

1

GESTÃO DE EVENTO TURÍSTICO: UM ESTUDO ORGANIZACIONAL SOBRE A FESTA NACIONAL DO PEIXE

Bianca Pujen*
Carlos Honorato Schuch Santos**

Banca: Prof. Dr. Carlos Honorato Schuch Santos – presidente (Universidade de Caxias do Sul); Prof^a. Dr^a. Giovana Savitri Pasa (Universidade Federal do Rio Grande do Sul); Prof. Dr. Carlos Ricardo Rosseto (Universidade do Vale do Itajaí/SC) e Prof. Dr. Airton da Silva Negrine (Universidade de Caxias do Sul).

<http://tede.ucs.br/tde_arquivos/3/TDE-2008-06-18T082004Z-189/Publico/Dissertacao%20Bianca%20Pugen.pdf>

* Mestre em Turismo pela Universidade de Caxias do Sul (UCS/2008).

** Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor, orientador e pesquisador no Mestrado em Turismo (UCS).

O fenômeno turístico, para que se mantenha operante, necessita de recursos naturais ou culturais passíveis de serem transformados em produtos turísticos. Muitas vezes, no entanto, esses produtos dependem de fatores climáticos para serem visitados ou usufruídos, tornando a destinação dependente da alta ou da baixa temporada. Essa é a sazonalidade ou estacionalidade (PETROCCHI, 2001; VICECONTI; NEVES, 2000), que prejudica o desenvolvimento contínuo de municípios dependentes da renda gerada pelos visitantes e torna ociosa a estrutura turística criada.

Os municípios do Litoral Norte do Rio Grande do Sul são exemplos disso, pois apresentam grande fluxo de visitantes em época de veraneio em busca de sol e mar e um declínio na baixa temporada, que corresponde aos meses de inverno. Durante a alta temporada, a dinamização econômica, o senso de pertencimento local e a valorização da cultura agem diretamente sobre a autoestima dos autóctones. Encerrada a temporada de verão, o desequilíbrio do fluxo de visitantes pode trazer interferências socioeconômicas e culturais negativas para o município, pois grande parte dos residentes é dependente da movimentação gerada pelo veraneio.

Nesse contexto, a realização de eventos pode ser uma alternativa para os municípios que enfrentam problemas decorrentes da sazonalidade. Os eventos podem envolver um grande número de profissionais, produtos e serviços; podem gerar inúmeros empregos fixos e temporários, diretos e indiretos; podem aumentar a receita de empresários locais; gerar impostos; proporcionar lazer e o envolvimento da comunidade. Esses fatores se dão porque a realização de eventos significa a chegada de visitantes que necessitarão de transporte, hospedagem, alimentação, diversão e outros bens e serviços necessários à sua estada. Com essa movimentação, muitos equipamentos e serviços, que antes ficavam ociosos, são utilizados. (BRITO; FONTES, 2002, p. 29).

A vulnerabilidade existente na gestão de eventos, por estarem condicionados a variáveis ambientais, sociais, políticas e culturais, e a necessidade de serem planejados, visando à satisfação de seus diferentes públicos, fazem com que os eventos necessitem ser realizados sob os princípios da gestão. Dessa forma, poderão tornar-se ferramentas eficazes para o controle do fluxo turístico. (GETZ, 1997). Nesse sentido, torna-se relevante que se realize um estudo das estratégias de gestão e estruturação de um evento turístico público, como os que acontecem no Litoral Norte do Rio Grande do Sul e que são, na maior parte das vezes, geridos pelas prefeituras municipais. O Município de Tramandaí, a exemplo disso, realiza a Festa Nacional do Peixe (Fenapeixe) que, em 2007, esteve na sua 18ª edição. Por ser um evento consolidado em relação ao número de visitantes e por ser um dos mais antigos do Litoral Norte, o estudo foi baseado nessa festa.

