

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE**  
**RIBEIRÃO PRETO**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

FRANCISCO CRESSONI PEREIRA

**PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA CULTURAL PARA A CIDADE**  
**DE ARARAS-SP**

Ribeirão Preto  
2012

Prof. Dr. João Grandino Rodas  
Reitor da Universidade de São Paulo  
Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto  
Profa. Dra. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira  
Chefe de Departamento de Administração / FEA-RP

**FRANCISCO CRESSONI PEREIRA**

**PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA CULTURAL PARA A CIDADE  
DE ARARAS-SP**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da  
Universidade de São Paulo, para a obtenção do título  
de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Fava Neves

Ribeirão Preto  
2012

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.  
FICHA CATALOGRÁFICA

Pereira, Francisco Cressoni  
Planejamento e Gestão Estratégica Cultural para a Cidade de Araras-SP  
Ribeirão Preto, 2012  
60 f.: il.

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.  
Orientador: Neves, Marcos Fava

1. Planejamento Estratégico; 2. Turismo Cultural; Turismo de Negócios e Eventos; 4. Gestão Cultural; 5. Administração Pública

“O pior analfabeto é o analfabeto político. Ele não ouve, não fala, nem participa dos acontecimentos políticos. Ele não sabe que o custo de vida, o preço do feijão, do peixe, da farinha, do aluguel, do sapato e do remédio dependem das decisões políticas. O analfabeto político é tão burro que se orgulha e estufa o peito dizendo que odeia a política. Não sabe o imbecil que, da sua ignorância política, nasce a prostituta, o menor abandonado, e o pior de todos os bandidos, que é o político vigarista, pilantra, corrupto e lacaios das empresas nacionais e multinacionais”.

Bertold Brecht

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, o qual me deu forças, inspiração e motivação dia após dia e que tem sido, ao lado de minha família, a base do meu viver. Aos meus pais, José Jorge e Maria Célia, e aos meus irmãos Juliano e Guilherme, por sempre estarem ao meu lado e me auxiliarem em todos os momentos da vida.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, criador dos céus e da terra, em quem deposito minha fé e esperança.

Agradeço aos meus pais, José Jorge e Maria Célia, e aos meus irmãos Juliano e Guilherme. Tais são para mim fonte de forças nos momentos de dificuldade e companhias nas alegrias.

Aos avós maternos, Davínia e Silvério (in memorian), presentes constantemente em minha educação quando criança.

Aos avós paternos, José Jorge e Adelina (ambos in memorian), os quais tive pouco contato, mas estão sempre em minha memória.

Agradeço ao Prof.: Dr. Marcos Fava Neves por ter aceito a orientação para tal trabalho, possibilitando a concretização de um sonho desse aluno.

À amiga Raquel Cristina Montagner, minha conselheira e considerada parte de minha família.

À amiga Mara Ré, a maior incentivadora quando decidi abandonar o curso de engenharia e seguir para a administração.

Ao casal de amigos Jonas e Aniela, dos quais sou orgulhosamente padrinho de casamento, amigo incondicional e, agora, parceiro na nova jornada profissional cultural de nossas vidas.

Ao casal de amigos Irene e Ariovaldo, sempre presentes em minha família e auxiliares de meus pais.

Por fim, agradeço a todos que estiveram comigo até aqui, me ajudando a navegar pela arte da vida.

## RESUMO

Pereira, Francisco Cressoni. **Planejamento e Gestão Estratégica Cultural para a Cidade de Araras-SP**. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012.

O presente trabalho tem como objetivo a proposição de um planejamento e gestão estratégica cultural para a cidade de Araras. Para tal, serão considerados os conceitos de planejamento estratégico, turismo cultural e de negócios e eventos, algumas definições sobre cultura e marketing cultural. Assim, o estudo fará um levantamento sobre como era, como esta e como prosseguir na gestão cultural para a administração pública da cidade. Serão apontados alguns pontos fracos, como a falta de um planejamento teórico para as atividades desenvolvidas, e alguns pontos fortes, como a qualidade dos serviços prestados e a boa gestão que tem sido feita atualmente. Por fim, serão propostas novas medidas de gestão cultural para a cidade como, por exemplo, a criação de um sistema de gestão de apoio a artistas locais, maior atenção ao Elo Cultural do Rio Mogi e ao Conselho de Cultura, parcerias com o Teatro Estadual Maestro Francisco Paulo Russo e a oferta de cursos sobre projetos de incentivo cultural dos Governos Federais e Estaduais. Por fim, conclui-se que a atual administração faz boa gestão e encontra-se no caminho certo para atingir os objetivos a que se tem proposto até aqui.

Palavras-chave: planejamento estratégico; turismo cultural; turismo de negócios e eventos; gestão cultural; administração pública.



## SUMÁRIO

1. Introdução.....	14
1.1. Problema de Pesquisa .....	14
1.2. Objetivos.....	14
1.3. Justificativa.....	15
1.4. Estrutura do Trabalho .....	15
2. Referencial teórico .....	16
2.1. Planejamento estratégico .....	16
2.2. Turismo Cultural e de Negócios e Eventos .....	19
2.3. Escorços sobre cultura.....	22
2.4. Marketing Cultural .....	24
3. Metodologia .....	27
3.1. Tipo de pesquisa e coleta de dados.....	27
3.2. Modelo da Pesquisa – Estrutura e Descrição do Modelo de Planejamento Estratégico de Eventos.....	27
3.2.1. Local da pesquisa.....	36
3.2.2. Variáveis analisadas.....	36
3.3. Análise crítica e contribuições.....	36
4. Aplicação.....	38
4.1. Sobre a cidade de Araras .....	38
4.2. Aplicação dos passos do planejamento .....	38
4.2.1. Introdução – A secretaria Municipal da Ação Cultural e Cidadania .....	39
4.2.2. Análise do ambiente no enfoque de redes.....	41
4.2.3. Análise interna e da concorrência:.....	44
4.2.4. Objetivos e metas.....	47
4.2.5. Estratégias para atingir os objetivos .....	48
4.2.6. Decisões de projeto .....	48
4.2.7. Decisões de distribuição .....	50
4.2.8. Decisões de comunicação .....	51
4.2.9. Força de vendas e captação de eventos.....	52
4.2.10. Decisões de preço .....	53
4.2.11. Orçamentação .....	53

4.2.12. Execução e controle:.....	53
5. Conclusões e sugestões .....	55
6. Referências Bibliográficas .....	59

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Estrutura do Planejamento Estratégico de Eventos .....	19
Figura 2: Cinco perspectivas no produto evento - componentes e ligações.....	22
Figura 3: História do campo organizacional da cultura no Brasil .....	24
Figura 4: Rede de Cultura e Eventos na Cidade de Araras .....	42
Figura 5: Roteiro de Planejamento da Secretaria de Cultura.....	49

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Amplitude do Mix de Serviços.....	41
Quadro 2: Análise do Ambiente Setorial.....	42
Quadro 3: Análise do Macroambiente.....	43
Quadro 4: Principais questões para estabelecimento da visão .....	47
Quadro 5: Comparação entre objetivos propostos e resultados alcançados pelo estudo	57

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Etapas e atividades detalhadas.....	28
Tabela 2: Etapas e atividades aplicadas no estudo .....	34
Tabela 6: Avaliação de ações coletivas entre os membros da rede de turismo de eventos .....	44
Tabela 7: Análise interna e de concorrentes .....	44

## **1. Introdução**

O planejamento estratégico de marketing tem sido considerado de fundamental importância pelas empresas que almejam melhorar suas entregas de valor aos clientes de forma a conquista-los e fideliza-los cada vez mais. Para as empresas organizadoras de eventos tem sido da mesma forma. Entretanto, ainda há uma lacuna na literatura que, aos poucos, vem sendo preenchida. Paiva e Neves (2008) contribuíram para suprir algumas necessidades desse setor desenvolvendo o modelo de planejamento estratégico de eventos, possibilitando que, através desse, as empresas possam compreender a atual situação no ambiente e, a partir daí, planejar suas estratégias para alcançarem seus objetivos.

Natural da cidade de Araras-SP, o autor do presente trabalho percebeu a existência de falhas no planejamento dos eventos organizados pela secretaria de cultura da cidade natal. Através da leitura do livro de Paiva e Neves, do interesse nas áreas de planejamento estratégico de marketing, administração pública e cultura, nasce a motivação para unir tais temas e contribuir com a administração pública construindo um planejamento estratégico para a gestão de cultura da cidade.

A aplicabilidade dos resultados gerados por este estudo pode ser comprometida caso a próxima gestão resolva abortar as ideias aqui geradas e, desenvolver políticas que possibilitem o andamento do projeto, é um dos desafios que serão abordados. Sendo assim, espera-se que este trabalho possa contribuir para a difusão da cultura e do conhecimento através das melhorias na gestão dos turismos de eventos e cultural.

### **1.1. Problema de Pesquisa**

O problema central dessa pesquisa é: “Como elaborar um modelo de planejamento e gestão estratégica cultural para a cidade de Araras, baseado no método de planejamento estratégico de eventos elaborado por Paiva e Neves (2008)?”.

### **1.2. Objetivos**

O objetivo geral deste estudo é desenvolver o planejamento e gestão estratégica cultural para a cidade de Araras-SP, de forma a colaborar com a administração pública

da cidade para a formação da sociedade ao longo dos próximos anos através dos turismos de negócios eventos e cultural.

Os objetivos específicos são:

- Como estabelecer políticas públicas de fomento à cultura;
- Averiguar as parcerias público-privadas como fonte de alternativas para execução e financiamento dos eventos;
- Entender a rede dos turismos de eventos e cultural da cidade;
- Como criar políticas para a manutenção do plano na troca de governo.

### **1.3. Justificativa**

A principal justificativa parte da necessidade de estruturação da Secretaria da Cultura na cidade de Araras-SP, a qual tem passado por grande transformação na execução de suas atividades, mas ainda sem embasamento teórico para planejar o alcance de seus objetivos.

Ademais, a crescente necessidade de desenvolvimento dos turismos de eventos e cultural, o interesse do autor pelos temas de planejamento estratégico e cultura e a oportunidade concedida por seu orientador, o qual é autor de grande referência, motivaram o desenvolvimento deste trabalho.

### **1.4. Estrutura do Trabalho**

O presente estudo foi estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo consiste da introdução e os objetivos deste; o segundo apresenta o referencial teórico, onde são elucidados os temas que basearão o estudo; o terceiro trata da metodologia utilizada; o quarto capítulo traz o desenvolvimento da pesquisa e a análise das informações coletadas; o quinto capítulo desenvolve os resultados e a discussão; no sexto e último capítulo apresentamos as conclusões do trabalho. Após esses, são apresentadas as referências utilizadas, apêndices e anexos.

## **2. Referencial teórico**

A base para o referencial teórico do presente estudo consiste nos temas de planejamento estratégico, turismo de negócios e eventos, turismo cultural e definições sobre cultura. A seguir são apresentados esses temas, que serão retomados na discussão dos resultados desta pesquisa.

### **2.1. Planejamento estratégico**

Para Kotler (2006), a criação, entrega e comunicação de valor ao cliente requer muitas atividades diferentes. Para que essas sejam desenvolvidas de forma correta é essencial que exista um planejamento estratégico que, segundo o autor, exige ações em três áreas-chave: gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos, avaliação dos pontos fortes, de acordo com o crescimento do mercado e a posição competitiva da empresa, e estabelecimento de estratégia, desenvolvendo um plano de ação para seus negócios a fim de atingir os objetivos de longo prazo.

Mintzberg (2000), ao compilar vantagens a respeito da administração estratégica, ressalta que ela é importante para que haja ordem na organização, servindo como fonte de coordenação das atividades para focalizar os esforços e evitar ambiguidades, culminando no mapeamento do curso da empresa para que ela navegue de forma coesa em seu ambiente.

De acordo com Neves (2005, p. 25), “o processo de planejar é tão importante quanto o plano em si. Nós aprendemos e nos conhecemos planejando”. O autor coloca algumas vantagens do planejamento que devem ser consideradas para a execução de um plano estratégico:

- Descreve o sistema de valores, a filosofia do dirigente da empresa e origina uma visão de futuro;
- Aumenta a flexibilidade de reação da empresa em face das mudanças imprevistas;
- É um instrumento de coordenação entre as diversas funções;
- Permite uma organização e uma gestão mais rigorosas, fundadas em normas, orçamentos, calendários e não em improvisos;
- Leva a resultados sociais e economicamente uteis.



