dos mais brilhantes espetáculos já vistos em Gramado. A maior surpresa da noite foi a travessia do lago em balsas por três pianistas, enquanto executavam *Rhapsody in Blue*, que combina

elementos de música clássica e jazz acompanhados, no palco, por um coral de 1.250 vozes, juntamente com a Orquestra Sinfônica de Porto Alegre. A partir desta edição, a chegada do Papai Noel e a Árvore Cantante foram incorporadas ao evento. Vários corais passam a apresentar-se em uma Árvore de Natal que permanece montada durante todo período da grande festa natalina. A magia começa com a música, até o momento em que a árvore vai virando sua face ao público e revelando o coral que nela se esconde em forma de frutos (EVANGELISTA, 2008).

A 9ª edição, em 1994, foi prejudicada pela forte chuva. Com apresentação e leitura de poemas pelo ator Paulo José, o Maestro Flávio Chamis regeu o espetáculo para um público que se manteve fiel, apesar do mau tempo.

Em 1995, o Grande Concerto de Natal passou a chamar-se Natal Luz in Concert, justamente porque não havia mais apenas um concerto de grandes proporções. A presença do Contratenor Edson Cordeiro foi o destaque neste ano atuando como solista. Outro grande sucesso deste ano foi o Concerto Gaúcho por homenagear as etnias que ajudaram a formar o Rio Grande do Sul (EVANGELISTA, 2008).

O Natal in Concert de 1996 foi em homenagem ao Maestro Eleazar de Carvalho, um dos idealizadores do Natal Luz, que morreu em setembro desse mesmo ano. Com um coro de 1.001 vozes, a Orquestra Sinfônica de Porto Alegre interpretava *Cavalaria Ligeira*, de Franz Von Suppé, sob a regência do Maestro Cláudio Ribeiro. Outra grande atração desta 11ª edição ficou por conta de Ivan Lins, que fez um show no Parque Knorr, colaborando para aumentar as boas opções e qualificar a programação do evento. Também nesta edição foi apresentado o “Papai Noel” considerado verdadeiro, da Laponia, da cidade de Rovaniemi, na Finlândia (EVANGELISTA, 2008).

### **Período: 1997 a 2000 – Tempo de refletir**

No final dos anos 90, a necessidade de descentralização ficava evidente. A expressão inovação se tornou presente e importante. Com a proposta de levar a cultura musical aos bairros da cidade, a partir de 1997 houve movimentos de descentralização das atrações. Os dois Grandes Concertos de Natal atraíam um público cada vez maior, ultrapassando a capacidade de receber do município.

A Orquestra de Câmara do Natal Luz e um coro infantil de 150 vozes, regidos pela Maestrina Liana Rübenich, deram início, em 1998, à programação que anunciava o bom velhinho, que surgia em um confortável trenó guiado por renas e seguido por

dezenas de gnomos. A exemplo de anos anteriores, aconteceu o Concerto das Etnias, espetáculo alusivo aos índios, aos portugueses, aos negros, aos alemães e aos italianos, que formam o povo gaúcho (EVANGELISTA, 2008).

O Natal Luz seguia crescendo e, apesar do esforço de enriquecer a programação na tentativa de distribuir os visitantes ao longo do mês de dezembro, os dois Grandes Concertos de Natal continuavam a atrair um público cada vez maior. As duas edições seguintes (1999 e 2000) ocorrem dentro da mesma sistemática. Neste período, a organização do Natal Luz passou a refletir sobre o formato do evento e o criador do espetáculo identificou a necessidade de mudanças: “[...] necessitávamos reinventar o Natal Luz!” (E5, 2013).

### **Período: 2001 a 2006 – Nascimento do Parque Temático**

Em 2001, os organizadores dedicaram-se a dar novas configurações ao tradicional evento.

Em 2001, o Natal Luz iniciou uma fase de reestruturação. O evento havia perdido o caráter de ineditismo e criatividade. As atrações mantidas há muito tempo com o mesmo formato já eram facilmente reproduzidas em outras cidades. Percebeu-se, então, a necessidade de repensá-lo, dando atenção a cada detalhe. Podemos dizer que esse ano foi o divisor de águas, tamanha a importância das transformações. (E5, 2013)

A Comissão Executiva do Natal Luz percebeu que era necessário promover uma grande renovação. A partir de então, várias atrações foram remodeladas e outras surgiram. A tradicional Feira de Natal (*Christkindlesmarket*) estava descaracterizada, comercializando produtos das mais variadas origens. Em seu lugar, surgiu a Vila de Natal. As pequenas casas interligadas por caminhos floridos surgiram com o objetivo de valorizar o artesanato e a culinária do município e região (figura 10).

Figura 10: Vila de Natal



Fonte: Site oficial do evento (2012).

A Árvore Cantante passou a ter movimentos e obteve nova roupagem, criando momentos de expectativa e emoção, como se pode evidenciar na imagem da figura 11.

Figura 11: Árvore Cantante



Fonte: Site oficial do evento (2012).

Para o criador do Natal Luz, eram essenciais a renovação e as constantes transformações: “Estar atento aos melhores espetáculos do mundo era um cuidado constante da Comissão Organizadora” (E5, 2013).

Viagens sistemáticas eram programadas com a intenção de assistir a shows respeitados internacionalmente, a fim de realizar pesquisa de tendências de cores, iluminação, materiais e elementos que compõem a decoração da cenografia e do figurino dos grandes espetáculos natalinos.

Essas informações mantêm as atrações do Natal Luz entre as mais cobiçadas e com qualidade equivalente a qualquer espetáculo internacional, colocando Gramado entre os principais destinos no que se refere ao turismo de eventos (E5, 2013).

O Grande Desfile de Natal, inspirado nas badaladas paradas da Disney, e o *Nativitaten* (nascimento), que teve como influência as espetaculares apresentações do parque *Epcot Center*, também da terra do *Mickey Mouse*, foram criados. No contexto, surgiu a ideia de contratar Joãozinho Trinta, carnavalesco renomado do Rio de Janeiro, para desenvolver um novo formato para o Grande Desfile de Natal (EVANGELISTA, 2008). A contratação do carnavalesco foi cogitada pelos organizadores por vários

motivos, segundo explica o idealizador do Natal Luz: “Além de toda sua criatividade, conhecimento e experiência, Joãozinho Trinta proporcionava credibilidade na busca por grandes e indispensáveis patrocinadores” (E5, 2013).

Figura 12: Grande Desfile de Natal



Fonte: Site oficial do evento (2012).

Joãozinho Trinta e sua equipe, usando de sua experiência, apresentam o Grande Desfile de Natal, composto por vários carros alegóricos e alas coreografadas, como está registrado na figura 12.

Figura 13: Grande Desfile de Natal



Fonte: Site oficial do evento (2012).

Enquanto o Grande Desfile enfeitava principalmente as crianças com seus bonecos gigantes (fig. 13), anjos, libélulas, soldadinhos de chumbo, gnomos, duendes, Mamães Noel e Papai Noel, o *Nativitaten*, como show piro musical, contava a origem do mundo em seis atos. A ópera narra o período entre a criação do mundo e o nascimento de Jesus Cristo, por meio de um repertório que contempla músicas medievais, grandes compositores do Romantismo e também canções típicas do Natal (EVANGELISTA, 2008).

Figura 14: *Nativitaten*



Fonte: Site oficial do evento (2012).

Cantores líricos surgem no meio do Lago Joaquina Rita Bier, flutuando em balsas acompanhadas por um *ballet* de águas dançantes que pode atingir até dez metros de altura (fig. 14).

Figura 15: *Nativitaten 2*



Fonte: Site oficial do evento (2012).

Raios *laser* projetam diferentes imagens em sincronia com efeitos de luz e extraordinária queima de fogos (fig. 15).

Em 2002, a Comissão Organizadora trouxe a tecnologia dos *puppets*, enormes bonecos articulados. Os imensos fantoches medem cerca de três metros e são conduzidos e manipulados de forma que possam interagir com o público durante toda a apresentação, conforme está demonstrado nas figuras 16 e 17.

Figura 16: *Puppets*



Fonte: Site oficial do evento (2012).

Figura 17: *Puppets 2*



Fonte: Site oficial do evento (2012).

Em uma atitude sustentável, no ano de 2003, a comunidade gramadense se mobiliza em torno do reaproveitamento de material descartável e lança um projeto inovador de produção dos enfeites de rua a partir de garrafas pet. Com apoio da Secretaria de Educação, ocorre um engajamento de escolas, professores, pais e alunos,

com o objetivo de ajudar na decoração na cidade. Por ano, mais de um milhão de garrafas são recolhidas e ganham um novo destino (fig. 18).

Figura 18: Decoração com garrafas pet



Fonte: Site oficial do evento (2012).

A Secretária Executiva do evento esclarece que “o custo é até oito vezes menor, se comparado à decoração tradicional e viabiliza a ornamentação de uma cidade do tamanho de Gramado” (E4, 2013).

Figura 19: Decoração com garrafas Pet 2



Fonte: Site oficial do evento (2012).

De um ano para o outro, muitos enfeites são refeitos e reutilizados, aproveitando-se o mesmo material. Quando não há mais possibilidade de reuso, a sucata é encaminhada para usinas de reciclagem (fig. 19).

As 19ª e 20ª edições (2004 e 2005) transcorrem com absoluto sucesso e crescimento. O reconhecimento pelos esforços e dedicação da Comissão Organizadora, juntamente com os investimentos efetuados, trouxeram benefícios ao município, como se pode observar pelo recolhimento do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN) referente aos meses em que ocorre o Natal Luz, conforme tabela 2.

Tabela 2: Recolhimento ISSQN Nov./Dez./Jan.

| <b>Ano</b> | <b>Recolhimento do ISSQN<br/>Nov./Dez./Jan.</b> | <b>% de aumento sob<br/>ano anterior</b> |
|------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 2001       | R\$ 431.016,50                                  | -----                                    |
| 2002       | R\$ 690.521,90                                  | 60 %                                     |
| 2003       | R\$ 840.549,04                                  | 21 %                                     |
| 2004       | R\$ 1.023.565,16                                | 22 %                                     |
| 2005       | R\$ 1.112.120,47                                | 9 %                                      |
| 2006       | R\$ 1.346.487,23                                | 21 %                                     |
| 2007       | R\$ 1.684.014,67                                | 25 %                                     |
| 2008       | R\$ 2.148.328,81                                | 27 %                                     |
| 2009       | R\$ 2.632.633,54                                | 23 %                                     |
| 2010       | R\$ 2.971.000,00                                | 13 %                                     |
| 2011       | R\$ 3.876.000,00                                | 30 %                                     |

Fonte: Secretaria Municipal da Fazenda (2012).

Isso acontece porque “os visitantes precisam circular e ficar pela cidade. Assim é o sistema na Disney”, esclarece o criador do Natal Luz (E5, 2013).

Com o propósito de fazer o turista conhecer e rodar pelo município, a Comissão Organizadora do Natal Luz 2006 percebeu a necessidade de renovar e criar mais um grande espetáculo: “Teria que ser algo diferente, porém com a grandiosidade dos dois espetáculos já existentes. Fomos para Broadway assistir aos musicais já consagrados” (E5, 2013).

Com base nessas visitas, no mesmo ano é lançado o Evento Fantástica Fábrica de Natal.

O musical conta a história de um menino que sonha em conhecer a Fábrica de presentes do Papai Noel. A apresentação se inicia com o áudio do menino escrevendo uma cartinha ao bom velhinho, enquanto um anjo interpreta uma canção de ninar. O pequeno adormece e começa a sonhar. O anjo, com um figurino magnífico e asas enormes, atravessa sobre o público a uma altura aproximada de dez metros, carregando o menino adormecido no colo. O menino é deixado na Fábrica e o anjo volta aos céus. Quando acorda e percebe o que aconteceu, começa a aventura cheia de travessuras (EVANGELISTA, 2008, p. 126).

Patinadores, atores, bailarinos, cantores e banda compõem o elenco deste belíssimo espetáculo, conforme se pode observar na fig. 20.

Figura 20: Fantástica Fábrica de Natal



Fonte: *Site oficial do evento* (2012).

Figura 21: Fantástica Fábrica de Natal 2



Fonte: *Site oficial do evento* (2012).

Os efeitos especiais valorizam os elementos cênicos e o cenário, enquanto as luzes e figurinos proporcionam beleza e esplendor (fig. 21).

### **Período: 2007 a 2011 - Profissionalização**

Reconhecido como evento de grande porte, o Natal Luz de Gramado iniciou, em 2007, uma fase de profissionalização na sua organização. Foram criados e desenvolvidos departamentos e iniciaram-se reuniões semanais ininterruptas durante os 12 meses do ano, além de pesquisas, análise, planejamento e treinamentos de capacitação para que a comunidade conhecesse melhor o evento e suas novidades. Nesse período, deu-se início à venda antecipada de ingressos pela internet (NATAL LUZ DE GRAMADO, 2012).

Uma exposição de renas foi a novidade que surgiu na 22ª edição do Natal Luz de 2007. Firmando acordo com empresários produtores das peças, artistas plásticos são convidados para decorá-las (fig. 22).

Figura 22: Renas



Fonte: Site oficial do evento (2012).

Ainda nesta edição, pode-se constatar a evolução dos materiais utilizados principalmente no Grande Desfile de Natal, onde a fibra, a madeira e o isopor são substituídos pela espuma, dando leveza às esculturas e alegorias. Outra evidência diz respeito à quantidade de espetáculos apresentados. Em 2001, foram oito apresentações do *Nativitaten*. Já em 2007 aconteceram 16 exibições. Considerando todas as atrações, a edição alcançou 220 exibições.

Em 2008, dados revelados pelo Relatório de Atividades de 2009 apresentam a taxa de ocupação hoteleira crescendo significativamente no trimestre novembro, dezembro e janeiro alcançando um total de 64%. Ao comparar com o período de

inverno do mesmo ano, observa-se 2% a menos na taxa de ocupação, ou seja, 62% nos meses de junho, julho e agosto. Cabe ressaltar que esta ocupação, em 2006, alcançava somente 53%. O relatório também apresenta um aumento do total de exposições em 142 apresentações em relação ao ano anterior, alcançando a marca de 362 no trimestre.

Na 24ª edição do Natal Luz, os três grandes shows (*Nativitaten*, Grande Desfile de Natal e Fantástica Fábrica de Natal) continuam atraindo um considerável número de espectadores, alcançando mais de 130.000 ingressos vendidos. Esta edição teve duração de 67 dias e contou com 16 atrações e 428 exposições.

Segundo a Prefeitura Municipal de Gramado (2012), neste período, o recolhimento do ISSQN alcançou R\$ 2,6 milhões e o repasse de ICMS no período desta edição superou R\$ 2,7 milhões (RELATÓRIO DE ATIVIDADES, 2010).

Ao completar 25 anos em 2010, o evento recebeu novas atrações como os espetáculos “Vitrais de Natal”, “Simplesmente Natal” e a Rua dos Quebra-Nozes com réplicas gigantes dos tradicionais soldadinhos infantis, conforme se pode verificar na figura 23.

A edição de aniversário constituiu-se com os espetáculos Fantástica Fábrica de Natal, Grande Desfile de Natal, *Nativitaten*, Arca de Noé, Árvore Cantante, Natal Gaúcho, Show de Acendimento das Luzes, Concertos de Natal, *Tannenbaumfest*, Teatro de Marionetes, O Povo da Vila, Vila de Natal, Exposição de Renas, Parada de Natal, Tour de Natal, Simplesmente Natal, Rua dos Quebra-Nozes e Vitrais de Natal. Em 73 dias, o evento realizou 574 exposições de seus espetáculos encantando o turista e o público que o prestigiou (RELATÓRIO DE ATIVIDADES, 2011).

Figura 23: Rua dos quebra-nozes



Fonte: Site oficial do evento (2012).

Com 1,4 milhão de visitantes (crescimento de 40% em relação ao mesmo período de 2010), a 26ª edição se fortaleceu ainda mais: composta de 18 atrações, sendo 4 superproduções, 12 atrações gratuitas com temporada de 74 dias e 275 mil ingressos vendidos. Foi um investimento de mais de R\$ 18 milhões com 620 exhibições dos espetáculos. Dentre os principais shows, está o *Nativitaten* com participação de sete cantores líricos, coral de 100 vozes e utilização de 47 mil fogos de artifício. Cada espetáculo deste evento foi assistido por 115.200 espectadores em 21 apresentações. Ocorreram também 23 apresentações do Grande Desfile de Natal, somando mais de 75 mil espectadores. O desfile foi composto de 17 carros alegóricos intercalados aos 300 integrantes, sendo que 90% destes residem em Gramado.

