

IDENTIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* DAS FEIRAS DE NEGÓCIOS BRASILEIRAS: O OLHAR DOS ORGANIZADORES

IDENTIFICATION OF STAKEHOLDERS IN BRAZILIAN TRADE FAIRS: THE LOOK OF THE ORGANIZERS

IDENTIFICACIÓN DE ACTORES EN FERIAS BRASILEÑAS: LA MIRADA DE LOS ORGANIZADORES

DEBORA REGINA SCHNEIDER LOCATELLI

Professora do magistério superior - Universidade Federal da Fronteira Sul. Doutora em Administração (USCS), Mestre em Administração (UCS), Especialista em Marketing (UNOCAHPECÓ) e Gerenciamento em Projetos (UNOESC), Administradora (UNOESC).

RESUMO

O objetivo foi analisar os *stakeholders* nos projetos de feiras de negócios no Brasil na visão dos organizadores. Além disso, buscou-se identificar em qual momento da execução da feira os *stakeholders* mais atuam, o engajamento deles na feira, apresentar o poder e o interesse dos *stakeholders* e o tratamento dispensado aos *stakeholders*. A pesquisa é quantitativa descritiva, com aplicação de questionários aos organizadores de feiras de negócios. Ao final foram identificados os cinco principais *stakeholders*: montadoras, expositores, patrocinadores, prefeitura e órgãos públicos. Os *stakeholders* atuam principalmente no pré-evento e durante o evento e são caracterizados como apoiadores e líderes na realização das feiras. Apresentam alto poder e interesse nas feiras, por isso recebem dos organizadores um tratamento diferenciado.

Palavras-chave: *Stakeholders*; Engajamento; Interesse; Tratamento.

ABSTRACT

The objective was to analyze the *stakeholders* in the projects of trade fairs in Brazil in the view of the organizers. In addition, we seek to identify the most active *stakeholders* in the fair's execution, their engagement in the fair, to present the power and interest of *stakeholders* and the treatment given to *stakeholders*. The research is critical research,



with fair application to business organizers. At the end, the audiences were identified, the five main *stakeholders*: exhibiting automakers, sponsors, city halls and agencies. The *stakeholders* involved in the pre-event during the event are characterized as supporters and leaders in carrying out the fairs. It presents high power and interest in fairs, so it receives a differentiated treatment from the organizers.

Keywords: *Stakeholders*; Commitment; Interest; Treatment.

RESUMEN

El objetivo fue analizar los *stakeholders* en los proyectos de ferias en Brasil en la visión de los organizadores. Además, buscamos identificar a los *stakeholders* más activos en la ejecución de la feria, su participación en la feria, presentar el poder e interés de los *stakeholders* y el trato dado a los *stakeholders*. La investigación es una investigación crítica, con justa aplicación a los organizadores de empresas. Al final, se identificaron los públicos, los cinco principales *stakeholders*: automotrices expositoras, patrocinadores, ayuntamientos y agencias. Los actores involucrados en el pre-evento durante el evento se caracterizan por ser simpatizantes y líderes en la realización de las ferias. Presenta alto poder e interés en las ferias, por lo que recibe un trato diferenciado por parte de los organizadores.

Palabras clave: Partes interesadas; Compromiso; Interés; Tratamiento.

1 INTRODUÇÃO

Um projeto é um esforço temporário, com início, meio e fim programados, que fornecerá um produto único, dentro de um orçamento pré-definido (MAXIMIANO, 2014). Uma feira contempla estas características e pode ser considerada um projeto. A gestão de projetos pode afetar o resultado da organização ao ajudar as equipes interfuncionais a trabalhar de forma mais inteligente. Logo, faz-se necessário que os mesmos sejam planejados e executados de acordo com um processo sistemático, o que vale também para as feiras de negócios.

Dentro do contexto de gerenciamento de projetos uma das áreas que mais ganha importância são os *stakeholders* ou partes interessadas. Nas últimas versões do Project Management Body of Knowledge (PMBOK), organizado pelo Project Management



Institute (PMI), transformou os *stakeholders* em uma área do conhecimento dada a sua importância no gerenciamento de projetos, antes era parte da área de comunicação.

Os projetos, independente da área, podem influenciar e serem influenciados por pessoas e/ou grupos que fazem parte do ambiente em que estão sendo desenvolvidos. Os interesses e demandas devem ser considerados em um processo de tomada de decisão para que o processo seja bem-sucedido (DIALLO; THUILLIER, 2005). Dessa forma, é importante que os gerentes de projetos entendam as interações, influências e também em como se comunicar com as partes interessadas/*stakeholders* do projeto que estão gerindo (JUNQUEIRA NETO, 2013). Além disso, para gerenciar um projeto é necessário identificar os requisitos dos principais *stakeholders* e adaptar às diferentes necessidades, preocupações e expectativas para um bom planejamento e gerenciamento do projeto (KEELLING; BRANCO, 2018).

O objetivo geral deste estudo é analisar as partes interessadas nos projetos de feiras de negócios no Brasil na visão dos organizadores, que no caso das feiras seriam os gerentes do projeto. Busca-se para tanto, identificar em qual momento da execução da feira os *stakeholders* mais participam/atuem, verificar o engajamento deles na feira, apresentar o poder e o interesse dos *stakeholders* na execução da feira e descobrir se os organizadores estabelecem um tratamento diferenciado para manter o stakeholder ao seu lado durante a execução da feira

O estudo mostra relevância por cruzar dois assuntos ainda pouco estudados. Para demonstrar a falta de estudos com este enfoque foi realizada pesquisa avançada no Portal de Periódicos da Capes, por meio da Comunidade Acadêmica Federada (CAFe). Como parâmetros foram utilizados, tipo de material somente artigos revisado por pares, podendo ser em qualquer idioma, data de início 01 janeiro de 2015 e data final 31 de dezembro de 2020. Os termos pesquisados num primeiro momento foram “*Stakeholders*” e “Project Management”, sendo que o resultado para o assunto foi de 219 e para o título 40. As pesquisas posteriores foram com “Business fair” e “Project Management”, “Trade fair” e “Project Management”, “Trade fair” e “Project Management”, “Business fair” e “*Stakeholders*” e “Trade fair” e “*Stakeholders*”, tanto no assunto como no título e não



foram encontrados nenhum artigo.

Os termos “*stakeholders*” e “project management” são mais pesquisados, pressupõe-se porque são diretamente relacionados. Já quando se pesquisa sobre feiras de negócios, por meio dos termos em inglês “business fair” ou “trade fair” conjuntamente com “*stakeholders*” e “project management” não foram encontrados artigos, o que demonstra a carência de estudos sobre este tema e enfoque.

O estudo dos *stakeholders* ganhou mais relevância a partir da incorporação de uma área de conhecimento específica na quinta edição do PMBOK, a qual é justificada pelo PMI em função do papel que estes desempenham no gerenciamento de projetos, uma vez que eles podem afetar ou serem afetados de forma positiva ou negativa em um projeto durante todo o seu ciclo de vida (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2014).

Como coloca Sarmiento & Simões (2018) a relevância dos negócios e atividades das feiras de negócios, ainda não é acompanhada por um corpo de conhecimento coeso, multi-perspectiva, adequado em termos de amplitude e profundidade de análise, por ser um fenômeno holístico. A integração das perspectivas dos *stakeholders* em uma feira de negócios é complexa e seu entendimento é necessário para entender todo o fenômeno que envolve este tipo de evento. Os estudos sobre feiras de negócios abordam predominantemente a perspectiva dos expositores ou dos visitantes. Neste estudo a abordagem será a partir da perspectiva dos organizadores, com relação aos *stakeholders* do projeto feira, uma vez que para esta ser bem-sucedida devem atender às motivações e expectativas dos vários *stakeholders* (Sarmiento & Simões, 2018).

