



2018 – V.10 N. 1

Hospitalidade e *Stakeholders* em Eventos. Uma Análise em Florianópolis-SC, Brasil

Hospitality and Stakeholders in Events. An Analysis in Florianópolis-SC, Brazil

ÁDILER CAROLINE VILKAS¹

DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i1p136>

RESUMO²

A cidade de Florianópolis é frequentada por turistas de sol e praia e enfrenta sazonalidade fora do período do verão. Assim, os eventos que acontecem na alta temporada recebem mais turistas em relação a eventos de menor porte promovidos em outros períodos. Para entender este cenário e alcançar o objetivo de compreender as relações de hospitalidade existentes entre os *stakeholders* e os organizadores dos eventos *Réveillon*, Carnaval, Fenaostra, Festa do Divino e Boi-de-Mamão, foi utilizado o estudo de casos múltiplos conforme Yin (2010) como metodologia de pesquisa, além de observação assistemática participante conforme Dencker e Da Via (2002). Para análise dos resultados foi utilizado o método de Bardin (2011). Foram aplicadas entrevistas exploratórias com organizadores dos eventos escolhidos, bem como com *stakeholders* (Freeman, 1984) indicados por eles, resultando em entrevistas autogeradas. Os resultados mostraram que os *stakeholders* não possuem tensão entre si, mas que esta pode ocorrer; os grandes eventos possuem tantos *stakeholders* quanto os eventos de menor porte, tradicionais; e a hospitalidade entre os *stakeholders* nos eventos contribui com a alavancagem do turismo, diminuindo a sazonalidade na cidade.

PALAVRAS-CHAVE

Hospitalidade. *Stakeholders*. Festas e Eventos. Florianópolis-SC, Brasil.

¹ Ádiler Caroline Vilkas – Mestre. Doutoranda em Hospitalidade, Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo-SP, Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/6707856765582682>. E-mail: divilkas@hotmail.com

² Recebido: 25 SET 2016 / Avaliado: NOV- DEZ 2016 / 2ª Rodada de Avaliação: AGO SET 2017 / Aceito: 6 OUT 2017

ABSTRACT

Florianópolis is visited by tourists that look for the beach tourism, that confronts the seasonality outside the summer period. Therefore, events that happen in high season are able to receive more visitants compared to smaller events that are organized on another seasons. The research goal was to understand hospitality relations between the stakeholders and the organizers of the festivals Réveillon, Carnaval, Fenaostra, Festa do Divino and Boi de Mamão. This study was conducted by the research protocol of a multiple case study (Yin, 2010) and the participant observation. The analysis of results was made by the methods of Bardin (2011). It was applied in-depth interviews based on semi-structured script with event's organizers, and with stakeholders nominated by them. Through the results was possible to perceive that there is no tensions between the stakeholders; greatest events as the smallest ones have the same number of stakeholders; the hospitality relations between the stakeholders contributes to the increase of the tourism in the city.

KEYWORDS

Hospitality. Stakeholders. Festivals and Events. Florianópolis-SC, Brazil.

INTRODUÇÃO

O setor de eventos no Brasil cresce aproximadamente 14% ao ano e representa 4,32% do PIB da economia brasileira. Em 2013 foram 590 mil eventos no país, com a participação de mais de 200 milhões de pessoas e movimentou R\$ 209,2 bilhões, de acordo com a Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABEOC, 2014). Segundo a ABEOC (2014), 95% dos eventos no Brasil acontecem na região sudeste do país. Florianópolis é atualmente o sexto destino no ranking de cidades brasileiras que mais sediam eventos internacionais e o turismo de eventos consegue diminuir a sazonalidade na capital e região, além de torná-la um destino em potencial para o turismo de lazer.

A partir deste ponto, tomou-se a decisão de realizar um estudo de casos múltiplos de acordo com as premissas de Yin (2010). Foram escolhidos os eventos: *Réveillon*, Carnaval, Fenaostra, Boi-de-Mamão e Festa do Divino, organizados por instituições públicas. Foi levado em consideração o interesse em pesquisar as relações de hospitalidade existentes entre os *stakeholders* de cada evento, segundo a teoria de Freeman (1984), de que *stakeholders* são grupos ou indivíduos diversos que influenciam ou podem ser influenciados, possuem algum tipo de interesse ou relacionamento com uma organização ou, como no caso desta pesquisa, em um evento, contribuindo de maneira positiva ou negativa.

Definiu-se como problema de pesquisa avaliar quais são as relações sociais estabelecidas entre os *stakeholders* durante os eventos Carnaval, *Réveillon*, Fenaostra, Boi-de-Mamão e Festa do Divino em Florianópolis-SC. O objetivo geral foi o de compreender as relações de hospitalidade existentes entre os *stakeholders* e os organizadores dos referidos eventos, além de realizar levantamento dos *stakeholders* envolvidos em cada um dos eventos estudados e avaliar suas

contribuições para a organização dos mesmos e compreender a influência da sazonalidade nas relações de hospitalidade durante os eventos.

A metodologia da pesquisa iniciou com o levantamento bibliográfico, priorizando artigos de periódicos, teses e dissertações e livros. Este estudo empírico-qualitativo foi realizado por intermédio de entrevistas semiestruturadas abertas, para entender as festas e eventos, segundo o método sugerido por Yin (2010), em que as entrevistas foram divididas em grupos autogerados, nos quais o primeiro entrevistado indica os próximos entrevistados, de acordo com seu relacionamento. Foram realizadas entrevistas, primeiramente, com a secretária municipal de Turismo de Florianópolis e com o diretor de Eventos da Fundação Cultural de Florianópolis Franklin Cascaes, quando foram obtidas as indicações de stakeholders de cada um dos eventos pesquisados. Os entrevistados assinaram um termo de livre consentimento para realização das entrevistas, no qual puderam optar sobre manter sigilo da identidade ou nome da Instituição que representam; todos escolheram a opção de ter seus nomes, cargos e Instituições reveladas, considerando que não haveria impedimento para tal.