O objetivo geral da pesquisa foi estudar os aspectos organizacionais da 18ª Festa Nacional do Peixe. Esse objetivo foi buscado através da identificação de seus objetivos organizacionais, da mensuração do nível de envolvimento dos *stakeholders* no evento; da análise de desempenho utilizada e da estrutura organizacional da festa. Visando a analisar de que forma é tratado o tema por especialistas, foi elaborado um referencial teórico com base em obras, periódicos, trabalhos em eventos e outros textos sobre Turismo, Eventos e Administração, com destaque para o planejamento e a gestão pública dos eventos turísticos.

A partir da aproximação com o objeto de estudo e com a construção do referencial teórico, formulou-se o problema de pesquisa: “Como está sendo gerida a Festa Nacional do Peixe?”

A presente pesquisa foi exploratório-descritiva, de corte qualitativo do tipo estudo de caso. Os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa consistiram em: a) pesquisa documental; b) entrevistas abertas e estruturadas; c) questionários fechados; e d) observação *in loco*. As entrevistas

e os questionários foram coletados, respectivamente, com representantes do Poder Público e da iniciativa privada de Tramandaí, e com membros da comunidade local e visitantes da 18ª edição da Festa. As observações *in loco* foram feitas na Secretaria Municipal de Turismo e nos pavilhões do evento.

A pesquisa documental teve como objetivo buscar informações oficiais, que tratassem da concepção da Fenapeixe e que apresentassem seus objetivos, bem como sua estrutura organizacional. As entrevistas abertas e estruturadas, realizadas com representantes do Poder Público e com o empresariado, tiveram como finalidade conhecer o nível de envolvimento dos *stakeholders* da festa, bem como para confrontar informações obtidas na pesquisa documental sobre a estrutura organizacional e para analisar os indicadores de desempenho utilizados no evento. Os questionários fechados, realizados com a comunidade local e com os visitantes da 18ª edição da Fenapeixe, buscaram conhecer o nível de envolvimento e de satisfação desses dois grupos no evento. A observação *in loco*, na 18ª edição da festa foi utilizada para visualizar sua estrutura para observar a participação dos *stakeholders* no evento e para verificar a utilização dos indicadores de desempenho.

A análise e interpretação dos dados coletados na pesquisa possibilitaram que se chegasse a algumas questões finais, no que se refere à gestão da 18ª Festa Nacional do Peixe, bem como algumas limitações de estudo e algumas possibilidades para pesquisas futuras.

Em relação aos objetivos que compõem a Fenapeixe, foram evidenciadas falhas na elaboração dos objetivos que compõem o projeto técnico, feito pela equipe gestora. Entre as falhas apontadas está a pouca especificidade, a redundância dos objetivos e a não indicação de mecanismos para mensuração. Devido a esses fatores, não se pode saber de forma precisa as intenções dos gestores na concepção e na formulação dos objetivos, assim como analisar o desempenho do evento, sendo

que, de uma forma geral, esses aspectos não fornecem subsídios para futuras adequações.

No que tange à participação dos *stakeholders* na festa, foram definidos quatro grupos de envolvidos no evento: a comunidade, os visitantes, o setor privado e o Poder Público. A comunidade se envolveu de maneira significativa; entretanto, evidenciou-se que a participação como expositor ou como visitante possa ser mais estimulada, assim como a visita da comunidade local nos dias de semana. Nessa perspectiva, surge a necessidade de elaboração de atividades que envolvam a comunidade nesses dias, sendo uma alternativa o estímulo à participação de grupos sociais específicos.

Os visitantes, em geral, consideraram a festa boa, já que a maioria indicaria o evento a outras pessoas. Entretanto, nesse evento existe a falta de um mecanismo de avaliação que possibilite conhecer o público que visita o evento, suas preferências e características, bem como se obter uma avaliação de sua satisfação. Isso possibilitaria que fossem formuladas novas estratégias para maior satisfação dos visitantes, para a fidelização do público e para um possível aumento nas próximas edições.