De acordo com Greenley (1986 apud Neves, 2005, p. 26) para complementar, dizendo que o planejamento estratégico está mais voltado para o longo prazo e lista algumas características do mesmo:

- Preocupação geral com a direção da organização;
- Providencia uma estrutura de longo prazo para a organização;
- Orientação geral necessária para combinar a organização e seu desenvolvimento;
- Objetivos e estratégias são avaliados por uma perspectiva geral e;
- A relevância dos objetivos e estratégias é evidente somente em longo prazo.

Oliveira (2007, apud Neves, 2005, p.35) consegue complementar as características apresentadas por Neves (2005) e Greenley (1986) dizendo que: “o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providencias a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”.

A construção do planejamento estratégico mostra-se fundamental em todas as atividades e setores, incluindo a administração pública, que querem planejar seu futuro para que o retorno seja o melhor possível. Paiva (2010, p. 199) alerta para o crescente interesse e adoção do planejamento estratégico nas esferas públicas e privadas, principalmente por esse ser considerado “o instrumento mais adequado às necessárias parcerias, participações em redes e estabelecimento de alianças estratégicas próprias de um ambiente extremamente competitivo e mutável que emerge com a globalização”.

É nesse ambiente competitivo que cada vez mais se desenvolve o enfoque de redes, que é parte importante do processo de planejamento de eventos. A organização desses exige gerenciar varias outras empresas prestadoras de serviço, o que configura uma grande rede de colaboradores para que o evento aconteça.

Neves (2005, p. 20) define o modelo teórico de rede de empresa como “o conjunto de empresas fornecedoras e distribuidoras da empresa para o qual o processo esta sendo feito (empresa foco)”. Além disso, cita algumas vantagens das redes:

A perspectiva de networks vê as empresas como pertencentes a uma rede de negócios composta de um grande número de empresas ativas e heterogêneas, que interagem entre si e procuram soluções para os seus diferentes problemas; As empresas

são interdependentes para vendas, compras, informações, desenvolvimento de tecnologia e para acesso a outras empresas na network; Ao invés de ver a empresa como possuidora de todos os recursos, habilidades e tecnologias necessárias para selecionar e desenvolver suas estratégias, a perspectiva de networks coloca que nenhuma empresa tem todos os recursos, habilidades ou tecnologias necessários, mas depende da interação com fornecedores clientes, distribuidores, parceiros e até concorrentes. Por isso, a importância de ações coletivas e a compreensão do “recorte da rede” para o processo de planejamento.

Dada a importância da rede de empresas, Neves (2005) elaborou um modelo teórico de rede que engloba, principalmente, os canais de distribuição, a cadeia de suprimentos (supply chain management) e o mix de marketing com as decisões de produto, comunicação, distribuição e preço. Segundo o autor, há ainda a equação de vendas que tem fundamental importância para a empresa, sendo a principal função do profissional de marketing cuidar dela. Tal equação é definida como:

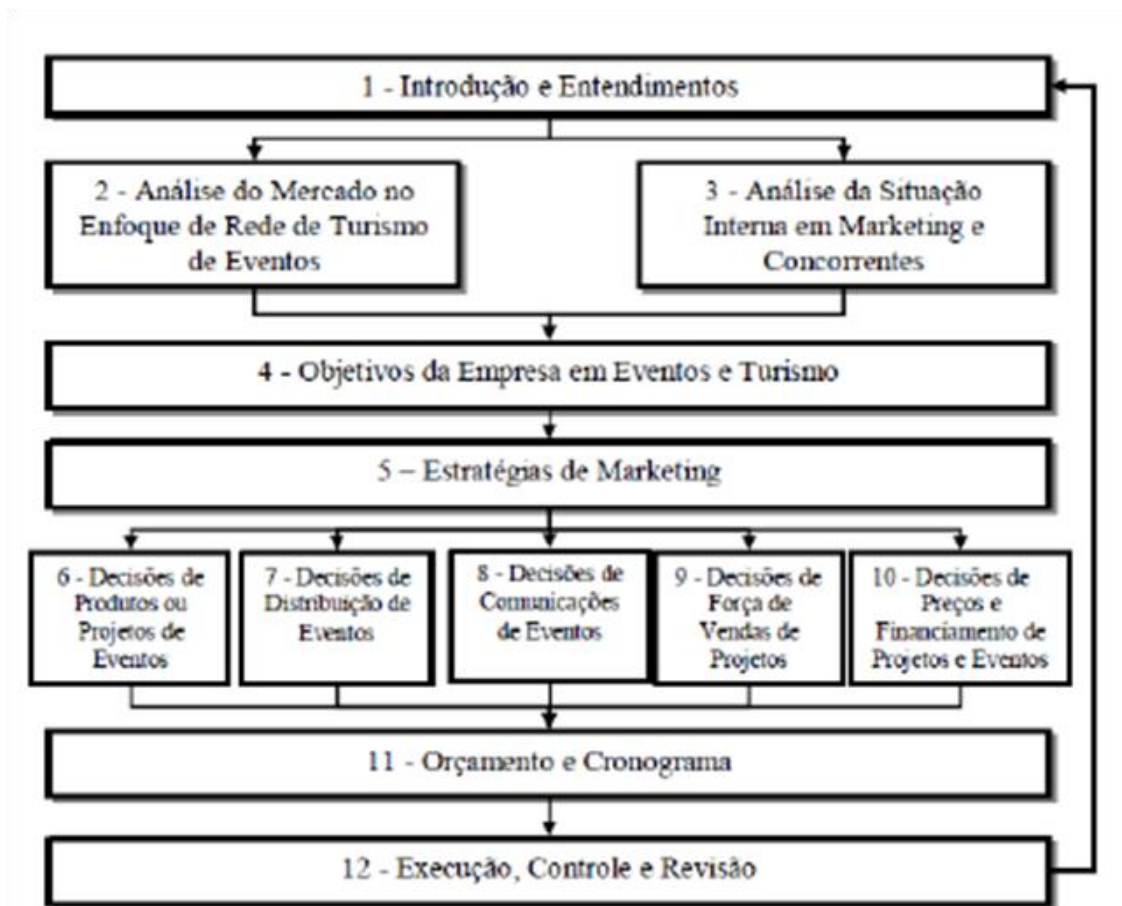
Vendas (\$):  $f$  (PEST; Concorrentes; Produtos; Comunicações; Canais de Distribuição; Força de Vendas; Preços).

Onde PEST são os fatores políticos-legais, econômico-naturais, socioculturais e tecnológicos.

Neves (2005) propõe, então, um modelo de planejamento e gestão estratégica de marketing (PGEM) que engloba todos os fatores citados acima, na busca de um meio termo entre os planejamentos de marketing e estratégico, ressaltando que a empresa necessita de planejamento para que seja mais racional e, principalmente, para que haja maior controle sobre a organização. Neves (2005) acrescenta sobre a importância de um planejamento, dizendo que o diagnóstico rápido de possíveis mudanças no ambiente, melhor capacidade de coordenação da rede, melhor entendimento dos consumidores, maior facilidade de adaptação, diminuição das ações desencontradas, melhoria no mix de marketing, sistematização do trabalho e das cobranças da empresa, são alguns dos possíveis resultados da implantação do planejamento na organização.

Apoiados na teoria desenvolvida por Neves (2005), Paiva e Neves (2008) adaptam o modelo PGEM para o setor de eventos e turismo de eventos, buscando,

assim, suprir uma lacuna importante na literatura desse ramo de atividade. A Figura 1 apresenta o modelo proposto pelos autores, o qual será utilizado no desenvolvimento do presente estudo.



**Figura 1: Estrutura do Planejamento Estratégico de Eventos**

Fonte: Paiva e Neves (2008)

## 2.2. Turismo Cultural e de Negócios e Eventos

A organização brasileira dos dois principais eventos mundiais, a Copa do Mundo da Fifa em 2014 e os jogos Olímpicos em 2016, vem para confirmar a tendência de crescimento da organização de eventos no país, tanto em quantidade como em qualidade. Bom exemplo disso é que, segundo o Ministério do Turismo (MTur), em 2011 “o Brasil ficou entre os dez principais destinos do mundo para realização de feiras e congressos internacionais no ranking da *International Congress and Convention Association (Icca)*”.

Segundo Watt (1998), os eventos acontecem nas mais diversas áreas, como lazer e turismo, e podem ser dos mais variados tipos:

- Exposições artísticas;
- Feiras (comerciais, profissionais, de animais, agrícolas etc);
- Mostras de arte;
- Seminários;
- Congressos;
- Espetáculos;
- Festas;
- Comemorações;
- Competições, torneios e apresentações esportivas etc.

O autor corrobora que a diversidade de eventos é tão extensa que seria impossível listar todas as possibilidades. Entretanto, o mesmo ressalta que é preciso tratar todos de forma particular, pois cada um tem suas próprias características e necessidades que devem ser analisadas e supridas.

Para tratar com maior atenção de cada tipo de atividade, o MTur faz uma divisão específica e detalhada de cada tipo de turismo especificado por suas atividades, sendo eles: turismo social, ecoturismo, turismo cultural, turismo de estudos e intercâmbio, turismo de esportes, turismo de pesca, turismo náutico, turismo de aventura, turismo de sol e praia, turismo de negócios e eventos, turismo rural e turismo de saúde. Para o presente estudo, os que são essenciais de serem explanados são o cultural e de negócios e eventos.

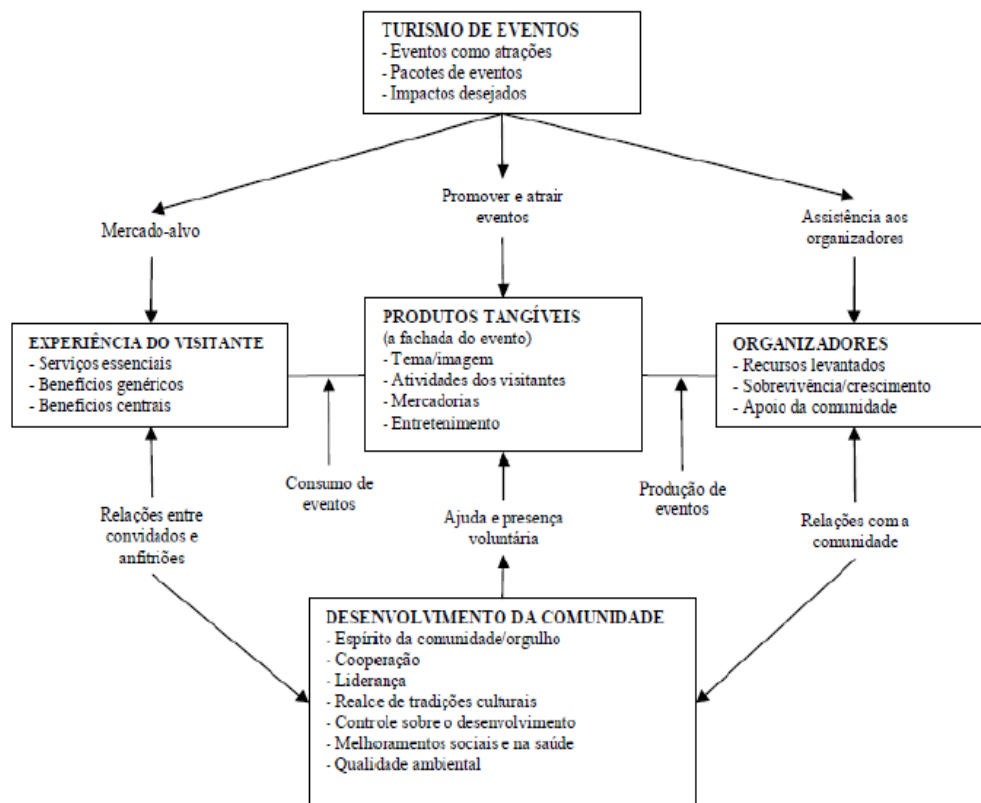
Para o MTur, a crescente quantidade de eventos que proporcionam a concretização de negócios gera dificuldades de distinguir os eventos dos eventos de negócios, principalmente por utilizarem estruturas comuns para a realização dos mesmos. Dessa forma, o MTur utiliza uma só conceituação e define que “o Turismo de Negócios e Eventos compreende o conjunto de atividades turísticas decorrentes dos encontros de interesse profissional, associativo, institucional, de caráter comercial, promocional, técnico, científico e social” (BRASIL, entre 2001 e 2012).