Foi aplicado o método de Bardin (2011) para coleta e análise de conteúdo, que propõe a divisão da pesquisa em três etapas, iniciando pela análise e organização do conteúdo levantado em pesquisa bibliográfica, para elaboração das temáticas para as entrevistas. Na segunda etapa realizou-se a exploração dos resultados das entrevistas, quando os temas correlatos foram organizados em quadros. A terceira etapa foi a de análise de conteúdo, que compreende no tratamento dos resultados para validação, com interpretações dos quadros utilizados segundo temática. Tanto as entrevistas analisadas, como o referencial teórico, devem responder, ao final, o problema proposto, além de testar as proposições de pesquisa.

Para estudar o Carnaval de Santo Antônio de Lisboa, a metodologia utilizada foi a observação assistemática participante. A pesquisa por intermédio da observação assistemática participante é realizada com a integração do investigador no grupo ou ambiente a ser pesquisado. O objetivo é que o conhecimento deste grupo ou ambiente seja o mais profundo possível. Este tipo de pesquisa permite a observação das ações no próprio momento em que elas acontecem (Dencker & Da Via, 2002).

Os resultados mostraram que as relações sociais estabelecidas entre os *stakeholders* durante os eventos Carnaval, *Réveillon*, Fenastra, Boi-de-Mamão e Festa do Divino em Florianópolis-SC são de cooperação e interesse mútuo, levando benefícios a todos os interessados.

HOSPITALIDADE E SERVIÇOS

Segundo Grinover (2002), a palavra hospitalidade origina-se no latim *hospitalita-atis* que significa acolher, receber, hospedar, boa acolhida, gentileza, amabilidade. É derivada de *hospitalis* e está embasada em hospedagem gratuita e atitude caridosa para com indigentes e viajantes, que eram acolhidos em hospitais e conventos. Para Walker (2002), o ato de abrigar faz com que quem esteja abrigando deixe de viver sua própria vida, para viver a do outro durante

o período de acolhida. Significaria doar-se por inteiro, inclusive, deixando sua privacidade de lado. Gotman (1997) afirma que ao final de uma relação de hospitalidade, tanto hóspede quanto anfitrião se modificam: a hospitalidade transforma estranhos em familiares e inimigos em amigos.

Entre os séculos XVIII e XIX há mudanças na hospitalidade, em simultâneo ao crescimento das cozinhas, impactando positivamente na hotelaria e fazendo com que os hábitos de alimentação durante as viagens, também mudassem. Grinover (2002) conta que passaram a ser utilizadas estalagens e tavernas para abrigar pessoas. Abreu (2003) afirma que, na atualidade, o viajante dificilmente teria dificuldades para se hospedar, sequer ficaria desamparado como acontecia com frequência em tempos mais antigos. Atualmente existem infraestruturas específicas para os viajantes, que oferecem estadia, alimentação e outros serviços com ênfase comercial, o que antes se dava apenas como caridade.

Camargo (2004) descreve a hospitalidade como “um conjunto de leis não escritas que regulam o ritual social e cuja observância não se limita aos usos e costumes das sociedades ditas arcaicas ou primitivas” (p. 17). Sendo assim, observa-se que a hospitalidade não seria algo ultrapassado e passado, mas que deve estar presente na atualidade. O autor propõe desmembrar o conceito da hospitalidade embasado no dar-receber-retribuir, para melhor entendimento das suas leis. A primeira lei reza que a hospitalidade começa com uma dádiva, mas nem toda dádiva pode ser considerado hospitalidade. Convidar e receber alguém em sua casa, oferecer abrigo e alimento a ele, dá início ao ritual dar-receber-retribuir da hospitalidade, ainda que não aconteça um convite por parte do anfitrião ou uma solicitação de auxílio por parte do hóspede.

A segunda lei afirma que a dádiva implica sacrifício: para agradar alguém, no caso um hóspede, é necessário abrir mão do seu próprio conforto, por exemplo, ou oferecer algo simples, mas que demonstre tal sacrifício do anfitrião, e que seja de boa vontade. Na terceira lei é possível observar a questão de que toda dádiva traz implícito algum interesse: quem oferece alguma coisa, espera algo em troca, mas pode ser um interesse nobre. Assim como ao mesmo tempo em que o anfitrião quer saber se o hóspede, na verdade, é ou não um invasor, o hóspede se questiona se será bem recebido pelo anfitrião. A quarta lei fala sobre o dom de ser recebido e aceito: não aceitar a dádiva ofertada é ir ao desencontro da hospitalidade; recusar o vínculo social proposto torna-se agressão e hostilidade, que é o oposto da hospitalidade. A quinta lei diz que receber implica aceitar uma situação de inferioridade diante do doador: quem recebe algo está sempre em situação de desvantagem e assume um débito, que será quitado com a retribuição da dádiva e assim sucessivamente. A sexta lei explica que quem recebe, deve retribuir: retribuir é como devolver uma dádiva recebida, mas criando uma nova dádiva, que dará início a uma nova retribuição.

Outras definições acerca de hospitalidade podem ser encontradas em Lashley (2004), para quem “de maneira geral, em um sentido amplo, a hospitalidade é o relacionamento que se tem entre anfitrião e hóspede” (p. 21). Já Santos Filho (2004) afirma que “hospitalidade é considerar todos os visitantes como bem-vindos, compartilhando com eles o bem estar e a segurança que

também não nos faltam” (p. 6). Para Selwyn (2004), “a hospitalidade deriva do ato de dar e receber” (p. 37), tendo como função básica estabelecer um novo relacionamento ou promover um relacionamento já estabelecido. A hospitalidade é resultado de uma troca de produtos ou serviços, não necessariamente materiais, mas também simbólica, entre os que provêm a hospitalidade, os anfitriões, e os que dela desfrutam, ou seja, os hóspedes.

Após analisar diversos autores, Brotherton e Wood (2004) identificam características que julgam importantes, levando-os a afirmar que a hospitalidade interessa-se pela produção e oferta de determinados produtos materiais: alimentos, bebidas e acomodação; envolve relação de troca, seja econômica, social ou psicológica; provém de elementos tangíveis e intangíveis ao mesmo tempo, com proporções variadas de acordo com cada situação; associa-se de formas particulares de comportamento e interação humana; não é sinônimo de comportamento hospitaleiro [o que não seria o suficiente]; é atitude voluntária dos envolvidos [hóspede e anfitrião]; pode existir por diversas razões diferentes. Por mais que possuam motivos diferentes, além de outras interferências como espaço e tempo, sua essência permanece a mesma em questão de qualidade; é idealizada para gerar comensalidade e realce mútuo para todos envolvidos; envolve pessoas no processo de troca da hospitalidade; é uma troca que ocorre dentro de uma extensão de tempo intermediária, e que reflete a íntima conexão temporal entre suas facetas de produção e de consumo.