O setor privado municipal teve a sua participação considerada ruim, já que a maioria dos empresários participou apenas como visitante, não se envolvendo efetivamente no evento. Na opinião deles, o retorno obtido foi insatisfatório, não sendo reconhecido nenhum benefício expressivo com a realização do evento. Cabe salientar que a participação articulada da iniciativa privada, na realização de eventos, pode apoiar de forma significativa a gestão turística, gerando movimentação econômica na baixa temporada, utilizando mão de obra local e divulgando marcas, produtos e serviços. Nesse sentido, sugere-se que a gestão desse evento seja realizada por meio de uma parceria entre a associação local, que representa o setor privado, e o Poder Público. Isso

possibilitaria uma maior participação e sensibilização desse grupo. Ainda, propõe-se a implementação de ações específicas, como a catalogação dos empreendimentos com potencialidade de serem divulgados antes e durante o evento.

Quanto ao Poder Público, as entrevistas com os secretários municipais, gestores do evento, mostraram alguns fatores que interferiram negativamente na gestão da festa. Embora os entrevistados apresentassem um bom nível de familiaridade com Tramandaí, por residirem há tempo no município e, mesmo possuindo alguma experiência em realizar eventos, os mesmos não possuem formação técnica específica e necessária para gerir um evento do porte da Fenapeixe. Além desses aspectos, os secretários envolvidos não realizaram avaliações criteriosas após o encerramento do evento.

Nesse sentido, constatou-se que a falta de formação técnica e a inexistência de avaliações prejudicam a gestão desse evento. Além disso, percebeu-se que os esforços dos secretários, na realização da festa foram desarticulados, já que cada Secretaria desempenhou sua função de maneira isolada e sem integração com os demais setores. Isso evidencia que a articulação de todas as equipes poderia canalizar os esforços para uma direção comum.

Quanto à estrutura organizacional, a Fenapeixe, por ser gerida pelo Poder Público, aproxima-se, em alguns momentos, da Estrutura Burocrática, que tem traços de controles mais rígidos, normas e procedimentos que são próprios desse tipo de estrutura. Em outros momentos, quando descentralizam ações às comissões da comunidade, ou quando se percebe a estreita ligação entre a formulação e a implementação estratégica, a estrutura da festa aproxima-se da adhocrática. O que se pode constatar é que um evento, estruturando-se de forma mais adhocrática do que burocrática, pode encontrar maiores facilidades, à medida que a rigidez das normas e procedimentos pode não atrapalhar o funcionamento do evento. Sabe-se, porém, que, enquanto a Fenapeixe for

promovida e organizada pela prefeitura municipal, ela será mais burocrática do que adhocrática, e que uma mudança estrutural só será possível se as organizações não governamentais e privadas assumirem, de forma integrada com o Poder Público, a gestão do evento.

Nesse sentido, ressalta-se a importância da participação do setor público em um evento, mas pode-se concluir que, para atingir mais facilmente os objetivos, essa participação deve se dar de forma mais indireta, descentralizando o poder e delegando ações a instituições não governamentais, a associações ou a grupos afins. Dessa forma, através de uma equipe permanente de gestores independentes, sem relações diretas com questões políticas, a festa não seria prejudicada com reformulações na sua concepção, que normalmente ocorrem a cada eleição. Além disso, as condições preestabelecidas pelo modelo burocrático, que normalmente regem uma instituição pública, não interfeririam na festa, gerando espaços e oportunidades para inovações.