A Fantástica Fábrica de Natal foi outro destaque: foram 21 apresentações assistidas por 68.600 espectadores que compartilharam sentimentos de paixão, fraternidade, amor e amizade (RELATÓRIO DE ATIVIDADES, 2012).

Entre o período de 2001 a 2011, a Prefeitura Municipal de Gramado estabeleceu uma comissão organizadora para o Natal Luz, que se tornou independente e com total autonomia para a tomada de decisões. Entretanto, a partir de 2012, o evento passou a ser comandado e produzido novamente pela Secretaria de Cultura do Município devido à intervenção judicial, em 2011.

Quadro 15: Quadro síntese da evolução do Natal Luz

| Períodos    | Processos evolutivos             | Principais acontecimentos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1986 – 1989 | Inspirações de um grande projeto | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepção do Executivo Municipal em aumentar a visitação de turistas em período específico;</li> <li>- Iluminação da cidade;</li> <li>- Concertos natalinos;</li> <li>- Queima de fogos;</li> <li>- <i>Tannembaumfest</i>;</li> <li>- Reconhecimento.</li> </ul>                                             |
| 1990 – 1996 | Novo local, novas emoções        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Novo cenário do Grande Concerto de Natal, Lago Joaquim Rita Bier;</li> <li>- Utilização de <i>laser</i> e telões;</li> <li>- <i>Chriskindlesmarket</i>;</li> <li>- Árvore cantante;</li> <li>- Participação de músicos de renome internacional;</li> <li>- Apresentação do verdadeiro Papai Noel.</li> </ul> |
| 1997 - 2000 | Tempo de refletir                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de descentralização;</li> <li>- As atrações eram facilmente reproduzidas por outros municípios;</li> <li>- Reinventar e inovar era necessário.</li> </ul>                                                                                                                                        |
| 2001 - 2006 | Nascimento do parque temático    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de comissão organizadora independente do Natal Luz;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                       |

|             |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             |                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vila de Natal;</li> <li>- Árvore cantante com movimentos;</li> <li>- Contratação de Joãozinho Trinta;</li> <li>- O Grande Desfile de Natal;</li> <li>- <i>Nativitaten</i>;</li> <li>- Tecnologia dos <i>puppets</i>;</li> <li>- Aproveitamento de garrafas pet;</li> <li>- Fantástica Fábrica de Natal.</li> </ul>                                                                                                   |
| 2007 - 2011 | Profissionalização | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação e desenvolvimento de departamentos Específicos;</li> <li>- Exposição de Renas;</li> <li>- Rua dos Quebra-nozes;</li> <li>- Arca de Noé;</li> <li>- Natal Gaúcho;</li> <li>- Teatro de Marionetes;</li> <li>- Show de acendimento das luzes;</li> <li>- Vitrais de Natal;</li> <li>- Intervenção judicial passando a responsabilidade do evento novamente para Secretaria de Cultura do município.</li> </ul> |

Fonte: Autoria própria (2012).

Partindo da percepção do Executivo Municipal em aumentar a visitação em temporada específica (verão), surge um evento que se destaca como um dos maiores espetáculos natalinos do mundo. Para chegar até a 26ª edição do Natal Luz de Gramado foi necessária muita persistência, trabalho, criatividade e inovação, principalmente para superar os obstáculos de sua caminhada. Desde os primeiros anos, o reconhecimento e participação tanto da comunidade como dos turistas foi fundamental para o sucesso do evento. Com o passar dos anos, a necessidade de ampliação torna-se fator fundamental. Paralelamente, desenvolvem-se novas atrações, participações especiais com músicos renomados atraindo cada vez mais o público. Após dez anos de sucesso dentro de um mesmo formato, era necessário repensar e inovar.

Com o nascimento do Parque Temático em 2001, principalmente com a montagem de dois megaeventos, O Grande Desfile de Natal e o *Nativitaten*, o Natal Luz obtém reconhecimento solidificando-se como rota turística nos meses de novembro, dezembro e janeiro. Com a visão de que o turista precisa rodar e permanecer na cidade, a Comissão Organizadora desenvolve mais um megaevento, a Fantástica Fábrica de Natal. O número de visitantes no período ultrapassa a marca de 1,5 milhão de pessoas. A profissionalização torna-se um fator evidente. Os três megaeventos, atrelados a novas atrações, proporcionam cada vez mais o reconhecimento e fortalecimento do que hoje conhecemos como Natal Luz de Gramado.

### 3.1.3 Fantástica Fábrica de Natal, Edição 27ª / 2012

A edição do Natal Luz selecionada para a análise deste estudo foi a 27ª, realizada no período de 01 de novembro de 2012 a 13 de janeiro de 2013, tendo recebido um total de 1.536.899 visitantes, com crescimento de 9,8% em relação à edição anterior (RELATORIO DE ATIVIDADES, 2013).

O espetáculo Fantástica Fábrica de Natal foi contemplado com 21 apresentações que ocorreram em datas apresentadas na tabela 3.

Tabela 3: Datas de apresentação da Fantástica Fábrica de Natal na 27ª edição

| Mês      | Dias                                |
|----------|-------------------------------------|
| Novembro | 03, 05, 07, 12, 15, 19, 22, 26 e 29 |
| Dezembro | 03, 06, 10, 13, 17, 20, 23, 27 e 30 |
| Janeiro  | 03, 07 e 10                         |

Fonte: Site oficial do evento (2012).

O local de realização do evento continuou sendo o mesmo das edições anteriores, Rua Carriéri, junto ao Lago Negro, com horário tradicionalmente programado para início às 21h30min e término às 22h30min. O local tem capacidade para 3.600 espectadores.

Figura 24: Local e lugares do evento Fantástica Fábrica de Natal



Fonte: Site oficial do evento (2012).

Instalada na Rua Carriére, a estrutura é composta por quatro arquibancadas (A, B, C, D), área de cadeiras (A1, A2, B1, B2), tapete vermelho, convidados e palco. Possui estacionamento exclusivo para *Vips*, elenco e corpo técnico, conforme demonstrado na imagem da figura 24.

A responsabilidade do evento ficou a cargo do Diretor Geral, Senhor Luciano Alabarce, da Diretora Artística, Senhora Vika Schabbach e da Diretora de Produção, Senhora Marlei Dank Wadt (RELATÓRIO DE ATIVIDADES, 2013).

A Fantástica Fábrica de Natal de 2012 apresenta a história da menina Sofia, que é encantada por histórias e com elas viaja para um mundo de imaginação e fantasia, sempre ao lado da sua velha boneca Nani. Mas Sofia não acredita no poder de sonhar, na possibilidade de que a fantasia possa estar no plano real e fazer parte do seu mundo. Em seu sonho, Sofia é levada por um anjo para a mágica Fábrica de Natal e lá percebe o poder do “acreditar”. Sofia percebe que a força de sua crença promove a mágica do Natal: bonecas ganham vida, soldadinhos dançam, trenzinhos correm, duendes andam de ponta cabeça – a magia acontece. Com a chegada do Noel e suas renas, a mágica se completa e ambos partem de trenó para encontrar as crianças do mundo (*Site oficial do evento*, 2012).

Figura 25: Fantástica Fábrica de Natal 3



Fonte: *Site oficial do evento* (2012).

A imagem da figura 25 representa a conversa de Sofia com o Mestre da Fábrica, quando a menina percebe o poder de acreditar.

Figura 26: Fantástica Fábrica de Natal 4



Fonte: *Site oficial do evento* (2012).

Com a crença de Sofia, soldadinhos de chumbo começam a movimentar-se, iniciando a magia de Natal (fig. 26).

Figura 27: Fantástica Fábrica de Natal 5



Fonte: *Site oficial do evento* (2012).

Já a imagem da figura 27 representa o Papai Noel e suas renas partindo de trenó para o encontro com as crianças.

A Fantástica Fábrica de Natal foi introduzida no evento Natal Luz de Gramado em sua 21ª edição no ano de 2006, alcançando, nesta edição de análise (2012), sua

sétima participação. No decorrer deste período, percebeu-se muita evolução, crescimento e desenvolvimento, principalmente no que se refere aos recursos técnicos, capacitação e profissionalismo. Com a intervenção judicial de 2011, muitos ajustes necessitaram ser efetuados. Inicialmente, fez-se a contratação de nova diretoria, a licitação de produtora, a modificação da história a partir de todo impacto provocado pela intervenção. O interesse em pesquisar os processos logísticos ficou mais latente com a formação da nova equipe que acabara de ser montada.

### 3.2 PROCESSOS LOGÍSTICOS DO EVENTO FANTÁSTICA FÁBRICA DE NATAL, ED. 27<sup>a</sup> / 2012

A descrição e análise dos processos logísticos do evento estão estruturadas com base nos autores Allen et al. (2008) e Matias (2010), conforme Figura 1 (Componentes do Sistema Logístico) apresentada na página 33 da fundamentação teórica. Esta estruturação está alicerçada em três pilares: pré-evento, transevento e pós-evento.

#### 3.2.1 Processos logísticos destacados no pré-evento

##### a) Planejamento

Para Matias (2010, p. 146), planejamento “é o primeiro esforço organizacional que engloba todas as etapas de preparação e desenvolvimento do evento”. O autor observa que é a fase decisiva do evento, na qual estão inseridos a coordenação executiva e os controles financeiros, técnico-administrativo e social do evento.

A coordenação geral do evento é de responsabilidade da Secretaria de Turismo de Gramado e fica a cargo de seus executivos e colaboradores, bem como dos diretores contratados para realização.

Segundo a Secretária Executiva do Natal Luz (2012), devido à complexidade de todo o espetáculo, os trabalhos referentes ao planejamento iniciaram em março, ou seja, oito meses antes da data programada para o início das apresentações.

Inicialmente, foi apresentado o edital para licitação da produtora do evento. Para a montagem do edital, foram usadas informações de edições anteriores e valores correspondentes às necessidades previstas. O passo seguinte foi a contratação da direção geral para o espetáculo com seus respectivos diretores. Estabelecidas as partes com suas devidas responsabilidades, iniciaram-se as avaliações referentes aos acertos e erros de

edições anteriores. Devido à necessidade, nesta edição ocorreu uma releitura do espetáculo e uma reavaliação das necessidades (história, recursos, bailarinos, técnicas, artistas, figurinos, cenário), como esclarece a Diretora Artística: “Eu vi, pela estrutura da Fábrica desse ano, que eu não ia conseguir fazer tudo o que eu queria. Não podia renovar tudo porque não teria verba” (E2, 2012).

Uma vez definida a produtora vencedora da licitação, teve início o processo de ajustes entre coordenação geral, diretores e produtora, segundo o Diretor Geral do evento: “Precisamos entender o funcionamento da máquina pública, adequar a equipe, porém não é fácil ajustar a criação aos procedimentos exigidos, pois esse diálogo é difícil” (E1, 2012). E a Diretora Artística acrescenta: “O grande problema desse edital é que ele foi feito sem um planejamento do novo espetáculo” (E2, 2012).

O processo de audição para bailarinos, artistas, atores e músicos começou neste mesmo período. Neste processo, os critérios de avaliação são bastante rígidos. Primeiramente, a qualidade técnica de cada participante é avaliada, suas características, capacidade de atuar com mais de um personagem e potencialidades etc. A primeira grande dificuldade apareceu no momento de definir a quantidade de profissionais para formar o espetáculo, como explica a Diretora de Produção (E3, 2012): “O novo projeto do espetáculo estruturado pela direção artística necessitava de 79 profissionais e a licitação contemplava somente 58 participantes”. A mesma entrevistada (E3, 2012) ressaltava que ocorreu uma tentativa de reduzir para 70 o número de participantes, porém, ao calcular os *cachês* correspondentes gerou-se uma insatisfação geral provocando a desistência imediata de 20 dos selecionados.

A necessidade de trabalhar com uma equipe de profissionais dedicados e responsáveis gera ansiedade e angústia à Direção, comenta a Diretora Artística (E2, 2012): “Eu preciso de equipe, equipe que eu confie e que me entenda, que colabore para trocarmos ideias em busca de resultados”.

Desse modo, a 27ª edição iniciava com dificuldades, pois a intervenção judicial provocara necessidades que não foram previstas. Isso porque “existia uma licitação e um projeto que não se conversaram [...] e aí nós tivemos dois meses pra nos adaptar e remontar com os recursos disponíveis” (E3, 2012). Havia urgência na busca de alternativas entre a Diretoria Artística e produção.

Eu fiz uma planilha de produção de tudo que precisava: insumos, elenco, cantores, atores, coreógrafos, contrarregas, coordenador de palco,

camareiras, maquiadores, e usando a técnica de decupagem<sup>14</sup>, fui ajustando as necessidades (E3, 2012).

Definida a equipe de trabalho, obtiveram-se os dados dos participantes, um cadastro geral com dados pessoais, endereço, telefone, e-mail, bem como assinatura de contrato com as cláusulas necessárias. “Preciso manter contato com os integrantes e eles comigo, uso muito e-mails, solicito melhorias, troco ideias, recebo sugestões, é muito dinâmico” (E2, 2012).

O próximo passo foi a montagem do cronograma dos ensaios. Os dias da semana planejados para ensaios foram sábados e domingos, isto porque os participantes possuem atividades profissionais diferentes e estudam em suas cidades de domicílio.

O espetáculo foi organizado e subdividido com quatro coreógrafos, sendo que cada um necessitava ensaiar nos períodos disponíveis (sábados e domingos). É importante ressaltar que um ator e/ou bailarino participa de cenas diferentes e com personagens diferentes em diversas chaves, tal qual informa a Diretora Artística do espetáculo:

Fracionamos o espetáculo com uma técnica que definimos de chaves, onde precisávamos alocar os participantes de forma a não colidir as chaves, ou seja, uma bailarina ensaiava soldadinho de chumbo em uma sala e ela também fazia o papel de uma boneca que está ensaiando em outra sala. Assim, perdemos dois dias debruçados em planilhas definindo a sequência e ordens das chaves (esse vai pra cá, essa vai pra lá) (E2, 2012).

Cada participante, após saber as chaves em que estava relacionado, recebeu uma programação de horários para ensaios, de forma a organizar e sistematizar o processo.

As dificuldades foram tantas que os ensaios começaram somente no final do mês de agosto. Com data de início do evento agendada para três de novembro, o período para ensaios ficou bastante reduzido. “O que a gente faz é muito suado, muito intuitivo. Eu preciso conduzir toda a equipe em prazos que estão em minha cabeça, não estão na deles. Eu preciso saber quando é que acende a luz vermelha e agir” (E2, 2012).

#### **b) Suprimentos de produtos**

De acordo com Allen et al. (2008, p. 216), “Todo evento pode ser visto como a apresentação de um produto”. Para os autores, os processos logísticos de suprimentos de

<sup>14</sup> Decupagem: do francês *découpage*, derivado do verbo *découper*, recortar – é no audiovisual, no cinema e na comunicação, a divisão do planejamento de uma filmagem em planos e cortes. (<http://www.infoescola.com> – pesquisado em 13/10/2013).

produtos estão relacionados aos fatores transporte, acomodações e necessidades dos participantes.

O fator transporte passou a ser analisado tão logo foi definida a audição dos candidatos. Isso porque a questão deslocamento, tanto para ensaios como para apresentações, torna-se fator fundamental. “O transporte é geralmente o elemento mais importante nos custos logísticos, para a maioria das empresas” (BALLOU, 2001, p. 119).

Observou-se que entre os selecionados da audição encontravam-se profissionais que residiam em vários municípios da região metropolitana e serra, mais precisamente, Porto Alegre (zona norte e zona sul), Canoas, São Leopoldo, Novo Hamburgo, Ivoití, Dois Irmãos, Estância Velha, Campo Bom, Canela e Gramado. “Nesta edição, se inscreveram cinco candidatos do município de Rio Grande. Eu acredito que eles não vão passar nessa audição, até porque logisticamente é impossível conciliar” (E4, 2012).