Fontana (2003) define hospitalidade como um conjunto de ações ou atividades, sejam elas individuais ou praticadas em grupo, de caráter pessoal, comercial, público, ou privado, que envolve a recepção e acolhimento de pessoas. Camargo (2003) explica que, dentro da hospitalidade, existem dois eixos de tempo/espaço. O eixo cultural, relacionado às ações abrangidas pela noção da hospitalidade; e o eixo social, correspondente às formas de interação social. No que diz respeito ao eixo cultural, ele fica dividido desta maneira: (a) Recepcionar ou receber pessoas: receber pessoas é o que melhor representa a hospitalidade, seja em local público, na sua residência, no local de trabalho ou em um espaço específico, como um hotel; (b) Hospedar: a noção de hospitalidade não inclui proporcionar abrigo aos visitantes, mas o ato de hospedar está interligado ao acolhimento, ainda que por alguns momentos; (c) Alimentar: para algumas culturas, a oferta do alimento é o que concretiza o ato da hospitalidade, por mais simples que seja, como um copo d’água; (d) Entreter: além de receber, proporcionar entretenimento de alguma maneira, para que o hóspede tenha momentos agradáveis durante a estadia (p. 15).

O eixo social divide-se, então, nas categorias doméstica, pública, comercial e virtual. A doméstica, como o receber em casa, é o ato mais típico da hospitalidade ao longo da história, porém pode ser o mais complexo, pelos ritos e significados que abriga. A pública está relacionada ao direito de ir e vir, podendo ser entendido no cotidiano da vida urbana. A comercial acontece em estruturas de negócios, no caso do turismo moderno, em muito associada à hotelaria. A virtual vem, geralmente, associada às três instâncias anteriores, onde o anfitrião é o emissor da mensagem e o visitante é o receptor.

Lashley (2004) analisa os ambientes onde ocorre a hospitalidade e propõe classifica-los por domínios: privado, comercial e social. No domínio privado a hospitalidade acontece na residência do anfitrião, que é o responsável por acolher, além de ofertar acomodação, alimento e bebida ao seu hóspede. No domínio comercial, a hospitalidade é observada em hotéis, restaurantes, entre outras instalações direcionadas para receber o hóspede. Neste caso, o hóspede pode ser chamado de cliente, e usar as instalações a ele oferecidas, sem obrigação mútua em relação a quem o hospeda que não seja o pagamento do serviço. No domínio social o acolhimento está diretamente relacionado aos atos e rituais que envolvem acomodação e oferta do alimento e bebida. Os eventos estão associados à hospitalidade pública ou ao domínio social. Segundo Zottis (2006), o processo se inicia na sensibilização da população quanto à importância do evento, buscando assim comprometimento da comunidade desde o planejamento, para que se torne parceira e também corresponsável.

Quanto aos serviços, não há uma definição única. Para Lovelock e Wrigth (2006), serviços são atos ou ações que criam benefícios para clientes. Vargo e Morgan (2006) definem serviço como “a representação das atividades que promovem benefícios para a outra parte nos relacionamentos econômicos de troca” (p. 50), ou ainda como “a aplicação de competências especializadas [recurso operante conhecimentos e habilidades], através de atos, processos e performances para o benefício de outra ou da própria entidade” (p. 2), pois serviço “indica o processo de fazer alguma coisa para alguém, mas o plural, serviços, é na verdade uma nomenclatura orientada para produto” (p.282).

Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) apontam os serviços como ações únicas e afirmam que não existem dois serviços que possam ser exatamente iguais. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) acreditam sempre existir variação de serviço, de um cliente para o outro. Por mais que seja o mesmo profissional e o mesmo tipo de serviço, fatores como dia, horário ou cliente podem fazer com que o serviço seja diferente. Para os mesmos autores o serviço pode apresentar algumas características, pois “serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor” (p. 30). Nas diversas definições, existem fatores em comum, como a questão da intangibilidade, da heterogeneidade, da simultaneidade e da perecibilidade.

Gianesi e Corrêa (1996) apresentam estes atributos de maneira diferenciada, dividindo-os da seguinte maneira: (a) Grau de contato com o cliente: quanto maior o contato com o cliente, mais incertezas e variabilidades podem acontecer; (b) grau de participação do cliente: o cliente participa do processo e suas preferências são consideradas; (c) grau de julgamento pessoal dos funcionários: os funcionários possuem autonomia para melhor atender ao cliente quanto a suas expectativas e necessidades; (d) grau de personalização do serviço: os serviços devem alcançar o que o cliente realmente necessita ou espera; e (e) o grau de tangibilidade do serviço: elementos tangíveis podem auxiliar para que o serviço seja eficiente.

Para Zeithaml, Bitner e Gremler (2011), a principal característica dos serviços é a intangibilidade, que é transmitida pela experiência, a sensação, e não por evidências físicas, como afirma Las

Casas (1999), “serviços são abstratos” (p. 24), o que pode ser um aspecto negativo, visto que ao escolher um produto, o consumidor não será capaz de vê-lo, senti-lo e testar seu desempenho antes da compra. Apesar de em algumas situações o bem tangível ser fundamental para prestação do serviço, eles são criados no mesmo momento em que são consumidos pelo cliente, assim, é possível perceber a simultaneidade. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) o controle na qualidade pode ser comprometido, uma vez que a produção e consumo dos serviços são simultâneos. Enquanto um produto pode passar por inspeção antes de sua entrega, um serviço somente pode ser avaliado enquanto está sendo prestado.