O artigo está estruturado em cinco seções. A primeira parte introdutória, que contextualiza o assunto, apresenta o objetivo e a justificativa. A seção seguinte que desenvolve a revisão de literatura, a qual aborda os temas: gestão de projetos, feiras e gestão de projetos em feiras. Na sequência, destacam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa e, posteriormente, a apresentação e a análise dos resultados. Em seguida, a seção final apresenta as considerações finais.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial deste estudo envolve três tópicos: gerenciamento de projeto, *stakeholders* e feiras de negócios, os quais são desenvolvidos a seguir.

2.1. GERENCIAMENTO DE PROJETO

Projeto é um esforço que tem início e término pré-determinado que objetiva criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2014). Para Valle, Soares, Júnior, & Silva (2014), o projeto é um esforço temporário para a criação de um produto ou serviço, assim todos terão início, desenvolvimento e fim definidos, este é finalizado quando seus objetivos são alcançados, ou não for mais necessário ou, ainda, quando seus objetivos não puderem ser atingidos ou não é compensador. Kerzner (2016) acrescenta que um projeto consome recursos e opera sob pressão de prazos, custos e qualidade.

As atividades desenvolvidas no projeto são progressivas e visam alcançar um objetivo único, essas atividades devem ser realizadas buscando um equilíbrio em procedimentos que não burocratizam ou venham a atrasar e atrapalhar o resultado esperado (DUARTE e colab., 2012).

O gerenciamento de projetos envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, para atender suas demandas, atendendo as expectativas dos clientes e sendo capaz de apresentar melhor administração e mais alto número de projetos bem-sucedidos (VALLE e colab., 2014). Neste sentido, o gerenciamento de projetos tem sido muito utilizado, pois objetiva gerar resultados de qualidade, considerando prazos, custos e satisfação das partes interessadas (Project Management Institute, 2014).

O gerenciamento de projetos mostrou-se uma ferramenta eficaz para iniciar, planejar e implementar qualquer projeto, sendo que sua essência é usar métodos



apropriados, ferramentas, técnicas e competências na implementação de projetos (YURIEVA e VOROPAEVA, 2019).

Como metodologia de gerenciamento de projetos ganhou notoriedade o Project Management Body of Knowledge (PMBOK) (LARUCCIA e colab., 2012), ou em tradução livre o Guia de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, desenvolvido pelo Project Management Institute (PMI).

O guia PMBOK aplica e integra processos agrupados em cinco grupos de processos, sendo estes: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento (KERZNER, 2016). São quarenta e sete processos divididos entre dez áreas de conhecimento que apresentam conceitos, termos e atividades que contemplam um campo profissional, além de fornecer uma descrição detalhada das entradas e saídas do processo, descrevendo cada ferramenta e técnica utilizada no gerenciamento de projetos (Project Management Institute, 2014).

As dez áreas de conhecimento são: a) integração que trata de desenvolver, orientar, gerenciar, monitorar, controlar, realizar e encerrar o projeto; b) escopo que visa planejar, coletar os requisitos, definir, criar uma estrutura analítica, validar e controlar os requisitos; c) tempo que determina o prazo necessário para o término do projeto, gerenciando o cronograma, definindo e sequenciando as atividades, estimando os recursos e as durações, desenvolvendo e controlando o cronograma; d) custos que procura executar e finalizar o projeto dentro do orçamento inicial aprovado; e) qualidade que determina as políticas e oferece suporte às atividades de melhoria de processo contínuo, planejando, realizando a garantia de qualidade e por fim controlando; f) recursos humanos que inclui os processos que organizam, gerenciam e guiam a equipe do projeto; g) comunicação considera que as informações precisam chegar a todos os envolvidos assegurando que essa comunicação seja eficaz; h) riscos que visa identificar a probabilidade de eventos positivos ou negativos que possam afetar o projeto, para tanto é realizada análise qualitativa e quantitativa, planejando ações e obtido respostas controlando os riscos em especial aos impactos sociais e ambientais; i) aquisições inclui os trâmites necessários para analisar, definir e contratar as comprar ou adquirir algum



produto, serviço ou resultado com o objetivo de complementar as atividades do projeto; j) partes interessadas (NARDI e colab., 2019), estas serão apresentadas de forma detalhada no próximo item *Stakeholders*.

2.2. STAKEHOLDERS

O termo stakeholder é uma palavra de origem inglesa, na qual “stake” significa estaca e “holder” significa detentor, numa tradução literal para o português “quem segura uma estaca”. Esta expressão no inglês é usada para referenciar as pessoas que tomam as decisões. No Brasil, optou-se por utilizar para sua tradução “partes interessadas” (JUNQUEIRA NETO, 2013).

O termo *stakeholders* começou a ser utilizado por Freeman (1984) ligando o principalmente com a gestão estratégica das organizações. Para ele, os *stakeholders* são um grupo de pessoas que desempenham um papel vital no sucesso do negócio da empresa, podendo afetar ou ser afetado pelo sucesso dos objetivos de uma organização. Embora este estudo esteja relacionado ao gerenciamento de projetos, o conceito de Freeman tem importância por ser pioneiro e nas feiras os *stakeholders* fazem parte da estratégia das mesmas.

“Os projetos podem influenciar e serem influenciados por pessoas ou grupos que fazem parte do ambiente em que estão sendo desenvolvidos”. Por isso da importância dos gerentes de projetos entenderem as interações, as influências e como se comunicar com os *stakeholders* do projeto (JUNQUEIRA NETO, 2013). Os *stakeholders* são grupos ou indivíduos que afetam a organização, ou são significativamente afetados por esta, ao atingir os seus objetivos. Os *stakeholders* podem ser: órgãos públicos, intermediários financeiros, sindicatos, fornecedores, concorrentes, comunidades locais, público interno à organização (proprietários, diretores, gerentes e funcionários...), beneficiários primários e secundários, vítimas, entre outras (JUNQUEIRA NETO, 2013; ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2012). Keelling e Branco (2018) ressalta que a lista de *stakeholders*

pode ser diversificada e grande, pois é importante que ninguém seja esquecido, embora nem todos precisem da mesma profundidade de detalhe ou frequência de atenção.

Gomes, Pazeto, Tractenberg, & Pinheiro Junior (2017) identificaram que se o gerenciamento dos *stakeholders* for feito adequadamente pode minimizar problemas, em especial com a definição do escopo, prazo e custo. A gestão dos *stakeholders* no PMBOK é organizada em quatro processos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2014):

- a) identificar as partes interessadas: envolve identificar pessoas ou organizações que podem impactar ou serem impactadas pelo projeto e seus resultados, analisar e documentar desses atores e seu nível de interesse, engajamento e influência no projeto;
- b) planejar o gerenciamento das partes interessadas: é responsável pelo desenvolvimento de estratégias apropriadas de gerenciamento para engajar os *stakeholders* em todo o ciclo de vida do projeto;
- c) gerenciar o engajamento das partes interessadas: abrange a comunicação com os *stakeholders* e incentivo ao engajamento apropriado destes durante o projeto; e,
- d) controlar o engajamento das partes interessadas: engloba o monitoramento destes e ajustes nas estratégias e planos para que eles permaneçam engajadas.

O Project Management Institute (2014) preconiza como ferramentas e técnicas para esse processo, têm-se a análise de partes interessadas é uma técnica de coleta e análise sistemática de informações quantitativas e qualitativas para determinar os interesses que devem ser considerados durante todo o projeto. Essa análise apresenta os interesses, as expectativas e a influência dos *stakeholders* e determina seu relacionamento com a finalidade do projeto. Para realizar esta análise pode ser utilizado para agrupar as partes interessadas:

- a) poder/interesse: que usa o nível de poder e seu interesse em relação aos resultados do projeto;
- b) poder/influência: que emprega o nível de poder e no seu engajamento no projeto;
- c) influência/impacto: baseado no engajamento ativo no projeto e na sua habilidade de efetuar mudanças no planejamento ou execução do projeto.