Com base nos dados coletados, pode-se concluir que a gestão da Fenapeixe possui traços marcantes de uma burocracia, por ter como promotora a Prefeitura Municipal de Tramandaí. Além disso, a participação dos *stakeholders* no evento não é simétrica, e foram negligenciados itens prioritários na gestão organizacional, como objetivo e análise de desempenho. Esses aspectos apontam a necessidade de se repensar a gestão da festa, o que maximizaria os benefícios desse evento, que é de grande importância econômica e sociocultural para o município. Em outra perspectiva, faz-se necessário apontar a dificuldade inicial de aprofundamento em determinados temas, devido à necessidade de serem tratados assuntos relacionados com a gestão organizacional para contextualizar o tema tratado. Além disso, evidencia-se a necessidade de maior aprofundamento do tema tratado neste estudo, a partir da análise de todas as questões da gestão organizacional de eventos. Ainda, torna-se necessário

evidenciar o papel do profissional de Turismo na gestão de eventos turísticos públicos.

Outro aspecto importante a ser avaliado é a estrutura da festa, a fim de perceber qual seria a estrutura ideal para esse evento. Também se percebe como necessário analisar o que tem sido feito e o que poderia ser feito pelos diferentes atores possivelmente envolvidos na gestão de um evento turístico público. As instituições e pessoas sugeridas por este estudo, para participarem de uma futura investigação, são: a) poder público; b) associações comunitárias; c) visitantes; d) ONGs; e) universidades; e) setor empresarial.

No que tange à metodologia, seria necessário ampliar o número de observações *in loco*, bem como o número de entrevistas e questionários e suas questões de análise. Além disso, seria importante acompanhar regularmente o funcionamento de cada grupo que articula o evento, a fim de que se percebam e registrem as ações de cada grupo durante todas as fases da festa. Os dados do estudo sugerem a estruturação de uma equipe permanente para gerir a festa, criada com o envolvimento de todos os grupos articuladores de um evento, sendo que o Poder Público teria, como principal função, estimular e normatizar a participação desses diferentes grupos, já que o desenvolvimento da festa, centralizado na Prefeitura Municipal de Tramandaí, tem minimizado as possibilidades de inovação e agilidade.

Por fim, julga-se necessária a continuidade deste estudo, para que a Fenapeixe atinja todo seu potencial de fomento sociocultural e econômico, sendo referência no turismo de eventos do estado.

Referências

- ABREU, F. *Fundamentos de estratégia militar e empresarial*. Lisboa: Silabo, 2002.
- ALLEN, J. et al. *Organização e gestão de eventos*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- ANDRADE, Renato Brenol. *Manual de eventos*. Porto Alegre: Educs, 2002.
- ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ANTUNES, C. *Manual de técnicas de dinâmica de grupo, de sensibilização, de ludopedagogia*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- BAPTISTA, M. V. *Desenvolvimento da comunidade: estudo da integração do planejamento do desenvolvimento de comunidade no planejamento do desenvolvimento global*. São Paulo: Cortez Moraes, 1978.
- BARBOSA, S. P. *Impacto da globalização sobre o princípio da eficiência*. Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, v. 224, abr./jun. 2001.
- BARRETTO, M. *Manual de iniciação ao estudo do turismo*. Campinas: Papyrus, 1995.
- _____. *Planejamento responsável do turismo*. Campinas, São Paulo: Papyrus, 2005.
- BARROS JÚNIOR, C. S. *Compêndio de direito administrativo: organização administrativa, descentralização, fiscalização*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1969.
- BAUMAN, Z. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BENI, M. C. *Política e planejamento do turismo no Brasil*. São Paulo: Aleph, 2006.
- BERGUE, S. T. *Estruturas de cargos na administração pública municipal*. Caxias do Sul: Educs, 2000.
- BERQUÓ, L. T. A. P. P. O princípio da eficiência e o setor público não-estatal. *Revista de Pós-Graduação em Ciências Jurídicas da Universidade Federal da Paraíba*. Disponível em: <<http://www.cj.ufpb.br/primafacie.htm>>. Acesso em: 25 out. 2007.
- BOSCHI, R. R. *Governança, participação e eficiência das políticas públicas: exame de experiências municipais no Brasil*. Disponível em: <<http://www.fundaj.gov.br/docs/eg/semi3.rtf.htm>>. Acesso em: 10 nov. 2007.
- BOSE, P. *Alexandre, o grande: a arte da estratégia*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.
- BRACHE, A.; SCOTT, S. *Implementation*. New York: McGraw Hill, 2006.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.
- BRITO, J.; FONTES, N. *Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do turismo*. São Paulo: Aleph, 2002.
- CACERES, L. R. *Estrategia, planificación y control*. México: FCE, 1991.
- CASTILHO, A. *A dinâmica do trabalho de grupo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- CAMPOS, E. *Sociologia da burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.
- CERTO, S.; PETER, J. *Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.