A heterogeneidade de um serviço faz com ele seja variável, comprometendo inclusive, a qualidade do mesmo. Yasoshima (1997) explica que “a cada novo atendimento a performance do empregado pode sofrer variações decorrentes de seu estado de espírito, de sua condição física, da empatia com o cliente” (p. 36). Quanto à perecibilidade, serviços não podem ser armazenados para uso posterior, eles são perecíveis. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) não existe a possibilidade de se estocar um serviço, se não for consumido, será perdido. “Um serviço é consumido no ato” (Soares & Corrêa, 1997, p. 4). Las Casas (1999) complementa que “geralmente, os serviços são prestados quando vendedor e comprador estão frente a frente. Por isso é necessário a capacidade de prestação de serviços antecipada” (p. 15).

É fundamental que um prestador de serviço saiba o que seu cliente busca, quais são suas necessidades reais para que, desta maneira, o serviço seja executado conforme o cliente deseja. Junqueira e Wada (2010) explicam a situação utilizando a hotelaria como exemplo, em que o cliente deve se sentir bem recebido, que o hóspede sinta que o hotel é sua casa durante a viagem. Gotman (2009) também defende que um hóspede sinta o hotel como extensão de sua casa, que esta é uma marca da hospitalidade, e que se pode entender que as regras da hospitalidade foram cumpridas. Grove, Fisk e John (2000) chamam o atendimento e a entrega do serviço de *performance*, onde os atores são os provedores de serviço da linha de frente, e a plateia, os clientes, cada um com um papel a desempenhar. Durão, Mendonça e Barbosa (2007) utilizam esta metáfora para compreender a experiência do consumo, levando em conta que a interação social em uma prestação de serviços e o ambiente físico no qual ela ocorre constituem elementos fundamentais para a satisfação do cliente. Estratégias e táticas podem ser consideradas ferramentas na prestação de serviços, no sentido de dotar os funcionários da linha de frente com um maior número de opções para interagir com o cliente da melhor forma possível.

Diante destas afirmações, percebe-se a importância da capacitação dos profissionais de serviços, principalmente envolvidos com as atividades da hospitalidade, como turismo, hospedagem, entretenimento, agenciamento e transportes. Para Dalpiaz, Dagostini, Giacomini e Giustina (2010) os profissionais que trabalham na área precisam estar devidamente capacitados para atender satisfatoriamente aos desejos dos turistas. Leite e Rego (2007) citam que outra maneira de atender o cliente com hospitalidade, é conhecer o que é ofertado na concorrência, para oferecer além, unindo isso ao atendimento rápido e eficaz e a boa educação dos funcionários da linha de frente. Utilizar a hospitalidade no atendimento é agregar valor ao

serviço prestado. Para Dalpiaz et al (2010) a hospitalidade está relacionada às necessidades e desejos das pessoas em relação aos serviços prestados. A hospitalidade envolve a preocupação com o conforto do cliente e a qualidade dos serviços, buscando a satisfação total do cliente, incluindo seus sentimentos e a experiência vivenciada.

STAKEHOLDERS EM FESTAS E EVENTOS

Stakeholders são, segundo Freeman (1984), “grupos ou indivíduos que influenciam ou sofrem influência de determinada organização, incluindo funcionários, compradores, banco, governo e outros” (p. 6). Não há uma tradução para a palavra *stakeholder*, mas Carroll e Buchholtz (2003) definem *stake* como “a relação entre o indivíduo ou grupo que está envolvido nas decisões por interesse, por direito ou por reivindicação” (p. 70). “A análise baseada nos *stakeholder* permite a identificação das questões que afetam os grupos de interesse e entende como formular, programar e monitorar maneiras de lidar com cada grupo” (Zago, Sales & Oliveira, 2013, p. 339). Para Araújo Junior (2008), “analisar os *stakeholders* é analisar o ambiente em que a empresa está inserida e avaliar a influência que os atores deste ambiente têm sobre a empresa e como eles podem interferir no meio ambiente em que a empresa se insere” (p. 1).

Ainda que diversos autores tenham abordado o tema, ele foi mais explorado após a década de 1980. Até então a visão de produção era de algo simples, sempre focando a aquisição da matéria-prima, passando pelo processamento e venda (Freeman, 1984, p. 5). A partir da década de 1980 o cenário passou a sofrer alterações e acionistas, funcionários, sindicatos e outros, passaram a ter maior relação com as empresas; o ambiente externo passou a ser observado e foi incluído no que é conhecido por mapa de *stakeholders*.

Freeman, Harrison e Wicks (2007) dividem os *stakeholders* entre primários, aqueles essenciais à empresa, sem os quais ela não poderia sobreviver; e secundários, que não são essenciais, mas influenciam e podem sofrer influências de acordo com a gestão. Clarkson (1995) também subdivide os *stakeholders* entre primários e secundários. Os primários seriam acionistas, sócios, clientes, fornecedores, investidores, governo, entre outros que sem os quais, a organização não sobreviveria, ou seja, são fundamentais. Quanto aos secundários, eles não são essenciais para a empresa, seriam grupos ou pessoas sem qualquer tipo de relação por contrato, como por exemplo, a mídia. Freeman, Harrison e Wicks (2007) apontam que cabe a cada empresa estabelecer seus *stakeholders*, além de identificar o nível de influência de cada um deles, utilizando o mapa de *stakeholders*. “Todos os grupos devem ser envolvidos no processo de decisão da empresa, mas cabe à gerência, por meio do relacionamento, identificar quais são as partes mais importantes para a tomada de determinada decisão” (Junqueira & Wada, 2011, p. 103).

Assim como nas organizações, os eventos também possuem *stakeholders*. Pugen (2012) afirma que os *stakeholders* em um evento “são fundamentais no que diz respeito a resultados e ao desenvolvimento de ações que beneficiem estes envolvidos” (p. 4). Em eventos, entre os *stakeholders* pode haver pessoas do setor privado, poder público, visitantes e a comunidade

local. “Os diferentes elementos do modelo [...] podem ser articulados a partir das habilidades que deve possuir a promotora de eventos: a capacidade de trabalhar a imagem, a cultura e o retorno financeiro” (Tomazzoni, 2002, p.60). Zanella (2004) fala sobre eventos e concorda que eles tenham como objetivo celebrar acontecimentos importantes e significativos, e também leva em consideração o fato de os eventos não acontecerem somente na esfera social. Afirma que evento é uma reunião formal e solene, com data e local específicos e especiais para sua realização, que além do festejar, tem por objetivo estabelecer contatos de natureza comercial, cultural, esportiva, social, familiar, religiosa ou científica, entre outras.