Ainda pode ser utilizada a relevância, que descreve os tipos de partes interessadas com base no seu poder, na urgência e na sua legitimidade. Além da análise, podem ser utilizadas opinião especializada e reuniões. Um exemplo de como pode ser realizada matriz de representação de grau de poder/interesse é apresentado na Figura 1, em que A a H são partes interessadas genéricas.

Figura 1. Exemplo de matriz poder/interesse com as partes interessadas

Poder	Alto	<p>B</p> <p>Manter satisfeito A</p> <p>G</p>		<p>Gerenciar com atenção H</p> <p>C</p>		
	Baixo	<p>D</p>		<p>E</p>		
		Baixo	Monitorar	Interesse	Manter informado	Alto

Fonte: Adaptado de Project Management Institute (2014).

Junqueira Neto (2013) apresenta uma lista de tarefas para identificação dos *stakeholders* de um projeto:

a) Identificar e documentar a lista das partes interessadas do projeto: deve ser determinado quem são as partes interessadas internas e externas, depois priorizar aquelas com maior participação e importância no projeto;

b) Validar a lista dos *stakeholders*: pode ser realizada por meio de reuniões com estes para determinarem interesses e necessidades específicas e também deve ser avaliado a influência dos *stakeholders* na organização para estabelecer seu posicionamento no projeto;



c) Definir a comunicação a ser adotada para cada um dos *stakeholders*: descrever tipo de comunicação, desenvolver um plano de comunicação preliminar registrando as necessidades dos *stakeholders*;

d) Definir as responsabilidades no projeto: deve ser identificado em qual fase do projeto cada dos *stakeholders* impactará ou será impactado e apresentar aos principais *stakeholders*.

Com a identificação correta das partes interessadas do projeto, o gerente pode bloquear a ocorrência de crises e estresse desnecessários com os *stakeholders*, bem como atender as funções e as responsabilidades de todos os envolvidos (GERARDI, 2021). Além disso, devem ser classificadas de acordo com o seu interesse, influência, poder e engajamento no projeto. Também é importante a análise inicial dos *stakeholders* deva ser revista e atualizada regularmente (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2014).

Cabe ao gerente de projetos gerenciar as expectativas dos *stakeholders*, pois eles podem ter objetivos diferentes ou conflitantes, sendo algo difícil de ser controlado, sem esquecer de conciliar isto aos requisitos do projeto para garantir um resultado exitoso (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2014).

Na sequência será abordado o assunto referente às feiras de negócios que é o objeto desse estudo.

2.3 FEIRA DE NEGÓCIOS

Feira é um tipo de evento em que há uma “[...] exibição pública com o objetivo de venda direta ou indireta, constituída de vários estandes montados em lugares especiais onde se colocam produtos e serviços” (Matias, 2013, p. 66-67). Para Zanella (2011), as feiras são eventos comerciais e de grande porte, que se reúnem fornecedores, fabricantes, vendedores, compradores ou clientes, consumidores ou usuários, agências de fomento, financeiras, bancos, entre outros; que visam a apresentação ou a exposição de produtos e serviços e apresentação ou lançamento de novas tecnologias.





Neto (2015) argumenta que os eventos, como uma feira, são uma forma de alavancar de todos os tipos de negócios, com sua realização se atrai público, há vendas, promoção de marcas ou de produtos e diversão/entretenimento. A realização de um evento implica na ação de um profissional ou equipe irá pesquisar, planejar, organizar, coordenar, controlar e implantar um projeto, visando atingir o público-alvo com ações concretas e com obtenção de resultados (MATIAS, 2013).

Para Sarmento e Simões (2018), as feiras de negócios são espaços para interação, relacionamento e aprendizagem. São caracterizados por uma atmosfera de informalidade que estimula as interações e aumenta a proximidade entre os participantes (SARMENTO; SIMÕES e colab., 2015). As feiras são um microcosmo de negócios tendo no mesmo local compradores e vendedores, prestadores de serviços, parceiros e órgãos reguladores, tornando-se o próprio mercado daquele (ROSSON e SERINGHAUS, 1995) ou ainda podendo ser reconhecido como um cluster temporário (LUOA e ZHONGA, 2016).

O SENAC (2000; 2002) e Coutinho (2017) classificam as feiras como: vertical ou setorial, horizontal/multissetorial e paralela a um evento. Quanto à periodicidade algumas são anuais e outras são bianuais, realizadas a cada dois anos, tanto estas como as anuais são sempre na mesma época do ano (REIS, 2013).

As feiras grandes normalmente ocorrem em pavilhões de exposições, especialmente preparados para essa finalidade (GIACAGLIA, 2012), ou há montagem de instalações especiais e a utilização de ampla área de ocupação e movimentação, além da montagem de estandes (ZANELLA, 2011).

Quanto ao acesso, a feira pode ser de livre acesso ao público ou ter cobrança de ingressos (MARTIN, 2014). As feiras têm tempo de duração variável podendo durar até quinze dias (COUTINHO, 2017; GIACAGLIA, 2012; SENAC, 2002). Para a realização de uma feira há vários custos, os mais elevados são com montagem e manutenção. Há empresas, ministérios, secretarias estaduais e municipais que se interessam em apoiá-las e patrociná-las, por considerarem estas importantes meios de negócios. Outra forma



de entrada de recursos para as feiras e a venda dos espaços que são comercializados para os expositores (SENAC, 2002).

O planejamento e a organização de uma feira são realizados pela empresa ou instituição responsável por tal, muitas vezes há uma comissão montada com este objetivo. Para tanto, é necessário analisar pontos, dentre eles: periodicidade e tempo de duração, relação entre o custo da feira e o retorno direto (ou indireto) possível de ser alcançado, potencial dos produtos a serem apresentados ou vendidos, capacidade de reposição dos produtos expostos para manutenção da feira, correspondência entre vendas, negócios concretizados e número de visitantes, entre outras coisas (SENAC, 2000).

Para os expositores participar de uma feira é importante para mostrar seus produtos e serviços para um grande número de consumidores de forma atraente e motivadora sem altos investimentos em divulgação (GIACAGLIA, 2012; SARMENTO; FARHANGMEHR e colab., 2015).

As feiras de negócios representam os mercados, concentrando-se em um único espaço e em um curto período de tempo os principais players de uma área. Nesse sentido, os participantes têm a possibilidade de estabelecer redes de contatos com agentes que de outra forma seriam muito difíceis de acessar e/ou interagir (SARMENTO; SIMÕES, 2018).

Os participantes procuram inovação nas feiras de negócios e os organizadores devem realizar atividades que facilitem a difusão do conhecimento e estimulem o compartilhamento e a aquisição de inovações, produzindo um evento que espelhe a vanguarda daquela área de negócio (SARMENTO; SIMÕES, 2018).

O próximo tópico apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para realização do estudo.

3 METODOLOGIA



Este estudo tem uma abordagem quantitativa descritiva, que permite identificar as características dos fenômenos, sua ordenação e classificação, surgindo a partir disto outros estudos que buscam elucidar os fenômenos. É utilizada quando se deseja entender melhor o comportamento de diferentes fatores e elementos que implicam sobre determinado fenômeno (TRIVIÑOS, 1987). Como base da pesquisa descritiva foi utilizado o referencial teórico.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário formulado no GoogleForms. O questionário é uma forma de coleta de dados da pesquisa quantitativa, pois esta se utiliza de questões formais e fechadas, isto é, estruturadas (HAIR JR. e colab., 2014). Para Malhotra (2019) as pesquisas realizadas pela internet estão cada vez mais populares entre os pesquisadores, pois apresentam menores custos, rapidez e a capacidade de atingir populações específicas. Continua colocando que para o respondente, também é interessante porque pode responder da maneira que for mais conveniente, no tempo e local que desejar. Contudo, há desvantagens, Malhotra (2019) cita a baixa taxa de resposta neste tipo de pesquisa, caso que ocorreu neste estudo.

