

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE PROJETOS DE GRANDES FEIRAS DE
NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO NA FEIRA INTERNACIONAL DE
PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA (FIPAN)**

*CRITICAL SUCCESS FACTORS OF LARGE BUSINESS FAIR PROJECTS: A CASE STUDY
AT THE INTERNATIONAL BAKERY AND CONFECTIONING FAIR (FIPAN)*

MARCOS VINICIUS PINHEIRO SILVA
FUNDAÇÃO VANZOLINI

ALINE SACCHI HOMRICH
USP - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradeço a oportunidade de estar enviando meu trabalho para o órgão fomentador. Pois sempre busquei me mostrar ao mundo como eu tenho garra para chegar onde quero e que eu posso conquistar coisas que jamais sonhei ajudando outras pessoas a se tornarem mais informadas e com maior conhecimento.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE PROJETOS DE GRANDES FEIRAS DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO NA FEIRA INTERNACIONAL DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA (FIPAN)

Objetivo do estudo

Apresentar quais são os fatores críticos de sucesso que fazem com que uma feira possa agradar seu expositor e atrair visitantes. O texto busca trazer uma visão de como essa feira pode alcançar o sucesso usando metodologias de gestão de projetos.

Relevância/originalidade

Durante os últimos anos, as feiras de negócio tem crescido exponencialmente, mostrando-se como ferramentas úteis para gerar leads e criar networkings. Mesmo com a pandemia da COVID-19, as feiras presenciais se mostraram mais eficientes frente as feiras virtuais.

Metodologia/abordagem

Metodologia baseada em uma coleta de dados feita, primordialmente, por meio de entrevistas semiestruturadas, pois é uma forma eficiente de reunir dados empíricos. As entrevistas semiestruturadas foram gravadas, os principais trechos transcritos e agrupados para uma análise mais aprofundada.

Principais resultados

Fatores críticos de sucesso de grandes feiras de eventos: Gestão de Stakeholders, Gestão de comunicação e mídias sociais, Organização do evento, Segurança e Satisfação do Cliente. Existem outros fatores que são importantes, mas os fatores acima citados foram os mais essenciais.

Contribuições teóricas/metodológicas

Cada ano que passa as feiras vão ganhando mais expositores e crescendo em tamanho. Esse trabalho poderá ajudar equipes de montagem de feiras a guiá-los para quais pontos os mesmos devem redobrar a atenção para conduzir uma feira gerando resultados sustentáveis.

Contribuições sociais/para a gestão

Este trabalho poderá ajudar a compreender a aplicação de conceitos de gestão de projetos aplicados a feiras de eventos, saindo apenas do mundo empresarial/corporativo, onde gestão de projetos é aplicada com maior intensidade.

Palavras-chave: Feiras, Eventos, Sucesso, Fatores, Críticos

CRITICAL SUCCESS FACTORS OF LARGE BUSINESS FAIR PROJECTS: A CASE STUDY AT THE INTERNATIONAL BAKERY AND CONFECTIONING FAIR (FIPAN)

Study purpose

Present what are the critical success factors that make a fair able to please its exhibitor and attract visitors. The text seeks to bring a vision of how this fair can achieve success using project management methodologies.

Relevance / originality

During the last few years, trade fairs have grown exponentially, proving to be useful tools to generate leads and create networks. Even with the COVID-19 pandemic, face-to-face fairs proved to be more efficient compared to virtual fairs.

Methodology / approach

Methodology based on data collection done primarily through semi-structured interviews, as it is an efficient way to gather empirical data. The semi-structured interviews were recorded, the main excerpts transcribed and grouped for further analysis.

Main results

Critical success factors for large event fairs: Stakeholder Management, Communication and Social Media Management, Event Organization, Safety and Customer Satisfaction. There are other factors that are important, but the above mentioned factors were the most essential.

Theoretical / methodological contributions

Each year, the fairs are gaining more exhibitors and growing in size. This work can help fair assembly teams to guide them to which points they should redouble their attention to conduct a fair generating sustainable results.

Social / management contributions

This work may help to understand the application of project management concepts applied to event fairs, leaving only the business/corporate world, where project management is applied with greater intensity.

Keywords: Fairs, Trade, Success, Factors, Critical

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE PROJETOS DE GRANDES FEIRAS DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO NA FEIRA INTERNACIONAL DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA (FIPAN)

1 Introdução

As feiras de negócios têm sido comumente consideradas um meio de atingir os objetivos em volume de vendas: gerar leads, fechar vendas e fazer novos contatos com compradores (Blythe, 2010). Por isso, elas tornaram-se um espaço significativamente importante para compradores e vendedores conduzirem negócios na medida em que as áreas de atuação de cada setor se tornaram mais amplas e específicas (Seringhaus & Rosson, 1994). Antes da década de 1980, a literatura acadêmica sobre feiras de negócios era restrita a artigos gerais, anedóticos e “como fazer”, mas durante a última década, os estudos sobre feiras de negócios tornaram-se mais analíticos e empíricos (Seringhaus & Rosson, 1994).

A gestão de uma feira refere-se ao planejamento e operações das atividades do evento. Uma organização eficaz, pessoal competente e o apoio orçamental adequado, bem como um estande atrativo constituem fatores chave para sua realização (Bello & Barksdale, 1986). Por conta de uma feira de negócios fazer parte do esforço geral de marketing, ela precisa ser coordenada com metas de comunicação e, em grande medida, ser voltada para as expectativas dos visitantes do evento (Seringhaus & Rosson, 1994).

Neste sentido, observa-se a relevância do setor de panificação e confeitaria, que vem crescendo muito. O setor de panificação e confeitaria corresponde a cerca de 2% do PIB nacional e o *setor de food service* corresponde por volta de 10% do PIB nacional. Existem 70 mil padarias no Brasil, sendo 14 mil delas localizadas no estado de São Paulo. Na grande São Paulo e na capital do estado de São Paulo, são vendidos diariamente cerca de 25 milhões de pães, sendo eles vendidos em aproximadamente 6200 panificadoras. O consumo de pães por pessoa no Brasil é um valor consideravelmente alto, o consumo gira em torno de 33,5 kg/ano em diversas regiões do Brasil e, apenas em São Paulo, o consumo é de 45 kg/ano e na região sul do Brasil o consumo gira em torno de 42 kg/ano. Segundo a ABIP, o faturamento anual do setor gira em torno de 30 bilhões de reais no estado de São Paulo e cerca de 105,85 bilhões de reais no Brasil. As padarias no Brasil são, na sua maioria formadas por micro e pequenas empresas cujo faturamento anual consolidado é de 61,65 bilhões de reais de produtos de fabricação própria e 38,35 bilhões de reais de produtos de revenda (Fragata, 2022).