Ficou ajustado entre a coordenação geral da Fantástica Fábrica de Natal e os selecionados que seriam montados horários e rotas para os deslocamentos. Para fazer as viagens para Gramado, foram definidos pontos de encontro e horários para coleta e retorno em cada município. No período de apresentações, durante as viagens de retorno de Gramado, os integrantes eram deixados no endereço de seu domicílio. A primeira rota foi ajustada entre Canela e Gramado e foi de fácil execução. A segunda, iniciava em Novo Hamburgo, passando por Estância Velha, Ivoiti, Dois Irmãos e Campo Bom. A terceira foi estruturada com micro-ônibus partindo de Porto Alegre com dois pontos de coleta, passando por Canoas e São Leopoldo.

“Foi bem difícil a montagem da logística de transporte e a escolha da empresa. A gente foi ajustando horário e redefinindo rotas. [...] Isto porque os últimos a serem deixados em casa chegavam às 4 horas da manhã” (E3, 2012).

Selecionar a melhor empresa de transporte não se resumiu somente ao ajuste das rotas. Havia necessidade de comprometimentos e responsabilidades que vão além do menor custo, como também da qualidade do transporte. Itens como climatização do transporte, comprometimento e competência dos motoristas, bem como a garantia de substituição imediata de um veículo, caso ocorra sinistro, quebra ou problemas mecânicos com os mesmos em qualquer dos pontos e horários das rotas contratadas, tinham de ser considerados.

Outro tópico importante dentro da área de suprimento de produtos são as acomodações. Como os ensaios eram efetuados sábados e domingos, e os selecionados na audição residiam em lugares distantes de Gramado, impossibilitava as viagens diariamente. Era preciso disponibilizar acomodações para os integrantes do evento neste período. A definição dos períodos necessários de hospedagem foi de fácil elaboração: bastou obter o cronograma estabelecido para os ensaios e negociar com as pousadas, como explica a Diretora de Produção: “Peguei, na Prefeitura, todas as hospedarias que tinham lá, liguei pra todas elas, tomei preço com todas e fiz a minha composição de hospedagem em cima do cronograma elaborado” (E3, 2012).

Os períodos necessários foram ajustados, porém a quantidade de acomodações foi bem mais difícil. Para tanto, as entrevistadas E2 e E3 tiveram que retomar as chaves de ensaios e montar planilhas para ver quais participantes necessitavam hospedaria. É oportuno observar que participantes que residiam próximo do município geralmente buscavam alternativas para retornar para seus lares.

O fator alimentação pode ser destacado como um dos tópicos de suprimento de produto de difícil programação. As entrevistadas E2 e E3 estruturaram o tópico alimentação em duas fases: a primeira, foi o período de ensaios; e a segunda, o período de apresentações.

As principais dificuldades ocorreram na primeira fase, porque a programação de alimentação seguiu a lógica dos costumes regionais com lanche às 10h e almoço às 13h; lanche às 16h e janta às 19h30min. Dessa forma, havia necessidade de 116 lanches nos sábados (58 pela manhã e 58 na parte da tarde), mais 58 almoços. Estes números referem-se somente ao elenco do espetáculo, ou seja, todos os demais colaboradores (contrarregras, assistentes de palco, coreógrafos etc.) necessitavam ser incluídos nessa programação. Já a janta era definida pela necessidade de hospedaria citada anteriormente. Aos domingos, as pousadas ofereciam café pela manhã, mas havia necessidade de lanches às 10h e de almoço às 13h. Após o almoço, a equipe era dispensada para retornar para seus lares.

A montagem dos lanches ocasionou muito trabalho e agitação. Com o intuito e necessidade de reduzir custos, E3 fazia compras dos produtos como sucos, água, refrigerantes, leite, café, barrinhas de cereais, frutas, guardanapos, copos e palitos. Além disso, contratou uma empresa para fornecer alimentos para os lanches (sanduíches, salgados e bolos).

Eu chego lá às 10h da manhã e tenho que fazer as compras. [...] A parte das bebidas e complementos eu faço. Para o lanche em si, contratei uma empresa para fazer. Aí a gente coloca mesas com toalhas, guardanapos e copos. Procuramos tratar muito bem nosso pessoal (E3, 2012).

Da mesma forma como se pesquisou hospedaria, os restaurantes também foram visitados. Fatores como custos, proximidade, qualidade, diversidade e ajuste de menus foram levados em conta.

A segunda fase referente à alimentação corresponde ao período das apresentações. Nestes dias (tabela 3, p. 79), foram disponibilizados lanches na chegada e ao final do evento. Como antes das apresentações normalmente havia ensaios e ajustes finais, além do período de maquiagem e vestimenta do figurino, havia necessidade de chegar duas horas antes do espetáculo. Assim sendo, somando mais o período de viagem até Gramado esse lanche inicial tornava-se de vital importância.

Entre as necessidades dos participantes incluíram-se também as questões relacionadas aos figurinos. Inicialmente, efetuou-se a avaliação do figurino existente para verificar as peças que poderiam ser reutilizadas nesta edição e a necessidade de consertos ou de confecção de novas peças. O próximo passo foi ajustar cada figurino ao tamanho do novo participante.

Fazer figurinos novos, fazer manutenção dos figurinos, ajustes necessários em função de um elenco novo. São 280 peças de roupas para ajustar nas novas pessoas. Montei um ateliê de costura específico com quatro costureiras tanto para fazer ajustes como para ficar disponível nos dias de apresentação, para eventualidades que normalmente ocorrem (E3, 2012).

Ajustados e confeccionados os figurinos, inicia-se o processo de organização dos mesmos. Cada participante recebeu uma caixa de papelão (40 cm x 55 cm) com todos os seus materiais (sapatilha, brincos, adereços, chapéu, botinas) e um cabide com a fantasia que compõe seu personagem. “Este material deve permanecer nos camarins e não pode ser levado para casa pelo participante”, argumenta E3.

A conferência deste material é feita no início de cada espetáculo. Já ao término de cada apresentação, os figurinos devem ser disponibilizados de forma organizada em cabides que possuem identificação de cada participante (fig. 28).

Figura 28: Cabides personalizados para figurino



Fonte: Autoria própria, 2012.

Na sequência, os figurinos são encaminhados para higienização e depois deste processo, disponibilizados em araras para a próxima apresentação (fig. 29). Esse procedimento se repetia semanalmente.

Figura 29: Arara com figurino



Fonte: Autoria própria, 2012.

Para finalizar a montagem do personagem, além do figurino é necessário o processo de maquiagem (fig. 30). A Diretora de Produção (E3, 2012) estruturou uma equipe de cinco profissionais para atender as necessidades do elenco.

Figura 30: Maquiagem



Fonte: Autoria própria, 2012.

O processo de maquiagem (fig. 30) iniciava com antecedência de duas horas em relação ao horário de início do espetáculo. Esta antecedência se fazia necessária em função da quantidade de participantes do evento.

Figura 31: Personagens maquiados



Fonte: Autoria própria, 2012.

Durante o espetáculo, observou-se uma alta rotatividade dos personagens, exigindo da equipe de maquiagem organização nos processos por eles utilizados (fig. 31).

Figura 32: Personagens maquiados 2



Fonte: Autoria própria, 2012.

A qualidade da maquiagem é fator diferencial em um espetáculo de tamanha envergadura, como se pode observar na imagem da fig. 32. Mas alguns elementos essenciais, às vezes, são esquecidos em um *check list* de produtos. Materiais de primeiros socorros são usados constantemente e, muitas vezes, são esquecidos em um orçamento de materiais. “Quem trabalha com dança, trabalha com lesões. Tenho gasto médio diário de R\$ 80,00 em spray, ataduras, gases e fitas, que não tinham rubricas para aquisição” (E3, 2012).

Como item final a considerar sobre as necessidades dos artistas, inclui-se o controle. Atividade importante e essencial em todo e qualquer processo. Uma vez estabelecido o planejamento, há necessidade de acompanhamento, verificação e monitoramento para que se saiba o que realmente está ocorrendo e se está ocorrendo. “Trabalho muito com planilhas do Excel, tenho vários controles, porém de forma simples e que principalmente me auxiliem na questão de prazos” (E2, 2012).

Entre os controles mais utilizados está a questão das frequências. Como ajustado no contrato, cada ausência representa um desconto no momento do pagamento final. A ausência em ensaios representa um valor. Já a ausência em um espetáculo, um valor maior. Para que as reservas de alimentação, estadia e transporte possam atender as expectativas dos participantes e se encaixem nos custos calculados, a questão de controle é fundamental.

O relacionamento com o grupo ultrapassou cinco meses e as particularidades de cada integrante começavam a aparecer, provocando reclamações e questionamentos. Entre as reclamações mais usuais estava uma questão: por que não proporcionar mais opções de lanche (sanduíche vegetariano ou com presunto, queijo, atum e pastéis e empadas)? Os conflitos precisavam ser administrados, como informou E3:

O mais crítico é o ser humano. Trabalhar com pessoas é muito desgastante. Há sensibilidade, histerismo, narcisismo. Muitos deles adoram reclamar. Precisamos ser firmes e, em certos momentos, intolerantes. Mas, na maioria das vezes, precisamos agir como mãe (E3, 2014).

### c) Suprimento das instalações

A estrutura física fixa da Fantástica Fábrica de Natal é composta por um palco (fig. 33) montado pela Prefeitura Municipal no ano de 2006, quando iniciou o evento.

Figura 33: Palco da Fantástica Fábrica de Natal



Fonte: Site oficial do evento (2012).

Em relação ao local, o criador do Natal Luz explicou que foi necessária a construção de um lugar específico para as apresentações:

Precisávamos de um palco para fazer as apresentações, na verdade, necessitávamos de um teatro, mas não havia. Junto ao Parque Carriéri a prefeitura tinha uma garagem para veículos, a qual foi desapropriada para dar início à construção de nosso palco (E5, 2013).

Figura 34: Palco da Fantástica Fábrica de Natal com cenário



Fonte: Autoria própria (2012).

Ao receber o cenário, as coxias e os camarins, o palco se transforma no núcleo das apresentações, como está representado na figura 34.

Figura 35: Sistema de iluminação



Fonte: Autoria própria (2012).

Os demais itens da estrutura, como lona de telhado, arquibancadas, cadeiras, divisórias, sistema de iluminação (fig. 35), sonorização, energia e água, foram desenvolvidos e trabalhados a cada ano com empresas parceiras contratadas, buscando ajustes e desenvolvimentos que proporcionassem resultados previamente planejados.

Figura 36: Cadeiras, arquibancadas e lona de teto



Fonte: Autoria própria (2012).

A imagem da figura 36 demonstra a ocupação total das dependências (estrutura) oferecidas, comportando um público de 3.600 espectadores.

#### **d) Suprimentos dos consumidores**

Os tópicos relacionados por Allen et al. (2008) e Matias (2010) que contemplam este item, dizem respeito a ações de marketing e ingressos. Como a Fantástica Fábrica de Natal é um espetáculo pertencente ao evento maior Natal Luz de Gramado, tanto as ações de marketing como as distribuições/vendas de ingressos percorrem os critérios planejados pelo evento maior. Não há uma política específica para a Fábrica. Pode-se constatar tais procedimentos visitando o *site* do evento.

As questões discutidas neste critério são as relacionadas à capacidade ou à quantidade de ingressos disponibilizados. A atual estrutura tem capacidade para 3.600 espectadores. Conforme foi explicado pela Entrevistada 4, ocorre falta de ingressos:

Não tem mais lugar. [...] Para ter uma ideia, a primeira grande venda de ingressos é para as agências de turismo de Gramado e Canela, onde são contemplados 58 mil ingressos dos três eventos maiores no mês de junho. Próximo ao evento, a pressão é fora do comum na procura de ingressos (E4, 2012).

### **3.2.2 Processos logísticos destacados no transevento**

#### **a) Fluxo do público, artistas, equipamentos e informações ao público**

O Parque Carrieri é rodeado de hortênsias, com amplas dimensões, e está localizado próximo ao Lago Negro, ponto turístico muito visitado em Gramado.

Partindo do centro da cidade, o trajeto é de, aproximadamente, 20 minutos de caminhada. Se for utilizado automóvel, é preciso chegar com certo tempo de antecedência para encontrar um lugar para estacionar, sobretudo porque o parque encontra-se em um bairro residencial e não possui área específica para estacionamento.

Quando se está no local, é possível perceber que as vias de acesso às cadeiras e arquibancadas são bem sinalizadas e as áreas de alimentação apresentam espaços amplos, iluminados, organizados e sinalizados, proporcionando facilidade de movimentação, como se pode observar na figura 37.

Figura 37: Área de acesso e sinalização



Fonte: Autoria própria (2012).

O Parque possui áreas de acesso específicas para o corpo técnico, artistas e convidados, conforme está demonstrado na figura 24, p. 79. Esta área foi composta de ruas, estacionamentos e acessos especiais para movimentação. Além desta área, também foi organizado um espaço para os ônibus que percorrem a cidade com excursões. São pessoas de diversos lugares que chegam para assistir ao espetáculo.

#### **b) Área dos *Vips*, mídia e patrocinadores**

A organização do evento disponibilizou duas áreas especiais, uma área para os *Vips* e para a mídia denominada de “Tapete Vermelho”, e a outra para “Convidados Especiais”, localizadas na primeira fila e destinada principalmente aos patrocinadores

do evento (Figura 24, p. 79). Nessas áreas, ocorria um tratamento todo diferenciado e eram disponibilizadas bebidas e guloseimas, de forma a proporcionar prazer, satisfação e apreço pelos convidados.

“Os patrocinadores são muito bem tratados por toda a nossa equipe, recebem pequenos mimos, ingressos no hotel, sentam na primeira fila e são acompanhados em todo percurso e estadia em nosso município”, enfatiza a Secretária Executiva do evento (E4, 2012).

Figura 38: Área de acesso *Vip*



Fonte: Autoria própria (2012)

As áreas de acesso tanto ao Tapete Vermelho como à primeira fila dos convidados especiais estavam bem visíveis e organizadas, como se verifica na figura 38.

### c) Artigos de consumo

A área de alimentação era composta por duas barracas, que comercializavam água, refrigerantes, salgados, doces e pipocas. Próximo ao horário de início do espetáculo, constatava-se formação de filas nas barracas em virtude do grande número de consumidores.

### d) Comunicação

Além de uma série de placas indicativas já mencionadas, a comunicação também ocorria com os orientadores que estavam dispostos pelo Parque, auxiliando a

movimentação e orientação com rádio de comunicação. O serviço de som era acionado sempre que necessário para auxiliar nos procedimentos de comunicação com o público.

### **3.2.3 Processos logísticos destacados no Pós-evento**

#### **a) Retirada de equipamentos**

Ao encerrar o evento, a retirada dos equipamentos é programada de dentro para fora, ou seja, inicialmente a parte de som, luzes e parte técnica são recolhidas pelas empresas parceiras. Na sequência, as empresas que locavam as cadeiras, divisórias, arquibancadas e tabladões recolhiam os seus materiais, finalizando com a estrutura e lona do telhado.

“A prefeitura destacou um profissional que cuida, fecha o palco com lonas e faz manutenções periódicas no encerramento do evento, de forma a manter o palco em condições para a próxima temporada” (E4, 2012).

#### **b) Limpeza**

No encerramento do evento, o fator limpeza torna-se fundamental e importante, principalmente no que diz respeito aos figurinos. Há necessidade de higienizar, organizar, embalar e catalogar de acordo com cada personagem. Tal procedimento se destaca devido à necessidade de aproveitamento dos mesmos no próximo ano.

“Ao encerrar o evento dia 10, todo mundo vai embora e a gente vai até o dia sete de fevereiro. Tenho que entregar a Fábrica embalada, catalogada, etiquetada, tudo lavado, limpo e selado”, informou a E3.

#### **c) Quitação dos contratos**

Com o término da temporada, faz-se o fechamento e acertos dos contratos. As planilhas de controle elaboradas e utilizadas durante o período passam a ser de grande utilidade e valorização. Parte-se do valor total acordado com cada integrante, sendo descontados, quando necessário, os valores correspondentes ao não comparecimento a ensaios e/ou a apresentações, e ao uso indevido de materiais que necessitam reposição, como sapatilhas danificadas, perda de parte do figurino, entre outros. Ajustados os valores, é emitida uma nota fiscal de prestação de serviço para todos os integrantes e também para as empresas contratadas.

A parte financeira procuro ir ajustando mês a mês, organizo com meu contador todas as notas fiscais de despesas, bem como as planilhas de controle de todo meu corpo técnico e elenco. Esta organização é vital para proceder ao fechamento e pagamento individualizado no final do período (E3, 2012).