O pré-teste foi aplicado no final do mês de fevereiro de 2020, para dois organizadores de eventos um de Santa Catarina e outro do Rio Grande do Sul e que organizam feiras de negócios de setores distintos para que pudessem avaliar sob diferentes perspectivas. Ambos não tiveram dificuldades para responder, só pontuaram que tinham muitas questões. Então foram retiradas cinco questões que eram para traçar o perfil do respondente. O formulário ficou então com três questões iniciais para caracterização do organizador respondente, na sequência foram solicitados para identificar os cinco principais *stakeholders*, para cada um deles deve ser identificado o momento que eles mais participam ou atuam, o nível de engajamento, o poder, o interesse e se é estabelecido um tratamento diferenciado.

Após o levantamento de dados estes foram processados, com atenção especial para evitar erros e dados omissos (missings), que podem comprometer a qualidade das análises. O cuidado na preparação dos dados possibilita ao pesquisador um poder

analítico que garantirá a sustentação desses e a confirmação teórica (HAIR JR. e colab., 2014).

A população de um estudo “[...] é o conjunto de elementos para os quais desejamos que as conclusões da pesquisa sejam válidas, com a restrição de que esses elementos possam ser observados ou mensurados sob as mesmas condições” (BARBETTA, 2014, p. 41). A população do estudo são os organizadores de feiras de negócios, sendo que a referência foram os organizadores cadastrados no Calendário Brasileiro de Feiras e Exposições dos anos de 2018 e 2019. Esta é uma publicação oficial do Governo Federal, que abrange eventos dos mais variados setores desde 1969, é disponibilizado gratuitamente em três idiomas: português, inglês e espanhol (BRASIL. MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, 2019). A escolha deste Calendário como referência ocorreu porque é tradicional, tem abrangência nacional, é distribuído internacionalmente, pode ser acessado por qualquer organizador de eventos e apresenta os contatos dos organizadores. Embora ele não contemple todas as empresas ou entidades organizadoras de eventos, nem todos os eventos que acontecem no País, pois as feiras e eventos constantes no Calendário são inseridos por livre iniciativa de dos organizadores (BRASIL. MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, 2019). No ano de 2018 constavam 101 organizadores (BRASIL. MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, 2018) e, em 2019, 96 organizadores (BRASIL. MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, 2019). Como há empresas que se repetiram nos dois anos, totalizaram nestes dois anos 137 empresas ou entidades organizadoras de eventos dos mais vários estados do Brasil.

Foram enviados e-mails com o link do formulário em quatro momentos: 30 de março, 14 e 28 de abril e 09 de junho de 2020. Para os organizadores que contava mais de um e-mail foram enviados em todos. Em cada novo envio era retirado os e-mails dos que já tinham respondido, bem como os que eram devolvidos por não existirem mais.

Ao final constavam vinte e quatro respostas, sendo que duas foram retiradas. Uma porque o respondente somente respondeu as três primeiras questões e outro por ter respondido somente as quatro primeiras questões. Ficando assim uma amostra de vinte e dois respondentes.



Foram realizadas análises descritiva, prototípica e de similitudes. A análise descritiva visa descrever e elencar as principais características em um determinado conjunto de dados, que são apresentados por meio de tabelas, gráficos e medidas-resumo, todavia não manifestam conclusões ou inferências da população (FAVERO; BELFIORE, 2017). Foram realizadas frequência absoluta e relativa.

Análise prototípica e a de similitudes foram realizadas com auxílio do Iramuteq (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires), que é um software aberto criado por Pierre Ratinaud que tem interface com o R (www.r-project.org) e realiza análises estatísticas de textos (JUSTO; CAMARGO, 2014). Neste estudo foi utilizada a versão do Iramuteq 0.7 alpha 2. A análise prototípica é utilizada para compreensão e diagnóstico de temas sociais e assuntos que não são ainda estruturados (VÈRGES, 1992). As palavras/termos evocados em um texto ou vários, são organizados em planilha de cálculo com cinco colunas, mesmo que alguma delas não esteja preenchida. A partir desta análise os termos são dispostos em uma representação gráfica de quatro quadrantes, construídos em função de dois indicadores: a) +frequentes/+salientes; b) +frequentes/-salientes; c) -frequentes/+salientes; d) -frequentes/-salientes (DANY e colab., 2015).

A análise de similitudes se baseia na teoria dos grafos e identificar a ocorrência simultânea de palavras e conexões entre elas (JUSTO; CAMARGO, 2014).

Para estas análises foram utilizados os *stakeholders*, termo indutor, que foram citados pelos respondentes. No questionário era solicitado que se indicassem os cinco principais *stakeholders*, todavia alguns respondentes elencaram um número maior. Assim, foram utilizados os cinco primeiros *stakeholders* citados pelos respondentes.

No próximo tópico são apresentados os dados resultados deste estudo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a coleta de dados os formulários válidos foram processados e os resultados coletados são apresentados e analisados nesta seção.



Quanto aos pesquisados são empresas ou entidades organizadoras de feiras de negócios das mais diversas áreas e com boa experiência na área tendo em vista o tempo que estão atuando na área. A Tabela 1 traz as informações quanto ao tempo de atuação na área.

Cabe destacar que oito delas está entre onze a quinze anos, 36,4%, e cinco delas há mais de quinze anos, 22,6%. Assim, elas têm conhecimento da atividade que atuam e conseguem ter maturidade na organização de feiras e conseguem de fato contribuir com os objetivos deste estudo.

Tabela 1 - Tempo de atuação na organização de feiras.

Tempo de atuação na área	Nº Empresas	% dos pesquisados
Até 5 anos	3	13,6
De 5 a 10 anos	6	27,3
De 11 a 15 anos	8	36,4
De 16 a 20 anos	1	4,5
De 21 a 25 anos	1	4,5
De 26 a 30 anos	2	9,1
De 31 a 35 anos	1	4,5
	22	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O grupo respondente da pesquisa ficou representativo quanto à localização das empresas e entidades organizadoras de eventos, como apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Estado sede da empresa ou entidade.

Estado sede	Nº Empresas	% dos pesquisados
BA	1	4,5
GO	2	9,1
MG	1	4,5
PB	1	4,5
PR	2	9,1
RJ	2	9,1
RS	5	22,7
SC	4	18,2
SP	4	18,2
9 Estados	22	100

Fonte: Dados da pesquisa (2021)



Foram nove estados diferentes citados pelas empresas e entidades organizadoras de feiras, destaca-se o Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. A diversidade na localização das empresas e entidades respondentes é interessante para a pesquisa porque não fica tendencioso para aspectos regionais e/ou culturais na percepção quanto aos *stakeholders*.

Abordando as informações específicas relacionadas aos objetivos da pesquisa, foi solicitado aos respondentes que citassem os cinco principais *stakeholders* das feiras que organizam, sendo que não era necessário citar o nome da pessoa ou empresa somente o que ela faz, como por exemplo: montadora. Embora tenha sido feita esta solicitação, alguns colocaram nomes de empresas as quais foram retiradas e somente citadas as suas categorias. Ao total foram elencados cento e seis *stakeholders*, pelo total de respondentes deveriam ser no máximo cento e dez.