Diante desta perspectiva, este trabalho buscou identificar fatores críticos de sucesso para projetos de grandes feiras de negócios, com foco em vendas de produtos. Para tanto, foi desenvolvido um estudo de caso, em que foram coletadas diversas informações através de entrevistas semiestruturadas com profissionais da área de gerenciamento de eventos, comercial, marketing, segurança e finanças de uma grande feira do setor de panificação e confeitaria. Portanto, este trabalho busca responder a seguinte questão de pesquisa: *Quais fatores críticos de sucesso foram fundamentais para que durante os últimos anos houvesse um crescimento de faturamento da feira em cerca de 9 vezes?*

Este trabalho foi elaborado em cinco seções. A introdução que apresentou uma breve contextualização do setor relacionado à gestão de grandes projetos de eventos internacionais. Na sequência, a seção dois apresenta os principais aspectos da revisão teórica, a saber: gestão de projetos de grandes feiras de negócios; fatores críticos de sucesso para projetos de grandes feiras de negócios; a importância das feiras de negócios e seus impactos nas relações entre

expositores e visitantes; impactos da pandemia no cenário das feiras de negócios e o futuro das feiras de negócio. O método com aspectos do estudo de caso é apresentado na seção três, seguido dos resultados das entrevistas e discussão na seção quatro e as principais conclusões, limitações de pesquisa e sugestões de pesquisas futuras na seção cinco.

2 Revisão da Literatura

2.1 Gestão de Projetos de Grandes Feiras de Negócios

Grandes projetos têm uma gama mais ampla de stakeholders fazendo julgamentos sobre se o projeto, seu resultado e impacto atingiram o objetivos desejados, e esses stakeholders farão esses julgamentos ao longo dos meses, anos e até décadas após a conclusão do projeto (Turner & Zolin, 2012). As atitudes chave das partes interessadas será desenvolvida, o que pode determinar se o projeto vai contribuir para o seu desenvolvimento sustentável e ser executado de acordo com seus princípios pré-estabelecidos (Klaus-Rosinska & Iwko, 2021).

Os principais stakeholders deste setor de feiras de negócios são organizadores de feiras, expositores e visitantes. A qualidade do serviço de uma exposição é, em última análise, formada pela percepção da qualidade de seu serviço, principalmente pelos visitantes (M. Jung, 2006).

No passado, os organizadores eram focados em vender espaços de exposição para os expositores, adquirir visitantes e promover um ambiente ideal para os participantes do evento. Nos tempos atuais, os organizadores devem satisfazer as novas demandas do mercado cooperando com as associações de indústrias para melhor compreender a indústria em questão, configurar sites dedicados ao business-to-business (B2B) ou usar outras ferramentas de marketing direto/indireto e mecanismos de mídias sociais atualizados para facilitar a comunicação com os diferentes grupos de stakeholders. Espera-se que os organizadores de feiras de negócios desempenhem várias funções que tornem a feira atraente para expositores de alta qualidade no que diz respeito às suas preferências (Shereni et al., 2021).

Organizadores de feiras têm como principal responsabilidade a de promover a feira destacando seus benefícios relacionais e configurando as condições para explorar seus benefícios. Os organizadores da feira podem desenvolver eventos atraentes e diversas oportunidades/atividades que gere interações relacionais entre os participantes. A comunicação deve enfatizar os benefícios de um relacionamento de marketing para a participação na feira e, em particular, o espaço físico, atividades e os eventos devem obedecer a essa lógica. Tal abordagem articula a visão da feira como uma etapa do marketing de relacionamento e traça formas de potencializar continuamente os benefícios desses encontros de negócios (Sarmiento et al., 2015).

É dever dos organizadores facilitar a construção do relacionamento entre os dois segmentos nas diferentes etapas de um evento: pré-evento (venda de espaços e montagem), realização e pós-evento (desmontagem e contatos futuros). A empresa organizadora é a parte que inicia o esforço no marketing de relacionamento na esperança de fortalecer seu relacionamento com os expositores que, por sua vez, os levará a participar de futuras exposições e continuar a sua relação com os organizadores da exposição (Jin et al., 2012).

2.2 Fatores Críticos de Sucesso para Projetos de Grandes Feiras de Negócios

Segundo Klaus-Rosinska e Ikwo (2021), alguns dos itens que são importantes na gestão de stakeholders em projetos são apresentados no quadro 1.

Quadro 1. Fatores críticos de sucesso em gestão de stakeholders segundo Klaus e Ikwo.

Fatores críticos identificados	Definição	Autor (ano)
--------------------------------	-----------	-------------

O sucesso de um projeto está associado à satisfação dos diversos stakeholders do projeto.	Stakeholders felizes com o resultado do projeto tendem a dar maior credibilidade ao time do projeto	Klaus-Rosinska e Ikwo (2021)
O tipo de gerenciamento das partes interessadas.	A forma que é feito o gerenciamento dos stakeholders afeta diretamente os resultados do projeto	
Há um grande número de fatores que influenciam o sucesso e o fracasso de projetos, mas falta uma categorização inclusiva dos mesmos.	O sucesso de um projeto é um conceito muito subjetivo para cada envolvido no mesmo	
O envolvimento/empoderamento das partes interessadas tem um impacto positivo direto no sucesso do projeto.	A sensação de pertencer que o stakeholder pode sentir durante o projeto o engaja a contribuir para/com o projeto	
A gestão deve se esforçar para envolver, motivar e promover a participação das partes interessadas em seus projetos.	Trazer confiança e delegar responsabilidades para as partes interessadas faz com que as mesmas se sintam acolhidas e respeitadas	
Uma correlação positiva entre gerenciamento de projeto sustentável e sucesso do projeto pode ser encontrada.	Um projeto de sucesso é, segundo literaturas citadas, um projeto sustentável.	