Quadro 16: Quadro síntese dos processos logísticos do evento Fantástica Fábrica de Natal, ed. 27<sup>a</sup>

| <b>Componentes do Sistema Logístico</b> | <b>Processos Logísticos</b>                                                                                                                                                            | <b>Tópicos Desenvolvidos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pré-evento                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejamento</li> <li>- Suprimento de produtos</li> <li>- Suprimento de instalações</li> <li>- Suprimento dos consumidores</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Edital para licitação;</li> <li>- Contratação de diretoria;</li> <li>- Seleção da produtora;</li> <li>- Audição dos participantes;</li> <li>- Montagem cronograma.</li> <li>- Transporte;</li> <li>- Acomodações;</li> <li>- Alimentação;</li> <li>- Figurinos;</li> <li>- Maquiagem;</li> <li>- Materiais de primeiros socorros;</li> <li>- Controle.</li> <li>- Palco;</li> <li>- Telhado de lona;</li> <li>- Arquibancadas;</li> <li>- Cadeiras;</li> <li>- Divisórias;</li> <li>- Sistema de iluminação;</li> <li>- Sonorização;</li> <li>- Energia;</li> <li>- Água.</li> <li>- Capacidade;</li> <li>- Quantidade de ingressos;</li> </ul> |
| Transevento                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fluxo do público e informações</li> <li>- <i>Vips</i>, mídia e patrocinadores</li> <li>- Artigos de consumo</li> <li>- Comunicação</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Localização;</li> <li>- Estacionamento;</li> <li>- Áreas de acesso;</li> <li>- Sinalização.</li> <li>- Tapete Vermelho;</li> <li>- Convidados especiais.</li> <li>- Área de alimentação.</li> <li>- Sinalização;</li> <li>- Sistema de sonorização.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Pós-evento                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retirada de equipamentos</li> </ul>                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Movimentação;</li> <li>- Manutenção.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|  |                        |                                                                                 |
|--|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | - Limpeza              | - Higienização;<br>- Embalagem;<br>- Catalogação.                               |
|  | - Quitação de contrato | - Ajuste de carga horária;<br>- Emissão de nota fiscal de prestação de Serviço. |

Fonte: Autoria própria (2013).

Ao subdividir a logística de eventos em áreas de importância – suprimentos, transporte, ligação, controle de fluxo e rede de informações e em fases de planejamento e organização - pré-evento, transevento e pós-evento, os autores Allen et al. (2008) e Matias (2010) demonstram uma sequência lógica que possibilita descrever e analisar os processos logísticos de eventos detalhadamente.

A pesquisa proporcionou obter dados dos processos logísticos por serem evidenciadas carências e inexistência de elementos de fundamental importância na busca de resultados esperados. Podem-se destacar como elementos essenciais os tópicos relacionados ao planejamento e desenvolvimento de projeto. Certo (2005) observa que entre as etapas do processo de planejamento, o desenvolvimento de premissas sobre as quais as alternativas se baseiam e o desenvolvimento de planos para perseguir as alternativas e para escolher a melhor delas são fundamentais para atingir os objetivos por estabelecerem os mecanismos para alcançar os resultados. Da mesma forma, os suprimentos dos produtos – transporte, acomodações, alimentação, figurinos, maquiagem, materiais de primeiros socorros e controle – se configuram como elementos de análise.

Bowersox e Closs (2010) salientam que, no fator transporte, as restrições de tempo normalmente serão impostas pelo cliente, assim como a melhor sequência a percorrer e o tipo de veículo utilizado. Já o fator suprimento de instalações ficou atrelado principalmente às questões estruturais e de capacitação. Zanini (2012) afirma que para o evento não ser surpreendido, é necessário contar com a capacidade dos organizadores em prever todas as possibilidades de eventuais problemas através de planos de ações desenvolvidos antecipadamente. O pré-evento é finalizado com a descrição dos processos de suprimento dos consumidores. Neste item, a limitação na quantidade de ingressos foi fator determinante.

No componente transevento, foram evidenciadas as questões relacionadas ao fluxo de público, artistas, *vips*, mídia, patrocinadores, tendo destaque positivo as áreas de acesso, sinalizações e áreas especiais. As questões de estacionamento para o público e área de alimentação formaram temáticas evidenciadas a serem melhoradas.

O pós-evento contemplou os processos de retirada de equipamentos, limpeza e quitação de contratos. As questões ligadas ao processo limpeza, higienização, embalagem e catalogação foram tratadas com ênfase em função, principalmente, da necessidade de reaproveitamento dos figurinos. “Os produtos devem ser devidamente embalados, de acordo com a sua necessidade individual” (Zanini, 2012, p. 214). Tal procedimento segue uma política de qualidade para que sejam preservados e protegidos o máximo possível, a fim de serem reaproveitados.

### 3.3 SISTEMATIZAR A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL DOS PROCESSOS LOGÍSTICOS DO EVENTO ESPECIAL FANTÁSTICA FÁBRICA DE NATAL

Nesta etapa, procura-se resgatar, junto ao criador do Natal Luz e também mentor da Fantástica Fábrica de Natal (E5), a memória e tópicos que ainda não foram revelados sobre os processos logísticos adotados no desenvolvimento e estruturação deste espetáculo. Considerando que os verbos planejar, implementar e controlar constituem o conceito de logística, E5 evidenciava a necessidade de se fazer o planejamento para esse novo megaevento.

A constituição da logística se dava pela contratação de profissionais específicos em cada área e havia um responsável por cada área de atuação:

[...] montamos um organograma<sup>15</sup> com um responsável por cada área, estes eram escolhidos a dedo, com suas capacitações e responsabilidades. O diferencial era o trabalho em conjunto. As ideias eram discutidas, analisadas e buscavam-se alternativas com as ideias do grupo. Uma vez definidas, cada responsável buscava seus técnicos e assessores para a elaboração dos projetos e atividades (E5, 2013).

Observa-se que, mesmo sem conhecimento da técnica, o grupo estava aplicando uma ferramenta bastante conhecida na administração, o *Brainstorming*<sup>16</sup>. Essa

<sup>15</sup> Organograma: recurso gráfico que sintetiza os níveis hierárquicos da organização. Fotografia da hierarquia empresarial, capaz de facilitar a visualização das relações de autoridade e subordinação. (OSM, 2011, p. 156)

<sup>16</sup> *Brainstorming* significa tempestade cerebral ou tempestade de ideias. É uma atividade utilizada para testar e explorar a capacidade criativa de indivíduos ou de um determinado grupo. É formada pelos

técnica propõe que um grupo de pessoas se reúna e utilize seus pensamentos e ideias para que possam chegar a um denominador comum, a fim de gerar ideias inovadoras que levem um determinado projeto adiante (MEIRELES, 2001).

Resgatando Walsh e Ungson (1991), percebe-se, na fala de E5, a utilização das caixas de armazenamento internas de estruturas, indivíduos e transformações, em que é evidenciada a sistemática de trabalho adotada como padrão para os períodos seguintes.

Sabíamos o que deveria ser feito, porém não tínhamos recursos técnicos e tecnológicos para fazer a parte dos aéreos, tecido, argola [...]. Na realidade, não tínhamos nem palco [...]. Posteriormente, a prefeitura disponibiliza uma área para construção do mesmo que teve sua finalização três dias antes da estreia do espetáculo (E5, 2013).

Paralelamente ao período da construção do palco, havia necessidade de contratação e qualificação dos atores para o evento: “[...] ao abrimos as inscrições para audição da Fantástica Fábrica de Natal, fomos surpreendidos com a quantidade de jovens e adultos que gostariam de participar” (E5, 2013).

Tamanho interesse ocasionou, mais tarde, a abertura da Escola das Artes de Gramado com mais de 230 crianças e adultos em 7 modalidades artísticas (NATAL LUZ DE GRAMADO, 2012).

O grupo inicial foi formado por 45 bailarinos da Academia de Dança Neusa Martinotto, única academia de dança da região, que contribuiu de forma fundamental para preparação e qualificação de pessoal, e por dez atores da vizinha cidade Canela. Como o palco ficou pronto apenas três dias antes da estreia, os ensaios eram realizados em um galpão cedido pela prefeitura. No chão, demarcações feitas com giz e fita delimitavam o local de atuação (EVANGELISTA, 2008). O criador do evento explica que

[...] os elementos cênicos eram improvisados, goteiras foram resolvidas com guarda-chuva pendurado no teto. Como fazer o aéreo (acrobacias em tecidos, argolas), como fazer o anjo parar na altura desejada? A dois dias da estreia a equipe ensaiou até às cinco horas da manhã, e no dia do ensaio geral houve um vendaval que quase cancelou a programação (E5, 2013).

---

termos ingleses "*brain*" (cérebro) e "*storm*" (tempestade). O autor do método de *brainstorming* é Alex Osborn. (Meireles, 2001, p. 31).

Novamente pode-se constatar a questão ecologia referida por Walsh e Ungson (1991), pela maneira como o entrevistado relembra o local, as dificuldades onde ocorriam os ensaios, a falta de equipamentos e *layout* inadequado.

Não havia recursos para adquirir *software* e tecnologias mais avançadas. Era preciso usar criatividade, imaginação e bom-senso, para resolver todos os problemas e questões, como garante o E5: “O profissional da sonorização está acostumado a fazer *rock* e queria um lugar diferenciado junto ao palco, enquanto que a direção de produção do espetáculo preferia distanciar ou esconder as caixas de som” (E5, 2013).

Cabe considerar também, que o E5 possui conhecimento tamanho sobre o evento Natal Luz que lhe autoriza sugerir, solicitar, contratar, escolher e definir situações da logística pela sua experiência e vivência no espetáculo. Essa qualificação, conhecimento, experiência e capacitação proporcionam auxílio para a tomada de decisão.

As questões individuais mencionadas por Walsh e Ungson (1991) são observadas pelo pesquisador principalmente nos momento de tomada decisão.

A credibilidade do evento é demonstrada pelo relacionamento produtor/consumidor, visão de cliente, satisfação do produto e qualidade percebida. Para o mentor da Fantástica Fábrica de Natal, um fator fundamental para obter-se essa credibilidade é: “O *show* não pode atrasar!” (E5, 2013).

Com essa linha de pensamento, a logística torna-se fator fundamental na estrutura do produto: os figurinos nos camarins e em condições de uso; os atores e bailarinos treinados para desenvolver seus papéis e capacitados para substituir algum colega que por ventura não possa atuar; os maquiadores e costureiras preparados com antecedência; a iluminação garantida com um gerador reserva disponível, ou seja, planejamento e controle de todas as áreas. A manutenção preventiva faz parte dentro do contexto. A substituição de peças, equipamentos, cabos e lâmpadas tornam-se indispensáveis. A esse respeito, o E5 argumenta: “Podemos ter problemas, mas não podemos errar, trabalhamos com a imagem de nossa cidade!” (E5, 2013).

Com o intuito de oferecer facilidade de entendimento dos elementos obtidos com a pesquisa, o autor deste estudo utilizou-se da ferramenta 5W1H<sup>17</sup>, também conhecida

---

<sup>17</sup> 5W1H é uma ferramenta que tem como objetivo eliminar ruídos na comunicação e gerar melhor qualidade na execução de tarefas. O nome da ferramenta provém das seguintes *question words*: *What* – O que será feito? (etapas); *Why* – Por que será feito? (justificativa); *Where* – Onde será feito? (local);

como metodologia para elaboração de plano de ação, para apresentar os resultados alcançados nesta etapa.

Aplicando a ferramenta (quadro 15), observa-se claramente o que fazer, por que, onde, quando, quem e como, e o E5 geriu a questão logística no evento Fantástica Fábrica de Natal. Evidenciam-se também os elementos essenciais como montagem da equipe, definição de processos e atividades, construção do palco e estrutura física, montagem e capacitação do elenco, aquisição de suprimentos para o produto evento e controle do processo logístico.

Quadro 17: Quadro síntese 5W1H

| O quê?                                  | Por quê?                               | Onde?                                                      | Quando?   | Quem?                                   | Como?                                                    |
|-----------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Montar equipe                           | Estabelecer objetivos e traçar metas.  | Gabinete da Secretaria de Turismo.                         | Imediato. | Presidente e profissionais específicos  | Organograma.                                             |
| Definir processos e atividades          | Gerar ideias, alternativas e soluções. | Gabinete da Secretaria de Turismo.                         | Imediato. | Presidente e equipe selecionada         | Planejamento, <i>brainstorming</i> e trabalho em grupo.  |
| Construir palco e estrutura física      | Local de apresentação.                 | Parque Carriéri.                                           | Imediato. | Terceiros                               | Projeto, construção e locação.                           |
| Montar e estruturar elenco              | Qualificar e capacitar.                | Galpão da prefeitura.                                      | Imediato. | Academia de Dança Neusa Martinotto      | Audição e ensaios.                                       |
| Gerir suprimentos para o produto evento | Proporcionar condições de realização.  | No município e Estado.                                     | Imediato. | Diretorias e departamentos responsáveis | Compra, contratação, aluguel e ou locação.               |
| Controlar                               | Alcançar os objetivos traçados.        | Nos ensaios, simulações e relacionamento com fornecedores. | Imediato. | Diretorias e departamentos responsáveis | Coordenação, direcionamento, acompanhamento e correções. |

Fonte: Autoria própria, 2013.

A partir de 2011, o Natal Luz de Gramado passa a ser comandado novamente pela Secretaria de Cultura do município. Com a troca de comando, toda a equipe fora

---

*When* – Quando será feito? (tempo)? *Who* – Por quem será feito? (responsabilidade); *How* – Como será feito? (método) (Aguiar, 2006).

renovada e novos diretores foram contratados, pois os gestores que desenvolveram as atividades anteriormente já não fazem parte da atual equipe. Embora os profissionais contratados estejam dentro de padrões exigidos pelo mercado, possuam vivência no segmento de eventos e possuam habilidades e conhecimento para o desenvolvimento de todo evento, é importante resgatar a memória e evidenciar os elementos fundamentais que constituíram a gestão logística do evento Fantástica Fábrica de Natal.

“Nossas lembranças permanecem coletivas e nos são lembradas por outros, ainda que se trate de eventos em que somente nós estivemos envolvidos e objetos que somente nós vimos. Isso acontece porque jamais estamos sós” (HALBWACHS, 2006, p. 30). Durante a entrevista efetuada com o E5, percebe-se que ao rememorar os principais processos logísticos aqui descritos, os itens por ele relatados eram inicialmente desenvolvidos com características de conhecimento tácito. Com o decorrer do processo evolutivo, percebem-se aplicações e características do conhecimento explícito, confirmando o que Nonaka e Takeuchi (1997) denominam de giro da espiral do conhecimento, convergindo o conhecimento tácito em explícito, conforme demonstra o quadro 18.

Quadro 18: Quadro síntese da memória dos processos logísticos da Fantástica Fábrica de Natal relacionados aos tipos de conhecimento

| Processos                  | Conhecimento tácito                                                           | Conhecimento explícito                                                                                   |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Planejamento e organização | - Experiência;<br>- Relação aqui e agora.                                     | - Externalização através do diálogo, reuniões e <i>brainstorming</i> .                                   |
| Aquisição e construção     | - Socialização;<br>- Baseado no modelo Americano.                             | - Conhecimento sistêmico;<br>- Cristalização de um novo produto.                                         |
| Qualificação e capacitação | - Compartilhamento de Experiências;<br>- Socialização;<br>- Aprender a fazer. | - Conhecimento da racionalidade;<br>- Estruturação do conhecimento sistêmico;<br>- Conhecimento teórico. |
| Tomada de decisão          | - Experiência.                                                                | - Externalização;<br>- Compartilhamento auxiliado pela rede de conhecimentos.                            |
| Controle                   | - Conhecimento análogo (prática).                                             | - Conhecimento sequencial (lá, então).                                                                   |

Fonte: Autoria própria, 2013.

Entre as características do conhecimento observadas pelo autor deste trabalho, a experiência do entrevistado destacou-se como fator determinante. “O segredo para a

aquisição do conhecimento tácito é a experiência” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69). Os processos evidenciados ocorreram no ano de 2006. Isso significa que o entrevistado vivenciava o contexto do Natal Luz desde 1986, o que proporcionou tal característica. A relação “aqui e agora” se destaca como possibilidade de conhecimento simultâneo atrelado às questões práticas desenvolvidas durante o período.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 66) afirmam que “o compartilhamento do conhecimento tácito entre indivíduos através da comunicação constitui um processo análogo que exige uma espécie de processamento simultâneo das complexidades dos problemas compartilhados pelos indivíduos”. Em sua concepção, a Fantástica Fábrica de Natal foi baseada em um modelo americano de espetáculo.