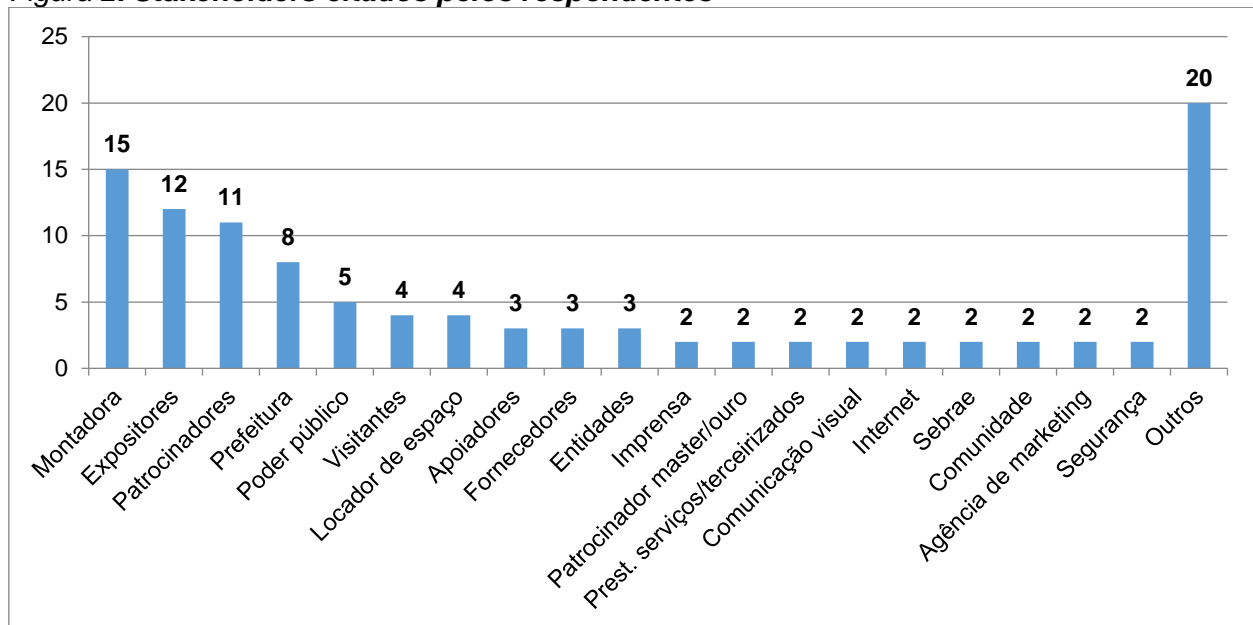
A Figura 2 apresenta os *stakeholders* citados pelos pesquisados, sendo que os cinco mais citados foram: montadoras, expositores, patrocinadores, prefeitura e poder público. No item outros há citação uma única vez: influenciadores digitais, logística de acesso, produtora, sonorização, profissionais do varejo, gráficas, áudio e vídeo, empresas de cartão de crédito, limpeza, colaboradores, assessoria de imprensa, empresas materiais de construção, presidente do evento, associação comercial, universidade e cinco nome de empresas.

Como ressaltando por Keelling e Branco (2018) a lista de *stakeholders* pode ser diversificada e grande, como é o caso das feiras de negócios. Zanella (2011) escreve que as feiras reúnem dentro de um segmento fornecedores, fabricantes, vendedores, compradores ou clientes, consumidores ou usuários, agências de fomento, financeiras, bancos, entre outros, isso só como expositores, patrocinadores e visitantes. O número de partes interessadas encontrado na pesquisa poderia ainda ser maior, no formulário foi solicitado que indicassem os cinco principais *stakeholders*. Isso porque os gestores, no caso deste estudo os organizadores, devido a multiplicidade de interesses dos *stakeholders*, devem priorizar, rejeitar, apoiar ou atender às suas demandas (FISCHER;

BRETTEL; MAUER, 2020), deste modo reconhecendo os principais fica mais fácil de realizar isto.

Os expositores (7) e as montadoras (5) foram os stakeholder mais citados em primeiro lugar pelos respondentes. O poder público (2) e a prefeitura (1) são citados que atuam mais no pré-evento, já as montadoras (4) são indicadas como atuantes em todas as fases - pré, durante e após o evento. Os expositores não tem nenhuma indicação de atuação somente no pré-evento, tem durante o evento (2), pré e durante (2) e em todas as fases três referências.

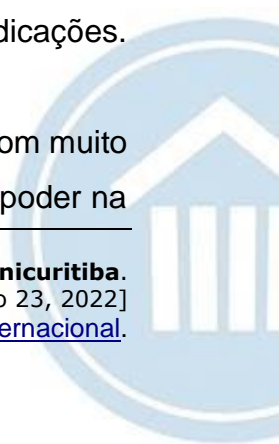
Figura 2. Stakeholders citados pelos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Com relação ao engajamento, verifica-se que o poder público (2) foram citados como que lideram o projeto da feira, isto pode ocorrer porque em alguns casos estes órgãos auxiliam no processo de organização das feiras. Os expositores (3) também foram citados como que lideram e que apoiam o projeto com o mesmo número de indicações. Os patrocinadores (2) são identificados como apoiadores.

Quanto ao nível de poder, verifica-se que os que mais foram indicados com muito alto (4) e alto (2) poder foram os expositores, sendo assim os que mais teriam poder na

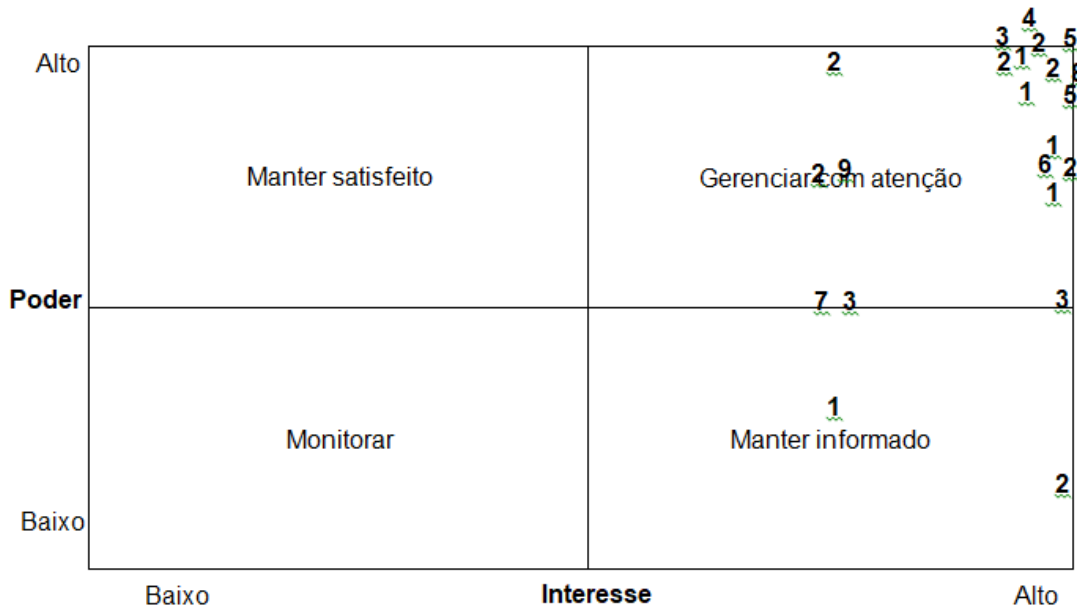


realização das feiras. Porém, eles também foram indicados com muito baixo (1) poder por um respondente.

Os números da Figura 3 representam os seguintes *stakeholders*: montadora (1), expositores (2), patrocinadores (3), prefeitura (4), poder público (5), locação de espaço (6), patrocinador master/ouro (7), produtora (8) e equipe (9).

