08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

GOVERNANÇA DO NATAL LUZ DE GRAMADO/RS: “aqui eu volto a acreditar na magia do natal...”

CLAUDINETE DE FÁTIMA SILVA OLIVEIRA SANTOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

CARLA REGINA PASA GÓMEZ
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

Agradecimento à orgão de fomento:
Agradecimentos à CAPES.

GOVERNANÇA DO NATAL LUZ DE GRAMADO/RS:
"aqui eu volto a acreditar na magia do natal..."

1. Introdução

Após seu declínio nos últimos dois anos, a indústria do turismo está se recuperando de forma gradual, mesmo com o aparecimento da variante Ômicron e o desafio da Guerra na Ucrânia. Sua contribuição é fundamental à alavancagem econômica mundial, principalmente para as economias em desenvolvimento.

Em 2021, o turismo teve um crescimento em torno de 4% em relação a 2020, gerando uma receita mundial de exportação de US$ 1,9 trilhões, mas ainda abaixo dos US$ 3,5 trilhões gerados na pré-pandemia (UNWTO, 2022). Ainda em 2019, ocorreram 1,46 milhões de chegadas de turistas no mundo, sendo que 55% das viagens realizadas foram por lazer, entretenimento e férias. Nesse ano, 2,9% dessas chegadas foram no Brasil que obteve uma receita de 1,8%, cerca de US$ 5.995 milhões (UNWTO, 2020).

Especificamente sobre a indústria de eventos no cenário nacional, em seu último Dimensionamento Econômico, em 2013, seu crescimento foi em torno de 14% ao ano, movimentando cerca de R$ 209,2 bilhões (4,32% do PIB brasileiro). Gerou 7,5 milhões de empregos diretos, indiretos e terceirizados na economia nacional e R$ 48,69 bilhões em impostos. O Brasil sediou 590 mil eventos, dentre os tipos realizados estão os mais frequentes, os eventos socioculturais, com 78,7% do total de eventos em todas as regiões brasileiras. Sua amplitude nacional é de 95,6% e apenas 4,4% internacional (ABEOC; SEBRAE, 2014).

Nesse contexto desafiador, destaca-se o Natal Luz de Gramado/RS (NTL) que é um evento *hallmark* (evento leva o nome do lugar de origem) de grande porte internacional (GETZ, 2008) com o propósito inicial de "encantar pessoas" (PECCIN, 2018), sendo considerado um programa devido à sua continuidade ao longo de 36 edições (projetos distintos).

Grandes e megaeventos, como o Natal Luz, são eventos culturais, comerciais e/ou esportivos de grande porte com caráter dramático, apelo em massa da população, significado e repercussão internacional e resultados transformadores de longo prazo (GETZ, 2008; EVANS, 2009). A maioria de suas pesquisas é de natureza exploratória ou descritiva que relaciona sucesso aos resultados de políticas públicas do turismo, por meio dos princípios da boa governança: participação pública, orientação por consenso, visão estratégica, responsividade, eficácia, eficiência, accountability, transparência, equidade e estado de direito (DREDGE et al., 2010; WHITFORD; PHI; DREDGE, 2014).

Observou-se a carência de estudos teórico-empíricos sobre esses princípios com dimensões de gestão estratégica que demonstrem a eficácia da Governança de Grandes e Megaeventos. Nesse sentido, a Governança de Grandes e Megaeventos (GGM) consiste em um sistema eficaz de direção, controle e avaliação estratégica para o alcance de objetivos e resultados aos *stakeholders*. Tal sistema é moldado por conteúdos estratégicos tratados pela governança e adequados ao contexto do evento (SANTOS; GÓMEZ, 2022).

Com vistas à ampliação desses estudos, a pergunta norteadora dessa pesquisa é: Como se configura a governança do Natal Luz? Para isso, o objetivo proposto é analisar a eficácia da governança do Natal Luz por meio do framework proposto por Santos e Gómez (2022), apresentado no Referencial Teórico a seguir.

2. A Governança de Grandes e Megaeventos

Sob o entendimento dos campos teóricos do turismo e de eventos, a Governança de Grandes e Megaeventos tem seus estudos delineados a partir: dos *stakeholders* do destino turístico com resultados posteriores aos eventos (SMITH, 2013); da boa governança; e da gestão do evento *per si* (EAGLES, 2009). Este estudo está norteado no princípio da eficácia da boa governança com dimensões de gestão, combinando as perspectivas do turismo de evento.