Ainda de acordo com o ministério do turismo, há algumas características que destacam o turismo de negócios e eventos:

- É possível equacionar os períodos sazonais, de forma que haja equilíbrio entre oferta e demanda ao longo de todo o ano, sem que exista grande interferência de condições climáticas e férias escolares, por exemplo;
- São de alta rentabilidade, visto que o turista de negócios e eventos possui maior gasto médio que o turista de lazer, retorna por mais vezes e permanece mais tempo no destino;
- As atividades de eventos e negócios são ferramentas de maior eficiência para o marketing do destino, colocando-o de forma significativa na mídia e fazendo com que o turista volte com outras finalidades;
- No período livre dos turistas, há outras atividades que podem atendê-los e serem beneficiadas pelas visitas;
- Possibilidade de serem realizados em cidades de grande, médio e pequeno porte, desde que as mesmas possuam a estrutura necessária para a realização dos mesmos.

Na esfera do turismo cultural, o tema tem sido debatido há tempos pelo Ministério da Cultura (MinC) e pela EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo. Recentemente, uma releitura e redefinição conceitual foi feita pelo MTur, pois a interação entre turismo e cultura é intrínseca e tem crescido cada vez mais. Assim, o Ministério do Turismo define o segmento conceituando que o “Turismo Cultural compreende as atividades turísticas relacionadas à vivência do conjunto de elementos significativos do patrimônio histórico e cultural e dos eventos culturais, valorizando e promovendo os bens materiais e imateriais da cultura” (BRASIL, entre 2001 e 2012).

Como se pode ver, os eventos são parte importante no turismo, seja qual for o tipo. Assim, Getz (1989 apud PAIVA e NEVES, 2008, p.8) apresenta um modelo sistêmico de turismo de eventos que aborda uma visão integrada para o planejamento do turismo de eventos, apresentado aqui na Figura 2.



**Figura 2: Cinco perspectivas no produto evento - componentes e ligações**

Fonte: Getz (1989)

Tal modelo corrobora a ideia apresentada por este estudo da união entre turismo de eventos e cultura visto que, por ele, pode-se concluir que a realização de eventos de forma planejada, abrangendo a experiência do visitante e os produtos tangíveis, podem trazer amplo desenvolvimento da comunidade, finalidade maior do processo da gestão cultural na cidade de Araras-SP.

### 2.3. Escorços sobre cultura

O termo cultura é objeto de diversos estudos e interpretações entre os mais variados pensadores. De acordo com o dicionário Houaiss, a cultura como antropologia tem, entre outras, as seguintes definições:

“[...] 6. conjunto de padrões de comportamento, crenças, conhecimentos, costumes etc. que distinguem um grupo social; 7. forma ou etapa evolutiva das tradições e valores intelectuais, morais, espirituais (de um lugar ou período específico); civilização; 8. complexo de atividades, instituições, padrões sociais ligados à criação e difusão das belas-artes, ciências humanas e afins [...]”.

E ainda complementa com algumas locuções de cultura como sociologia:

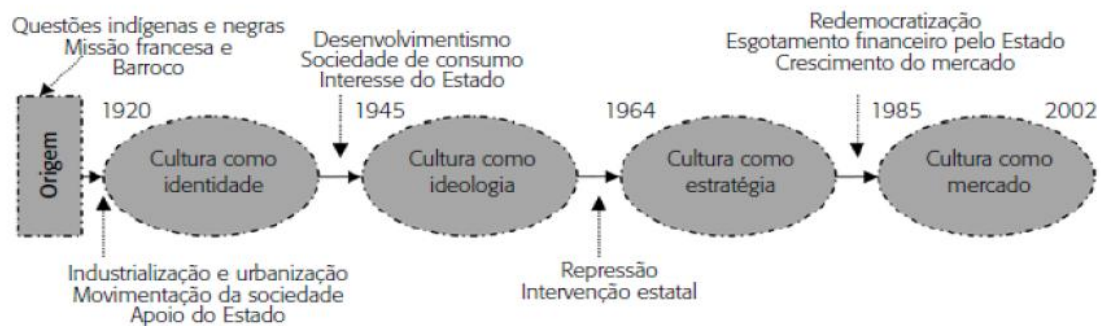
“[...] universo de formas culturais (p.ex., música, literatura, cinema) selecionadas, interpretadas e popularizadas pela indústria cultural e meios de comunicação de massa para disseminação junto ao maior público possível; indústria cultural [...] conjunto de atitudes, linguagens, conhecimentos, costumes etc. explícita ou implicitamente difundidos e estimulados pelos meios de comunicação mantidos ou utilizados pelo Estado e suas autoridades constituídas [...]”.

Como se pode ver, a ideia de cultura é mais do que a simples concepção materialista de arte, música e livros. Tomazi (2000) ressalta isso dizendo que “a ideia tradicional de cultura tende a associá-la às artes, ao conhecimento presente nos livros, em resumo, àquilo que chamamos de cultura erudita”. Entretanto, para ele, essa definição é limitada, pois “a ideia de cultura como modos de agir, pensar e sentir de uma sociedade abrange e ultrapassa essa identificação entre arte e cultura”. O autor ainda alerta que a definição básica de cultura acaba por ignorar alguns conceitos importantes na compreensão da sociedade, que são os de Estado, nação, pátria, progresso, ciência etc., que estão diretamente ligados à esfera política, sendo que essa última é objeto fundamental deste estudo.

A difusão da cultura é feita desde os primórdios da humanidade, mas com as pessoas executando a arte no dia a dia de forma mais particular. Essa forma de praticar e difundir cultura passa por uma grande modificação a partir do sec. XVII com a evolução das cidades pela Europa, afirma Tomazi (2000). De acordo com o autor, o lazer e a arte que antes estavam arraigados nas casas da população camponesa, agora passam a ser oferecidos por profissionais que vivem de tais atividades, como as companhias de teatro, os circos, balés etc., que agora são parte integrante da divisão do trabalho no capitalismo.

Ao estudarem tal evolução, Theodor Adorno (1903-1969) e Max Horkheimer (1895-1973) criam o termo indústria cultural. A definição, segundo Tomazi (2000) nasce ao entenderem que, a atuação dos meios de comunicação de massa (mdcm) tratam a cultura como produtos, entregando-a ao consumidor como mercadorias de produção em série.

No Brasil, a cultura também passou e ainda passa por uma série de transformações, principalmente devido à miscigenação de civilizações existente no país, conforme mostra a figura **X**.



**Figura 3: História do campo organizacional da cultura no Brasil**

Fonte: Simões (2006)

Simões (2006) discorre sobre essa evolução e fala de cinco configurações do campo organizacional da cultura brasileira. Segundo a autora, a cultura começa a surgir com os povos indígenas, a presença negra, a colonização portuguesa e a missão francesa. Essa última, tinha a intenção de civilizar os trópicos e modernizar o campo da cultura, fator que teria sido a primeira tentativa de intervenção do Estado para a construção de uma estruturação. A primeira configuração do campo organizacional surge, segundo Simões (2006), no início da década de 1920 juntamente com os questionamentos das bases em que o país está sendo construído. A industrialização e urbanização, a movimentação da sociedade e o apoio do Estado, são os principais fatores a colaborar para o desenvolvimento da cultura como identidade. Por volta de 1945, o movimento desenvolvimentista, o crescimento da sociedade de consumo e o interesse do Estado, ajudam a tratar a cultura como ideologia até meados da década de 1960. Em 1964, surge a cultura como estratégia em um momento onde há forte intervenção do Estado na área, repressão e quebra com os movimentos anteriores e ameaça a segurança nacional. A última configuração surge, de acordo com Simões (2006), em 1985, quando as transformações na sociedade, o esgotamento financeiro do estado e a consolidação do mercado levam ao campo da cultura como mercado.

## 2.4. Marketing Cultural

O marketing cultural tem literatura rara no Brasil. As poucas que são encontradas, não conseguem convergir a uma definição comum do termo. Sendo assim,



este autor não tem a pretensão de lançar uma definição sobre o termo, mas demonstrará as duas principais definições encontradas nas pesquisas: uma de Reis, A. C. F. (2002) e outra de Neto, M. M. M. (2002).

De acordo com Reis (2002), as atividades relacionadas ao marketing cultural envolve diversos agentes, sendo eles:

- Estado: principal direcionador e implantador de políticas culturais, e avaliador do impacto das mesmas perante a sociedade;
- Artistas e criadores culturais: amadores e profissionais criadores dos produtos culturais, os quais são utilizados como atividades-meio pelo marketing;
- Instituições culturais: espaços em que ocorrem manifestações culturais de diversos tipos (ex.: museus, centros culturais, galerias, etc);
- Intermediários culturais: pessoas responsáveis pela intermediação e união das diversas esferas da cultura;
- Comunidade empresarial: empresários e empresas que apoiam as atividades culturais.

Com tantos atores no cenário cultural, Reis (2002) lembra que o marketing, em sua essência, “é a defesa de um melhor relacionamento entre quem oferece uma proposta e quem a recebe, através do profundo entendimento das necessidades, aspirações e valores de um consumidor [...] e do que a empresa pode fazer para suprir tais aspirações”.

De acordo com a *American Marketing Association*, a última definição de marketing, aprovada em 2007, diz que: “marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”.

Sendo assim, Reis (2002) afirma que é nesse contexto que está inserido o marketing cultural, “utilizando a cultura como base de instrumento para transmitir determinada mensagem (e, ao longo prazo, desenvolver relacionamento) a um público específico, sem que a cultura seja a atividade-fim da empresa”.

Já de acordo com Neto (2002), o marketing cultural possui 4 tipos:

- Marketing cultural de fim: é quando o patrocínio é feito por uma organização, com recursos próprios ou de terceiros, cuja atividade fim da mesma é a produção ou difusão de cultura;
- Marketing cultural de meio: quando essa atividade é parte da estratégia de comunicação de uma organização, por meio de recursos próprios ou de renúncia fiscal, cuja atividade-fim não é a produção ou difusão de cultura;
- Marketing cultural misto: reúne elementos das duas tipologias citadas acima. Assim, essa modalidade reúne empresas que tem ou não a produção ou difusão de cultura como suas atividades-fim;
- Marketing cultural de agente: é a atividade exercida por empreendedores artístico-culturais, com recursos próprios ou de terceiros, e que é autossustentável.

### **3. Metodologia**

O presente capítulo expõe a metodologia utilizada neste trabalho.

#### **3.1. Tipo de pesquisa e coleta de dados**

A presente pesquisa será qualitativa dividida em duas fases. A primeira etapa é bibliográfica, onde é feita uma revisão sobre as características e importância do planejamento estratégico, modelo proposto por Paiva e Neves para o Planejamento Estratégico de Eventos, sobre turismo de negócios e eventos, turismo cultural. Buscou-se também discorrer sobre as definições de cultura, como ela tem evoluído e suas fases no Brasil no último século.

A segunda etapa é intervencionista e compõe-se da execução do modelo estudado na fase 1 para mudar a forma de estruturação dos trabalhos na secretaria da cultura na cidade de Araras-SP. A coleta dos dados foi feita utilizando-se o próprio modelo estudado, através de entrevistas em profundidade com os gestores públicos, com gestores de eventos da cidade e com profissionais das áreas culturais como músicos e professores. Essas foram feitas de forma semi-estruturada, visto que, ao decorrer das entrevistas, podem surgir outras prioridades que necessitem redirecionar o levantamento de informações..

Após isso, é feita uma análise qualitativa de todas as informações coletadas, cruzando-as de forma a preencher todas as 12 etapas do planejamento estratégico de eventos, estruturando assim as ações a serem implantadas na secretaria de cultura para atingir os objetivos propostos.