Houve concentração dos dados que representam estes *stakeholders* com alto poder e alto interesse, isso justifica que a maioria dos pesquisados (20), realiza um tratamento diferenciado para estes *stakeholders*. Rasi, Abdekhodae & Nagarajah (2014) defendem que as organizações devem gerenciar seus relacionamentos com os *stakeholders* baseado no poder destes. Com base na teoria da dependência de recursos, Tiew, Holmes & Bussy (2015) escrevem que os *stakeholders* que tenham a posse de algo tangível ou de recursos essenciais intangíveis representam mais poder. Isto vai ao encontro dos achados da pesquisa, uma vez que montadora, patrocinadores, prefeitura e locação de espaço detem estes recursos e assim tem mais poder.

Figura 3. Matriz poder/interesse com os *stakeholders* apontados em primeiro lugar.



Fonte: Dados da pesquisa (2020).



Somente foi apontado não executar um tratamento diferenciado para a montadora (1), justamente o organizador que respondeu que a montadora não tem poder, e o poder público (1).

Os *stakeholders* mais citados em segundo lugar pelos respondentes foram os patrocinadores (5), a montadora (3) e os expositores (3). O momento em que os *stakeholders* citados em segundo lugar mais atuam nas feiras é no pré e durante a feira. Quanto ao engajamento os patrocinadores lideram (3) e apoiam (2). O Project Management Institute (2014) e Keeling e Branco (2018) salientam que o patrocinador é uma pessoa ou grupo que fornece recursos e suporte para o projeto e é responsável pelo seu sucesso.

Nove citações foram feitas para o papel de apoio nos mais diversas partes interessadas: montadora (1), Sebrae(1), expositores (1), patrocinadores (2), poder público (2), visitantes (1) e locação de espaço (1). O visitante (1) foi indicado como desinformado, porém cabe ao organizador passar as informações para o visitante, este mesmo respondente indicou que não tem tratamento diferenciado para eles. O visitante seria um dos clientes/usuários da feira, que as pessoas ou organizações que utilizam, aprovam e gerenciam o resultado do projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2014), que no caso é a feira.

Com relação ao nível de poder, os patrocinadores foram indicados como tendo muito alto nível (3), médio (1) e baixo (1). O maior número de citações foi no grau médio: montadores (3), Sebrae (1), patrocinador (1), poder público (2) e visitantes (1). O interesse dos patrocinadores foi indicado como muito alto (4) e este também foi indicado por receber um tratamento diferenciado (5) pelos organizadores.

Na terceira, na quartas e na quinta indicação apareceu maior diversidade de *stakeholders*, bem como o seu engajamento, poder e interesse foram mais pulverizados.

Inicia-se a apresentação da análise prototípica com a o dicionário dos termos (Figura 4), necessário para uniformizar os termos e processar no Iramuteq.

Figura 4. Dicionário de termos correspondentes



Termos citados	Termos utilizados no Iramuteq
Expositor e expositores	Expositores
Visitante e visitantes	Visitantes
Imprensa e empresas de comunicação	Imprensa
Pavilhão, local adequado, tendas e local do evento	Locador espaço
Montadora e montadoras	Montadora
Prefeitura e Prefeitura municipal	Prefeitura
Apoios de órgãos públicos municipais, estaduais e nacional, Governo do Estado, Poder público e Governo	Poder público
Entidade e Instituições do setor	Entidade
Patrocinador e patrocinadores	Patrocinadores

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2021)

Cabe ressaltar que os números da totalização de frequência de alguns *stakeholders* podem divergir da análise anterior, porque para a análise prototípica foram utilizados somente os cinco primeiros citados pelos respondentes.

Na Tabela 3 são apresentados os principais *stakeholders* que tem pelo menos duas citações, o percentual total e o percentual que apareceu na linha, que demonstra a importância do termo.

Tabela 3 - Principais *stakeholders* evocados.

Termos	Frequência	Percentual total	Percentual nas linhas
Montadora	15	14,15	68,18
Expositores	12	11,32	54,55
Patrocinadores	11	10,38	50,00
Prefeitura	8	7,55	36,36
Poder público	5	4,72	22,73
Visitantes	4	3,77	18,18
Locador de espaço	4	3,77	18,18
Apoiadores	3	2,83	13,64
Fornecedores	3	2,83	13,64
Entidades	3	2,83	13,64
Imprensa	2	1,89	9,09
Comunidade	2	1,89	9,09
Sebrae	2	1,89	9,09
Comunicação visual	2	1,89	9,09

Fonte: Dados da pesquisa processados no Iramuteq (2021)



A análise prototípica proposta por Vergès (1992), a matriz prototípica é apresentada na Tabela 4.

Tabela 4 - Análise prototípica.

	OME < 2,79			OME >= 2,79		
	Núcleo central			Primeira periferia		
Frequência >= 5,43	Termo	Frequência	OME	Termo	Frequência	OME
	Montadora	15	2,5	Prefeitura	8	3,1
	Expositores	12	2,2	-	-	-
	Patrocinadores	11	2,1	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	Zona de contraste			Segunda periferia		
	Termo	Frequência	OME	Termo	Frequência	OME
Frequência < 5,43	Poder público	5	1,8	Visitantes	4	3,5
	Locador de espaço	4	2,5	Apoiadores	3	5,0
	-	-	-	Fornecedores	3	4,0
	-	-	-	Entidade	3	3,0
	-	-	-	Imprensa	2	3,5
	-	-	-	Comunidade	2	2,4
	-	-	-	Sebrae	2	3,5
	-	-	-	Comunicação visual	2	5,0

Fonte: Dados da pesquisa processados no Iramuteq (2021)

Os termos do núcleo central são os que foram citados primeiro, dão mais significado ao termo indutor, que neste caso é *stakeholders*. Embora tenham a OME menor, é como se ligassem os outros quadrantes da matriz. Neste estudo eles têm média maior que 5,43 e OME menor que 2,79. Os termos do núcleo central foram: montadora, expositores e patrocinadores.

Na primeira periferia estão os termos que têm frequência maior que 5,43 e o OME maior que 2,79. Nela ficam as palavras que foram as primeiras a serem evocadas. Neste estudo teve somente um termo - Prefeitura, sendo que está normalmente está ligada direta ou indiretamente envolvida na realização de uma feira, não somente as de negócios.



Já na segunda periferia ficam os termos com OME alto, acima de 2,79 e frequência menor de 5,43. Por vezes até o OME é maior do que o da primeira periferia, porém a sua frequência é mais baixa. Neste estudo ficou o maior número de termos, algumas com OME altos. Neste quadrante ficaram: visitantes, apoiadores, fornecedores, entidade, imprensa, comunidade, Sebrae e comunicação visual.

A zona de contraste tem termos com frequência menor que 5,43 e OME menor que 2,79. São termos que até poderiam ir para o núcleo central se o número da amostra aumentasse. Estão na zona de contraste poder público e locador de espaço.