Para Cesca (2008), “evento é um fato que desperta a atenção, podendo ser notícia e, com isso, divulgar o organizador” (p. 20). A autora comenta sob o olhar das relações públicas, que quando as empresas necessitam reafirmar seu conceito junto ao seu público alvo, elas desenvolvem projetos e os executam por intermédio de um planejamento específico, o que pode ser chamado de evento. Neste mesmo sentido, Andrade (1999) afirma que os eventos são uma forma de multiplicar negócios, pois tem potencial para gerar novos fluxos de visitantes, além de ser capaz de alterar determinada dinâmica da economia. Canton (2007) complementa que este fenômeno, como todo o acontecimento, requer planejamento e organização e visa atingir certo objetivo, seja ele qualitativo ou quantitativo.

A organização de eventos é uma atividade que vem crescendo em todo o mundo, tornando-se uma importante fonte econômica e gerando inúmeros benefícios sociais (Matias, 2007). Melo Neto (2008) comenta o fato de os eventos estarem o tempo todo na mídia e fazerem parte das programações de televisão diariamente, seja de moda, religioso, gastronômico, de negócios, culturais ou outros. “Os eventos constituem a mais nova mídia atuante em nosso meio. Tornaram-se estratégias de comunicação de produtos e marcas de todos os tipos” (Melo Neto, 2008, p. 130). Para Giacaglia (2006), profissionais e consumidores recorrem aos eventos para se atualizarem com relação às novas tendências de mercado e inovações tecnológicas ou comerciais, participando dos mesmos; com isso a concorrência entre as empresas cresceu, fazendo com que elas não deixem de participar ou organizar eventos para que se mantenham no mercado: “cada vez mais os eventos possuem finalidades financeiras essenciais aos negócios das empresas” (p. 4).

No caso brasileiro, Tomazzoni (2002) identificou por intermédio de um estudo sobre as relações entre *stakeholders* na realização de feiras de negócios em Caxias do Sul, que alguns elementos são fundamentais para se alcançar o sucesso de um evento, como a cooperação entre a organização promotora e as entidades que compõem o cenário destes eventos. “Os eventos têm diferentes grupos de influência, cabendo a cada gestor analisar as distintas expectativas de seus *stakeholder*, buscando conhecê-las a fim de elaborar estratégias que ofereçam abordagens integradas para lidar com os interesses dos diversos grupos envolvidos” (Zago, Sales & Oliveira, 2013, p. 339).

Para Pugen (2012), a comunidade local, um dos *stakeholders* apontados pela autora, pode participar de um evento de diferentes formas e intensidade. Uma pessoa pode participar como

membro da comissão organizadora, e ser como uma ponte entre a organização e a comunidade, colocando-se à disposição para esclarecer dúvidas, ouvir opiniões ou reclamações sobre o evento. Outra forma de participação da comunidade pode ser pela prestação de serviços, ser um fornecedor, seja de manutenção, divulgação, ou outros. Ser expositor também é uma das opções da forma de participação dos membros da comunidade, expondo e comercializando produtos e serviços. Por fim, a comunidade pode ser visitante ou participante do evento. Não há envolvimento no pré-evento, o contato acontece somente durante a realização do evento mas, ainda assim, proporciona a interação da comunidade com o evento. “Fazer a população compreender, conhecer, decidir e participar da realização das Festas é uma ferramenta crucial de desenvolvimento. Com a aceitação e apoio da comunidade, o desenvolvimento pode ser atingido com maior facilidade” (Pugen, 2012, p. 6).

Um dos objetivos de uma organizadora de um evento público é aumentar visitação e gerar demanda de turismo para o município sede (Brito & Fontes, 2002, p. 31), sendo assim, os visitantes são fundamentais. O setor privado foi um dos *stakeholders* apontados por Pugen (2012), e pode participar expondo e vendendo produtos, patrocinando ou em ações internas do evento, fazendo doações ou permutas, entre demais alternativas. O evento pode ser uma alavanca para os negócios, afinal, expondo seu produto ou serviço, as vendas podem crescer, além de ser uma oportunidade de fazer novos contatos e manter o bom relacionamento com a comunidade local. Quanto ao poder público, a autora afirma que deve estimular e coordenar as ações que executam o evento, levando em consideração de que o evento deve levar benefícios para a comunidade local.

ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

As entrevistas foram divididas em grupos autogerados, ou seja, o primeiro entrevistado indica os próximos entrevistados, de acordo com seu relacionamento.

Responsável pela organização do Carnaval, *Réveillon* e Fenaostra, a entrevista foi realizada com a secretária municipal de Turismo, Zena Becker³. A Prefeitura, por meio da Secretaria de Turismo, desenvolve ações específicas para garantir o menor número de imprevistos e melhorias significativas para e durante a temporada de verão. Florianópolis é um dos principais destinos turísticos do país e recebe pessoas de diversas partes do mundo durante o período de férias, chegando a dobrar a população na cidade.

A Secretaria de Turismo e o Sebrae-SC elaboraram, em parceria, o projeto ‘Floripa Pró-Turismo’ com o objetivo de atender mais de cinco mil micro e pequenas empresas que trabalham diretamente com o turismo na região da Grande Florianópolis. O estudo de competitividade do

³Zena Becker é administradora com especialização em marketing. Foi presidente por quatro gestões da Apae de Florianópolis, diretora de gestão da Federação das Apaes de Santa Catarina, foi também presidente do Conselho Metropolitano de Desenvolvimento da Grande Florianópolis. Na Associação FloripaAmanhã comandava os projetos “Adote uma Praça”, “Oficina de Desenho Urbano”, “Floripa de frente para o mar”, “Floripa 2030” e o “Plano de Ordenamento Náutico”. Ela coordenou também o grupo de mobilidade urbana e o Fórum de Turismo da Grande Florianópolis, este desde 2014.

turismo demonstra a necessidade dos municípios terem números do setor, estratégia e foco comercial, inovação na gestão e nos serviços, monitoramento de destinos concorrentes, capacitação, formalização e organização do receptivo. Portanto, foram criadas ações que trabalham eixos sujeitos a sazonalidade, como a gastronomia, histórico-cultural, náutico e o turismo de negócios e eventos. Ações de curto, médio e longo prazo fazem parte do projeto, executado entre julho de 2014 e dezembro de 2016. A iniciativa objetivava posicionar Florianópolis como destino de excelência, conciliando bons produtos com boas experiências. Para cada um dos eventos promovidos pela Secretaria de Turismo de Florianópolis foi realizada uma entrevista e apresentado um mapa de *stakeholders* hipotético com dois espaços vazios para caso o entrevistado quisesse sugerir outro *stakeholder*, além de haver a possibilidade de retirar algum dos propostos.