Em função desta base de modelo, visualiza-se a necessidade de socialização do conhecimento por parte do entrevistado. “A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69).

Com o decorrer do processo evolutivo, ocorre a externalização deste conhecimento, seja através de reuniões e *brainstorming* ou de diálogo com a equipe contratada. Neste momento, constata-se a conversão do conhecimento tácito para explícito. “A externalização é a chave para criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 73).

O giro da espiral se concretiza quando o autor observa a utilização de rede de conhecimento, da cristalização de um novo produto. O E5 observa que as tomadas de decisões que inicialmente eram centralizadas e envolviam sua experiência e seu conhecimento (tácito), após a estruturação e montagem da equipe, descentralizaram de forma natural.

A externalização e o compartilhamento auxiliado pela rede de conhecimento (explícito) proporcionaram essa conversão. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67) afirmam que seu modelo de criação do conhecimento “está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”.

### 3.4 PROPOR FORMAS DE APRIMORAMENTO DOS PROCESSOS LOGÍSTICOS PARA O EVENTO ESPECIAL FANTÁSTICA FÁBRICA DE NATAL

Chiavenato (2010, p. 4) afirma que “administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos e competências organizacionais para alcançar determinado objetivo com eficiência e eficácia”. Assim, os processos logísticos também devem ser administrados de forma a alcançar os objetivos traçados. Nesta etapa, serão apresentadas alternativas para o aprimoramento e minimização de situações adversas, bem como melhorias nos processos logísticos observados durante a edição de análise.

#### 3.4.1 Sugestões para processos logísticos destacados no pré-evento

##### a) Planejamento

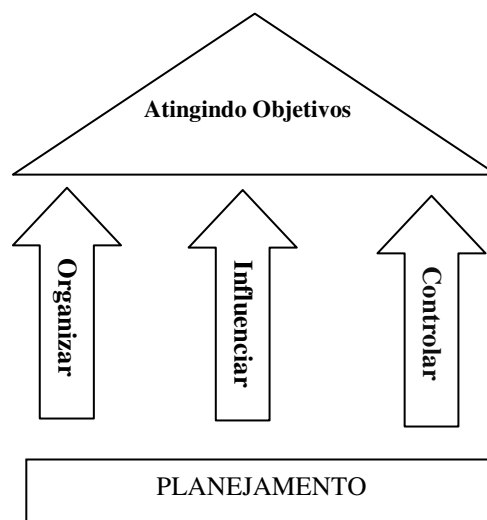
Como conteúdo programático desenvolvido em um curso de Administração, toda e qualquer empresa, seja ela de bens ou de serviços, deve ser norteada por um planejamento para definir seu ramo de atuação, conduta e perspectivas futuras. A efetivação ou não de um planejamento proporciona, muitas vezes, o sucesso ou fracasso de uma empresa.

Sampaio (2008) define planejamento como um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente. Essas ações devem ser identificadas de modo a permitir que sejam executadas de forma adequada, e considerando aspectos como prazo, custos, qualidade, segurança, desempenho e outras condicionantes.

Já para Certo (2005), planejamento é o processo de determinar como a organização pode chegar onde deseja e o que fará para executar seus objetivos. Salienta, ainda, que planejamento é a função gerencial básica, aquela que precede as demais e constitui a base para as funções dos gerentes de organizar, influenciar e controlar.

A figura 39 demonstra esse inter-relacionamento.

Figura 39: O planejamento como base para organizar, influenciar e controlar



Fonte: Certo (2005, p. 104).

Strack e Karavejczyk (2012), em seu artigo intitulado “Faltaram luzes no espetáculo e sobrou energia no armazém!”, buscaram apresentar as principais fragilidades da logística no segmento de eventos e discutir as dificuldades presentes na sistemática de organização de eventos, tendo como elemento fundamental a logística e sua cadeia de suprimentos. Entre os tópicos principais de análise, evidenciaram a ausência e/ou fragilidade de planejamento nos eventos estudados. É pertinente destacar que dois destes eventos estudados se enquadram em eventos de grande porte. Percebe-se que a base para estruturação destes eventos continua sendo o aprendizado das edições anteriores.

Tanto Chiavenato (2010), como Certo (2005) e Sampaio (2008) afirmam que um planejamento bem realizado oferece inúmeras vantagens para quem o aplica. Dentre as principais vantagens, os autores destacam o controle apropriado, os produtos e serviços entregues conforme requisitos exigidos pelo cliente, a coordenação das interfaces, e a possibilidade de resolução antecipada de problemas e conflitos, o que propicia grau de assertividade mais elevado nas tomadas de decisão.

“O planejamento não tem a ver com decisões futuras, mas com o futuro das decisões presentes” (DRUCKER, 2012, p. 115).

Dentre as ferramentas trabalhadas e desenvolvidas para elaboração de planejamento e gestão de projetos, principalmente de grande porte, destaca-se o PERT /

CPM (*Program Evaluation and Review Technique* – técnica de avaliação e revisão de programas / *Critical Path Method* – método do caminho crítico).

Colenghi (2007) observa que PERT / CPM são ferramentas de valiosa colaboração quando da elaboração de um planejamento e de seu respectivo controle, objetivando alcançar determinadas metas.

O histórico das ferramentas, bem como todo processo de aplicabilidade das mesmas será baseado nos autores Heizer e Render (2001), Gaither e Frazier (2002), Colenghi (2007) e Krajewski, Ritzman e Malhotra (2010).

A técnica de avaliação e revisão de programas (PERT) e o método do caminho crítico (CPM) foram desenvolvidos nos anos de 1950 para ajudar os gerentes a programar, monitorar e controlar projetos grandes e complexos.

O CPM foi elaborado entre 1956 e 1957 pela Dupont Company, que desenvolvia projetos de produtos químicos. Para cumprir seus objetivos, deveriam executar os projetos com o máximo de precisão em relação ao fator tempo. O PERT, por sua vez, foi elaborado entre 1957 e 1958 por uma equipe de Projetos Especiais da Marinha dos Estados Unidos, quando necessitava desenvolver um projeto bastante complexo. Contava com mais de 200 empreiteiras, 9.000 subempreiteiras e deveriam ser construídas quase 70.000 peças. Por sua relevância (custos e motivos militares), dá para perceber o quanto o fator tempo (prazo fixado para o término) era fundamental para o seu desenvolvimento.

Com a aplicação desta técnica, segundo Colenghi (2007), foi possível reduzir de cinco para apenas três anos o tempo de execução do projeto do submarino atômico que conduziria os mísseis Polaris.

Embora apresentem algumas diferenças de terminologia e de construção da rede, seus objetivos são os mesmos. Além disso, as análises utilizadas nas duas técnicas são muito semelhantes, possibilitando unificação das técnicas.

Entre as diferenças básicas das técnicas, verifica-se que o PERT trabalha com três estimativas: a do tempo otimista, a do tempo mais provável e a do tempo pessimista, como se pode observar na tabela 4. Por esse motivo, o PERT possui características probabilísticas e variáveis aleatórias. Para alocar o tempo de duração de cada atividade, é necessário fazer seu cálculo empregando a fórmula de estimativa de tempo.

Tabela 4: Fórmula da estimativa de tempo

|                            |                                                                                                                                          |                                               |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| $t = \frac{a + 4m + b}{6}$ | $t$ = Tempo esperado para conclusão<br>$a$ = Tempo otimista = 2 dias<br>$m$ = Tempo provável = 3 dias<br>$b$ = Tempo pessimista = 4 dias | $t = \frac{2 + 4(3) + 4}{6} = 3 \text{ dias}$ |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|

Fonte: Adaptado de Heizer e Render (2001).

O CPM requer uma estimativa de tempo mais consistente da parte de quem vai realizá-lo. O indivíduo que irá estimá-lo deve possuir grande experiência sobre ele, para poder prever a duração de cada atividade. É por esse motivo que o CPM possui características determinísticas e variáveis reais.

Os autores Heizer e Render (2001), Gaither e Frazier (2002), Colenghi (2007) e Krajewski, Ritzman e Malhotra (2010) estruturam o PERT / CPM, conforme a tabela 5.

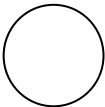
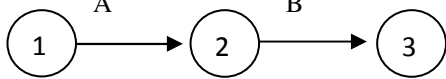
Tabela 5: Estrutura do PERT / CPM

|   |                                                                                                                |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Definir o projeto e a estrutura analítica do projeto                                                           |
| 2 | Desenvolver os relacionamentos entre as atividades. Decidir quais atividades devem proceder ou suceder outras. |
| 3 | Desenhar a rede interligando todas as atividades.                                                              |
| 4 | Estabelecer estimativas de tempo ou de custos para cada atividade.                                             |
| 5 | Calcular o caminho mais longo através da rede. Este é o denominado caminho crítico.                            |
| 6 | Utilizar a rede para ajudar a planejar, programar, monitorar e controlar o projeto.                            |

Fonte: Adaptado de Heizer e Render (2001), Gaither e Frazier (2002), Colenghi (2007) e Krajewski, Ritzman e Malhotra (2010).

Uma vez definido o projeto, a primeira etapa na estruturação do PERT é dividir todo projeto em eventos (nós) significativos e atividades, de acordo com a estrutura do mesmo. Um evento ou nó, como também é conhecido, marca o início ou término de uma determinada tarefa ou atividade e não consome tempo e nem recursos. A atividade é uma tarefa, uma parcela do trabalho total necessário que ocorre entre dois eventos e caracteriza-se por um início, uma duração e um término, além de consumir tempo e recursos. A tabela 6 mostra os símbolos que representam eventos e atividades.

Tabela 6: Eventos, atividades e como se relacionam

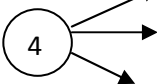
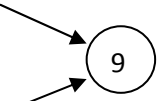
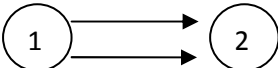
| Símbolo e nome                                                                                     | Descrição                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  Evento (nó)      | É a caracterização no tempo da origem ou do término de uma atividade. Não consome tempo e nem recurso.                            |
|  Atividade (seta) | Uma tarefa, parcela do trabalho total, caracteriza-se por um início, uma duração e um término, além de consumir tempo e recursos. |
|  Rede             | Uma sequência de atividades (A e B) com eventos de início e término (1, 2 e 3).                                                   |

Fonte: Adaptado de Colenghi (2007).

“Qualquer projeto que pode ser descrito por atividades e eventos pode ser analisado por uma rede de PERT” (HEIZER E RENDER, 2001, p. 464).

De um evento (nó) podem partir várias atividades, assim como pode ser ponto de convergência para outras, como mostra a tabela 7. Cabe observar que entre dois eventos sucessivos não pode existir mais do que uma atividade.

Tabela 7: Evento como ponto de partida e convergência

| Ponto de partida de várias atividades                                               | Ponto de convergência de várias atividades                                          | Erro de apresentação                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |

Fonte: Adaptado de Colenghi (2007).

De forma a proporcionar entendimento de aplicabilidade da técnica, será utilizado um roteiro básico para exemplificação.

#### a) Levantar todas as atividades necessárias para realização do projeto

Projeto a ser desenvolvido: Restauração das aberturas de um prédio histórico.

Esta parte inicial é de vital importância para a estruturação de todo o planejamento com a definição das atividades, assim como com a definição do tempo necessário para cada uma delas (tabela 8).

Tabela 8: Atividades e tempos do projeto de restauração de aberturas de prédio histórico

| Atividades                                      | Tempo (dias) |
|-------------------------------------------------|--------------|
| A – Contratar empresa de restauração;           | 1            |
| B – Retirar as aberturas;                       | 1            |
| C – Retirar ferragens (fechaduras, dobradiças); | 1            |
| D – Lixar aberturas;                            | 3            |
| E – Restaurar aberturas;                        | 5            |
| F – Consertar ferragens;                        | 3            |
| G – Acabamento nas aberturas (pintura);         | 2            |
| H – Recolocar ferragens nas aberturas;          | 1            |
| I – Recolocar as aberturas nos lugares.         | 1            |

Fonte: Autoria própria (2013).

#### b) Elaborar quadro de prioridades

Nesta etapa, necessita-se demonstrar a interdependência das atividades, a ordem de relacionamento indicando as atividades antecessoras e sucessoras umas às outras (Tabela 9: Interdependência das atividades). A dependência das atividades está interligada de tal forma que somente poderá iniciar a atividade “I”, por exemplo, depois que as atividades “G e H” estiverem concluídas.

Tabela 9: Interdependência das atividades

| Atividade Anterior | Atividade | Atividade Posterior |
|--------------------|-----------|---------------------|
| -                  | A         | B                   |
| A                  | B         | C e D               |
| B                  | C         | F                   |
| B                  | D         | E                   |
| D                  | E         | G                   |
| C                  | F         | H                   |
| E                  | G         | I                   |
| F                  | H         | I                   |
| G e H              | I         | -                   |

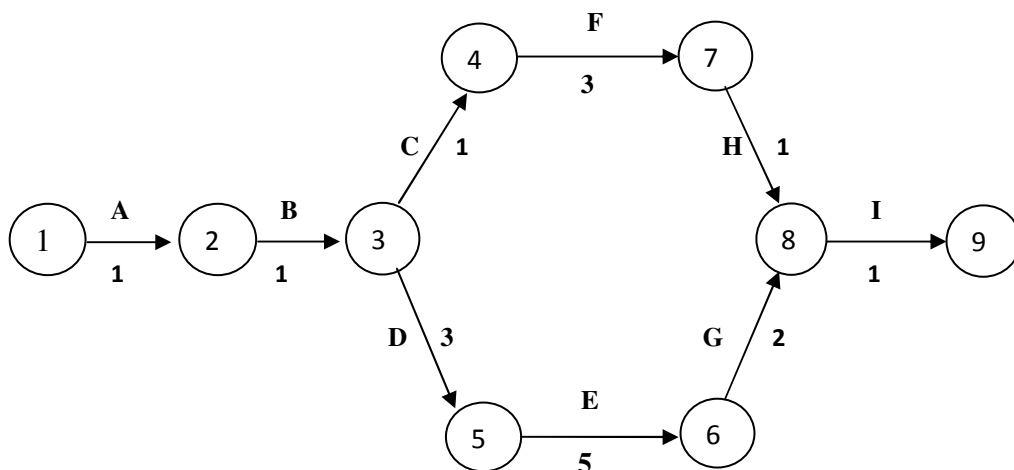
Fonte: Autoria própria (2013).

#### c) Montar a rede PERT/CPM

A rede nada mais é do que a representação gráfica do programa, composta por um conjunto de atividades inter-relacionadas, as quais consomem tempo e cuja

finalidade é atingir um objetivo específico. Tomando por base as tabelas de atividades e tempos e a interdependência das atividades, monta-se a rede observando o destino de cada atividade até chegar-se ao evento final, conforme figura 40.

Figura 40: Rede PERT/CPM montada



Fonte: Autoria própria (2013).

Uma vez montada a rede, nota-se que para se chegar da atividade “A” até a atividade “I” existem dois caminhos. Primeiramente, evidencia-se o caminho “A/B/C/F/H/I” e, posteriormente, o caminho “A/B/D/E/G/I”. Nestes caminhos, determinadas atividades ocorrem de forma paralela, ou seja, as atividades “C, F e H” ocorrem simultaneamente às atividades “D, E e G”.

#### d) Cálculo do caminho crítico

Evidenciado os caminhos na rede, necessita-se calcular o tempo total em cada um dos caminhos, conforme tabela 10.

Tabela 10: Cálculo do caminho crítico

| Caminhos              | Somatório do tempo de cada atividade do caminho | Total de tempo do caminho |
|-----------------------|-------------------------------------------------|---------------------------|
| A / B / C / F / H / I | 1 + 1 + 1 + 3 + 1 + 1                           | 8 dias                    |
| A / B / D / E / G / I | 1 + 1 + 3 + 5 + 2 + 1                           | 13 dias                   |

Fonte: Autoria própria (2013).

O caminho crítico é a sequência de atividades entre o início e o fim do projeto, que leva o maior tempo para ser concluída. Assim, as atividades ao longo do caminho crítico determinam o tempo de duração do projeto, isto é, se uma das atividades do caminho crítico ficar atrasada, o projeto inteiro será atrasado.

No exemplo desenvolvido, montou-se um planejamento em que se pode negociar com o cliente, demonstrando que em treze dias úteis o projeto seria concluído.