A análise de similitude é apresentada a Figura 5. Observando a imagem da análise se similitudes é possível identificar 3 grupos:

a) Azul: é o maior grupo, é composto por: montadora, patrocinadores, Prefeitura e locação de espaços, que são *stakeholders* bem representativos, estão fortemente relacionado e também se relacional com o grupo rosa, principalmente com os expositores;

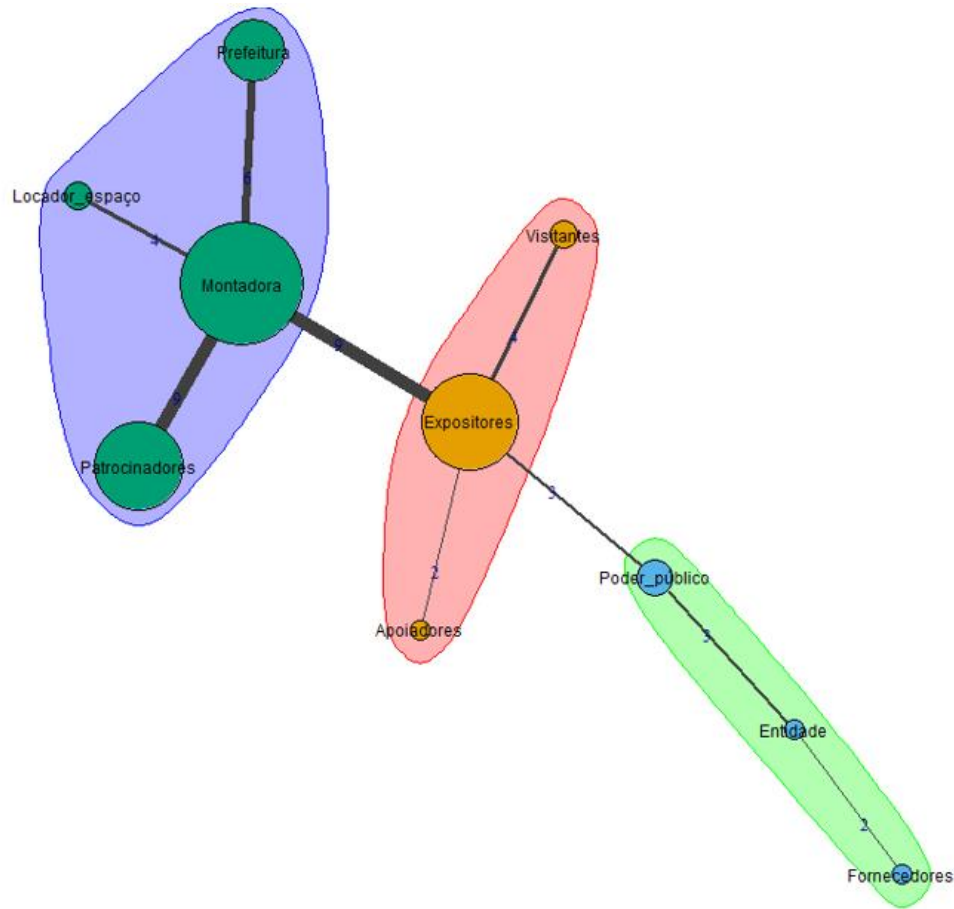
b) Rosa: é o grupo intermediário, é formado pelos *stakeholders*: expositores, seu principal representante, apoiadores e visitantes; se itnerconecta com o grupo verde também pelos expositores, mas com um vínculo mais fraco;

c) Verde: é o menor e é formado pelos poder úblico, entidades e fornecedores.

Assim finaliza-se a apresentação e discussão dos resultados e na sequênciã há as considerações finais.

Figura 5. Análise de similitudes das metodologias





Fonte: Gerada pelo Iramuteq a partir dos dados da pesquisa (2021)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegada ao final do estudo busca-se verificar se seus objetivos foram alcançados. O objetivo geral do estudo que era analisar as partes interessadas nos projetos de feiras de negócios no Brasil na visão dos organizadores foi alcançado porque se conseguiu ter um panorama geral sobre os *stakeholders* das feiras no Brasil, sendo que houveram respondentes de nove estados do país. Os cinco *stakeholders* mais citados foram: montadoras, expositores, patrocinadores, Prefeitura e poder público. Os quais também foram ressaltados na análise prototípica.



Destaca-se também o alcance dos objetivos específicos do estudo, que complementam e auxiliam a análise das partes interessadas. O primeiro neste sentido, que era de identificar em qual momento da execução da feira os *stakeholders* mais participam/atuam, verificou-se que eles atuam do pré-evento (18), durante o evento (30), pré e durante o evento (23) e pré, durante e pós evento (30). Sendo assim o envolvimento é menor no pós evento, mas no pré e durante o evento atuam de forma muito presente. O pós evento talvez não foi tão citado porque acabam sendo atividades mais de encerramento das atividades, algumas burocráticas somente: pagamentos, finalização de contratos e entrega de materiais e outros. Poderiam se destacar no pós evento as atividades das montadoras, que também fazem o desmonte dos estandes, as empresas que locam o espaço onde as feiras são organizadas e talvez a equipe executora.

Quanto ao engajamento foi verificado que nas feiras de negócios brasileiras, os papéis mais desempenhados pelas partes interessadas são de apoiadores (58) e liderança (24). Os que são neutros (6) foram citados: montadora (2), visitantes, logística de acesso, tendas e prestadores de serviços/terceirizados. Os resistentes (6) foram os: patrocinadores (2), expositores, montadores, agência de marketing e apoiadores. Já o desinformado (2) foi o menos citados, sendo estes os visitantes e a montadora.

Com relação ao poder dos *stakeholders* no desenvolvimento do projeto da feira, foram considerados com muito alto e alto poder. Sendo que somente receberam indicação de baixo poder, com uma citação cada: montadora, patrocinador, locação de espaço, prestadores de serviços/terceirizados e visitantes. Muito baixo poder foram citados somente dois: Prefeitura e universidade.

O mesmo ocorreu com o interesse das partes interessadas que somente houve duas citações de baixo interesse: logística de acesso e Prefeitura, sendo que as prefeituras normalmente têm interesse nas feiras porque movimentam a economia local. Isso é salientado por Locatelli (2017) que feira é uma iniciativa que não só beneficia o expositor e o visitante, mas também a economia local, com destaque para empresas de transporte e logística, as promotoras e demais fornecedoras de serviços inerentes a sua



organização. A análise prototípica mostrou que a Prefeitura ficou na primeira periferia demonstrando que foi muito citada e teve OME alto.

Finalizando, os organizadores citaram que estabelecem um tratamento diferenciado para a maioria (92) dos *stakeholders*, sendo que ocorreram somente sete citações de que não fazem nenhum tratamento diferenciado para as partes interessadas. Isso pode ser bom, porém os organizadores que no caso das feiras de negócios são os gestores do projeto podem estar não avaliando adequadamente seus *stakeholders* e dispendendo um tratamento especial para partes interessadas que não sejam fundamentais para o desenvolvimento com sucesso da feira.

Como apresenta o PMBOK para a identificação das partes interessadas há necessidade de se envolve identificar pessoas ou organizações que podem impactar ou serem impactadas pelo projeto e isto foi realizado neste estudo, bem como analisar e documentar desses atores o seu nível de interesse, engajamento e influência no projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2014), considera-se que o estudo foi exitoso.

As limitações do estudo são:

a) pequena participação na pesquisa, embora tenham sido feitas quatro envios; não foi possível avaliar se isto se deu ao fato de a pesquisa ter sido aplicada durante a aplicação de medidas de distanciamento social devido a pandemia do Covid-19, mas houveram e-mails que voltavam mensagem automática de que a empresa estava parada, algumas que o e-mail não existia mais ou dizendo que no retorno das atividades responderiam ao e-mail;

b) utilização de formulário que foi elaborado pela autora do estudo e não um que já tenha sido validado por outro estudo, embora tenham sido utilizadas questões relacionadas ao PMBOK que é uma metodologia de gerenciamento de projetos referendada e utilizada no mundo todo nas mais diferentes áreas de projetos.

Como sugestões de estudos futuros, indicasse a replicação deste estudo em outro momento e/ou com outra forma coleta de dados como aplicação direta do questionário ou entrevista. Além disso, pode ser aprofundada a pesquisa com base nos *stakeholders* mais citados neste estudo ou ainda por segmentos de feiras de negócios.



REFERÊNCIAS

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 9. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2014.