No passado, o sucesso de uma feira dependia da qualidade e quantidade de seus expositores. No entanto, o modelo das feiras mudou. Para atrair expositores agora é preciso garantir a quantidade e qualidade adequada dos visitantes. Isso levou a uma mudança na atenção das necessidades dos expositores quanto às expectativas dos visitantes. As feiras permitem a aquisição sistemática de informações sobre concorrentes, fornecedores e clientes e suas escolhas tecnológicas e estratégicas. Durante as feiras, os participantes tentam obter uma visão geral das atuais tecnologias e outras tendências (Chlodnicki et al., 2010).

Ao lado dos organizadores de feiras, os expositores são fundamentais para o sucesso das feiras e ocupam um papel relevante na percepção de satisfação dos visitantes (Lin & Lin, 2013). Portanto, argumenta-se que o desempenho da exposição e a intenção futura em grande parte depende da qualidade e desempenho dos clientes organizadores de feiras (expositores e visitantes), fatores que os organizadores da feira não podem controlar diretamente (Sarmiento & Farhangmehr, 2016).

2.3 A Importância das Feiras de Negócios para os Expositores

Feiras, congressos e exposições tornaram-se uma importante estratégia de negócios para proprietários de pequenas empresas para apresentar, comercializar e vender diretamente produtos e serviços para potenciais clientes (Tanner, 2002). As feiras de negócios são lugares onde diferentes tipos de vendedores e compradores no mercado internacional se reúnem sob o mesmo teto para negociar seus produtos, ideias e visualizações (Koirala, 2011).

As feiras de negócios proporcionam aos expositores uma oportunidade promocional única ao apresentar um fórum para atrair consumidores com interesse específico nas características dos produtos no evento (Walker et al., 1997). Para expositores que pretendem gerir efetivamente sua participação nas feiras, é essencial saber de que forma as atividades promocionais fazem parte dos processos dos clientes (Ahola, 2012). Mais importante ainda, a participação em feiras não só promove vendas imediatas, mas ajuda empresas se familiarizarem no mercado, aumentarem sua participação de mercado e apresentar seus produtos (Haon et al.,

2020). Portanto, é claro que os expositores vêm as feiras como locais onde podem adquirir informações e disseminar informações para influenciar as opiniões dos visitantes sobre os produtos da empresa (Huang, 2016).

Portanto, as feiras comerciais são vistas como um elemento importante da estratégia de promoção de negócios (Bloch et al., 2017) e, conseqüentemente, é justo mencionar que as feiras facilitam a criação ou manutenção de um contato intensivo entre expositores e visitantes. Certamente, o diálogo estabelecido entre os participantes da feira ajuda a desenvolver relações comerciais produtivas e leva as empresas a participarem de uma feira (Shereni et al., 2021).

A maneira estática como os produtos e as informações da empresa são exibido facilita a publicidade para os expositores (Huang, 2016), sem dúvida, feiras de negócios permitem que as empresas acessem um público restrito tornando possível para mostrar e promover as ofertas da empresa sem muita dificuldade (Edwards, 2018). Uma feira que atrai um grande número de expositores e visitantes ajuda as empresas a chamar a atenção do público certo e ganhar publicidade através da interação com diferentes partes interessadas (Shereni et al., 2021).

Dada a importância das feiras B2B para o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais, socialização episódios que ocorrem em tal contexto são importantes para aumentar a confiança e compromisso entre as partes (Rice, 1992).

2.4 Feiras de Negócios e seus Impactos nas relações entre Visitantes e Expositores

As feiras de negócios desempenham um papel fundamental de marketing na maioria das indústrias e muitas empresas alocam uma parcela significativa de seus orçamentos de marketing para a participação nestes eventos (Chlodnicki et al., 2010).

Apresentações, recepções e eventos sociais criam uma atmosfera que facilita a troca de informações entre empresas expositoras e visitantes (Geigenmüller, 2010). Porém, essa atmosfera não é criada de forma espontânea. O sucesso de uma feira de negócios pode ser medido pela qualidade e pela quantidade dos expositores e visitantes presentes no evento (Shereni et. al., 2021).

É importante salientar que as empresas que ainda não são expositoras precisam entender como podem integrar as feiras de negócios nas estratégias de marketing para que possam extrair ao máximo os benefícios desses eventos (Sarmiento; Simões, 2018). Compras em feiras de negócios industriais, por exemplo, são raras, porém o propósito da presença na feira é ver os produtos e interagir com os vendedores, criando assim *networkings* extremamente fortes e sólidos (Rosson; Seringhaus, 1995).

Para uma feira de eventos atrair e ganhar fidelidade de seus expositores, ela deve gerar um suporte necessário dar toda a assistência necessária para que o expositor possa realizar suas atividades durante o evento como por exemplo: regras com informações de exibição, disposição, seleção de estandes, punição por infrações, patrocínios, publicidades e as taxas devem ser razoáveis, transparentes e compreensíveis (Li et. al., 2022).

Se um expositor quiser ter sucesso nas suas exibições nas feiras de negócios, ele deve entender que o uso inteligente das informações adquiridas durante a realização de um evento como, quantidade de *leads* adquiridos, novos contatos industriais, vendas online etc., refletem na empresa, em média, cerca de seis semanas após o evento (Bettis-outland et. al., 2012).

2.5 Impactos da Pandemia do Coronavírus no Cenário das Feiras de Negócios

O impacto econômico para a indústria de eventos com foco nos gastos dos visitantes e multiplicação dos gastos com participação em eventos em outros setores da economia também podem estar ligada a renda ou geração de empregos. No ramo de eventos de negócios, houve

uma perda máxima de cerca de US\$ 666 milhões até abril de 2020 devido à cancelamento de eventos em todo o mundo e colocou cerca de 85,8 milhões de empregos em jogo. Além disso, os trabalhadores assalariados diários associados à indústria de eventos, a variedade de empresas de eventos que não conseguem atingir o clientes-alvo e sem instalações necessárias para fornecer esses serviços sofreram mais com esta situação de pandemia (Gajjar & Parmar, 2020).

A pandemia da COVID-19 afetou diretamente o cenário das feiras de negócios, muitas delas migrando, mesmo que temporariamente para ambientes virtuais, diversos eventos ao redor do mundo foram postergados ou cancelados devido ao cenário pandêmico para não gerar aglomerações e riscos à saúde das pessoas presentes nos eventos e, para os eventos presenciais, a forma de criar uma gestão inteligente desses eventos mudou drasticamente (Gajjar & Parmar, 2020).