Da mesma forma, pode-se concluir que se por ventura uma das atividades, que não pertence ao caminho crítico, sofresse alteração de prazo (não extrapolando o limite de cinco dias), isso não influenciaria no prazo de entrega. Essas são chamadas folgas do projeto. É importante salientar que as atividades do caminho crítico, ao serem trabalhadas de forma a antecipar os prazos individuais de cada atividade, podem modificar o caminho crítico, podendo, inclusive, ter mais de um caminho crítico e, conseqüentemente, antecipar o final do projeto.

Como toda e qualquer ferramenta utilizada na Administração, as técnicas PERT / CPM apresentam vantagens e limitações, como está representado pelos autores Gaither e Frazier (2002) e Renzer e Hender (2001) na tabela a seguir.

Tabela 11: Vantagens e limitações do PERT / COM

| Vantagens do PERT / COM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Limitações do PERT / COM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Útil em diversos estágios do desenvolvimento de projetos, especialmente na programação e controle.</li> <li>- Conceitualmente correto, e não é matematicamente complexo.</li> <li>- As imagens gráficas que utilizam redes ajudam a rápida percepção das relações entre as atividades do projeto.</li> <li>- As análises do caminho crítico e do tempo de folga ajudam a identificar as atividades que precisam ser observadas com atenção.</li> <li>- As redes geradas proporcionam valiosa documentação de projetos e mostram graficamente quem é responsável pelas diversas atividades.</li> <li>- Aplicável a uma grande variedade de projetos e segmentos de negócios.</li> <li>- Útil no monitoramento não apenas de programação, mas também de custos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- As atividades do projeto têm de ser claramente definidas, independentes e estáveis em suas relações.</li> <li>- As relações precedentes devem ser especificadas e indicadas em conjunto na rede.</li> <li>- As estimativas de tempo tendem a ser subjetivas e são sujeitas a ser falseadas por gerentes que temem os riscos de ser excessivamente otimistas ou não suficientemente pessimistas.</li> <li>- Existe o risco inerente de se dar importância exagerada ao caminho mais longo ou crítico. Os caminhos próximos ao crítico também precisam ser monitorados de perto.</li> </ul> |

Fonte: Adaptado de Gaither e Frazier (2002) e Renzer e Hender (2001).

“Ponderando vantagens e desvantagens um general sábio deve levar em consideração [...]. Conhecendo as vantagens, ele terá sucesso em seus planos, conhecendo as desvantagens, ele poderá solucionar as dificuldades” (TZU, 2000, p. 26).

Efetivada a apresentação das técnicas PERT / CPM e os relatos da importância do planejamento para gestão, o autor deste trabalho visualiza a aplicabilidade das ferramentas no *case* em estudo, doravante denominado *Case 1*.

Inicialmente, será tomado como ponto de partida de aplicabilidade a sequência de atividades usadas no desenrolar (passo a passo) da apresentação dos processos logísticos de planejamento apresentados na página 82. As atividades evidenciadas foram organizadas conforme a tabela 12.

Tabela 12: Relação de atividades *case 1*

| Atividade | Descrição da atividade        |
|-----------|-------------------------------|
| A         | Elaborar edital de licitação; |
| B         | Contratar direção;            |
| C         | Definir produtora;            |
| D         | Ajustar produtora e direção;  |
| E         | Fazer audição;                |
| F         | Cadastrar selecionados;       |
| G         | Efetivar contratos;           |
| H         | Montar cronograma;            |
| I         | Definir chaves.               |

Fonte: Autoria própria (2013).

Definidas as atividades, há necessidade de estabelecer a interdependência entre elas, definir as atividades antecessoras e sucessoras, como apresentado na tabela 13.

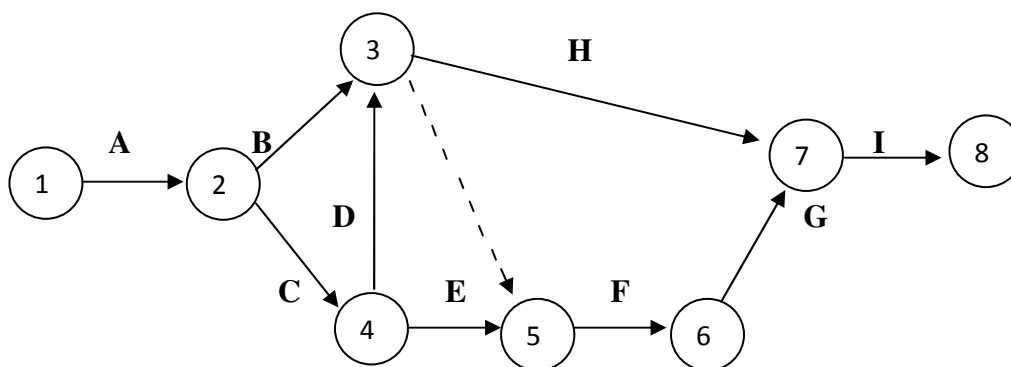
Tabela 13: Atividades antecessoras e sucessoras *case 1*

| Atividade Anterior | Atividade | Atividade Posterior |
|--------------------|-----------|---------------------|
| -                  | A         | B, C                |
| A                  | B         | F, H                |
| A                  | C         | D, E                |
| C                  | D         | F, H                |
| C                  | E         | F                   |
| B, D, E            | F         | G                   |
| F                  | G         | I                   |
| B, D               | H         | I                   |
| G e H              | I         | -                   |

Fonte: Autoria própria (2013).

Com as informações de inter-relacionamento definidas, monta-se a rede para facilitar a visualização, entendimento e controle. A figura 41 representa a rede de PERT / CPM do *case 1*.

Figura 41: Rede PERT / CPM *case 1*



Fonte: Autoria própria, (2013).

Como já fora citado anteriormente, a atividade é representada por uma seta contínua que consome tempo e recursos. Na montagem da rede em questão, observa-se um elemento novo denominado atividade fantasma ou fictícia (seta tracejada, não contínua entre os eventos 3 e 5). Esta atividade fantasma não envolve trabalho nem consome tempo, ela simplesmente mostra a relação da(s) atividade(s) antecedente(s) ou a ordem da(s) atividade(s).

Entre a atividade inicial e final em questão, evidenciam-se cinco caminhos a serem percorridos. Apesar de não disponibilizar dos tempos necessários de cada atividade para o cálculo do caminho crítico, é importante descrevê-los conforme estão dispostos no quadro 19.

Quadro 19: Relação de caminhos a percorrer *case 1*

| Caminhos da rede PERT/CPM <i>case 1</i> |
|-----------------------------------------|
| A / B / H / I                           |
| A / B / F / G / I                       |
| A / C / D / H / I                       |
| A / C / D / F / G / I                   |
| A / C / E / F / G / I                   |

Fonte: Autoria própria (2013).

Após a montagem de toda rede (com todas as demais atividades), com os prazos para realização de cada atividade definidos, uma série de benefícios seriam proporcionados e minimizariam muitos dos problemas e situações aqui apresentados. Henzer e Hender (2001) ressaltam a importância e os benefícios do PERT / CPM em poderem ajudar a responder perguntas sobre projetos, como demonstrado no quadro 20.

#### Quadro 20: Importância e benefícios do PERT / CPM

- Quando o projeto inteiro estará terminado?
- Quais são as atividades críticas do projeto, isto é, as que atrasarão todo processo se não forem completadas em tempo?
- Quais são as atividades não críticas, as que podem ser atrasadas sem atrasar a conclusão do projeto como um todo?
- Qual é a probabilidade do projeto ser completado em uma determinada data?
- Em certa data, o projeto está no prazo, atrasado ou adiantado em relação ao previsto?
- Em uma data específica, o dinheiro gasto é igual, menor ou superior ao previsto no orçamento?
- Existem recursos disponíveis suficientes para terminar o projeto em tempo?
- Se o projeto deve ser completado em um período de tempo menor, qual é o melhor meio de se alcançar essa meta ao menor custo?

Fonte: Adaptado de Henzer e Hender (2001, p. 463).

Quando E2 relata a sua preocupação em conduzir a equipe em prazos que estão em sua cabeça e que precisa saber quando é que acende a luz vermelha para agir (p. 84), está demonstrando a carência de controle da atual sistemática. O mesmo pode-se perceber na fala de E3 (p. 83), quando relata a necessidade de montar uma série de planilhas para controle e acompanhamento.

A nossa capacidade de ver o que está na nossa frente parece-se a de uma toupeira. Estamos reagindo em vez de planejar. [...] tenho a sensação de estar guiando e olhando apenas para o espelho retrovisor e, então, quando é quase tarde demais, fazemos algumas correções de curso de última hora. Isso não é o suficiente. Sem dúvida nenhuma, isso não é o suficiente. (GOLDRATT; COX, 2002, p. 340).

Com a aplicação da técnica sugerida, todas essas informações poderiam ser obtidas em relatórios diários ou semanais e gráficos de acompanhamento de prazos (em dia atrasado ou adiantado em relação ao previsto), que possibilitariam controles e tomadas de decisão com maior precisão e assertividade. Da mesma forma, a montagem

do cronograma ficaria facilitada, a visualização das atividades organizadas cronologicamente permitiria simulações “se” e “então”, proporcionando alternativas de escolhas.

Para Krajewski, Ritzman e Malhotra (2010, p. 82) “uma vez que o planejamento esteja terminado, o desafio passa a ser a manutenção do projeto dentro do cronograma e do orçamento de recursos alocados”. Um bom sistema de acompanhamento ajuda a equipe do projeto a realizar seus objetivos. Um dos deveres do responsável pelo projeto é assegurar-se de que os problemas que foram levantados durante o projeto sejam realmente resolvidos. O monitoramento do *status* do projeto conduz à realização dos objetivos de tempo e qualidade.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) atentam para a importância e os investimentos que as empresas de *software* têm disponibilizado nas questões relacionadas a técnicas na elaboração de projetos para auxílio a gerentes. Entre os *softwares* de rede de PERT /CPM disponíveis no mercado, tanto Krajewski, Ritzman e Malhotra (2010), quanto Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) evidenciam o Microsoft Project for Windows como indicado e de fácil manuseio.

## **b) Suprimentos de Produtos**

Desde a sua origem, o evento Natal Luz buscava alicerçar-se com patrocinadores que proporcionassem o desenvolvimento de suas ideias inovadoras e diferenciadas. A chegada de Joãozinho Trinta em 2001, trazendo toda sua credibilidade de profissional da área, contribuiu para que os patrocínios tivessem um crescimento significativo. Na edição em estudo (27<sup>a</sup>), havia uma subdivisão de quatro níveis: patrocínio master, patrocínio, co-patrocínio e apoio.

Os tópicos aqui relacionados como suprimentos de produtos (transporte, acomodações, alimentação, figurinos, maquiagem, materiais de primeiros socorros) poderiam ser excluídos da responsabilidade da produtora e se enquadrarem como atividades de responsabilidade da coordenação do espetáculo. Dessa forma, a Secretaria disponibilizaria espaços publicitários para as empresas que tivessem interesse em divulgar suas marcas junto ao evento. Assim sendo, estas empresas poderiam participar como patrocinadores, co-patrocínios ou apoiadores, dependendo dos valores ajustados. Tais procedimentos proporcionariam redução de custos para a organização.

“A marca fornece à empresa a oportunidade de atrair um grupo de consumidores leais e lucrativos” (KOTLER, 2009, p. 397).

A questão transporte dentro da logística é elemento essencial e estratégico para as organizações. A agilidade, assiduidade, tempo de execução, custos e qualidade de serviço tornam-se diferenciais competitivos. Observou-se que a questão transporte dos integrantes do evento gerou reclamações, principalmente no período das apresentações. Devido às necessidades de custos, o grupo oriundo de Porto Alegre se deslocava com um micro-ônibus. Como havia um número expressivo de participantes, os últimos chegavam às suas residências em horários bastante avançados. Como alternativa para minimizar o problema, sugere-se que no retorno, quando o micro-ônibus chegar a certo ponto da cidade em Porto Alegre, haja outro veículo de menor porte (van) para dividir o grupo (norte, sul), possibilitando ajustar o deslocamento. Esta divisão programada ajudaria na redução do tempo de deslocamento e, certamente, agradaria os integrantes. “Podemos pensar na rede de transporte como uma coleção de nós e ligações. O transporte começa e termina nos nós e trafega pelas ligações”. (CHOPRA; MEINDL, 2011, p. 375).

As questões relacionadas a acomodações e alimentação se enquadram na mesma estrutura e planejamento apresentada no item “a”. Ao montar-se a rede PERT / CPM, ambos os itens (acomodação e alimentação) também devem ser contemplados e previstos. Novamente as questões “se” e “então” se fazem presentes.

Da mesma forma como colaboradores de uma indústria são treinados, orientados e cobrados a executarem determinados procedimentos internos de organização, limpeza, segurança e higiene, assim também há a necessidade de orientação, treinamento e cobrança com o grupo de atores, bailarinos, acrobatas e músicos com relação aos procedimentos com seus figurinos. Trata-se da responsabilidade de cada integrante em disponibilizar o seu material em lugar correto e em condições desejadas para preparação do novo espetáculo. “As relações de trabalho na organização devem ser reorientadas de modo que favoreçam a cooperação e a confiança mútua entre força de trabalho e gerência” (KRAJEWSKI, RITZMAN E MALHOTRA, 2010, p. 302).

### **c) Suprimento das instalações**

Entre as novidades do Natal Luz para o ano de 2014 está a saída do Grande Desfile de Natal do centro da cidade para uma área previamente denominada como

“Desfilódromo”, na área da ExpoGramado (fig. 42). O projeto está concluído com capacidade planejada para 4.700 espectadores, aguardando somente a liberação pela Fundação Estadual de Proteção Ambiental FEPAM (FEPAM). Segundo a Secretária de Turismo, Rosa Helena Volk, o espaço poderá ser utilizado para outros eventos como Gramado Fantasia, desfile da Festa da Colônia, entre outros. Com o Desfilódromo, a intensa movimentação da área central da cidade e os problemas do fluxo de trânsito, que acabam se acumulando nos 72 dias de realização do Natal Luz, seriam solucionados (Jornal de Gramado, 2013).

Figura 42: Projeto do Desfilódromo de Gramado



Fonte: Jornal de Gramado, 2013.

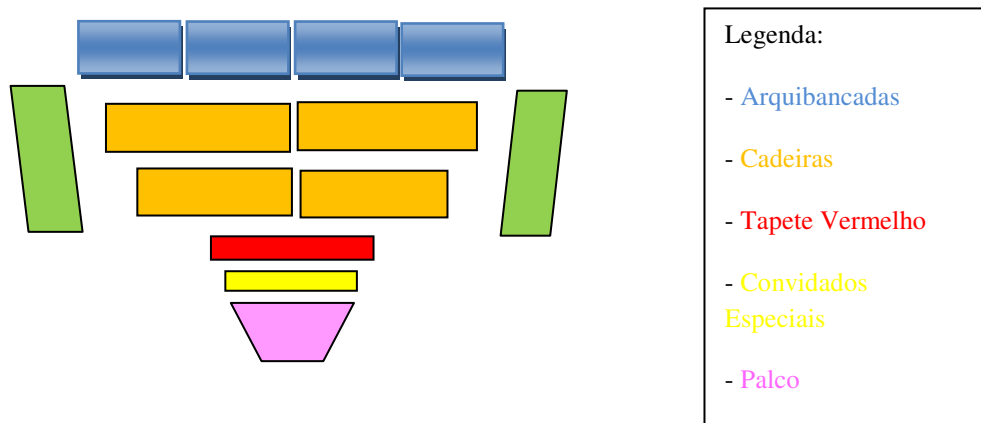
Assim como fora definida e licitada a construção do Desfilódromo para o Grande Desfile de Natal, é pertinente estudar a viabilidade de construção de uma estrutura maior e fixa para a Fantástica Fábrica de Natal. Atualmente, as instalações apresentam capacidade para 3.600 espectadores e palco com limitações e estruturas móveis locadas. Com a elaboração de um projeto estrutural adequado, prevendo ampliação de capacidade, bem como melhorias pertinentes, uma vez que o espetáculo já perdura por 13 anos e não há previsão de extinção, faz-se pertinente o estudo de viabilidade.