BRASIL. MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, Comércio Exterior e Serviços. Ministério das Relações Exteriores. **Calendário Brasileiro de Exposições e Feiras 2018**. Brasília: [s.n.], 2018. Disponível em: <<https://sistemas.mre.gov.br/kitweb/datafiles/AdisAbeba/pt-br/file/calendario2018versãofinal.pdf>>.

BRASIL. MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, Comércio Exterior e Serviços. Ministério das Relações Exteriores. **Calendário Brasileiro de Exposições e Feiras 2019**. Brasília: [s.n.], 2019. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/images/REPOSITORIO/scs/calendario_exp%0Aosicoes_feiras_2019_pt.pdf.%0A>.

COUTINHO, H. R. M. **Organização de eventos**. [S.l.: s.n.], 2017. Disponível em: <https://tecnicasecretariado.wikispaces.com/file/view/Organizacao_de_eventos.pdf>.

DANY, L. e URDAPILLET, I. e MONACO, G. L. **Free associations and social representations: Some reflections on rank-frequency and importance-frequency methods**. *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*, v. 49, n. 2, p. 489–507, 2015.

DIALLO, A. e THUILLIER, D. **The success of international development projects, trust and communication: an African perspective**. *International Journal of Project Management*, v. 23, n. 3, p. 237–252, 2005.

DUARTE, C. C. M. e colab. **Análise do conceito de sucesso aplicado ao gerenciamento de projetos de tecnologia da informação**. *Revista de Administração da UFSC*, v. 5, n. 3, p. 459–478, 2012.

FAVERO, L. P. e BELFIORE, P. **Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel, SPSS e Stata**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FISCHER, D. e BRETTEL, M. e MAUER, R. **The Three Dimensions of Sustainability: A Delicate Balancing Act for Entrepreneurs Made More Complex by Stakeholder Expectations**. *Journal of Business Ethics*, v. 163, p. 87–106, 2020.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.



GERARDI, T. B. **Gerenciamento de projetos sem crise: como evitar problemas previsíveis para o sucesso do projeto.** São Paulo: Novatec, 2021.

GIACAGLIA, M. C. **Organização de eventos: teoria e prática.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GOMES, M. B. e colab. **Gestão De Stakeholders (Gs) No Gerenciamento De Projetos (Gp): Casos Múltiplos Sob a Luz Do Pmbok.** South American Development Society Journal, v. 3, n. 07, p. 158, 2017.

HAIR JR., J. F. e colab. **Fundamentos de pesquisa de marketing.** 3. ed. ed. Porto Alegre-RS: Bookman, 2014.

JUNQUEIRA NETO, N. **A definição das partes interessadas (stakeholders) e o gerenciamento da comunicação em projetos.** Revista On-Line IPOG, v. 1, n. 6, 2013. Disponível em: <<https://www.ipog.edu.br/download-arquivo-site.sp?arquivo=a-definicao-das-partes-interessadas-stakeholders-e-o-gerenciamento-da-comunicacao-em-projetos-3819312.pdf>>.

JUSTO, A. M. e CAMARGO, B. V. Estudos qualitativos e o uso de softwares para análises lexicais. NOVIKOFF, C.; SANTOS, S. R. M.; MITHIDIERI, O. B. (Org.). . Caderno de artigos: XSIAT & II Serpro. Duque de Caxias, RJ: Universidade do Grande Rio “Professor José de Souza Herdy”, 2014. p. 37–54. Disponível em: <[https://www.academia.edu/11753344/Estudos_qualitativos_e_o_uso_de_softwares_pa ra_an%C3%A1lises_lexicais](https://www.academia.edu/11753344/Estudos_qualitativos_e_o_uso_de_softwares_para_an%C3%A1lises_lexicais)>.

KEELLING, R. e BRANCO, R. H. F. **Gestão de projetos: uma abordagem global.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

LARUCCIA, M. M.e colab. **Gerenciamento de projetos em pesquisa e desenvolvimento.** Revista de Gestão e Projetos, v. 3, n. 3, p. 109–135, 2012.

LOCATELLI, D. R. S. **Feiras de negócios e seu potencial para desenvolvimento de relacionamento entre expositores.** 2017. 161 f. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2017. Disponível em: <<https://www.uscs.edu.br/pos-stricto-sensu/arquivo/140>>.

LUOA, Q. e ZHONGA, D. **Knowledge diffusion at business events: a case study.** International Journal of Hospitality Management, v. 55, p. 132–141, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.03.007>>.





MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MARTIN, V. **Manual prático de eventos: gestão estratégica, patrocínio e sustentabilidade**. São Paulo: Campus, 2014.

MATIAS, M. **Organização de eventos: procedimentos e técnicas**. 6. ed. Barueri-SP: Manole, 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

NARDI, M. e colab. **Análise de importância e desempenho das ferramentas de gerenciamento de projetos em agroindústria**. Revista de Gestão e Projetos, v. 10, n. 1, p. 51–66, 2019.

NETO, F. P. de M. **Criatividade em eventos**. 3. ed. São Paulo: Contexto, 2015.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 5. ed. São Paulo: [s.n.], 2014.

RASI, R. Z. R. M. e ABDEKHODAE, A. e NAGARAJAH, R. **Stakeholders' involvements in the implementation of proactive environmental practices: linking environmental practices and environmental performances in SMEs**. Management of Environmental Quality: An International Journal, v. 25, n. 2, p. 132–149, 2014. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/1477-7835.htm>.

REIS, J. **Sou produtor de eventos: diário de bordo para o aperfeiçoamento profissional**. São Paulo; Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2013.

ROCHA, T. e GOLDSCHMIDT, A. **Gestão dos stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

ROSSON, P. J. e SERINGHAUS, F. H. R. **Visitor and exhibitor interaction at industrial trade fairs**. Journal of Business Research, v. 32, n. 1, p. 81–90, 1995. Disponível em: <http://ac-els-cdn-com.ez372.periodicos.capes.gov.br/0148296394000124/1-s2.0-0148296394000124-main.pdf?_tid=0d2b9214-4d18-11e7-a25e-00000aacb35f&acdnat=1497015315_1d8042f3c53d8ce1abeceda39282e92b>.

SARMENTO, M. e FARHANGMEHR, M. e SIMÕES, C. **A relationship marketing perspective to trade fairs: insights from participants**. Journal of Business & Industrial Marketing, v. 30, n. 5, p. 584–593, 2015. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JBIM-01-2013-0024>>.



SARMENTO, M. e SIMÕES, C. **The evolving role of trade fairs in business: A systematic literature review and a research agenda.** *Industrial Marketing Management*, v. 73, n. June 2015, p. 154–170, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.02.006>>.

SARMENTO, M. e SIMÕES, C. e FARHANGMEHR, M. **Applying a relationship marketing perspective to B2B trade fairs: The role of socialization episodes.** *Industrial Marketing Management*, v. 44, p. 131–141, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.010>>.

SENAC, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. **Organização de eventos: manual de referência para o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.** Rio de Janeiro: SENAC/Diretoria de Marketing e Comunicação, 2002.

SENAC, SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL. **Eventos: oportunidade de novos negócios.** Rio de Janeiro: Editora Nacional, 2000.

TIEW, F. e HOLMES, K. e BUSSY, N. M. De. **Tourism Events and the Nature of Stakeholder Power.** *Event Management*, v. 19, n. 4, p. 525–541, 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VALLE, A. B. e colab. **Fundamentos do gerenciamento de projetos.** 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2014.

YURIEVA, L. N. e VOROPAEVA, T. V. **Project finance: principles and efficiency.** 2019, Riga: [s.n.], 2019. p. 104–113. Disponível em: <https://www.balticpmconference.eu/sites/default/files/image-uploads/LyudmilaN.Voropaeva_TatianaV.Yurieva_2019.pdf>.

ZANELLA, L. C. **Manual de organização de eventos: planejamento e operacionalização.** São Paulo: Atlas, 2011.