O número total de feiras e exposições postergadas ou canceladas devido à pandemia da COVID-19 totalizam cerca de 3700 eventos, sendo 2174 na Europa, 896 na Ásia, 517 na América do Norte, 68 na América do Sul, 7 na África e 38 na Austrália (Nikitina, 2021).

Por isso, convenções e exposições estão caminhando para um modelo híbrido, ou seja, eventos acontecendo de forma online e de forma presencial simultaneamente (Jung; Lee, 2022). Em um futuro próximo, as feiras digitais se tornarão ferramentas poderosas em termos de comunicações comerciais e que as feiras digitais reforçam o crescimento da popularidade das empresas expositoras em um nível global (Pecherskaya et. al., 2019).

3 Metodologia

O objetivo deste trabalho é identificar fatores críticos de sucesso para projetos de grandes feiras de negócios, com foco em vendas de produtos. Para tanto, foi selecionado como método de pesquisa o estudo de caso, pois trata-se de um estudo exploratório, contemporâneo, em que não se conhece as fronteiras para a delimitação do aspecto pesquisado (Yin, 2012). Neste sentido, este trabalho busca responder a seguinte questão de pesquisa: *Quais fatores críticos de sucesso foram fundamentais para que durante os últimos anos houvesse um crescimento de faturamento da feira em cerca de 9 vezes?*

A coleta de dados foi feita, primordialmente, por meio de entrevistas semiestruturadas, pois é uma forma eficiente de reunir dados empíricos (Eisenhardt; Graebner, 2007). O estudo de caso combinou coleta de dados primários (entrevistas) e secundários (arquivos de associações, dados de imprensa, relatórios anuais da feira) e observações durante a montagem de feiras (Eisenhardt, 1989).

As entrevistas semiestruturadas foram gravadas, os principais trechos transcritos e agrupados para uma análise com relação aos temas mais emergentes sugeridos pelos entrevistados. Para as entrevistas foram selecionados profissionais envolvidos no planejamento, montagem, exibição e desmontagem de uma grande feira internacional do setor de panificação e confeitaria. Foram realizadas entrevistas com os seguintes profissionais: promotor, diretor geral organizadora, diretora de planejamento, gestor comercial e de comunicação, arquiteto, representante de empresa de credenciamento de visitantes, responsável pelo atendimento ao expositor, chefia de pavilhão e profissional jurídico.

No quadro 2 são apresentados os perfis dos profissionais selecionados.

Quadro 2: Perfil dos entrevistados

ID	Formação	Função
Entrevistado #1	Administração de empresas	Promotor
Entrevistado #2	Administração de empresas, engenharia e economia	Diretor geral organizador

Entrevistado #3	Publicidade e Marketing	Diretora de planejamento/ Responsável pelo atendimento ao expositor
Entrevistado #4	Comunicação	Gestor comercial e de comunicação
Entrevistado #5	Arquitetura	Arquiteto
Entrevistado #6	Administração de empresas	CEO e representante de empresa de credenciamento de visitantes e expositores
Entrevistado #7	Produção de eventos	Chefia de Pavilhão
Entrevistado #8	Direito	Profissional Jurídico
Entrevistado #9	Administração de empresas	Vendedora

As entrevistas tiveram, em média, uma duração de 40 a 45 minutos. Os assuntos e perguntas abordadas foram guiados através de questionário elaborado conforme aspectos abordados no referencial teórico. Coletou informações em três blocos: caracterização do entrevistado; sucesso de grandes eventos e fatores críticos de sucesso em grandes eventos.

Foi utilizada uma abordagem qualitativa para análise das informações, ou seja, a partir da coleta dos dados das entrevistas, foi elaborada uma análise de conteúdo, cujos assuntos mais emergentes foram agrupados, comparando os pontos de vista dos entrevistados. Adicionalmente, os dados da literatura colaboraram para enriquecer a discussão e encontrar pontos em comum para responder às questões de pesquisa propostas.

4 Resultados e Discussão

4.1 Ambiente do Estudo de Caso

A feira é realizada anualmente no mês de julho no Expo Center Norte, localizado na região norte da cidade de São Paulo. A feira é a maior de panificação e confeitaria da América Latina e uma das principais destinada a operadores do food service no Brasil, tendo como característica a efetivação de negócios durante sua realização, sendo líder em visitação de proprietários, diretores e gerentes.

O evento é promovido pela Associação dos Industriais de Panificação e Confeitaria de São Paulo e organizada pela *Seven*, agência especializada em eventos. A feira conta com expositores nos setores de: máquinas e equipamentos, insumos, acessórios, moinhos, produtos prontos, mobiliário, serviços, transporte, automação, bebidas e demais setores que atendem a toda a cadeia.

De acordo com informações internas da empresa organizadora da feira, o planejamento e execução do evento conta com cerca de 100 colaboradores entre promotores e organizador e, durante o período de montagem e realização, o evento propicia cerca de 1000 pessoas envolvidas em todo trabalho. Atualmente, a feira ocupa uma área de 42.000 m², 360 expositores que apresentam aproximadamente 450 marcas. Visitam a feira, aproximadamente, 55 mil pessoas durante seus 4 dias de realização, vindo de 1400 cidades, todos os estados do Brasil e 32 países. Todo o projeto do evento, do início da comercialização dos espaços para exposição até a realização do evento e fechamento de resultados, demanda um período de aproximadamente 14 meses.

4.2 Fatores Críticos de Sucesso para Gestão de Projetos de Grandes Feiras de Negócios

Durante as entrevistas, diversas informações foram reunidas para entender quais foram os fatores críticos de sucesso atingidos que fizeram com que a feira crescesse nos últimos anos.

Com base nas informações recolhidas, foram identificados alguns dos fatores críticos de sucesso.