#### **d) Suprimento dos consumidores**

Como alternativa para as problemáticas apresentadas neste item (limitação da capacidade e quantidade de ingressos disponibilizados), pode-se considerar a alternativa proposta no item “c” como mais agressiva. De outra forma, em uma alternativa mais previsível, ampliar a capacidade atual com maior número de arquibancadas móveis, principalmente nas laterais da atual estrutura seria interessante, como está demonstrado

na figura 43. Cabe salientar que comparando a figura 24, da página 79, com a figura 43 a seguir, evidenciam-se espaços suficientes para a ampliação sugerida. Presencialmente, o autor da dissertação constatou o espaço e a área evidenciada. Com essa ampliação, pode-se obter um acréscimo de 25% da capacidade atual, possibilitando, assim, um sensível aumento de participantes.

Figura 43: Ampliação das arquibancadas



Fonte: Autoria própria (2013).

Para Zanini (2010, p. 93), “[...] as condições do evento irão depender do número de pessoas, sendo importante ressaltar que a complexidade de problemas logísticos irá ter maior preponderância no evento em um recinto aberto, pois tudo se encontra por fazer”.

### 3.4.2 Sugestões para processos logísticos destacados no transevento

#### a) Fluxo do público

Por estar localizado em um bairro residencial, o Parque Carrieri não possui uma completa infraestrutura para receber os visitantes. Dentre os principais tópicos evidenciados, a carência de um estacionamento para os visitantes se destaca negativamente. Devido ao volume de público que se faz presente no espetáculo, e tendo em vista que a maioria se desloca com seus veículos próprios, as ruas ao redor do parque são ocupadas rapidamente, ocasionando congestionamento e ansiedade. Pelo fato de o Parque Carrieri se encontrar bastante próximo (300 metros) do Parque Lago

Negro (ponto turístico do município, fig. 44), é possível ocupar essa área, principalmente a área de estacionamento, orientando os visitantes para seu uso.

Figura 44: Parque do Lago Negro



Fonte: Site oficial do evento, 2012.

Com capacidade estimada para cem veículos, o estacionamento do Parque Lago Negro (fig. 45) se apresenta como alternativa viável para minimizar as questões de estacionamento.

Figura 45: Estacionamento do Parque Lago Negro



Fonte: Autoria própria, 2013.

#### **b) Artigos de consumo**

Durante o transevento, constatou-se também uma insuficiência de barracas destinadas a oferecer lanches e refeições aos participantes. A opção de alternativas se

faz necessário para evitar filas, atropelos constatados, oferecendo qualidade de serviço aos turistas e participantes do evento. Johnston e Clark (2002, p. 267) afirmam que “a insatisfação com a demora aumenta com o tempo de espera e, conseqüentemente, a insatisfação com todo o serviço”. Zanini (2012, p. 100) complementa que para o fator alimentação, “deverão ser construídas infraestruturas suficientes para atender a demanda em condições de uso”.

### 3.4.3 Sugestões para os processos logísticos destacados no Pós-evento

Para que o pós-evento ocorra dentro das expectativas, é de fundamental importância que os processos ocorram como uma logística reversa, ou seja, tudo o que foi movimentado para o local precisa retornar para sua origem.

Define-se como logística reversa a área da logística empresarial que planeja, opera e controla o fluxo e as informações logísticas correspondentes do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo do negócio ou ao ciclo produtivo, por meios de canais de distribuição reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômicas, ecológicas, legal, logística, de imagem corporativa, entre outros (LEITE, 2003, p. 16).

Na atual sistemática de trabalho, o retorno do pós-consumo dos figurinos e do cenário requerem uma especial atenção, principalmente pela sua possível e necessária reutilização na próxima temporada.

## 3.5 ELABORAÇÃO DE UM CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO LOGÍSTICA DE EVENTOS

Quando Zanini (2012, p. 13) salienta que devemos “compreender que a logística é uma fonte de serviço e que, portanto, se faz necessário aprimoramento constante”, evidencia a importância de estudos e desenvolvimento sistemático, sobretudo pela complexidade das operações e os impactos destas no mercado.

Tanto Strack e Karawejczyk (2014), como Souza (2012), Barbosa (2010), Morais (2010), Stock (2009) e Moura (2008) relatam a importância da capacitação profissional e da ausência de profissionais qualificados para atuarem nas mais diversas áreas que envolvem a logística de serviço. Sendo assim, criou-se, como produto final deste estudo, um Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Logística de Eventos, que encontra-se detalhado no anexo 1.

## CONCLUSÃO

*Antes de os espetáculos ganharem as ruas e o público, existe uma equipe integralmente empenhada em fazer a diferença em cada detalhe. O suor do árduo trabalho é recompensado pelos sorrisos fáceis e pelas inevitáveis e emocionadas lágrimas.*

*Daiane Evangelista*

Com o objetivo de responder a questão de pesquisa, isto é, como podem ser estruturados os processos logísticos do evento especial Fantástica Fábrica de Natal – Natal Luz de Gramado /RS, sob o enfoque da memória e gestão do conhecimento organizacional, foram analisadas e desenvolvidas formas de aprimoramento destes processos.

Através da coleta de dados (documentos, entrevistas e observações) e de sua respectiva análise (textual discursiva), desenvolveu-se o primeiro objetivo específico que buscava descrever e analisar os processos logísticos do evento em questão. Os processos destacados no pré-evento inicialmente foram planejamento, suprimentos de produtos, suprimento das instalações e suprimento de consumidores. Os processos logísticos destacados no transevento foram o fluxo do público, dos artistas e equipamentos, informações ao público, áreas *vips*, artigos de consumo e comunicação. Já os processos destacados no pós-evento dizem respeito à retirada de equipamentos, limpeza e quitação de contratos. Evidenciaram-se processos que foram padronizados pelos resultados apresentados em edições anteriores, mas também foram constatados processos que necessitavam ser aprimorados e melhorados, principalmente por encontrar no mercado logístico alternativas viáveis, disponíveis, testadas e comprovadas.

Outro objetivo deste estudo era sistematizar a memória organizacional da gestão logística do evento especial Fantástica Fábrica de Natal. O subcapítulo 3.3 procurou responder a este objetivo, utilizando, principalmente, a entrevista com o criador do

Natal Luz de Gramado e também criador da Fantástica Fábrica de Natal. Aliada à entrevista, o referencial bibliográfico de Walsh e Ungson (1991) com o modelo de estrutura de memória organizacional, associado à gestão de conhecimento desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1997) auxiliou na busca deste objetivo. Dentre os principais resgates, evidenciaram-se a montagem inicial da equipe através de organograma, a definição de processos com planejamento, *brainstorming* e trabalho em grupo. A necessidade de uma estrutura física para as apresentações resultou na montagem do palco utilizado até hoje, e a montagem e estruturação do elenco resultaram na abertura da Escola de Artes de Gramado. A geração de suprimentos e o contínuo controle proporcionaram condições de realização e buscaram alcançar os objetivos traçados.

O terceiro objetivo específico propunha formas de aprimoramento dos processos logísticos da Fantástica Fábrica de Natal. Para responder a essa proposta, o autor deste estudo procurou desenvolver melhorias para as fragilidades constatadas ao descrever e analisar os processos no primeiro objetivo específico. No quadro 21, está representada a síntese de propostas.

Quadro 21: Quadro síntese de propostas de aprimoramento dos processos logísticos

| Componentes do sistema | Processos logísticos   | Propostas                                    | Benefícios da proposta                                                                                                                                                                                    |
|------------------------|------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pré-evento             | Planejamento           | -Implantação de um <i>software</i> PERT/CPM. | - Programação;<br>- Controle;<br>- Tomada de decisão;<br>- Acompanhamento do caminho crítico;<br>- Cronograma;<br>- Relatórios;<br>- Gráficos;<br>- Monitoramento de custos;<br>- Simulações (se, então). |
|                        | Suprimento de produtos | -Ampliar a participação de patrocínio;       | - Transporte;<br>- Acomodações;<br>- Alimentação;<br>- Figurinos;<br>- Maquiagem;<br>- Primeiros socorros;<br>- Redução de custos.                                                                        |
|                        |                        | - Fracionamento do transporte;               | - Agilidade e redução do tempo de deslocamento.                                                                                                                                                           |

|             |                             |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                 |
|-------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             | Suprimento das instalações  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientação e treinamento ao grupo.</li> <li>- Estudo de viabilidade de construção fixa.</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização;</li> <li>- Limpeza;</li> <li>- Segurança;</li> <li>- Higiene.</li> <li>- Ampliação da capacidade.</li> </ul>              |
|             | Suprimento dos consumidores | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de arquibancadas móveis.</li> </ul>                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da disponibilidade de ingressos.</li> </ul>                                                                                    |
| Transevento | Fluxo do público            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aproveitamento do estacionamento do Parque Lago Negro;</li> <li>- Comercialização de espaços para barracas de lanches e refeições.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliação da área de estacionamento.</li> <li>- Evitar filas;</li> <li>- Evitar insatisfação;</li> <li>- Aumentar receitas.</li> </ul> |
| Pós-evento  | Retirada de equipamentos    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantação de logística reversa;</li> <li>- Limpeza.</li> </ul>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização;</li> <li>- Fluxo ordenado.</li> <li>- Higienização;</li> <li>- Aproveitamento.</li> </ul>                                 |

Fonte: Autoria própria, 2013.

Ao examinar-se o quadro 21, constata-se que todos os componentes do sistema logístico de eventos (pré-evento, transevento, pós-evento) desenvolvidos por Allen et al. (2008) e Matias (2010) foram contemplados com sugestão de melhorias.

No processo logístico “planejamento” (componente pré-evento), o autor sugere a implantação de um sistema (*software*) PERT/CPM que resultará em benefícios significativos. Dentre os benefícios, destacam-se a possibilidade de desenvolver programação, acompanhamento, estruturação de cronograma e monitoramento de custo, que são corroborados com os autores como Renzer e Hender (2001), Gaither e Frazier (2002) e Krajewski, Ritzman e Malhotra (2010). Os benefícios de controle e tomada de decisão são evidenciados pelos autores Colenghi (2007), Renzer e Hender (2001), Gaither e Frazier (2002). Já os benefícios de elaboração de gráficos, relatórios e

simulações são confirmados pelos autores Renzer e Hender (2001), Gaither e Frazier (2002).

A importância do planejamento é temática exaustivamente trabalhada por Chiavenato (2010) e Certo (2005) como elemento essencial para o sucesso de toda e qualquer organização. Ainda dentro do pré-evento, no processo de “suprimento de produtos”, propõe-se ampliar a participação de patrocinadores, de forma a gerar redução de custos. Esta redução/patrocínio pode ser obtida com as empresas de transporte, hotéis, pousadas, restaurantes e empresas que possuam interesse em divulgar sua marca no evento. O autor ratifica a sugestão utilizando-se de Kotler (2009) com sua obra *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Agilidade e redução do tempo de deslocamento também são benefícios sugeridos ao fracionar o transporte utilizado para deslocamento dos integrantes do evento. Tanto Chopra e Meindl (2011), como Ballou (2006) ressaltam a importância nos critérios de transporte. Como proposta final de suprimento de produtos, sugere-se as questões de necessidades dos artistas, mais especificamente a orientação e o treinamento, com intuito de alcançar benefícios de organização, limpeza e higienização. Tais propostas são confirmadas por Krajewski, Ritzman e Malhotra (2010) ao desenvolverem a temática sobre os benefícios operacionais e questões de implementação.

Para os processos de “suprimento de instalações” e “suprimento de consumidores”, sugere-se o estudo de viabilidade de construções fixas, para ampliação da capacidade. Nesses processos, vincula-se também como alternativa a hipótese de aumentar as arquibancadas móveis, a fim de gerar maior disponibilidade de ingressos, conforme orienta Zanini (2010) ao desenvolver seu capítulo sobre logística de *shows* e eventos em recinto aberto.

Para o processo de “fluxo de público” (componente transevento), duas propostas foram sugeridas: aproveitamento do estacionamento do Parque Lago Negro e ampliação e comercialização de barracas para lanches e refeições. A primeira oferece ampliação do espaço de estacionamento para melhor receber o turista, enquanto a segunda evita filas e insatisfações, além de gerar receita para o evento. Ambas as sugestões são justificadas por Johnston e Clark (2002) ao tratarem da temática das estratégias de capacidade produtiva em serviços.

No processo de “retirada de equipamentos” (componente pós-evento), também foram sugeridas duas propostas: implantação da logística reversa, que apresenta como

benefícios organização e fluxo ordenado; e a limpeza, que gera como benefícios higiene e aproveitamento dos figurinos na próxima edição. Tal temática foi corroborada por Leite (2003) com sua obra *Logística reversa: meio ambiente e competitividade*.

Como possibilidade de novos estudos, sugere-se a repetição da análise em uma nova edição, visto que ocorreram alterações na Diretoria e, conseqüentemente, novos processos, que permitirão comparações dos resultados obtidos; e a ampliação da análise de processos logísticos para os outros dois megaeventos (*Nativitated* e Grande Desfile de Natal) pertencentes ao Natal Luz de Gramado.

## REFERÊNCIAS

ACADEMIA PEARSON. **Organização, sistemas e métodos:** uma visão contemporânea. São Paulo: Pearson Hall, 2011.

ALLEN, J.; O'TOLLE, W.; MCDONNALL, I.; HARIS, R. **Organização e gestão de eventos.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

BAHL, M. **Eventos:** a importância para o turismo do terceiro milênio. São Paulo: Roca, 2003.

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

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos:** logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARBOSA, F. S. **O processo logístico de eventos:** um estudo de caso da *Oktoberfest* de Blumenau – SC. 2010. 196p. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria), Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Comunicação, Turismo e Lazer, Universidade do Vale do Itajaí, Santa Catarina, 2010.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para administração pública brasileira:** como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto - imagem e som:** um manual prático. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, M. S. **Logística empresarial:** o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2010.

CANTON, A. M. **Eventos:** ferramentas de sustentação para as organizações do terceiro setor. São Paulo: Roca, 2002.

CERTO, S. C. **Administração Moderna.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, I. **Administração:** Teoria, processos e prática. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da cadeia de suprimentos:** estratégia, planejamento e operações. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2007.

COLENGHI, V. M. **O&M e a qualidade total: uma integração perfeita**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2007.

COSTA, M. A. **A Logística convida ao desenvolvimento**. Disponível em: <<http://www.logisticadescomplicada.com/a-logistica-convida-ao-desenvolvimento>>. Acesso em: 10 jun. 2012.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUARTE, J. D. O. **Organização e gestão de eventos: métodos e técnicas e a sua aplicação na atividade das empresas de eventos**. 2009. 113p. Monografia (Licenciado em Ciências da Comunicação), Faculdade de Ciência e Tecnologia, Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2009.

DRUCKER, P. **Tecnologia, administração e sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

EVANGELISTA, D. **Natal Luz Gramado: texto e pesquisa histórica**. Porto Alegre: TAB Marketing: Nova Prova, 2008.

FERRAES NETO, F.; KUEHNE Jr. M. Logística Empresarial. In: Economia empresarial/ Fae Business School. **Coleção gestão empresarial**, v. 2. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/4.pdf>>. Acesso em: 9 jun. 2012.

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

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FURRASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico: explicitação das normas da ABNT**. 16. ed. Porto Alegre: Dáctilo Plus, 2012.

GAITHER, N.; FRANZIER, G. **Administração da produção e operação**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDRATT, E. M.; COX, J. **A meta: um processo de melhoria contínua**. São Paulo: Nobel, 2002.

GONÇALO C. R.; BORGES, M. L. A gestão do conhecimento organizacional. In: BITENCOURT, C. e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

- GRAMADO - RS. **A Cidade**. Disponível em: <<http://www.gramado.rs.gov.br/index.php/Gramado/A-Cidade.html>>. Acesso em: 2 jul. 2012.
- HALBWACHS, M. **A memória coletiva**. Trad. de Beatriz Sidou. São Paulo: Centauro, 2006.
- HEIZER, R.; RENDER, B. **Administração de operações: bens e serviços**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2001.
- IBGE. **Censo 2010**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 2 jul. 2012.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.
- JORNAL DE GRAMADO**. Desfilódromo de Gramado. Disponível em: <<http://www.jornaldegramado.com.br/gramado/439926/projeto-do-disfilodromo-de-gramado-esta-quase-concluido.html>>. Acesso em: 13 jan. 2014.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- KRAJEWSKI, L.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M.; **Administração de produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- LEITE, P. R. **Logística reversa: meio ambiente e competitividade**. São Paulo: Pearson, 2003.
- MATIAS, M. **Organizações de eventos: procedimentos e técnicas**. 5. ed. Barueri: Manole, 2010.
- MEIRELES, M. **Ferramentas administrativas para identificar, observar, e analisar problemas: organizações com foco no cliente**. São Paulo: Arte & ciência, 2001.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. Desembarques domésticos. In.: **Dados e Fatos**. Disponível em: <[http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/estatisticas\\_indicadores/desembarques\\_domesticos/](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/estatisticas_indicadores/desembarques_domesticos/)>. Acesso em: 9 abr. 2013.
- MORAES, R. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Ciência & Educação**, v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ciedu/v9n2/04.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2013.
- MORAIS, M. G. **Análise do relacionamento na cadeia de suprimentos do setor de eventos em Goiânia – GO**. 2010. 143f. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2010.
- MORESI, E. A. D. **Inteligência organizacional: um referencial integrado**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n2/6210.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2013.