#### **3.2. Modelo da Pesquisa – Estrutura e Descrição do Modelo de Planejamento Estratégico de Eventos**

O método construído por Paiva e Neves (2008) é composto por 12 etapas, divididas em 3 fases: introdução, planos das variáveis controláveis de marketing e monitoramento, acompanhamento e gestão do plano. Na Tabela 1, estão detalhadas todas as etapas e atividades a serem executadas.

**Tabela 1: Etapas e atividades detalhadas**

1. Introdução e entendimentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreender a composição do mix de marketing da empresa organizadora de eventos;</li> <li>- Compreender os tipos de produtos que podem ser oferecidos pelas empresas organizadoras de eventos;</li> <li>- Elaborar o histórico da empresa;</li> <li>- Verificar se a organização tem outros planos feitos e estudá-los;</li> <li>- Verificar como é o método de planejamento da empresa;</li> <li>- Verificar quais são as pessoas que participarão da equipe de Planejamento &amp; Gestão Estratégica de Marketing, visando confeccionar o Plano Estratégico de Marketing;</li> <li>- Levantar, nas equipes, duas pessoas que poderiam ser promotores do relacionamento com outras empresas;</li> <li>- Verificar porque o processo está começando agora (normalmente troca de gestão, profissionalização da empresa, ou exigências da matriz, em caso de multinacionais);</li> <li>- Finalmente, deve-se verificar, em casos de empresas com processos de planejamento já sofisticados, como este método pode ajudar o método existente, e adaptar, gradualmente, a empresa a este;</li> </ul>
2. Análise do ambiente no enfoque de rede de turismo de eventos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenhar e entender a rede da empresa organizadora de eventos com detalhes;</li> <li>- Levantamento de todos os dados possíveis dos segmentos de eventos em que opera a empresa (tamanhas taxas de crescimento, participação de mercado, ciclo de vida, entre outras);</li> <li>- Levantar as ameaças e oportunidades advindas das chamadas variáveis incontornáveis (possíveis mudanças no ambiente político/legal, econômico e natural, sociocultural e tecnológico do turismo de eventos) tanto no mercado nacional como internacional (por tipos de eventos); tendências em eventos, novos eventos programados e eventos anuais de empresas/organizações /instituições e novos eventos;</li> <li>- Entender barreiras ao turismo; atratividade e potencial turístico de localidades; meios de transporte existentes nas localidades dos eventos atuais e possíveis e verificar ações coletivas para sua melhoria;</li> <li>- Analisar o comportamento do consumidor final (interno e externo) e intermediário (distribuidores) e seus processos de decisão de compra: visitantes, sociedade, financiadores, empresas;</li> <li>- Montagem de um Sistema de Informações de Marketing para que a empresa possa estar sempre informada e tomando decisões com suporte e embasamento;</li> <li>- Descrição dos principais concorrentes nacionais e internacionais (departamentos de eventos, hotéis, agente autônomo de eventos) por tipo de evento;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fazer uma lista proativa de ações coletivas que podem ser feitas com concorrentes ou com outras empresas em todos os passos aqui listados neste item dois.</li> </ul>
3. Análise da situação interna e dos concorrentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantar todos os pontos fortes e fracos da empresa;</li> <li>- Fazer, também, esta análise em relação aos seus principais concorrentes;</li> <li>- Análise do ambiente interno e estrutura de marketing;</li> <li>- Estabelecer estrutura de gestão de projetos (organização funcional/por produto/por especialidade técnica) e equipes (de planejamento e execução);</li> <li>- Análise da criação de valor, recursos e competências da empresa;</li> <li>- Análise dos fatores críticos de sucesso;</li> </ul>
4. Objetivos da empresa em eventos e turismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição da visão da empresa organizadora de eventos;</li> <li>- Definição e quantificação dos principais objetivos dos eventos em termos de: originalidade, número de participantes, status, merchandising, presença em segmentos de eventos, entrada em novos mercados de eventos; vendas de pacotes turísticos associados ao evento, ocupação de hotéis, vendas de serviços de transporte e alimentação;</li> <li>- Deve haver detalhamento suficiente para que possam ser observadas no transcorrer do período e no final do plano;</li> <li>- Inclusive os objetivos de rede devem ser inseridos: aumento do conhecimento e reconhecimento da localidade como turística, desenvolvimento de imagem positiva da localidade, aumento do número de visitantes e turistas de localidades mais distantes, entre outros.</li> </ul>
5. Estratégias para atingir os objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listar as principais estratégias (ações) que serão usadas para atingir os objetivos propostos no item 04;</li> <li>- Trabalhar a segmentação de mercados, a seleção de mercados-alvo, estratégias de diferenciação e posicionamento, entre outras;</li> <li>- Fazer, aqui também, um grande resumo das ações que estão previstas na fase 02 (após o término da redação do plano, etapas 6 a 10);</li> <li>- Estratégias (características ou tipos dos eventos/projetos a serem oferecidos por segmento analisado e mercado-alvo selecionado: diferenciado, de baixo custo, para nicho de clientes); Integração vertical ou horizontal, franquias, parcerias e alianças;</li> </ul>
6. Decisões de produtos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar produtos e linhas de produtos, bem como linhas de produtos complementares para decisões de expansão;</li> <li>- Usar o conceito de redes para verificar as oportunidades com relação a produtos (pacotes de eventos/produtos/pacotes junto com concorrentes e empresas de turismo, complementar linha com produtos de outras empresas e outras ações);</li> <li>- Levantar oportunidades de lançamento de novos eventos/produtos/pacotes;</li> <li>- Detalhar todos os serviços que estão sendo e que serão oferecidos;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver nos projetos atuais e em prospecção os benefícios (GETZ, 1989) e pacotes turísticos;</li> <li>- Tomar decisões com relação às marcas (marcas individuais, marcas coletivas, marcas-próprias da distribuição);</li> <li>- Orçar despesas com produtos, novos produtos e outras ações que estão nesta etapa;</li> <li>- Desenvolver projetos no caso de novos eventos: projeto/proposta e gestão do evento (tipologia, temas, patrocínios, estrutura, programação, serviços, controle, orçamentação, benefícios, pacotes e a gestão do evento).</li> </ul>
7. Decisões de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicações – tomar decisões de comunicação da empresa (divulgar sua marca e informar sobre serviços prestados), antes (divulgar os eventos), durante (informar sobre os eventos) e depois dos eventos (encerrar e avaliar os eventos);</li> <li>- Identificar o público alvo que receberá a comunicação (mensagens da empresa, e do evento - antes, durante e depois);</li> <li>- Desenvolver os objetivos desejados para esta comunicação (conhecimento de marca, lembrança de marca, persuasão, entre outros); tentar atingir um posicionamento e mensagem única do evento ou empresa;</li> <li>- Definir o composto de comunicação que será utilizado; ou seja, definir o plano de propaganda, de relações públicas e publicidade, de promoção de vendas, bem como ações de marketing direto para o evento e para a empresa;</li> <li>- Identificar quais as ações que podem ser feitas em conjunto;</li> <li>- Orçar as ações de comunicação (para os eventos e para a empresa) e possivelmente determinar verba promocional anual envolvendo todos os agentes da rede;</li> <li>- Indicar como os resultados das comunicações serão medidos (para o evento e para a empresa), para que a empresa aprenda cada vez mais a usar as melhores ferramentas.</li> </ul>
8. Decisões de distribuição e logística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar os canais de distribuição dos eventos da empresa e buscar novos, definindo objetivos de distribuição, tais como: presença em mercados, tipo e número de pontos de venda, serviços a serem oferecidos, informações de mercado, promoção de produtos e incentivos;</li> <li>- Definir as oportunidades e ameaças com o sistema atual de distribuição;</li> <li>- Identificar possíveis desejos dos distribuidores e do consumidor para adequar os serviços prestados;</li> <li>- Determinar orçamento anual para a distribuição;</li> <li>- Verificar como ações na distribuição podem ser feitas em conjunto com outras empresas da rede;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuição, localização e logística: desenvolver canais de distribuição – agências e operadoras da localidade do evento ou de outras localidades; definir possíveis locais dos projetos de eventos dados os objetivos ou tipos de eventos; e proporcionar transporte dos participantes – decisões de frota própria.</li> </ul>
<p>9. Decisões de força de vendas e captação de eventos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fazer um diagnóstico da situação atual da força de vendas de projetos e do evento e definir objetivos para o próximo período, ambos com base em indicadores de desempenho;</li> <li>- Definir a forma de abordagem dos vendedores aos clientes de projetos e do evento (estratégia);</li> <li>- Delimitar os limites de atuação dos vendedores da empresa e do evento, direcionando seus esforços, estabelecendo ou não equipe de apoio na empresa;</li> <li>- Definir o número ideal de vendedores para a empresa e para o evento (tamanho) e, por fim, estabelecer como eles deverão ser recompensados (remuneração);</li> <li>- Recrutar, selecionar, supervisionar, motivar e treinar a equipe de vendas são passos necessários para garantir a continuidade do trabalho;</li> <li>- Fazer a avaliação, a monitoração para o alcance dos objetivos, que compreende acompanhar todas as etapas levantadas nas etapas anteriores;</li> <li>- Também ações em redes, portanto, em cooperação com concorrentes e com outras empresas que atuam no mesmo mercado alvo, podem ser feitas;</li> <li>- Deve ser feito um orçamento para a força de vendas.</li> </ul>
<p>10. Decisões de precificação e financiamento.</p>	<p>Definir preços para projetos e para implementação do evento;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir os objetivos da empresa, por tipo de evento, com relação a preços;</li> <li>- Analisar a demanda nacional e internacional turismo e eventos (por segmento);</li> <li>- Analisar e controlar os custos da empresa e dos eventos;</li> <li>- Analisar os custos, preços e ofertas dos concorrentes em eventos;</li> <li>- Escolher um método a ser usado na determinação de preços e decisão de que tipos de preços e variações (regionais, conjunturais, etc;) seriam praticados;</li> <li>- Elaborar como serão as reações da empresa a mudanças de preços dos concorrentes.</li> </ul>
<p>11. Orçamento e cronograma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos os orçamentos das variáveis de marketing que trazem custos, tais como: as ações ligadas à análise de mercados e do consumidor (6;2) a produtos (6;6), a comunicações (6;7), a distribuição (6;8) e força de vendas (09) devem ser colocados para que se tenha um orçamento completo o para o Plano de Marketing, visando atingir os objetivos planejados.</li> </ul>

12. Execução, controle e revisão.	<p>- Esta fase, que tem início após o término da elaboração do Plano, refere-se ao acompanhamento, as equipes envolvidas e ações corretivas; O Plano deve ser um documento vivo, em constante discussão e atualização na empresa;</p> <p>- Controle: número de projetos realizados; lucratividade, fluxo de caixa (TIR e VPL dos projetos), crescimento no número de visitantes, aumento do patrocínio.</p>
-----------------------------------	---

Fonte: Paiva e Neves (2008)

Na primeira etapa a proposta é ter uma visão geral sobre a empresa, desde a elaboração do seu histórico até o estudo de outros planos que a mesma já possua, analisando como os mesmos podem contribuir com o modelo proposto. Esta análise da empresa deve ser feita detalhadamente, pois é através dela que se guiarão as próximas etapas.

A segunda etapa terá a função principal de desenhar e entender a rede em que a empresa se encontra e fazer a análise do ambiente. Neste ponto, é executada a primeira parte da análise SWOT, compreendendo as oportunidades e ameaças que podem surgir a partir das variáveis incontroláveis.

A terceira etapa engloba a segunda parte da análise SWOT, buscando saber quais os pontos fortes e fracos da empresa, através da análise do ambiente interno e de sua estrutura de marketing. Um fator importante nesta etapa é saber avaliar quais as outras empresas do mercado tem bom desempenho e quais ideias podem ser trazidas para a empresa estudada.

Após as análises das etapas anteriores, a quarta etapa visa colocar objetivos para a empresa de eventos e turismo. Aqui são estabelecidas a visão da organização e a quantificação detalhada dos objetivos.

A quinta etapa é também a última da fase um, visando estabelecer as estratégias a serem seguidas para atingir os objetivos da etapa 4. Para tal, é preciso trabalhar com a segmentação de mercados, a seleção dos mercados-alvo, quais serão as estratégias de diferenciação e posicionamento etc. Também faz-se um resumo das ações que serão executadas na fase 2.