4.2.1 Gestão de Stakeholders

Conforme quadro 3, pode-se observar que, a cobrança da entrada na feira, foi uma estratégia de gestão de stakeholders que facilitou e melhorou a relação entre todas as partes interessadas no projeto da feira através da seleção dos stakeholders. (Vide Quadro 3)

Quadro 3: Evidências de trechos de Entrevistas – Gestão de Stakeholders

Entrevistado	Trecho de citação direta
E1	“O que nós fizemos em 2019? Nós começamos a cobrar entrada na feira daquelas pessoas que não eram do ramo e isso diminuiu o número de pessoas que foram para a feira, mas aumentou a “qualidade” das pessoas que foram para a feira.”
E2	“Em 2019 nós fizemos a imposição do convite pago. Fizemos isso para restringir o público curioso. Nós nunca deixamos de oferecer quantos convites o expositor precisava para seus clientes.”
E3	“Fizemos uma pesquisa com os expositores para saber o que eles achavam sobre isso e 100% dos expositores entenderam que era o momento. Perdemos público, perdemos por volta de 10 mil, 12 mil visitantes, mas ganhamos em “qualidade” de público (...) Os expositores, no final da feira realizada agora em julho de 2022, vieram mais uma vez na organização e na promotora da feira elogiando a qualidade do público da feira, todos elogiaram muito a qualidade do público presente.”
E6	“Um pouco antes da pandemia nós tivemos a ideia conjunta de inserir bilheteria para quem não comprovava a relação com o setor, então hoje temos uma feira mista que possui bilheteria, mas é uma feira de trade também.”
E8	“A cobrança para entrada na feira diminuiu bastante o número de pessoas que não iam para a feira necessariamente para fazer negócio. (...) Nosso público estava ansioso para isso, pois quem é profissional da panificação acabava sendo atrapalhado por quem não era.”
E9	“Os expositores pediram há alguns anos para que cobrássemos a entrada na feira e tínhamos receio. Foi uma mudança sugerida pelos expositores e deu muito certo. (...) A cobrança da entrada sem dúvidas foi um fator muito importante”.

4.2.2 Gestão da comunicação e das mídias sociais

É possível observar nas citações que a gestão da comunicação com os stakeholders do projeto, foi de suma importância para que o evento alavancasse seus objetivos (Quadro 4). A partir de ferramentas de marketing e mídias sociais, a comunicação estabelecida entre organização e stakeholders ficou muito mais aproximada, trazendo sensação de pertencimento por parte dos stakeholders, trazendo mais conteúdo e clientes para a feira e assim por diante, criando um ciclo.

Quadro 4: Evidências de trechos de Entrevistas – Gestão da Comunicação e mídias sociais

Entrevistado	Trecho de citação direta
E1	“Mesmo durante a pandemia nós mantivemos a divulgação da feira. Nesse ano, um expositor vendeu durante a feira toda a sua produção do ano.”
E3	“Um dos principais meios de comunicação do evento são os mais de 60 mil convites entregues aos expositores, que os distribuem à suas bases de clientes. Importante também é a comunicação institucional e da agenda de eventos paralelos que acontecem durante a feira que é feita nas redes sociais, nos sites ligados aos setores envolvidos junto à todas as entidades de panificação e confeitaria do país e às entidades internacionais também ligadas aos setores.”

E4	<i>“Quando você comunica algo apenas por comunicar, é um tiro no escuro e isso pode se tornar um tiro no pé. Nos canais digitais de hoje, todo mundo tem voz, então em uma feira, você tem que “pisar em ovos”. Ao longo desses 20 anos de evento, percebemos que o que traz maior foco do setor para a feira é a presença de influenciadores, ou seja, profissionais que as pessoas identificam como aspiracionais e instituições e associações, assim como empresas líderes. Nós colocamos pontos de atração para melhorar a qualidade da feira, estandes de outras feiras internacionais e instituições no evento e, ao redor do logo da feira, colocamos os stakeholders que elevarão a qualidade da feira e temos que mostrar isso nas mídias sociais que tem mais de 60 mil seguidores e nos nossos bancos de dados com mais de 200 mil empresas. Comunicação em rede é essencial, pois ao trazer influenciadores para falar sobre o evento, quem segue o influenciador também falará sobre a feira e assim por diante.”</i>
E8	<i>“A mudança na forma de comunicação da feira até mesmo com os meios digitais implementados nos últimos anos mudou a cara da feira profissionalmente, não com relação ao público, mas com relação a abrangência da feira. A FIPAN sempre teve bastante alcance, mas o trabalho de marketing feito nas mídias digitais mudou a cara da feira.”</i>
E9	<i>“Eu acredito que a divulgação da feira mundo afora através dos estandes no exterior e indicação/boca a boca é muito importante, pois um expositor que vem de fora indica para outro expositor a sua participação na feira. Essa ação de divulgação através de mídias, revistas e ir presencialmente nas feiras no exterior pelo fato de ter vários expositores lá fora, ajudou muito a feira a ser conhecida mundialmente.”</i>

4.2.3 Organização do evento

Nos trechos abaixo, podemos entender que um evento organizado, limpo, setorizado e com prestadores de serviço de excelente qualidade faz com que os expositores e visitantes retorne nos eventos dos anos seguintes. Ao passo que, quando um evento possui uma organização ruim, a imagem dos organizadores e do próprio projeto é manchada, as imagens dos organizadores e da feira ficam descredibilizadas fazendo com que os stakeholders envolvidos no projeto não participem do mesmo com medo de estar colocando sua pele em risco devido a imagem danificada do evento (Quadro 5).

Quadro 5: Evidências de trechos de Entrevistas – Organização do evento

Entrevistado	Trecho de citação direta
E2	<i>“Quando você tem um fornecedor que não está atendendo a sua necessidade, é o teu nome que ele está queimando. Se o serviço de limpeza é mal-feito e o serviço de medicina é mal atendido, é o seu nome que é queimado. Tivemos um caso de um rapaz que teve um infarto no meio da feira e ele foi atendido, socorrido e, no dia seguinte, ele estava de volta na feira. Na FIPAN, passa uma cidade em quatro meias tardes, então todas as pontas têm de estar afinadas, temos que ter um bom atendimento ao expositor (CAEX), pois é por lá que entram todos os montadores todos os dias antes da feira acontecer e eles tem dois dias e meio para levantar estandes de 200 metros quadrados com mezanino.”</i>
E3	<i>“Se eu não tenho uma limpeza adequada, banheiros limpos, os expositores vão sentir, vão conversar entre eles e isso mancha a imagem da feira, isso traz uma impressão de que a feira não é cuidada. Cada serviço, por menor que seja, da jardinagem, decoração até credenciamento, segurança e montadora oficial que monta os estandes institucionais, deve entregar um trabalho perto do perfeito, caso contrário, podem aparecer expositores descontentes.”</i>
E5	<i>“Quando começamos a feira, ela não era muito setorizada e ela foi se setorizando aos poucos, naturalmente. (...) Hoje a FIPAN busca aumentar dinamicamente as áreas de setor.”</i>

4.2.4 Segurança

Nos trechos abaixo, podemos observar que a segurança é um fator crítico para o sucesso deste evento, pois quando se tem um evento que não traz a sensação de segurança e traz uma sensação de desconforto, naturalmente, o público/expositor que por vezes ia ao evento ou estava programando sua ida acaba desistindo. Os pontos colocados acima são reforçados no Quadro 6.