Sobre o Carnaval, todos os *stakeholders* indicados foram mantidos pela entrevistada e foi sugerido acrescentar as ‘escolas de samba’ ao mapa. Quanto ao *Réveillon*, todos os *stakeholders* indicados foram mantidos, e nenhum acrescentado, visto que a entrevistada sugeriu acrescentar associações, que estão contempladas nas Entidades de Classe. Todos os *stakeholders* indicados em relação ao evento Fenaostra foram mantidos pela entrevistada e foi sugerido acrescentar ‘restaurantes’ ao mapa. Ainda que neste evento os restaurantes possam ser vistos como fornecedores, uma vez que eles montam stands para venda de alimentos e bebidas, mesmo aqueles que não participam também são considerados *stakeholders* pelo fato de o evento aquecer a produção e venda das ostras de maneira geral.

A Fundação Franklin Cascaes é responsável pela organização da Festa do Divino e pelo Boi-de-Mamão, sendo a entrevista realizada com o diretor de eventos, Reginaldo Osvaldo da Silva. A Fundação foi criada pela Lei nº 2647/87, de 29 de julho de 1987, com o objetivo de fomentar uma ação cultural forte, autônoma e articulada com os setores turísticos, proporcionando maior autonomia às políticas públicas para a área da cultura em Florianópolis.

Quadro 1: Compilação de respostas das entrevistas

Categorização	Questões	Secretaria Municipal de Turismo de Florianópolis			Fundação Franklin Cascaes	
		Carnaval	Réveillon	Fenaostra	Boi-de-Mamão	Festa do Divino
Identificação e perfil profissional	Nome:	Zena Becker	Zena Becker	Zena Becker	Reginaldo O. da Silva	Reginaldo O. da Silva
	Cargo	Secretária Municipal de Turismo de Florianópolis	Secretária Municipal de Turismo de Florianópolis	Secretária Municipal de Turismo de Florianópolis	Diretor de Eventos	Diretor de Eventos
Caracterização	Descrição do evento	Desfile das Escolas de Samba; Festa no Centro da cidade com patrocínio; Apoio ao Carnaval em bairros	Festa da virada do ano na Avenida Beira-Mar	Festa Nacional da Ostra e da Cultura Açoriana com lazer, gastronomia, oportunidade de negócios, informação ao produtor	Intervenção cultural folclórica principalmente dentro de outros eventos da cidade	Evento religioso anual [maio a setembro], passando por diversas comunidades
	Relação do evento com o turismo	Recebe turistas que querem participar e também fugir de Carnaval de grande porte	Um evento bem organizado atrai mais turistas	Visitantes do Estado desde a entrada do evento no Calendário Oficial das Festas de Outubro de SC	Alguns grupos se apresentam em época de alta temporada para disseminar a cultura local	Participação maior de morador e do próprio Estado mas esperam que mais pessoas venham à festa
	Objetivo da organização do evento	Atrair turistas e descentralizar o evento para atingir diversos bairros	Proporcionar entretenimento ao morador e ao turista, além de levar mais visitantes para cidade e incrementar a economia	Incrementar a produção de ostras, criar mercado pequeno produtor; lazer na sazonalidade e valorização cultura local	Valorizar a cultura local	Manter a tradição e alcançar diversas comunidades da cidade
	Retorno financeiro do evento para a cidade	O evento tem como um dos objetivos incrementar a economia através do turismo	O evento tem como um dos objetivos incrementar a economia através do turismo	Acontece o incremento da economia do setor (produção de ostras e restaurantes)	Não apresenta número significativo	O retorno maior é para as próprias comunidades e entidades religiosas
Stakeholders	Métodos de prospecção dos parceiros	A Secretaria busca parceiros e alguns parceiros buscam a Secretaria para participar do evento	A Secretaria busca parceiros e alguns parceiros buscam a Secretaria para participar do evento	A Secretaria busca parceiros e alguns parceiros buscam a Secretaria para participar do evento	Geralmente os interessados buscam a Fundação, que organiza editais para dar oportunidades	
	Indicação de stakeholders a serem inseridos no mapa:	Escolas de Samba	-	Restaurantes	-	-
		-	-	-	-	-
Relacionamento com os stakeholders	Bom relacionamento entre a Secretaria e os stakeholders	Bom relacionamento entre a Secretaria e os stakeholders	Bom relacionamento entre a Secretaria e os stakeholders	Bom relacionamento entre a Secretaria e os stakeholders	Bom relacionamento entre a Secretaria e os stakeholders	

Fonte: A autora, adaptado de Bardin (2011)

A Fundação Franklin Cascaes investe em programas, projetos, pesquisas, publicações, eventos, manutenção de bibliotecas, centros de documentação, galerias e em ações de incentivo à produção cultural. Também atua no resgate da história e da memória de Florianópolis, promovendo e divulgando as manifestações culturais tradicionais e contemporâneas, além de

preservar o patrimônio cultural material e imaterial da cidade. Para cada um dos eventos realizados pela Fundação Franklin Cascaes foi realizada uma entrevista e apresentado um mapa de *stakeholders* hipotético com dois espaços vazios para caso o entrevistado quisesse sugerir um *stakeholder*, além de haver a possibilidade de retirar algum dos propostos.