Na fase 2, começam as decisões sobre o mix de marketing da empresa. A sexta etapa compõe as decisões de produto, onde os mesmos devem ser analisados, levantando-se as hipóteses para novos lançamentos, detalhamento dos serviços que devem ser oferecidos, orçamento das despesas e desenvolvimento de novos projetos.



A sétima etapa trata das decisões de comunicação. Assim, são definidos o público-alvo, os objetivos da comunicação, as ações que devem ser feitas em conjunto ou independente, as formas de mensuração dos resultados e o orçamento das ações. 24

A oitava etapa traz as decisões de logística e distribuição, onde é feita a análise de quais os melhores canais estão sendo e quais podem vir a ser utilizados, verificar ações em conjunto na rede para melhoria e desenvolvimento dos canais, além do orçamento anual para distribuição.

A nona etapa trata das decisões de força de vendas e captação de eventos. O primeiro passo é fazer uma análise sobre a atual força de vendas de cada projeto e quais serão os objetivos para o próximo período. A atuação dos captadores deve ser delimitada para que os esforços sejam direcionados de forma eficiente. O recrutamento, supervisão e treinamento, também são estabelecidos nesse ponto. Por último, deve-se estabelecer quais serão as ferramentas de controle e acompanhamento dos pontos levantados, e o orçamento a ser utilizado.

A décima etapa corresponde a decisão de precificação e financiamento. A definição do orçamento de cada projeto, os objetivos a serem alcançados com os preços, análise da demanda, análise e controle dos custos, método de determinação de preços e elaboração das reações da organização com a movimentação dos concorrentes são definidos nessa etapa.

A décima primeira etapa trata da orçamentação. Todos os orçamentos das etapas anteriores do mix de marketing devem ser centralizados, analisados e controlados para que haja um orçamento completo do planejamento, facilitando assim o controle do mesmo.

A fase três é composta da décima segunda etapa, que trata da execução, controle, acompanhamento e correções. Após a conclusão da elaboração do plano é que esta etapa se inicia e deve envolver todas as equipes, de forma que sejam definidos os modelos de controle e acompanhamento e sejam feitas revisões e correções do mesmo.

Para o presente estudo, algumas alterações foram necessárias, visto que o modelo acima é direcionado a empresas. Dessa forma, o modelo foi revisto e apresentam-se as etapas estudadas para a aplicabilidade junto à administração pública.

**Tabela 2: Etapas e atividades aplicadas no estudo**

Capítulo 1: Introdução	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ver produtos que podem ser oferecidos;</li> <li>- Elaborar histórico;</li> <li>- Verificar outros planos feitos;</li> <li>- Verificar método de planejamento;</li> <li>- Verificar pessoas que participarão do planejamento;</li> <li>- Ver pessoas responsáveis pelos contatos e produção;</li> <li>- Por que o processo começa agora;</li> </ul>
Capítulo 2: Análise do ambiente no enfoque de redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenhar a rede com detalhes;</li> <li>- Levantamento de dados do setor (tamanho, taxas de crescimento, etc);</li> <li>- Levantar ameaças e oportunidades da PEST, tendências de eventos, eventos programados para a cidade, para a região;</li> <li>- Entender barreiras do turismo, atratividade e potencial turístico da cidade, meios de transportes;</li> <li>- Analisar comportamento do consumidor final e intermediário;</li> <li>- Montagem de um sistema de informação para embasamento das decisões;</li> <li>- Lista de ações com outras empresas e parcerias com prefeituras;</li> </ul>
Capítulo 3: Análise interna e de concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantar pontos fortes e fracos;</li> <li>- Levantar pontos fortes e fracos de concorrentes;</li> <li>- Análise do ambiente interno;</li> <li>- Análise de fatores críticos de sucesso;</li> <li>- Procurar por benchmarks (outras prefeituras que tem sucesso nessa gestão). Verificar a possibilidade de compatibilidade de agendas entre as prefeituras para criação de um elo cultural regional;</li> </ul>
Capítulo 4: Objetivos e metas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir visão;</li> <li>- Definir (com detalhamento) objetivos em: originalidade, número de participantes, propagandas, pacotes turísticos, etc.;</li> <li>- Objetivos de: aumento do reconhecimento turístico, desenvolvimento da imagem positiva da localidade, aumento de turistas;</li> </ul>
Capítulo 5: Estratégias para atingir os objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listar principais estratégias para alcançar os objetivos;</li> <li>- Estratégias de posicionamento (eventos de baixo custo, gratuitos, mercado alvo, etc);</li> <li>- Possíveis integrações;</li> </ul>
Capítulo 6: Decisões de Projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usar conceito de redes para verificar novas oportunidades (pacotes de eventos, parcerias, etc);</li> <li>- Oportunidades de novos eventos;</li> <li>- Detalhar serviços já oferecidos;</li> <li>- Desenvolver nos projetos os benefícios;</li> <li>- Orçar despesas com os produtos, novos produtos e outras ações;</li> <li>- Desenvolver os projetos dos novos eventos (tipologia, temas, patrocínios, estrutura, programação, serviços, controle, orçamentação, benefícios, pacotes e gestão do evento);</li> </ul>

<p>Capítulo 7: Decisões de distribuição</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Analisar os canais de distribuição dos eventos e buscar novos, definindo objetivos de distribuição tais como: presença em mercados, tipo e número de pontos de vendas (central de informações no caso da prefeitura), serviços oferecidos, informações de mercados, promoções, etc.;</li> <li>-Definir oportunidades e ameaças no sistema de distribuição atual;</li> <li>-Identificar possíveis desejos dos distribuidores e do consumidor para adequar os serviços prestados;</li> <li>-Determinar orçamento anual e/ou por evento;</li> <li>-Verificar ações que podem ser feitas em conjunto com empresas e outras prefeituras;</li> </ul>
<p>Capítulo 8: Decisões de Comunicação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicações: como será a comunicação antes (divulgar), durante (informar) e depois dos eventos (encerrar e avaliar);</li> <li>-Identificar o público alvo a ser atingido para cada evento;</li> <li>-Desenvolver os objetivos para a comunicação (conhecimento de marca, lembrança, persuasão, etc); tentar atingir um posicionamento e mensagem única com relação a prefeitura e aos eventos;</li> <li>-Definir o composto de comunicação: plano de propaganda, de relações públicas e publicidade, promoção de vendas, ações de mkt direto para um evento e para a prefeitura;</li> <li>-Identificar ações que podem ser feitas em conjunto;</li> <li>-Orçar as ações de comunicação para os eventos e para a prefeitura. Determinar verba anual e sua distribuição;</li> <li>-Indicar como serão medidos os resultados da comunicação para aprender a usar melhor as ferramentas;</li> </ul>
<p>Capítulo 9: Força de Vendas e Captação de Eventos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fazer diagnóstico atual de como é feita a captação de eventos e definir objetivos, ambos com base em indicadores de desempenho;</li> <li>-Definir estratégia de captação dos eventos;</li> <li>-Delimitar a atuação dos captadores dentro da prefeitura, direcionando seus esforços, estabelecendo equipe de apoio ou não;</li> <li>-Definir número ideal de captadores e sua remuneração;</li> <li>-Verificar qualidade técnica dos captadores;</li> <li>-Fazer avaliação e monitoramento do alcance dos objetivos (acompanhar todos os pontos nas etapas anteriores);</li> <li>-Verificar ações em redes;</li> <li>-Fazer orçamento;</li> </ul>
<p>Capítulo 10: Precificação e Financiamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Definir preços para projetos e eventos;</li> <li>-Definir os objetivos relacionados aos preços para cada evento;</li> <li>-Analisar e controlar os custos da secretaria e dos eventos;</li> <li>-Analisar custos, preços e ofertas dos concorrentes;</li> <li>-Escolher método de precificação e decisão de que tipos de preços e variações serão praticados;</li> </ul>
<p>Capítulo 11: Orçamentação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Todos os orçamentos feitos devem ser agrupados em uma única tabela;</li> </ul>

<p>Capítulo 12: Execução e Controle</p>	<p>— Tem início logo após o término da elaboração do plano. É o acompanhamento conjunto com as equipes envolvidas e ações corretivas. Deve-se estabelecer reuniões periódicas para acompanhamento e revisão do plano, que deve ser algo vivo dentro da secretaria;</p> <p>— Deve haver controle de: número de projetos realizados, lucratividade, fluxo de caixa (TIR e VLP dos projetos) crescimento de visitantes, aumento de patrocínios, etc.</p>
---	---

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Paiva e Neves (2008).

### 3.2.1. Local da pesquisa

O presente estudo será realizado na cidade de Araras-SP, visando propor para a administração pública um planejamento para os próximos anos, de forma a difundir a cultura como elemento formador da sociedade, baseado principalmente nos turismos de eventos e cultural.

### 3.2.2. Variáveis analisadas

As principais variáveis analisadas pelo modelo e no presente estudo podem ser divididas pelas fases do método. Na primeira, um levantamento geral buscando compreender o cenário passado e atual da secretaria da cultura, sua forma de trabalho, possibilidades e limitações e as variáveis da PEST (políticos-legais, econômico-naturais, socioculturais e tecnológicos). A segunda fase analisa as variáveis de marketing que são: projetos de eventos, canais de distribuição, comunicação, força de vendas e preços e financiamentos de eventos. Na última fase, as principais variáveis são o número de projetos realizados, lucratividade e crescimento do número de visitantes.

### 3.3. Análise crítica e contribuições

Apesar de o modelo proposto conter grande abrangência teórica e técnica, o mesmo foi desenvolvido para eventos com adaptações do método de Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing. Dessa forma, será necessário realizar outras adaptações para aplicá-lo à administração pública como, por exemplo, considerar que há restrições legais, principalmente no presente ano eleitoral, para o desenvolvimento da comunicação, que as estratégias e retornos esperados não estão baseados em lucratividade etc.

Mesmo tendo que sofrer alterações, o método PGEM pode ser aplicado ao estudo em questão devido à sua amplitude e profundidade no estudo das redes, na sistematização teórica e na praticidade de execução do mesmo. O estudo de Paiva e Neves (2008) consegue o que poucas análises sobre o tema conseguiram que é estruturar as ideias de forma quase completa, fazendo com que as mesmas deixem de ser apenas descritivas e possam ser aplicadas com a extensa quantidade de ferramentas que são apresentadas para a execução do plano.

## **4. Aplicação**

### **4.1. Sobre a cidade de Araras**

Araras é um município brasileiro do estado de São Paulo, localizado a 173 km da capital São Paulo e, segundo o Censo 2010, sua população era de 118.898 habitantes.

A fundação da cidade é atribuída aos irmãos Bento de Lacerda Guimarães, barão de Araras, e José Lacerda Guimarães, barão de Arari, originários de Itatiba. As primeiras residências da região surgiram em suas terras por volta de 1862. O nome "Araras" foi escolhido em referência ao nome do rio que corta a cidade e devido ao grande número de animais dessa espécie que habitavam a região. A taxa de alfabetização da população é de 100% e o IDH 0,828, segundo o IPEADATA.

A Basílica de Nossa Senhora do Patrocínio, mais conhecida como Igreja Matriz, que foi uma das primeiras construções da cidade, compõe hoje o Largo da Basílica e a praça Barão de Araras, locais onde acontecem os principais eventos e festivais organizados pela secretaria de cultura.

A Casa da Cultura também esta localizada na Praça Barão, que abriga a Escola Livre de Música. O parque Fábio da Silva Prado, mais conhecido como Lago Municipal, é o principal ponto turístico da cidade. O Parque Ecológico e Cultural Gilberto Ruegger Ometto é um espaço destinado a eventos de grande porte e a atividades de passeio da população. O Teatro Estadual Maestro Francisco Paulo Russo é uma obra de Oscar Niemeyer, da mais alta qualidade, que abriga eventos como shows e peças teatrais. O Centro Cultural Leny de Oliveira Zurita é destinado a receber todos os tipos de eventos de cultura como shows, teatros e exposições de pequeno e médio porte. Sobre todos esses, discorreremos ao longo do trabalho.