Quadro 6: Evidências de trechos de Entrevistas – Segurança

Entrevistado	Trecho de citação direta
E2	<i>“Por exemplo, nós não tínhamos recuo, mas não tínhamos público. A partir do momento que você tem uma rua de 4 metros e você tem os estandes colados, você pode começar a ter problemas de pessoas tropeçando e quebrando a perna e coisas do tipo, então estabelecemos regras para cada expositor com relação a recuos, esses estandes passavam nas ARTs, mas os recuos foram uma necessidade da feira para dar mais conforto e segurança para o visitante.”</i>
E8	<i>“No ponto de vista jurídico, um projeto de feira de sucesso é aquele que acaba sem problemas. (...) a gente tinha muito problema de entrada na feira, de gente que não podia entrar, de gente que queria forçar alguma situação e, melhorando a comunicação e colocando mais cláusulas no contrato e hoje são poucos os problemas. A cada feira que acontece nós verificamos os problemas e estudamos o que podemos mudar. Agora em 2022, tivemos de mudar um procedimento no meio da FIPAN, até então, não era permitido a entrada de bermuda na feira, porém, nesse ano durante a execução da feira, tivemos temperaturas de mais de 30°C. Nunca foi permitida a entrada e isso sempre deu muita briga lá na frente, a pessoa queria entrar e nós não permitíamos e tinha vários problemas com segurança. No primeiro dia de feira nós tínhamos um número muito grande de pessoas com bermuda, então pensamos em liberar nesse caso pontual.”</i>

4.2.5 Satisfação do cliente

Diante do crescimento do número de expositores que a feira vem tendo nos últimos anos, a necessidade de cada vez mais satisfazer o cliente vem crescendo. Quando falamos em clientes de uma feira, temos os expositores e os visitantes. Com um atendimento/suporte sendo bem realizado a um expositor, a tendência é que, organicamente, o número de visitantes aumente pois os visitantes querem ver algo novo, inovador e identificar nos expositores quais são as tendências para os próximos anos com relação a tecnologias e metodologias. Isso é possível de se notar no Quadro 7, com trechos retirados das entrevistas.

Quadro 7: Evidências de trechos de Entrevistas – Satisfação do cliente

Entrevistado	Trecho de citação direta
E2	<i>“A percepção de que a feira está fazendo algo por ele (expositor) não apenas no momento da feira, mas no ano inteiro, é superimportante. E isso estamos cumprindo, a gente está fazendo com que o expositor perceba que estamos agregando algum valor a marca dele e sua relação com os clientes.”</i>
E3	<i>“Se você tem um cliente insatisfeito com o resultado que ele obtém ao final do evento, ele passa a não enxergar mais o evento como uma ferramenta de negócio. O evento passa a ser visto como uma despesa e não um investimento. O suporte/atendimento que é dado ao cliente (expositor e visitante), a organização do evento como um todo, segurança, limpeza prestadores de serviço de qualidade etc., mas não menos importante, a comunicação do evento, seja institucional e/ou sobre diferenciais específicos do evento, são fatores que agregam à satisfação do cliente.”</i>
E8	<i>“Um projeto de feira de sucesso tem a ver com a satisfação do cliente. Apresentando um bom resultado, uma boa feira, o cliente fica satisfeito e participa dos eventos subsequentes. (...) A FIPAN é uma feira focada, centralizamos o negócio e isso fez com que nosso público ficasse cada vez mais selecionado e os nossos expositores, que também expõem em outras feiras, sentem essa diferença. A qualidade do público que nos visita é nosso diferencial. (...)Nossos</i>

valores de metro quadrado são um pouco abaixo da concorrência o que ajuda muito a nos tornarmos mais competitivos e a forma que nós tratamos nossos expositores, nós passamos mais credibilidade. Dávamos muita área, mas hoje não fazemos mais isso, somos igualitários com todos os expositores, do menor ao maior.”

4.3 Feiras Virtuais e Feiras Presenciais

Em julho de 2020, a organização da FIPAN realizou a feira de forma digital por conta da pandemia do vírus SARS-CoV-2 (COVID-19) que estava assolando o mundo nesse período. Após a realização do evento, os expositores, visitantes e a própria organização entenderam que esse modelo de evento é um fracasso para o modelo de negócio que a feira trabalha, que no caso é do setor de panificação, confeitaria e food service. Algo que é interessante de ser pontuado é que, segundo os trechos, futuramente podemos ter modelos híbridos de feiras acontecendo. Esses pontos de vista são trazidos no Quadro 8, com trechos retirados das entrevistas.

Quadro 8: Evidências de trechos de Entrevistas – Feiras virtuais x feiras presenciais

Entrevistado	Trecho de citação direta
E2	<i>“Assim como nós, o mundo percebeu que não existe feira virtual. Porque a feira virtual não tem calor humano, ela não tem negociação, ela não tem olho no olho. Nenhuma feira no mundo teve sucesso com feira virtual. (...) O que aconteceu nos pós pandemia? Todo mundo investiu no virtual e todo mundo descobriu que feira tem que ser física. Mas, todo mundo descobriu que o lado virtual tem de correr em paralelo a feira física e ninguém fazia isso com competência, mas isso acabou, as coisas são mais responsivas e perenes. (...) Nenhum organizador de feira, no mundo, vai crescer apenas com o modelo virtual.”</i>
E3	<i>“Nós fizemos uma feira digital no período da pandemia que não deu o resultado esperado, aliás, nenhuma feira digital no mundo deu resultados esperados, pois a feira presencial ainda é o que dá os melhores resultados.”</i>
E4	<i>“Durante a pandemia, nós quase fechamos e não tínhamos deadline da pandemia. Todos os dias pensando em projetos novos para a marca da feira ficar na cabeça das pessoas. Nesse tempo, fizemos a feira digital pois não podia fazer nada presencial por conta da pandemia e para nós foi algo que não colhemos bons resultados, mas abrimos horizontes e explodimos digitalmente pois antigamente não tomávamos muito conta desse meio, agora é algo mais consolidado.”</i>
E7	<i>“Apesar de tudo que aconteceu, desenvolvemos a feira online. Porém, analisando quem estava entrando na feira virtual, vi pessoas que gostaram, mas senti que as pessoas estavam mais felizes com a volta da feira presencial em 2022 do que com a feira virtual em si. (...) Como fazemos uma feira de negócios, é imprescindível termos o contato, o olho no olho, se um visitante for comprar uma máquina por exemplo, ele vai preferir comprar presencialmente. O que pode acontecer no futuro, é termos um modelo híbrido, pois abrange mais o público visitante, trazendo aquele público que quer estar presencialmente na feira, mas também para aquele público que está viajando e gostaria de estar na feira.”</i>