MOURA, D. C. **O processo logístico nos serviços turísticos: um estudo de caso do Festival de Dança de Corumbá – MS.** 2008. 168p. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria), Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Comunicação, Turismo e Lazer, Universidade do Vale do Itajaí, Santa Catarina, 2008.

NASSAR, P. **Relações públicas: a construção da responsabilidade histórica e o resgate da memória institucional das organizações.** 3. ed. São Caetano do Sul-SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012.

NATAL LUZ DE GRAMADO. **Fantástica Fábrica de Natal.** Disponível em: <<http://www.natalluzdegramado.com.br/atrativos/fantastica-fabrica-de-natal>>. Acesso em: 7 jun. 2012.

NATAL LUZ DE GRAMADO. **Histórico.** Disponível em: <<http://www.natalluzdegramado.com.br/paginas/historico>>. Acesso em: 8 jun. 2012.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** 17. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação.** Rio de Janeiro: Campus, 2007.

**ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS:** uma visão contemporânea. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

PANITZ, C. E. **Dicionário de logística, gestão da cadeia de suprimentos e operações.** Porto Alegre: Alternativa Cultural, 2006.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension.** Gloucester – Mass: Peter Smith, 1983.

PRIMO LEVI. **71 Contos de Primo Levi.** São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

PUGEN, B. **Gestão de evento turístico: um estudo organizacional sobre a festa nacional do peixe.** 2008. 142f. Dissertação (Mestrado em Turismo), Faculdade de Turismo, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES. **26º Natal Luz de Gramado.** Secretaria de Turismo de Gramado, Gramado - RS, 2012.

RUGGIERI, R. A. **Importância da gestão do conhecimento nas instituições.** Disponível em: <[http://www.tiespecialistas.com.br/2010/10/a-importancia-da-gestao-do-conhecimento-nas-instituicoes/#.UYwHGqKG2\\_o](http://www.tiespecialistas.com.br/2010/10/a-importancia-da-gestao-do-conhecimento-nas-instituicoes/#.UYwHGqKG2_o)>. Acesso em: 9 mai. 2013.

SAMPAIO, M. E. C. **O que é planejamento.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-que-e-planejamento/39381/>>. Acesso em: 20 dez. 2013.

SANTO AGOSTINHO. **Confissões.** São Paulo: Paulus, 1984.

SARAVIA, E. **A gestão da cultura e a cultura da gestão. A importância da capacidade de administradores culturais.** Disponível em: <<http://universaleducacaoecultura.webs.com/documents/gestao%20e%20cultura.pdf>>. Acesso em: 9 abr. 2013.

SCHAMBIL, Maria Helena. **Dicionário de expressões idiomáticas da língua inglesa.** Rio de Janeiro: Difel, 2002.

SILVA, C. A. V. & MUSETTI, M. A. Logística militar e empresarial: uma abordagem reflexiva. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 343-54, Out/Nov/Dez, 2003.

STRACK, A.; KARAWEJCZYK, T. **Faltaram luzes no espetáculo e sobrou energia nos armazéns!** Disponível em: <<http://periodicos.faccentro.com.br/index.php/Update/article/view/19>>. Acesso em: 22 mar. 2014.

SOUZA, E. S. C. **A logística e a cadeia de valores de eventos científicos:** estudo de caso do VIII Seminário Anptur 2011. 2012. 100p. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria), Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Comunicação, Turismo e Lazer, Universidade do Vale do Itajaí, Santa Catarina, 2012.

STATA, R. Aprendizagem organizacional: a chave da inovação gerencial. In: STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem.** São Paulo: Futura, 1997.

STOCK, L. T. **O processo logístico de eventos:** um estudo de caso do Instituto Festival de Dança de Joinville – SC, 2009. 168p. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria), Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Comunicação, Turismo e Lazer, Universidade do Vale do Itajaí, Santa Catarina, 2009.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **O que é gestão do conhecimento?** Disponível em: <<http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.htm>>. Acesso em: 14 jun. 2013.

TAYLOR, D. A. **Logística na cadeia e suprimentos:** uma perspectiva gerencial. São Paulo: Pearson, 2005.

TAKAHASHI, S.; TAKAHASHI, P. V. **Gestão de inovação de produtos:** estratégia, processos, organização e conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2007.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/OGrandeDesafioEmpresarial!.aspx>>. Acesso em: 26 abr. 2013.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento:** o grande desafio Empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2005.

TZU, S. **A arte da guerra.** São Paulo: Jardim dos livros, 2000.

THOMPSON, Paul. **A voz do passado: história oral**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational Memory. **The Academy of Management Review**, Jan. 1991, v. 16, p. 57-91, ABI/INFORM Global.

WOOD JR., T. **Mudança Organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WORCMAN, Karen. Memória do futuro: um desafio. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZACK, M. H. Managing Codified Knowledge. **Sloan Management Review**, Summer, 1999, p. 45 - 69.

ZANELLA, L. C. **Manual de organização de eventos: planejamento e operacionalização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZANINI, E. **Logística nova mente: logística de serviço e eventos**. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2012.

ZANINI, E. **Logística 360°: desvendando os bastidores da logística de serviço e eventos**. 2. ed. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2012.

## APÊNDICE A

### Roteiro para entrevistas narrativas

Utilizado para entrevistas com o Diretor Geral, Diretora Artística, Diretora de Produção e Secretária Executiva do Natal Luz de Gramado 2012.

- 1) Qual a sua formação?
- 2) Participou de edições anteriores do Natal Luz?
- 3) Participou da licitação para o evento Fantástica Fábrica de Natal?
- 4) Como estruturou e montou a equipe sob sua orientação para a Fantástica Fábrica de Natal?
- 5) Como se dá o pré-evento (planejamento e estruturação) do musical Fantástica Fábrica de Natal?
- 6) Como é realizada a logística dos atores/ elenco em relação:
  - ao transporte?
  - aos ensaios?
  - à estadia?
  - à alimentação?
- 7) Trabalha com algum *software* específico para auxiliar em suas atividades e decisões?
- 8) Como são feitos os controles/ acompanhamentos (previsto/ realizável)?

## APÊNDICE B

### Questionário de Entrevista

Entrevistado: Criador do Natal Luz de Gramado

Data: 03/07/2013

Local: Casa da Montanha em Gramado/ RS

- 1) Breve apresentação do entrevistado.
- 2) A História do Natal Luz já é conhecida e registrada, porém, a História da Fantástica Fábrica de Natal não. Por que a Fantástica Fábrica de Natal aparece em 2006?
- 3) Como surgiu a ideia de compor a Fábrica?
- 4) A similaridade da Fantástica Fábrica de Natal com os musicais da Broadway é uma coincidência, *benchmarking* ou cópia?
- 5) Como foi feita a logística inicial da Fantástica Fábrica de Natal?
- 6) Havia algum recurso tecnológico para o planejamento e execução da logística do evento?
- 7) Como era a organização e estruturação da equipe?
- 8) Como eram feitos os controles/ acompanhamentos (previsto/ realizável)?

## ANEXO 1

### CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO LOGÍSTICA DE EVENTOS

#### **Curso:** PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO LOGÍSTICA DE EVENTOS

**Objetivo:** Capacitar profissionais para atuarem no segmento de Logística de Eventos, desenvolvendo habilidades e técnicas que proporcionem aperfeiçoamento de estratégias e processos de gestão na busca de vantagens competitivas.

**Público-alvo:** Egressos de cursos superiores, empresários, consultores, gestores, líderes e profissionais que visualizam a logística como um elemento diferenciador nos negócios.

**Carga horária:** Total de 360 horas/aula. As disciplinas serão ministradas quinzenalmente com horário das aulas planejadas para as sextas-feiras, das 19h às 22h30min, e para sábados, das 8h30min às 16h.

**Estrutura Curricular:** A estrutura curricular é apresentada na tabela 14, sendo composta por 16 disciplinas ministradas durante três semestres.

Tabela 14: Estrutura curricular

| <b>Disciplina</b>                                   | <b>Horas/aula</b> |
|-----------------------------------------------------|-------------------|
| - Introdução, concepção e incorporação ao evento    | 24                |
| - Logística Empresarial                             | 24                |
| - Gestão de Marketing                               | 24                |
| - Legislação aplicada a eventos                     | 12                |
| - Elaboração do projeto e viabilidade do evento     | 24                |
| - Planejamento e organização da logística do evento | 36                |
| - Transporte e movimentação                         | 24                |
| - Estratégias logísticas no transevento             | 24                |
| - Qualidade no atendimento                          | 12                |
| - Tecnologia aplicada à logística de eventos        | 24                |

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| - Gestão Financeira em Logística de Eventos          | 24 |
| - Liderança e Gestão de Equipe                       | 24 |
| - Logística reversa e o pós-evento                   | 24 |
| - Vivência empresarial                               | 24 |
| - Metodologia de pesquisa                            | 12 |
| - Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo científico | 24 |

Fonte: Autoria própria, 2013.

Para fins de entendimento da temática desenvolvida em cada disciplina, a seguir apresentam-se as ementas correspondentes:

- Introdução, concepção e incorporação ao evento.

Histórico, evolução, importância do evento e o local ou comunidade que o executam. A concepção, o reconhecimento das necessidades para realização do evento e incorporação dos empreendedores, mediante o levantamento do maior número possível de elementos, identificação de objetivos e resultados desejados.

- Logística Empresarial

Introdução aos conceitos logísticos. Reflexão sobre o papel estratégico da logística nas operações mercadológicas. Estudo dos modais para diagnóstico de alternativas de distribuição. Fundamentos da gestão da cadeia de suprimentos, gerenciamento de armazéns, estoques, movimentação interna e armazenagem juntamente com estudo de cenários logísticos.

- Gestão de Marketing

Visa apresentar e aprofundar os principais conceitos de marketing estratégico dentro de uma visão contemporânea e adequada ao mundo de negócios e eventos. Análise do ambiente externo e interno da organização. Objetivos de marketing, formulação, implementação e controle do plano de marketing.

- Legislação aplicada a eventos

Estudo e aplicabilidade das leis correspondentes a eventos. Lei Geral do Turismo, regulamentação de artistas e técnicos em espetáculos, licenciamento de eventos, Lei dos Direitos Autorais, Lei de Acessibilidade e demais registros e necessidades pertinentes. Lei de Incentivo à Cultura.

- Elaboração do projeto e viabilidade do evento

Apresentar os principais conceitos e técnicas associados à gerência de projetos utilizados pelo PMI (*Project Management Institute* - Instituto de Gerenciamento de Projetos) na gestão empresarial moderna, proporcionando uma visão realista da função do Gerente de Projeto, destacando os processos, a importância para o mercado e a viabilidade do projeto.

- Planejamento e organização da logística do evento

Métodos e práticas de gestão que possibilitem a uma organização realizar e monitorar o processo de planejamento e atendimento da demanda tanto nos níveis estratégico e tático como no operacional. Horizonte de previsões e suas implicações. Indicadores para controle do processo de gestão.

- Transporte e movimentação

A importância do transporte no cenário econômico no país. Modalidades de transporte e sua utilização. Aspectos: velocidade, custo, capacitação, disponibilidade, frequência e consistência. Tipos de cargas, distância, prazos, roteirização e controle de frotas. Movimentação interna nas empresas, alternativas, modalidades.

- Estratégias logísticas no transevento

Logística no local do evento: estratégias para o fluxo ao público, aos artistas, movimentação e instalação de equipamentos, estratégias para comunicação, desenvolvimento de infraestrutura de apoio, necessidades de produtos de consumo, exigência dos *Vips* e da mídia.

- Qualidade no atendimento

A importância no atendimento ao cliente. Ferramentas de qualidade no atendimento, perfil de clientes, atendimento direto, indireto, postura, ética, regras de atendimento.

- Tecnologia aplicada à Logística de Eventos

Visualizar o impacto do uso da tecnologia da informação como requisito básico de implementação e operação de processos logísticos de eventos. Apresentar diversas categorias de sistemas, tecnologias e infraestrutura que possibilitem planejamento, controle, confiabilidade, flexibilidade e análise dos processos.

- Gestão Financeira em Logística de Eventos

Incidência de tributos na cadeia produtiva e seus efeitos na cadeia logística. Principais tributos e taxas, incentivos fiscais. Regimes aduaneiros especiais (linha azul, *draw-back*, *recof*, entrepostagem). Fundamentos de custos, análise de custo-volume-lucro (CVL), margem de contribuição, ponto de equilíbrio.

- Liderança e Gestão de Equipe

Estudo dos pressupostos fundamentais da liderança. Análise do perfil, habilidades e competências essenciais da liderança. Reflexões sobre os processos de orientação, acompanhamento e obtenção de resultados. Utilização do processo de *feedback* como ferramenta de aprendizagem e crescimento. Contextualização dos conceitos de subjetividade, percepção social, sinergia, conflitos, maturidade emocional e motivação no trabalho.

- Logística reversa e o pós-evento

Apresentar a logística reversa como processos viáveis e inovadores no encerramento do evento. Proporcionar ferramentas para confrontação tanto dos resultados esperados como dos obtidos, possibilitando identificar os pontos positivos e negativos do evento.

- Vivência empresarial

Oportunizar visitas técnicas em empresas atuantes no setor de logística de eventos, possibilitando agregação de conhecimento, experiências, *networking* e troca de informações. Participar de palestras e seminários sobre a temática logística de eventos.

- Metodologia de pesquisa

Estudo das técnicas de elaboração de um trabalho científico. Problema de pesquisa, metodologias, objetivos gerais e específicos, revisão bibliográfica, apresentação e análise de resultados e conclusão de um trabalho científico.

- Trabalho de conclusão do curso – Artigo científico

Atividade final do curso com a demonstração da capacidade do aluno de utilizar metodologia científica, apresentando uma contribuição relevante para o desenvolvimento da área de conhecimento escolhida pelo aluno.

**Diferenciais do Curso:** Caracterizam-se como diferenciais no curso ofertado:

- a) Corpo docente que concilia base conceitual consistente com vivência e experiências profissionais;
- b) Proposta didática que estimula e privilegia, simultaneamente, atitudes pró-ativas individuais e trabalho em equipe;
- c) Conteúdos constantemente atualizados e relevantes para a prática da logística em eventos;
- d) Visitação a empresas destacadas no mercado, bem como palestras e encontros com profissionais de reconhecimento no mercado.

**ANEXO 2**

Porto Alegre, 24/03/2014.

**DECLARAÇÃO**

Declaro para os devidos fins, o interesse da Faculdade FACCENTRO, Mantenedora Centro Educacional Novo Milênio, sob o CNPJ 10.406.065/0001-95, em adquirir e ofertar o curso de Pós-graduação *lato sensu* em **Gestão Logística de Eventos** com carga horária prevista para 360 horas, estruturado e montado pelo Professor Esp. Adroaldo Strack.

Com previsão de oferta para o Primeiro semestre de 2015.

Sendo o que apresento no momento.

Atenciosamente,

Rui Ramos Neto  
Diretor

**FACULDADE FACCENTRO**  
**MANTENEDORA: CENTRO EDUCACIONAL**  
**NOVO MILÊNIO S/S LTDA.**  
**CNPJ: 10.406.065/0001-95**  
**RUA MARECHAL FLORIANO PEIXOTO, 185/8º ANDAR**  
**CENTRO - CEP 90020-061**  
**PORTO ALEGRE**

**FACULDADE FACCENTRO**

Credenciada pela Portaria SERES/MEC nº 483, de 16/12/2011 - DOU de 19/12/2011 p. 644.  
Rua Marechal Floriano Peixoto, 185/8º Andar – Porto Alegre – RS – Brasil.  
Fone: (51) 3084 6700 – [www.faccentro.com.br](http://www.faccentro.com.br)