Todos os *stakeholders* indicados para o Boi-de-Mamão foram mantidos pelo entrevistado não foram feitas sugestões de novos *stakeholders*. Foram indicados para as entrevistas autogeradas grupos de Boi-de-Mamão registrados na Fundação, como Comunidade Local. Quanto a Festa do Divino, todos os *stakeholders* indicados foram mantidos pelo entrevistado e foi sugerido acrescentar ‘entidades religiosas’, ‘paróquias’ e ‘casal festeiro’ ao mapa. Como o primeiro está contemplado em Entidades de Classe e os demais em Comunidade Local, não houve alteração no mapa.

O Quadro 1 foi projetado para reunir as respostas apresentadas pelos entrevistados analisados, viabilizando assim a comparação do conteúdo, seguindo Bardin (2011). A parceria entre os *stakeholders* é essencial para combater a sazonalidade, uma vez que os interessados são afetados positivamente pelo turismo gerado pelos eventos. Foi possível perceber por meio da observação participante e das entrevistas, que o bom relacionamento entre as partes tem contribuído para alcançar o sucesso dos eventos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Florianópolis é uma cidade que recebe turistas na alta temporada, mas enfrenta a sazonalidade fora dela. É uma cidade de turismo de sol e praia. Existem na cidade bares e restaurantes que abrem apenas na época do verão e que durante todos os outros meses do ano ficam fechados para que não tenham prejuízo devido à baixa demanda. Esta é uma prática comum de ser encontrada.

A mídia aponta que durante o Carnaval e *Réveillon* o número de visitantes chega a ser três ou quatro vezes maior do que a população da cidade. Visitantes que se espalham pelas 42 praias da Ilha, onde podem encontrar festas comemorativas ou apenas um ambiente de descanso. O Carnaval de Florianópolis, segundo a Secretária Municipal de Turismo e a Liga das Escolas de Samba, é o quarto maior do Brasil no que diz respeito à desfile de Escolas de Samba, e chama atenção por ter diferentes tipos de festa acontecendo simultaneamente, como os desfiles de bloco de rua, carnaval de rua e shows no Centro da cidade.

A época do *Réveillon* coincide com verão e o recesso ou férias de final de ano, momento que há a busca pelo turismo de praia. Conseqüentemente, é um período que atrai os turistas. Conforme Cavenaghi, Bueno e Corrêa (2012), “muitas festas populares brasileiras vêm se tornando um produto cada vez mais atraente sob o ponto de vista do turismo, gerando um mercado crescente de empregos, produtos e serviços” (p. 597). Algumas organizações têm trabalhado para combater a sazonalidade, como é o caso do Floripa Convention & Visitors Bureau, que prospecta eventos para cidade. Ainda que sejam eventos corporativos, que não tragam turista em massa,

geram renda para a cidade em épocas de escassez, bem como ampliam a visibilidade e a possibilidade de retorno destes visitantes com sua família, mesmo que seja somente no verão.

Uma característica perceptível na cidade é a valorização da sua cultura, fator que também vêm contribuindo no combate à sazonalidade. Eventos como a Festa do Divino têm recebido investimentos e despertado o interesse de *stakeholders*, uma vez que, além da importância cultural, atraem turistas. Outro evento comprometido com a cultura local é a Fenaostra, que celebra a herança açoriana, abrindo oportunidade para os artistas locais se apresentarem. Segundo a organização do evento, a Secretaria Municipal de Turismo, houve um período em que a festa era realizada para o morador, pelo receio de sua descaracterização no caso de haver muitos visitantes. Mas aos poucos foram ampliando sua divulgação para receberem turistas, já que se trata de uma época que enfrenta a sazonalidade (mês de outubro), e em que existem muitas outras festas acontecendo no Estado. Em 2013 passou a integrar o calendário oficial das Festas de Outubro de Santa Catarina, junto de eventos como a Oktoberfest [em Blumenau] e a Fenarreco [em Brusque]. Outro artifício utilizado para chamar a atenção do turista foram as intervenções do Boi-de-Mamão, que além acontecer dentro de eventos, também passou a ter espaço em algumas praias na alta temporada, como uma forma de convidar o visitante a conhecer a cultura local e, conseqüentemente, os eventos que acontecem fora da alta temporada.

O objetivo geral da pesquisa era o de compreender as relações de hospitalidade existentes entre os *stakeholders* e os organizadores dos eventos *Réveillon*, Carnaval, Fenaostra, Festa do Divino e Boi de Mamão. Foi possível perceber, por intermédio das entrevistas realizadas, que além da parceria, há também hospitalidade entre os *stakeholders*, que sempre buscam uns aos outros, propondo ações para beneficiar a cidade. Sendo assim, tanto o objetivo geral, como os específicos, de levantar os *stakeholders* envolvidos em cada um dos eventos estudados; avaliar as contribuições dos *stakeholders* para a organização de cada um dos eventos; compreender a influência da sazonalidade nas relações de hospitalidade durante os eventos, foram alcançados.

As relações de hospitalidade e a parceria entre os *stakeholders* são essenciais para combater a sazonalidade, uma vez que os interessados são afetados positivamente pelo turismo gerado pelos eventos. Demonstrou-se que o relacionamento com os *stakeholders* das festas estudadas possibilita a viabilização dos mesmos. Devido ao número de interessados na participação dos eventos, os objetivos e ações do evento atingem um elevado número de *stakeholders* conforme observado durante a participação observante por parte da pesquisadora, bem como durante as entrevistas. Dentre os conceitos da hospitalidade estudados, observou-se também o domínio social da hospitalidade conforme Lashley (2000), dada a receptividade oferecida pela comunidade local aos turistas, possibilitando a realização dos eventos sem incidentes com o que diz respeito ao relacionamento entre comunidade e turistas.

REFERÊNCIAS

ABEOC. (2013) [Eventos movimentaram R\\$ 209,2 bilhões no Brasil em 2013](#).

Vilkas, A.C. (2018) Hospitalidade e *stakeholders* em eventos. Uma análise em Florianópolis-SC. **Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, 10(1), pp. 136-152, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i1p136>.