4.4 Considerações Finais

Durante a realização deste trabalho, foram identificados diversos pontos importantes a serem levados em consideração durante o planejamento, execução e finalização do projeto de uma grande feira de negócios, mas os pontos mais citados e cruciais foram os cinco fatores citados anteriormente, são eles: gestão de stakeholders, gestão de comunicações e mídias sociais, organização do evento, segurança e satisfação dos clientes.

Segundo o ponto de vista do autor deste estudo, uma feira não poderá ser resumida em apenas cinco fatores críticos pois, segundo o entrevistado dois (E2), uma feira de eventos é um organismo vivo, logo, existem mudanças ocorrendo o tempo inteiro. Observa-se a necessidade de atualizações, principalmente num mundo pós COVID-19, onde os grandes projetos de feiras

de evento tiveram que se remodelar para atender as novas necessidades impostas pela digitalização generalizada.

Apesar de diversos entrevistados ressaltarem que *feiras online* não são um sinônimo de sucesso, a literatura e o autor deste trabalho acreditam e salientam que o futuro está nos direcionando para um modelo de feiras híbrido, onde ocorrem uma feira digital e uma feira presencial paralelamente, buscando atender aqueles visitantes que muitas vezes não conseguem ou não conseguiram ir a feira por razões logísticas, de agenda ou financeira. Um dos entrevistados, o entrevistado nove (E7), citou esse ponto especificamente, reforçando ainda mais o posicionamento do autor do estudo e da literatura.

5 Conclusão

Este trabalho buscou identificar fatores críticos de sucesso para projetos de grandes feiras de negócios, com foco em vendas de produtos. Para tanto, foi desenvolvido um estudo de caso, em que foram coletadas diversas informações através de entrevistas semiestruturadas com profissionais da área de gerenciamento de eventos, comercial, marketing, segurança e finanças de uma grande feira do setor de panificação e confeitaria. Portanto, este trabalho alcançou seu objetivo, e respondeu as seguintes questões de pesquisa: *Quais fatores críticos de sucesso foram fundamentais para que durante os últimos anos houvesse um crescimento de faturamento da feira em cerca de 9 vezes? 2) Adicionalmente, quem foram os principais responsáveis/players pela evolução da feira?*

O método qualitativo se demonstrou adequado, pois os profissionais entrevistados foram selecionados de acordo com o seu perfil de gestores de projetos de grandes feiras de negócios, com experiência no ramo de no mínimo 5 anos. Isso foi capaz de conferir profundidade na análise, trazendo aspectos específicos relevantes para a discussão do tema. Neste sentido, pode-se evidenciar que os fatores críticos de sucesso do projeto de grandes feiras de negócios identificados neste estudo de caso foram: gestão de stakeholders, gestão de comunicações e mídias sociais, organização do evento, segurança e satisfação dos clientes. Os principais agentes responsáveis pela evolução da feira foram os organizadores e expositores integralmente comprometidos e atualizados com os lançamentos no mercado nacional e internacional de feiras de negócios. Dentre os highlights, observou-se que a cobrança dos ingressos para criar um filtro dos stakeholders, a atenção dada à segurança do evento, a complexa gestão das comunicações entre organizadores, expositores e visitantes, a organização do evento no que se refere à limpeza, decoração, conforto e a concessão de ingressos cortesia para atração de público para o expositor, são pontos que refletem os fatores críticos de sucesso discriminados neste presente trabalho.

Existiram duas limitações neste trabalho: o viés dos entrevistados e o número de entrevistados. A primeira, pois fundamentou-se no conhecimento empírico dos entrevistados com relação a gestão de grandes feiras de negócios, levando em consideração os próprios resultados referentes a esta feira nos últimos anos e o modelo de feiras internacionais a que tiveram acesso. A segunda, pois os entrevistados apesar serem diversos e de cargos distintos, foram limitados a nove. Outros cargos poderiam ter sido entrevistados, tais como: um expositor mais experiente, uma montadora e até mesmo algum proprietário do pavilhão. Apesar das limitações, entende-se que este trabalho conseguiu contribuir para a academia, expandindo os registros de conhecimentos empíricos sobre gestão de projetos de grandes feiras de eventos. Para a prática, colaborou para expandir a compreensão e trazer reflexões acerca dos fatos, e aspectos distintivos experienciados pelos stakeholders envolvidos no planejamento de grandes

feiras, que muitas vezes não estão conscientes do nível de complexidade desses eventos em sua totalidade.