### **4.2. Aplicação dos passos do planejamento**

Para a aplicação dos passos do planejamento estratégico de eventos foram realizadas duas entrevistas principais, uma com o Secretário Municipal de Ação Cultural e Cidadania Marcelo Daniel, conhecido como Mussa, e outra com o Diretor de Cultura Wagner Zivko, e outras 4 com os integrantes da secretaria de cultura, os quais prontamente aceitaram participar e colaborar com as informações necessárias ao trabalho.

As duas entrevistas principais foram em profundidade, onde foram apresentadas todas as tabelas e os passos do planejamento aos entrevistados, para que os mesmos pudessem ceder informações de forma ampla. As tabelas foram sendo preenchidas ao longo das entrevistas, de forma que as dúvidas fossem sanadas e novas ideias para o modelo pudessem ser incorporadas prontamente ao mesmo.

#### **4.2.1. Introdução – A secretaria Municipal da Ação Cultural e Cidadania**

A Secretaria Municipal da Ação Cultural e Cidadania é composta por uma equipe de seis pessoas: Marcelo Daniel é o secretário de cultura; Wagner Zivko é o diretor da secretaria de cultura e de artes visuais; Katyane é a diretora administrativa; Jhony é o coordenador de música; Giullya a coordenadora de teatro e; Gustavo o coordenador do centro cultural.

A atual administração pública assumiu em meados de 2009, após o então prefeito ter sido destituído por problemas judiciais. Marcelo assumiu às pressas como secretário municipal de ação cultural e cidadania, sem ter no papel um planejamento concreto para a cidade. À época, o que Marcelo e sua equipe encontraram foi uma secretaria desorganizada e sem muitos registros históricos do que já havia sido feito nas administrações anteriores. De acordo com as palavras do secretário “a secretaria era basicamente uma promotora de eventos”, sendo que esses aconteciam de forma esporádica e sem grandes participações da população. Dessas administrações, apenas dois eventos grandes resistiram e ainda são tradicionais na cidade: o Salão Nacional de Fotografia “Pérsio Galembeck” e o Salão de Artes Plásticas Contemporâneas Antonio Rodini.

O modelo de planejamento atual é feito na prática com toda a equipe. No meio e ao final de cada ano, são realizadas reuniões entre os membros para que sejam decididos quais serão os eventos para os próximos seis meses. Dessa forma, são abertas licitações para a concorrência. Para os eventos pequenos e diários, a empresa vencedora se encarregua dos mesmos durante três meses. Para esses, os artistas podem enviar seus projetos para se apresentarem, e serão selecionados de acordo com a qualidade e compatibilidade da apresentação com os eventos realizados.

Atualmente, a secretaria oferece diversos eventos e serviços para a população. Numa visão macro, os principais são:

Festival do Café e Chocolate: festival realizado na Praça Barão, uma vez por ano, com a presença de artistas de renome nacional. Tem duração de três dias e são montadas barracas de alimentação e de entretenimento para o público;

Festa Nordestina: festival realizado na Praça Barão, uma vez por ano, com a presença de artistas de renome nacional, a fim de resgatar e enaltecer as tradições nordestinas, já que uma boa parcela da população da cidade é composta de nordestinos;

Festa Junina: festa típica do mês de junho, realizada anualmente na Praça Barão.

Carnaval “Folia do Barão”: carnaval realizado na Praça Barão com desfile das escolas de samba da cidade;

Neste ponto, cabe um destaque maior para uma ação essencial aos objetivos da secretaria: as Escolas livres de música e teatro.

Essas escolas funcionam na Casa da Cultura e são o acesso de pessoas carentes e sem conhecimento prévio para a música. Atualmente são quase 200 alunos nas aulas de teatro e mais de 400 nas aulas de música. São oferecidas aulas de música de piano, bateria, cordas, violão e canto, todas gratuitamente. Não há seleção por nível de conhecimento prévio, sendo que o limitador é o número de vagas e os primeiros inscritos têm as vagas garantidas.

O teatro possui 2 grupos (infantil e adulto) divididos em 3 níveis cada (iniciante, intermediário e avançado). Quando a criança sai do nível avançado, ela já passa para o iniciante adulto. O curso tem 6 anos de duração para quem entra no iniciante infantil e três anos para quem começa no adulto.

A ideia principal dessas escolas é o trabalho de formação do ser humano, já que os eventos são passageiros e, o que realmente importa para a atual secretaria, é formar pessoas com mais cultura, cidadania e conhecimento.

Para os grandes eventos, a secretaria de cultura conta com apoio das demais secretarias para compor o mix de produtos. Tais apoios tornam-se um ponto forte na organização dos eventos, as quais serão detalhadas no decorrer do trabalho. Sendo assim, pode-se mesclar uma simples matriz de responsabilidades com a amplitude do mix de serviços para explicitar os serviços oferecidos e seus parceiros/responsáveis:



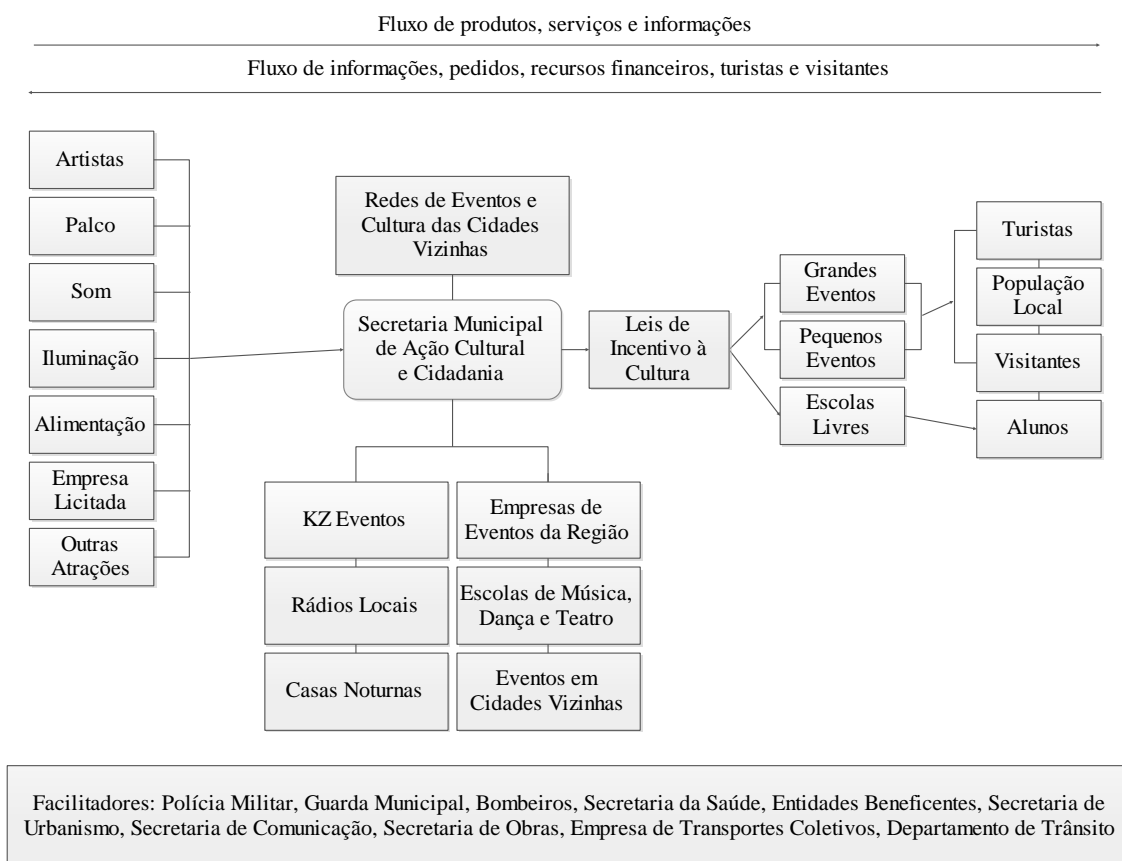
**Quadro 1: Amplitude do Mix de Serviços**

	<b>Amplitude do mix de serviços</b>
<b>Extensão da linha de produtos</b>	Segurança e Saúde: Polícia Militar, Guarda Municipal, Bombeiros e Secretaria da Saúde
	Alimentação: Entidades Benéficas
	Limpeza: Secretaria de Urbanismo
	Informações aos participantes, Multimídia/Filmagem, Material Impresso, Assessoria de Imprensa: Secretaria de Comunicação
	Pós e pré eventos: Secretaria de Cultura e Secretaria de Comunicação
	Apoio estrutural: Secretaria de Obras
	Transportes: Empresa de Transportes Coletivos de Araras (TCA)
	Apoio logístico: Departamento de Trânsito

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Paiva e Neves (2008).

#### **4.2.2. Análise do ambiente no enfoque de redes**

A análise do ambiente fez chegar ao desenho da rede de eventos e cultura na cidade de araras, sendo a Secretaria Municipal de Ação Cultural e Cidadania o foco da rede, conforme a figura abaixo:



**Figura 4: Rede de Cultura e Eventos na Cidade de Araras**

O quadro X mostra a análise do ambiente setorial:

**Quadro 2: Análise do Ambiente Setorial**

<b>Ambiente Setorial</b>	
<b>Poder de barganha dos compradores</b>	Não há poder de barganha, pois os eventos e a escola livre que são oferecidos são de forma gratuita.
<b>Poder de barganha dos fornecedores</b>	Para os fornecedores, também não há muito como barganhar, visto que todas as concorrências são feitas com licitações.
<b>Potencial turístico da cidade</b>	A cidade possui alto potencial turístico, visto que há diversos eventos sendo realizados, locais sendo reformados e novas atrações sendo preparadas. Além disso, está em uma região com grande população, fator que abre possibilidades para muitos turistas.
<b>Rivalidade entre concorrentes</b>	Pode-se considerar baixa a rivalidade entre os concorrentes. Há poucas empresas de eventos na cidade.

<b>Eventos substitutos</b>	Praticamente não há eventos substitutos. Os eventos que acontecem na cidade não têm o mesmo tamanho e objetivo que os da secretaria de cultura.
----------------------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Paiva e Neves (2008).

Abaixo, o quadro mostra a análise do macroambiente:

### Quadro 3: Análise do Macroambiente

<b>Macroambiente</b>	
<b>Forças Político Legais</b>	<b>Forças Sociais e Culturais</b>
As forças políticas podem atuar tanto a favor como contra. Todas as atividades da secretaria de cultura dependem da aprovação da câmara de vereadores. Sendo assim, políticos da oposição podem votar contra, simplesmente por serem da oposição. Ao mesmo tempo, se a base que apoia o governo tiver maioria, os projetos podem ser aprovados facilmente. Em Araras, todos os vereadores tem votado a favor dos projetos, pois tais tem sido bem planejados e gerado benefícios para a população.	Busca por lazer: apesar da vasta variedade de eventos, percebe-se que muitos não participam por não se interessarem por atividades tão culturais. Preocupação com segurança: os eventos são sempre em praça pública e alguns à noite, o que pode gerar preocupação e afastamento de público por motivos de segurança. Cultura de participação em eventos: Como a cidade permaneceu muito tempo sem grandes eventos, ainda falta certo costume da população para participar frequentemente de tais atividades.
<b>Forças Econômicas e Naturais</b>	<b>Forças Tecnológicas</b>
Repasse de capital à secretaria: cada ano há um orçamento diferente para a secretaria, fator que pode alterar a programação do que será oferecido à população. Ciclo de vida: os eventos ainda estão em fase de crescimento na cidade, mas é preciso ficar atento ao passar dos anos. Forças da natureza: como os grandes eventos são em locais abertos, variações climáticas podem reduzir drasticamente o público e até mesmo cancelar o evento.	Aperfeiçoamento de locais turísticos: a cidade passa por uma “reforma geral” em seus pontos turísticos que estavam degradados. Locais como o desativado Cinema Santa Helena, o antigo calçadão e o Lago Municipal estão sendo reformados e prometem atrair muitos turistas, tanto para os locais em si, como para os eventos que acontecerão nos mesmos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Paiva e Neves (2008).