- CESCA, C. G. G. *Organização de eventos*. São Paulo: Summus, 1997.
- CLAUSEWITZ, C. V. *Da guerra*. São Paulo: M. Fontes, 1996.
- COVENEY, M. *The strategy gap*. New Jersey: Wiley, 2003.
- DAFT, R. L. *Teoria e projeto das organizações*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DOWBOR, L. *A reprodução social: tecnologia, globalização e governabilidade*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- DRUCKER, P. *A eficiência empresarial*. São Paulo: Nova Cultura, 1986.
- EMBRATUR. *Boletim de desempenho econômico do turismo*. Brasília, n. 15, ano IV, ago. 2007.
- FÁVERO, I. M. R. *Políticas de turismo: planejamento na região uva e vinho*. Caxias do Sul: Educs, 2006.
- FERREIRA, A. A. *Gestão empresarial, de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FREEMAN R. E.; STONER, J. A. F. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.
- FRIEDMAN, T. *O lexis e a oliveira*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.
- GASTAL, S. *Turismo, imagens e imaginários*. São Paulo: Aleph, 2005.
- GALLEGO, F. *El pensamiento estratégico*. Barcelona: Paidós, 2004.
- GETZ, D. *Event management in a event tourism*. Nova York: Cognizant Communication, 1997.
- GIACAGLIA, M. C. *Eventos: como criar, estruturar e captar recursos*. São Paulo: Pioneira, 2003.
- GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. 3. ed. São Paulo: Record, 1999.
- GREENHALGH, L. *Relacionamentos estratégicos: a chave para o sucesso nos negócios*. São Paulo: Negócio, 2002.
- HALL, C. M. *Planejamento turístico: políticas, processos e relacionamentos*. São Paulo: Contexto 2001.
- HEADY, F. *Administração pública: uma perspectiva comparada*. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.
- IBGE. *Atlas do Censo Demográfico 2000*. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.
- IGNARRA, L. R. *Fundamentos do turismo*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- JARILLO, J. C. *La logica estrategica*. Bilbao: Deusto, 2002.
- KOTLER, P.; HAIDER, D. H.; REIN, I. *Marketing público: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- KRIPPENDORF, J. *Sociologia do turismo: para uma compreensão do lazer e das viagens*. São Paulo: Aleph, 2000.
- LEVIN, J. *Estatística aplicada a ciências humanas*. São Paulo: Harbra, 1985.
- MAGALHÃES, C. F. *Diretrizes para o turismo sustentável em municípios*. São Paulo: Roca, 2002.

- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARTIN, V. *Manual prático de eventos*. São Paulo: Atlas, 2003.
- MATIAS, M. *Organização de eventos: procedimentos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Manole, 2004.
- MEDEIROS, O. *A administração municipal e seus serviços fundamentais*. Rio de Janeiro: Coelho Branco, 1951.
- MICHEL, K. *Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica*. In: ANSOFF, H.; DECLERCK, R.; HAYES, R. (Org.). *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.
- MINTZBERG, H. *Estrutura e dinâmica das organizações*. Dom Quixote: Lisboa, 1999.
- _____. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process: concepts, contexts and cases*. New York: McGraw-Hill, 1991.
- _____. *O processo da estratégia*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOLINA, S. *El pós turismo: de los centros turísticos industriales a las ludópolis*. México: [s.n.], 1998.
- _____. *Fundamentos del nuevo turismo*. 3. ed. México: [s.n.], 2005.
- MONTEJANO, J. M. *Estructura del mercado turístico*. [S.l.]: Síntesis, 1996.
- MORAES, A. de. *Reforma administrativa: Emenda constitucional n.º 19/98*. São Paulo: Atlas, 2001.
- NETO, F. P. de M. *Criatividade em eventos*. São Paulo: Contexto, 2004.
- OLIVEIRA, A. P. *Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVER, Richard W. *Como serão as coisas no futuro*. São Paulo: Negócio, 1999.
- PARASURAMAN, A. *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Oklahoma: Journal of Marketing, 1985.
- PETROCCHI, M. *Gestão de pólos turísticos*. São Paulo: Futura, 2001.
- PFEIFFER, P. *Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem*. Brasília: Enap, 2000.
- PORTER, M. *Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva, 1992.
- RIBEIRO, C. M. P. J. *Festa e identidade: como se fez a Festa da Uva*. Caxias do Sul: Educs, 2002.

- RODRIGUES, A. B. (Org.). *Turismo e desenvolvimento local*. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 2002.
- ROSA, M. C. (Org.); PIMENTEL, G. G. de A.; QUEIRÓS, I. L. Von B. G. de. *Festa, lazer e cultura*. Campinas: Papyrus, 2002.
- RUSCHMANN, D. O planejamento turístico: conceitos básicos. In: _____. *Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente*. Campinas: Papyrus, 2000.
- SANTOS, C. H. S. et al. Gestão de produto: uma abordagem estratégica. In: MILAN, Gabriel S. (Org.); BRANCHI, Nelson V. L. *Administração mercadológica: teoria e pesquisas*. Caxias do Sul: Educs, 2006.
- SCHLÜTER, Regina G. *Metodologia da pesquisa em turismo e hotelaria*. São Paulo: Aleph, 2003.
- SESSA, A. *Turismo e política de desenvolvimento*. Porto Alegre: Uniontur, 1983.
- SHERRITON, J. C. *Corporate culture, team culture: removing the hidden barriers to team success*. Londres: Amacom, 1996.
- TENAN, I. P. S. *Eventos*. São Paulo: Aleph, 2002.
- THOMPSON JÚNIOR, A.; STRICKLAND A. J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- TOFFLER, A. *A terceira onda*. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- TOMAZZONI, E. L. *Organização de feiras de negócio: um modelo de gestão para feiras de negócio de Caxias do Sul*. UCS, 2002. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Universidade de Caxias do Sul, 2002.
- TRAMANDAÍ. Secretaria Municipal de Turismo. *Projeto da 17ª Festa Estadual do Peixe*. Tramandaí, 2006.
- _____. Assessoria de imprensa. *Release 18ª Festa Nacional do Peixe*. Tramandaí, 2007.
- TYLER, D.; GUERRIER, Y.; ROBERTSON, M. (Org.). *Gestão de turismo municipal*. São Paulo: Futura, 2001.
- TZU, S. *A arte da guerra*. São Paulo: Cultrix, 2004.
- UHLMANN, G. W. *Administração: das teorias administrativas à administração aplicada e contemporânea*. São Paulo: FTD, 1997.
- VALLS, J. F. *Las claves del mercado turístico*. Bilbao: Deusto, 1996.
- VERGARA, S.C. *Projeto e relatório de pesquisa em administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- VICECONTI, P. E.; NEVES, S. *Introdução à economia*. 4. ed. São Paulo: Frase, 2000.
- WEBER, M. *História geral da economia*. São Paulo: Mestre Jou, 1968.
- _____. *Sobre a teoria das ciências sociais*. Lisboa: Presença, 1974.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ZEITHAML, V.A. *Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence*. Oklahoma: Journal of Marketing, 1988.