REFERÊNCIAS

- Ahola, E. K. (2012). Towards an understanding of the role of trade fairs as facilitators of consumer creativity. *Journal of Marketing Communications*, 18(5), 321–333. <https://doi.org/10.1080/13527266.2010.528587>
- Bello, D. C., & Barksdale, H. C. (1986). Exporting at industrial trade shows. *Industrial Marketing Management*, 15(3), 197–206. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(86\)90029-5](https://doi.org/10.1016/0019-8501(86)90029-5)
- Bettis-Outland, H., Johnston, W. J., & Wilson, R. D. (2012). Using trade show information to enhance company success: An empirical investigation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 27(5), 384–391. <https://doi.org/10.1108/08858621211236052>
- Bloch, P. H., Gopalakrishna, S., Crecelius, A. T., & Scatolin Murarolli, M. (2017). Exploring booth design as a determinant of trade show success. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 24(4), 237–256. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2018.1381399>
- Blythe, J. (2010). Trade fairs as communication: A new model. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 25(1), 57–62. <https://doi.org/10.1108/08858621011009155>
- Chlodnicki, M., Leszczyński, G., & Zieliński, M. (2010). Trade fairs – a tool for the spread of innovation. *Proceedings of International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development*.
- Edwards, C. (2018). Small Business: Trade show factors of success. *International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences*, 11(1), 21–35.
- Eisenhardt, Kathleen M. (Stanford University, Stanford, CA, U., & Graebner, Melissa E. (University of Texas at Austin, Austin, TX, U. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Eisenhardt, K. M. (1989). BUILDING THEORIES FROM CASE-STUDY RESEARCH. *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557> WE - Social Science Citation Index (SSCI)
- Gajjar, A., & Parmar, B. J. (2020). The Impact of Covid 19 on Event Management Industry in India TheImpactofCovid19onEventManagementIndustryinIndia. *Global Journal of Management and Business Research*, 20(May), 122–126. <https://doi.org/10.55573/IJAFB.074216>
- Geigenmüller, A. (2010). The role of virtual trade fairs in relationship value creation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 25(4), 284–292. <https://doi.org/10.1108/08858621011038243>
- Haon, C., Sego, T., Drapeau, N., & Sarin, S. (2020). Disconnect in trade show staffing: A comparison of exhibitor emphasis and attendee preferences. *Industrial Marketing Management*, 91(February), 581–595. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.016>
- Huang, H. C. (2016). How Does Meetings, Incentives, Conventions, and Exhibitions Industry Attract Exhibitors? *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(1), 73–93. <https://doi.org/10.1080/10941665.2015.1016444>
- Jin, X., Weber, K., & Bauer, T. (2012). Relationship quality between exhibitors and organizers: A perspective from Mainland China's exhibition industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1222–1234. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.012>
- Jung, M. (2006). Determinants of exhibition service quality as perceived by attendees. *Journal of Convention and Event Tourism*, 7(3–4), 85–98.

- https://doi.org/10.1300/J452v07n03_05
- Jung, S., & Lee, J. (2022). Current and future influences of COVID-19 on the knowledge management function of conventions and exhibitions. *Service Business*, 16(2), 391–410. <https://doi.org/10.1007/s11628-022-00488-7>
- Klaus-Rosinska, A., & Iwko, J. (2021). Stakeholder Management-One of the Clues of Sustainable Project Management-As an Underestimated Factor of Project Success in Small Construction Companies. *SUSTAINABILITY*, 13(17). <https://doi.org/10.3390/su13179877> WE - Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED) WE - Social Science Citation Index (SSCI)
- Koirala, G. P. (2011). 'Impact of International Trade Fairs in Export Promotion – A Case Study on Nepalese Handicraft products ' By Ganesh Prasad Koirala Bodø Graduate School of Business University of Nordland. May.
- Li, J., Wang, J., Qi, J., & Liu, Y. (David). (2022). How do exhibitors develop exhibition attachment? Evidence from China. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 201–213. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.02.011>
- Lin, C. T., & Lin, C. W. (2013). Exhibitor Perspectives of Exhibition Service Quality. *Journal of Convention and Event Tourism*, 14(4), 293–308. <https://doi.org/10.1080/15470148.2013.837020>
- M Gajjar, M. A., & J Parmar, D. B. (2020). The Impact of COVID-19 on Event Management Industry in India. *Global Journal of Management and Business Research*, 20(November), 37–43. <https://doi.org/10.34257/gjmbfvol20is2pg37>
- Nikitina, O. (2021). Convention and Exhibition Industry: Digitalization and Strategic Leadership During the COVID-19 Crisis and After the Pandemic. *Proceedings of the 1st International Scientific Conference "Legal Regulation of the Digital Economy and Digital Relations: Problems and Prospects of Development" (LARDER 2020)*, 171(Larder 2020), 215–220. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210318.035>
- Pecherskaya, M. D., Mamatkulov, S. I., & Butanov, H. T. (2019). *Acta of Turin Polytechnic University in Tashkent Virtual Fairs as A Modern Tool of Marketing II ELECTRONICS AND INFORMATION TECHNOLOGY VIRTUAL FAIRS AS A MODERN TOOL OF MARKETING*. 9.
- Rice, G. (1992). Using the Interaction Approach to Understand International Trade Shows. *International Marketing Review*, 9(4), 32–45. <https://doi.org/10.1108/02651339210017118>
- Rosson, P. J., & Seringhaus, F. H. R. (1995). Visitor and exhibitor interaction at industrial trade fairs. *Journal of Business Research*, 32(1), 81–90. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)00012-4](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)00012-4)
- Sarmiento, M., & Farhangmehr, M. (2016). Grounds of Visitors' Post-Trade Fair Behavior: An Exploratory Study. *Journal of Promotion Management*, 22(5), 735–750. <https://doi.org/10.1080/10496491.2016.1185496>
- Sarmiento, M., & Simões, C. (2018). The evolving role of trade fairs in business: A systematic literature review and a research agenda. *Industrial Marketing Management*, 73, 154–170. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.02.006>
- Sarmiento, M., Simões, C., & Farhangmehr, M. (2015). Applying a relationship marketing perspective to B2B trade fairs: The role of socialization episodes. *Industrial Marketing Management*, 44, 131–141. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.010>
- Seringhaus, F. H. R., & Rosson, P. J. (1994). International trade fairs and foreign market involvement: Review and research directions. *International Business Review*, 3(3), 311–

329. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(94\)90008-6](https://doi.org/10.1016/0969-5931(94)90008-6)
- Shereni, N. C., Ncube, F. N., & Mazhande, P. (2021). Exhibitors' preference at trade fairs: The case of Zimbabwe International Trade Fair (ZITF). *Journal of Convention & Event Tourism*, 22(5), 363–383. <https://doi.org/10.1080/15470148.2021.1893241>
- Tanner, J. F. (2002). Leveling the playing field: Factors influencing trade show success for small companies. *Industrial Marketing Management*, 31(3), 229–239. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(00\)00132-2](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(00)00132-2)
- Turner, R., & Zolin, R. (2012). Forecasting success on large projects: Developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Project Management Journal*, 43(5), 87–99. <https://doi.org/10.1002/pmj.21289>
- Walker, M. M., Cobb, S. A., Weinberg, D. R., & Trebbi, G. (1997). Consumer Shows in the Promotion Mix. *Journal of Promotion Management*, 4(1), 53–62. https://doi.org/10.1300/j057v04n01_05
- YIN, R. K. (2012). Case study methods. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (pp.141–155). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-009>