- ABEOC. (2014) [II Dimensionamento econômico da indústria de eventos no Brasil 2013](#).
- Andrade, R. B. (1999) *Manual de eventos*. Caxias do Sul: EDUCS.
- Araújo Junior, J. P. de. (2008) [Análise de Stakeholders: um estudo exploratório](#). *Revista Eletrônica Senai-SP*, 2(4).
- Bardin, L. (2011) *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Camargo, L. O. L. (2003) Os domínios da hospitalidade. p. 7-28. In: Dencker, A. & Bueno, M. S. *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira-Thomson.
- Camargo, L. O. L. (2004) *Hospitalidade*. São Paulo: Aleph.
- Canton, A. M. (2007) *Eventos: ferramenta de sustentação para as organizações do terceiro setor*. São Paulo: Rocca.
- Carroll, A. B. & Buchholtz, A. K. (2003) *Business and society: ethics and stakeholder management*. Austrália: Thomson South Western.
- Cavenhaghi, A. J.; Bueno, M. S. & Corrêa, R. N. (2012) [Festa e Turismo: Por uma relação possível](#). *Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade*, 4(4), 587-598.
- Cesca, C. G. G. (2008) *Organização de eventos: manual para planejamento e execução*. São Paulo: Summus.
- Clarkson, M. B. E. (1995) A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. [The Academy of Management Review](#), 20(1), 92-117.
- Dalpiaz, R.; Dagostini, A.; Giacomini, D. & Giustina, M. G. (2010) [A Hospitalidade no Turismo: O bem receber](#). Caxias do Sul.
- Dencker, A. & Da Via, S. (2002) *Pesquisa empírica em Ciências Humanas*. São Paulo: Futura.
- Durão, A.; Mendonça, J. R. & Barbosa, M. de L. (2007) [Encontros de serviços de hospitalidade: o gerenciamento de impressões de funcionários de linha de frente e a satisfação do hóspede em foco](#). *Turismo - Visão e Ação*, 9(3), 289-304.
- Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. (2014) *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. Porto Alegre: Bookman.
- Fontana, R. de F. (2003) A hospitalidade dos municípios turísticos: espaço urbano x espaço rural. *Anais... XXVI Congresso da Intercom*, Belo Horizonte.
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*. Minnessota: Pitman.
- Vilkas, A.C. (2018) Hospitalidade e *stakeholders* em eventos. Uma análise em Florianópolis-SC. **Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, 10(1), pp. 136-152, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i1p136>.

- Freeman, R. E.; Harrison, J. S. & Wicks, A. C. (2007) *Managing for stakeholders: survival, reputation and success*. New Haven, EUA: Yale University Press.
- Gianesi, I. G. N. & Corrêa, H. L. (1996) *Administração estratégica de serviços: Operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas.
- Gotman, A. (1997) La question de l'hospitalité aujourd'hui. *Communications*, 65, Paris: Du Seuil.
- Gotman, A. (2009) [O comércio da hospitalidade é possível?](#) *Revista Hospitalidade*, 6(2), 3-27.
- Grinover, L. (2002) Hospitalidade: um tema a ser reestruturado e pesquisado. In: Dias, C. M. *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. Barueri: Manole.
- Grove, S. J.; Fisk, R. P. & John, J. (2000) Service as theater: guidelines and implications. In: Swartz, T.A. & Iacobucci, D. *Handbook of services marketing and management*. Londres: Sage Publications.
- Junqueira, R. R. & Wada, E. K. (2011) [Stakeholders: estratégia organizacional e relacionamento. Estudo de casos múltiplos do setor hoteleiro](#). *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10(3), 94-125.
- Junqueira, R. R. & Wada, E. K. A (2010) Hospitalidade enquanto competência essencial na gestão do relacionamento com o cliente: Gran Estanplaza, São Paulo. *Anais... VII Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo*.
- Lashley, C. (2004) Para um entendimento teórico. In: Lashley, C. & Morrison, A. *Em busca da Hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. Barueri: Manole.
- Leite, C. R. & Rego, R. A. (2007) [Os fatores que contribuem para o desenvolvimento da cultura de hospitalidade nas empresas de serviços](#). *Revista Eletrônica de Administração*, 6(1), 1-15.
- Lovelock, C. & Wright, L. (2006) *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2006) *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions*. New York: M. E. Sharpe.
- Matias, M. (2010) *Organização de eventos: procedimentos e técnicas*. Barueri: Manole.
- Melo Neto, F. P. (2008) *Criatividade em eventos*. São Paulo: Contexto.
- Pugen, B. (2012) Análise da participação dos *Stakeholders* em um evento turístico público: O Caso da 18ª Fenapeixe. *Anais... VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Jun.
- Santos Filho, J. (2004) Reflexões sociológicas sobre a hospitalidade. *Revista Espaço Acadêmico*, 37.
- Vilkas, A.C. (2018) Hospitalidade e *stakeholders* em eventos. Uma análise em Florianópolis-SC. **Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, 10(1), pp. 136-152, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i1p136>.

- Selwyn, T. (2004) Uma antropologia da hospitalidade. In: Lashley, C. & Morrison, A. (org). Em busca da Hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Manole.
- Soares, F. & Corrêa, V. (1997) Serviços 5 estrelas: uma introdução à qualidade nos serviços. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Tomazzoni, E. L. (2002) Organização de feiras de negócio: um modelo de gestão para feiras de negócio de Caxias do Sul. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hospitalidade. Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul.
- Vargo, S. & Morgan, F. W. (2006) Historical perspectives on service-dominant logic. New York: M. E. Sharpe.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004) [Evolving to a new dominant logic for marketing](#). Journal of Marketing, 68, 1-17.
- Walker, J. R. (2002) *Introdução à hospitalidade*. Barueri: Manole.
- Yasoshima, J. R. (1997) A qualidade na prestação dos serviços turísticos. Dissertação. Mestrado em Ciências, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Zago, A. P.; Sales, G. A. F. & Oliveira, P. F. (2013) [Eventos culturais e stakeholders: a gastronomia como fator promocional do turismo no Festival Revelando São Paulo, SP](#). Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade, 5(2), 333-348.
- Zanella, L. C. (2004) Manual de organização de eventos: planejamento e operacionalização. São Paulo: Atlas.
- Zeithaml, V. A.; Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2011) Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman.
- Zottis, A. M. (2006) Comunicação, hospitalidade e eventos. *Anais... XX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Intercom 2006, Universidade de Brasília.
- Yin, R. K. (2010) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.