Algumas ações coletivas podem ser pensadas, conforme mostra a tabela abaixo:



<b>Produto</b>		
Pacote	9	7
Qualidade	9	6
Estilo	8	8
<b>Preço</b>		
Política de Preços	10	8
<b>Comunicação</b>		
Publicidade	7	8
Propaganda	10	5
<b>Recursos Humanos</b>		
Conhecimento	10	ND
Competência	10	ND
<b>Produção</b>		
Rapidez	9	ND
Eficiência	10	ND
Qualidade	10	8
<b>Distribuição</b>		
Localização	8	8
Cobertura	10	6
Transportes	8	5

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Paiva e Neves (2008).

Pela tabela acima, percebe-se que a secretaria destaca-se nos quesitos de:

- Política de preços: todos os eventos oferecidos são gratuitos, fator que nenhuma concorrência dentre os avaliados consegue superar.
- Propaganda: além de entretenimento, todos os serviços oferecidos pela prefeitura tem o intuito de trabalhar a formação do ser humano, levar mais cultura e conhecimento às pessoas. Através da propaganda, tem-se alcançado tais objetivos de forma plenamente satisfatória.
- Conhecimento e competência: os profissionais que trabalham na secretaria de cultura são do mais alto gabarito, a começar pelo secretário e pelo diretor da secretaria. Marcelo Daniel é renomado professor de teatro reconhecido na região e no estado. Um de seus maiores reconhecimentos foi ser vencedor do Mapa Cultural Paulista com a peça Contando e Cantando Zumbi em 1999. Wagner Zivko é profissional na área de música, premiado em diversos festivais nacionais e com vasta experiência na organização de eventos.

- Eficiência e qualidade: a eficiência e a qualidade na produção de tudo que a secretaria tem feito são indiscutíveis. Os recursos que são empregados e os resultados obtidos têm sido reconhecidos por toda a cidade e região de Araras.
- Cobertura: a quantidade de eventos e a distribuição desses tem atendido toda a cidade, todas as faixas etárias e os mais diversos gostos.

Um dos principais pontos fortes, e que cria uma vantagem competitiva muito grande, é o fato de ser uma secretaria de cultura e possuir as parcerias com demais departamentos da prefeitura e entidades beneficentes da cidade.

Colocando responsabilidades para os demais departamentos, como trânsito, limpeza, segurança e alimentação, a secretaria terceiriza tais serviços e reduz drasticamente os custos para realização dos eventos. Dessa forma, cria-se uma vantagem competitiva que os concorrentes não podem copiar ou que terão grandes dificuldades para tal.

Dentre os fatores avaliados, o ponto mais fraco é a publicidade. Como a secretaria não possui fins lucrativos, esta fica limitada e sem motivos para investir pesado na publicidade de seus eventos. Ainda assim, o pouco que é investido poderia ser melhorado através da secretaria de comunicação, que é a responsável pela publicidade.

Para a concorrência, percebe-se como principais pontos fracos:

- Qualidade: muitos eventos deixam a desejar tanto em estrutura, localização, serviços oferecidos e até mesmo na qualidade das atrações;
- Propaganda: por serem empresas que buscam somente lucro, a propaganda fica a desejar e investem pesadamente em publicidade;
- Transporte: como a maioria desses eventos acontecem a noite, e as empresas não realizam parceria com a empresa de transporte coletivo da cidade, a mobilidade fica prejudicada para os participantes;
- Cobertura: por serem eventos esporádicos e pontuais, deixam a desejar na cobertura e amplo atendimento da população.

#### 4.2.4. Objetivos e metas

A principal motivação da secretaria de ação cultural e cidadania é, como já mencionado, trabalhar a formação do ser humano. Isso deve estar refletido no momento de construção da visão e da missão da secretaria.

Para definição da visão, foi utilizada a tabela abaixo:

**Quadro 4: Principais questões para estabelecimento da visão**

<b>Visão</b>	
O que queremos ser?	Uma Secretaria de Ação Cultural e Cidadania, reconhecida como referência na formação do ser humano através dos mais diversos instrumentos de entrega de cultura e cidadania.
Qual a força que impulsiona para essa nova situação?	Formar cidadãos com conhecimento cultural, político e crítico para, assim, construir uma cidade, estado e país melhores no futuro.
Quais os valores básicos?	Ética, responsabilidade, criatividade e transparência.
O que fazemos de melhor?	Entregamos serviços de qualidade, a todos os públicos, com custo zero.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Paiva e Neves (2008).

Com relação aos objetivos, puderam ser definidos alguns nos seguintes fatores:

- Fidelização: fidelizar e criar uma cultura de participação nos eventos e serviços oferecidos pela secretaria;
- Fortalecimento de marca: fortalecer cada vez mais a marca e a imagem da secretaria como grande realizadora de eventos e cultura;
- Originalidade: buscar constantemente novos eventos e serviços para ampliar a entrega à população;
- Reconhecimento da cidade: transformar a cidade em referência e polo de ações culturais e cidadania.

#### **4.2.5. Estratégias para atingir os objetivos**

Algumas estratégias puderam ser traçadas para o alcance dos principais objetivos.

A principal delas e que tem dado ótimos resultados, é a realização de eventos de todos os gêneros e gostos. Buscando atender toda a população, diariamente são oferecidos os mais diversos tipos de serviços e eventos na cidade, todos de forma gratuita.

Esta estratégia, entretanto, não traz formação profissional à população atendida. Para isso, há um projeto em andamento para a construção de um conservatório de música, teatro e dança na cidade. Dessa forma, será possível formar profissionais do mais alto gabarito na cidade, conseguindo atingir assim o topo da construção do ser humano, que é dar a esse conhecimento e oportunidade de um futuro melhor.

Outra iniciativa que pode ser considerada uma estratégia também, é o projeto Praças dos Esportes e da Cultura, que pertence ao Governo Federal como parte das iniciativas do Programa de Aceleração do Crescimento – PAC 2. De acordo com o próprio site do projeto “o objetivo das Praças dos Esportes e da Cultura é integrar num mesmo espaço físico, programas e ações culturais, práticas esportivas e de lazer, formação e qualificação para o mercado de trabalho, serviços sócio-assistenciais, políticas de prevenção à violência e inclusão digital, de modo a promover a cidadania em territórios de alta vulnerabilidade social das cidades brasileiras”.

Com tais estratégias pretende-se trabalhar a formação de cada habitante da cidade, fidelizar a participação do público criando uma “cultura de cultura”, fortalecer a marca da secretaria através dos serviços de qualidade que são prestados, buscar atender todas as camadas da sociedade buscando novos eventos sempre e transformar a cidade em referencia regional e estadual de cultura.

#### **4.2.6. Decisões de projeto**

Todo projeto de evento/serviço necessita de um roteiro de planejamento. De acordo com as entrevistas, pode-se montar um roteiro geral para a Secretaria de Cultura, conforme mostra a figura abaixo:





**Figura 5: Roteiro de Planejamento da Secretaria de Cultura**

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Paiva e Neves (2008).

Tal roteiro é utilizado para o planejamento de todos os serviços da secretaria. Dentre as atividades realizadas, pode-se citar as principais:

- Escolas Livres de Música e Teatro: aulas gratuitas diárias para estudantes iniciantes em música;
- Grandes eventos/festivais: grandes eventos que acontecem na praça central da cidade, trazendo sempre artistas de renome nacional como atração. Levam sempre o nome de FESTIVAL, para que seja

reconhecido como fonte de cultura e não apenas de entretenimento passageiro;

- Conservatório de música, teatro e dança: projeto em andamento na prefeitura para construção do conservatório municipal;
- Café filosófico: palestras sobre literatura e filosofia organizadas semanalmente com diferentes palestrantes;
- Aero Rock: shows com bandas de rock da cidade e região, acontecendo sempre aos domingos no Aero Clube;
- Festivais de dança, teatro e música: festivais organizados esporadicamente ao longo do ano sejam pela própria prefeitura ou por outros artistas/grupos;
- Exposições de artes: exposições organizadas esporadicamente ao longo do ano sejam pela própria prefeitura ou por outros artistas/grupos. Destaque para o Salão Nacional de Fotografia Pérsio Galembeck e para o Salão de Artes Plásticas Contemporâneas Antonio Rodini;
- Música nos bairros: shows musicais que acontecem semanalmente em diferentes bairros da cidade, dando grande utilização às praças públicas;
- Oficinas de artes, música, teatro e dança: oficinas organizadas esporadicamente, em que um artista dará aulas sobre a arte que domina para grupos interessados, geralmente aos finais de semana.
- Cine Clube: evento criada para suprir a ausência de um cinema na cidade e, também, para levar filmes culturais à população. Acontece semanalmente no Centro Cultural;
- Cooperativa de música na praça: apresentação da Cooperativa de Música Maestro Francisco Paulo Russo, todos os domingos na Praça Barão.

Conforme indica a literatura, verificamos novas oportunidades no conceito de redes, as quais estarão sugeridas mais adiante no trabalho.

#### **4.2.7. Decisões de distribuição**

Os canais de distribuição utilizados pela secretaria são basicamente os facilitadores que encontramos no desenho de redes, na figura 4, sendo esses: Entidades Beneficentes, Secretaria de Urbanismo, Secretaria de Comunicação, Secretaria de

Obras, Secretaria da Saúde, Empresa de Transporte Coletivo, Departamento de Trânsito, Polícia Militar, Guarda Municipal, Bombeiros.

Tais distribuidores são confiáveis, pois são parte integrante da prefeitura e possuem total interesse que os eventos sejam reconhecidos pela qualidade e excelência nos serviços. Pelo mesmo motivo, pode-se confiar na força da administração destes, planejamento, mão de obra capacitada, equipamentos e nos aspectos operacionais e logísticos.

Outra parte importante na distribuição são as empresas licitadas, que promovem os eventos diários e menores. Essas são responsáveis pela contratação de pessoal, estrutura, aluguel de equipamentos e todos os demais serviços envolvidos na execução das atividades. Os riscos envolvidos nessa parte são, à priori, minimizados com a seleção feita por licitações. Entretanto, tais empresas devem ser acompanhadas de perto pela secretaria, a fim de manter-se a qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, a satisfação dos participantes.

Aqui, não há opções para que sejam alterados os mecanismos de distribuição, visto que esta é uma vantagem competitiva em questão de custos e confiabilidade de serviços prestados.

#### **4.2.8. Decisões de comunicação**

Toda a comunicação relacionada às atividades da Secretaria de Cultura fica por conta da Secretaria de Comunicação. É lá que são confeccionados os cartazes, revistas, kits para imprensa de rádio, TV e jornal, painéis, outdoors, etc.

A secretaria utiliza de diversos meios para comunicação, sendo os principais:

- Site oficial da Prefeitura de Araras;
- Revista oficial da secretaria com todas as atividades oferecidas no mês;
- Anúncios em jornais impressos, rádio e TV;
- Página em redes sociais como facebook e twitter;
- Mailling e;
- Revistas da cidade.

Utilizando tais meio, o objetivo principal, que é o alcance total da população, pode ser cumprido. Tal objetivo tem sido atingido de forma satisfatória, haja vista que todos as atividades possuem público satisfatório e constante.

A secretaria conta também com parcerias com outras cidades para que seja feita divulgação na região, além de jornais, revistas e TV das cidades vizinhas.

A comunicação antes das atividades é feita de forma eficiente e com antecedência. Sempre com pelo menos 2 semanas de antecedência os eventos são divulgados. Para as atividades que são diárias, semanais ou mensais, a divulgação é feita desde a ultima semana do mês anterior, já que a programação é fechada mensalmente para esses.

Há falhas na comunicação posterior aos eventos. Os encerramentos dos festivais são sempre noticiados pela mídia local, entretanto, para os eventos menores e que são mais constantes, fica difícil manter o controle e avaliação devido a grande quantidade e falta de tempo e mão de obra para realizar tais tarefas.

#### **4.2.9. Força de vendas e captação de eventos**

A força de vendas não se aplica diretamente neste caso da prefeitura, portanto não foi analisada a fundo no trabalho.

A força de captação pode-se dizer que compreende toda a equipe da secretaria de cultura. Cabe a cada um pensar em ideias novas e propor à secretaria a realização dos mesmos. Conforme já explicitado neste trabalho, a cada seis meses são realizadas reuniões de planejamento para que sejam levantadas possibilidades para novos eventos e serviços na programação.

Outra forma de captação que ocorre constantemente é por parte de profissionais interessados em parceria com a secretaria. De acordo com a disponibilidade e compatibilidade de interesses, tais eventos são realizados com apoio da secretaria, a qual cede as estruturas físicas e demais formas de auxílio para cada evento.

Ações com outras prefeituras que enviam seus artistas e profissionais para realização de eventos também são uma forma constante de benchmarking utilizado pela secretaria.

#### **4.2.10. Decisões de preço**

Como já demonstrado nos itens anteriores, todas as atividades e serviços da Secretaria de Cultura são gratuitos. A intenção dos mesmos é a formação cultural do ser humano e não simplesmente seu entretenimento passageiro.

Dessa forma, a política de custo zero aos participantes é adotada para que toda a população possa participar, já que não intenções de lucro com os eventos. Para o secretário Marcelo “a cultura não tem preço, não é algo que se possa medir e deve estar acessível a todos os públicos, independente de sua condição financeira”.

Assim, tornam-se desnecessárias maiores análises sobre as políticas de preço neste trabalho.

#### **4.2.11. Orçamentação**

O orçamento anual estimado para 2012, segundo informações do secretário Marcelo Daniel era de R\$ 2.800.000,00 (dois milhões e oitocentos mil reais).

Ao final de cada ano, a equipe da secretaria de cultura reúne-se para decidir qual será o orçamento destinado para cada evento e atividade que serão realizados no ano seguinte.

Eventualmente acontece de surgirem patrocínios por parte de empresas, como aconteceu em 2011 com o Festival do Café e Chocolate, patrocinado em grande parte pela Nestlé. Entretanto, não há a prática de captação de recursos por parte da secretaria.

Não foi dado acesso às prestações de contas dos eventos em específico e não foram encontradas informações divulgadas na internet.

#### **4.2.12. Execução e controle:**

O presente trabalho não tem função intervencionista obrigatória na Secretaria de Cultura de Araras. Apesar de ter sido determinado como intervencionista em sua metodologia, cabe à administração pública aceitar ou não as sugestões aqui apresentadas.

Como este estudo dar-se-á por encerrado após a entrega e apresentação à devida banca examinadora, caberá à administração pública as partes de execução e controle, sendo definidas por tal órgão como serão feitas tais etapas.

## 5. Conclusões e sugestões

Após este estudo, há alguns pontos a serem melhorados e que devem ser estudados com cuidado pela Secretaria de Cultura de Araras. Um deles é o estabelecimento de um roteiro teórico de planejamento a ser seguido e ferramentas de controle para os pós-eventos, que gerarão bancos de dados preciosos para as futuras administrações. Entretanto, a equipe reduzida e com tempo e orçamento escassos, atualmente fica difícil implantar tais medidas.

Há ainda outras sugestões a serem citadas e que podem auxiliar no crescimento e melhoras da gestão cultural da cidade, a saber:

- Recrutamento de projetos através do ICMS Cultural: atualmente, artistas que estão contemplados no Programa de Apoio a Cultura (ProAC), apresentam seus projetos à cidade, que cede o apoio com os locais e infraestrutura. Entretanto, não há uma ferramenta de gestão que possa melhorar o apoio dado aos artistas. Esses projetos necessitam de empresas que tornem-se parceiras e patrocinem através de incentivo fiscal no recolhimento do ICMS. Assim como faz a cidade de Ribeirão Preto, fica a sugestão para que a Secretaria de Cultura de Araras lance um projeto de gestão de apoio aos artistas locais. Aqueles que têm seus projetos aprovados no ProAC, entrariam em um banco de dados da cidade. Nesse mesmo sistema, empresas locais, interessadas no apoio cultural aos artistas, também estariam cadastrados. Caberia à prefeitura procurar as empresas para que essas sejam parceiras culturais permanentes da cidade. Assim, seria possível unir as partes interessadas a fim de promover mais cultura.
- Conselho Empresarial de Apoio à Cultura: formação de um conselho que reúna empresas da cidade a fim de fomentar a cultura. Tais empresas patrocinariam projetos aprovados em leis de incentivo fiscal, principalmente de artistas locais e da região, não excluindo outros projetos que tenham interesse de se apresentar na cidade. Pode-se também elaborar leis de incentivos fiscais municipais, como forma de incentivo para que as empresas adiram e permaneçam participando do conselho. Essas leis municipais incentivariam principalmente quando

empresas patrocinarem projetos aprovados no artigo 26 da Lei Rouanet, visto que esses não recebem 100% de abatimento do valor investido;

- Elo Cultural do Vale do Mogi: um projeto que existia há alguns anos e havia perdido força. Recentemente foi retomado e precisa ganhar força entre a população, que parece desconhecer sobre tal. Além disso, em virtude das eleições, algumas alianças entre as cidades terão que ser refeitas. O Elo Cultural do Vale do Mogi é uma iniciativa para reunir culturalmente dez cidades por onde passa o rio Mogi Guaçu (Porto Ferreira, Pirassununga, Descalvado, Santa Cruz das Palmeiras, Santa Rita do Passa Quatro, Tambaú, Leme, Casa Branca e Araras). O projeto prevê o intercâmbio de artistas e profissionais ligados à cultura, sendo que as cidades apoiarão umas às outras para o desenvolvimento cultural da região. Infelizmente não há mecanismos que possam garantir legalmente a participação das cidades, a não ser em projetos que vão sendo costurados e aprovados nas câmaras municipais aos poucos. Dessa forma, é importante que seja estabelecida uma cultura e reconhecimento da população para o Elo Cultural, pois essa é a forma principal de garantir a sobrevivência do mesmo ao tempo e às trocas de gestões municipais.
- Conselho de Cultura: já esta em andamento a proposta de criação de um Conselho de Cultura para a cidade, mas ainda caminha a passos lentos. A sugestão é para que a Secretaria de Cultura pressione o poder público a fim de que seja criado tal órgão. O conselho seria um órgão consultivo deliberativo com poder de analisar projetos e ter acesso ao Fundo Nacional de Cultura para a obtenção de recursos a serem geridos pelo FMC. O conselho deliberaria nas formas de destinação dos recursos para os projetos a serem financiados. A composição seria por integrantes da comunidade civil e do poder público. Segundo o secretário Marcelo Daniel, uma das dificuldades é que tais conselheiros não poderiam ser remunerados, fator que pode causar o desinteresse de gestores realmente qualificados para trabalharem no Conselho.
- Cursos profissionais sobre incentivos dos Governos Federal e Estadual: o secretário Marcelo Daniel relatou a grande demanda, por parte dos artistas, para que sejam ministrados cursos sobre elaboração de projetos a



serem enviados aos programas de incentivo dos Governos Federais e Estaduais como, por exemplo, ProAC, Lei Rouanet, FUNARTE, entre outros. A grande dificuldade é encontrar pessoas capacitadas para ministrar tais cursos fora dos grandes centros. Dessa forma, faz-se necessária a intervenção de um produtor cultural/executivo para trazer os cursos para a cidade, os quais contariam com o amplo apoio da secretaria de cultura. Aqui, ressalta-se o pleno interesse deste estudante de administração em ser o intermediador desse projeto, o qual já tem programado alguns cursos de capacitação para que, em curto prazo, possa desenvolver tais atividades;

- Financiamento de atividades através de leis de incentivo: algumas leis de incentivo à cultura, principalmente a Lei Rouanet, permitem financiamento para restauração de patrimônios históricos, cursos, oficinas, construção de locais de acesso à cultura, etc. A Secretaria e a Prefeitura da cidade devem utilizar-se desses recursos para o financiamento de atividades na cidade;
- Parceria com o Teatro Estadual Maestro Francisco Paulo Russo: o Teatro Estadual de Araras é, atualmente, administrado pela Associação Paulista dos Amigos da Arte – APAA. Infelizmente a gestão do teatro limita-se a receber os eventos que procuram o recinto para se apresentar, o que acaba ocupando o local apenas aos finais de semana. Seria de grande valor conseguir parcerias para maior utilização deste espaço, que é um dos mais bem preparados do estado, principalmente durante a semana.

Após toda a análise feita, é importante retomar os objetivos propostos no início do trabalho e compará-los com os resultados alcançados:

**Quadro 5: Comparação entre objetivos propostos e resultados alcançados pelo estudo**

<b>Objetivos Propostos</b>	<b>Resultados do Estudo</b>
Como estabelecer políticas públicas de fomento à cultura;	O estabelecimento de políticas se dá por meio de aprovações junto à câmara de vereadores. Alguns projetos são pontuais e outros tem poder de lei.
Averiguar as parcerias público-privadas como fonte de alternativas para execução e financiamento dos eventos;	Parcerias público-privadas são difíceis de serem realizadas, pois todas as ações devem ser aprovadas pela câmara e feitas através de licitações.

Entender a rede dos turismos de eventos e cultural da cidade;	A rede foi desenhada e analisada na figura 4.
Como criar políticas para a manutenção do plano na troca de governo.	Os projetos que viram lei, deverão automaticamente ser cumpridos por parte dos novos governantes. Os eventos que não podem virar lei dependerão dos próximos gestores públicos para serem realizados.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Paiva e Neves (2008).

Conclui-se, assim, que a cidade de Araras tem dado grandes saltos em sua gestão cultural. A quantidade de eventos realizados, os serviços oferecidos e os resultados obtidos comprovam que a administração da cidade esta no caminho certo para atingir os objetivos aos quais têm se proposto.

Este trabalho não tem cunhos e/ou pretensões políticos, sendo que o mesmo surgiu dos interesses pessoais deste aluno do curso de administração e é uma proposição de gestão para quaisquer que sejam os governantes da cidade de Araras.

## 6. Referências Bibliográficas

BRASIL. Ministério do Turismo. **Marcos conceituais**. Brasília, [entre 2001 e 2012]. 56 p.

BRAULIO, Oliveira. Marketing estratégico. In: BRAULIO, Oliveira et al. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012. p. 89-114.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Desenvolvimento de estratégias e planos de marketing. In: KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. p. 33-68.

MAGALHÃES, Maria Dos Remédios Antunes et al. Análise no Turismo de Eventos sob a Perspectiva do Planejamento, Estratégia e Sustentabilidade. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, São Paulo, n. , p.69-82, maio 2011.

MINTZBERG, Henry. E aqui, senhoras e senhores: a fera da administração estratégica. In: MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Bookman, 2000. p. 11-27.

NETO, Manoel Marcondes Machado. **Marketing Cultural, esse desconhecido**. Em: <[http://www.marketing-e-cultura.com.br/website/teoria/teo001-b.php?cod\\_artigo=22](http://www.marketing-e-cultura.com.br/website/teoria/teo001-b.php?cod_artigo=22)>. Acesso em: dezembro 2012.

NEVES, Marcos Fava. **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. São Paulo: Atlas, 2012.

PAIVA, Hélio Afonso Braga de; NEVES, Marcos Fava. **Planejamento estratégico de eventos**. São Paulo: Atlas, 2008.

PAIVA, Maria Das Graças de Menezes Venâncio. Análise do Programa de Desenvolvimento do Turismo do Nordeste (Prodetur/NE) na perspectiva do planejamento estratégico. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n., p.197-213, mar. 2010.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Marketing Cultural e Financiamento da Cultura**. São Paulo: Cengage Learning, 2002. p. 1-17.

SIMÕES, Janaina Machado. **O campo organizacional da cultura no Brasil: entre o estado e o mercado**. 2006. 155 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Pública, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2006.

TENÓRIO, Fernando G.; SARAIVA, Enrique J. Escorços sobre gestão pública e gestão social. In: MARTINS, Paulo Emílio; PIERANTI, Octavio Penna et al. **Estado e gestão pública: Visões do Brasil Contemporâneo**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. p. 107-132.

TOMAZI, Nelson Dacio. Os conceitos de cultura e ideologia. In: TOMAZI, Nelson Dacio. **Iniciação à sociologia**. Londrina: Atual, 2000. p. 163-178.

\_\_\_\_\_. Cultura popular versus cultura erudita. In: TOMAZI, Nelson Dacio. **Iniciação à sociologia**. Londrina: Atual, 2000. p. 179-192.

\_\_\_\_\_. A indústria cultural. In: TOMAZI, Nelson Dacio. **Iniciação à sociologia**. Londrina: Atual, 2000. p. 193-205.