Na perspectiva do destino turístico, o evento é um recurso "catalisador" do turismo com estratégias e políticas públicas à atração do visitante a partir de um portfólio de eventos que gera valor aos *stakeholders*. Na perspectiva centrada no evento, este é um produto em si, não sendo necessário, estar relacionado a outros atrativos naturais, socioculturais ou turísticos para resultar em uma experiência ao público (GETZ, 2008; TODD; LEASK; ENSOR, 2017).

Outra combinação é a das perspectivas da governança, que para muitos autores são antagônicas, mas que coexistem e se completam em seu campo de estudo. A perspectiva contratual fundamenta-se nos direitos de propriedade, nas teorias da agência e dos custos de transação. A perspectiva relacional tem por base a teoria de redes com vistas ao poder, à política e ao conflito entre stakeholders (WILLIAMSON, 1985, 1996; POPPO; ZENGER, 2002; AL-HAJ, 2015), sendo mais usada nos estudos sobre governança do turismo e de eventos.

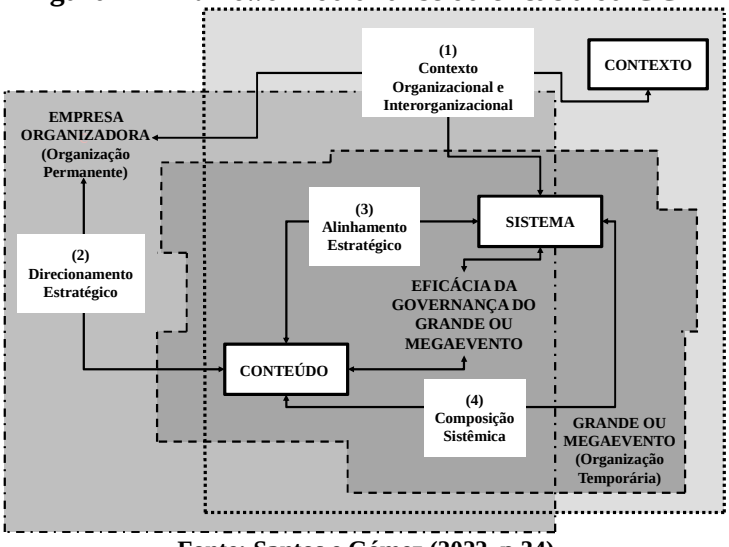
Essas combinações foram exploradas no *framework* de Santos e Gómez (2022), com uma abordagem sistêmica na qual as autoras consideram a eficácia um fim organizacional para o evento, a ser atingida por meio de dimensões de sua gestão apresentadas a seguir.

2.1 Eficácia da Governança de Grandes e Megaeventos

A configuração da governança consiste no agrupamento integrado das dimensões contexto, conteúdo e sistema com vistas à eficácia do grande ou megaevento, ilustrada no framework proposto por Santos e Gómez na figura 1. Esse agrupamento se torna eficaz quando a integração dessas dimensões permite que a governança seja capaz de alcançar seus objetivos ao entender o contexto do evento (organização temporária) para a adequação dos seus conteúdos estratégicos e da modelagem do seu sistema.

A dimensão Contexto está representada pelo Contexto Organizacional, que se divide entre a Organizadora do Evento (permanente) e o Grande/Megaevento (temporário), o Contexto Interorganizacional (1). Ambos são compostos por *stakeholders* que formam a configuração da indústria do evento, sendo prioritários conforme o nível de seu envolvimento. Somado a isso, o evento sofre a influência das expectativas dos stakeholders, dos impactos macroambientais e das forças atuantes na sua indústria. A eficiência da governança é oriunda do entendimento desse contexto à tomada de decisões na gestão do evento (SANTOS; GÓMEZ, 2022).

Figura 1 – *Framework* da análise da eficácia da GGM



Fonte: Santos e Gómez (2022, p.34)

Na dimensão Conteúdo, tem-se o Direcionamento (2) e o Alinhamento Estratégico (3). O Direcionamento da Organizadora e do Evento devem conter propósito, visão e orientação estratégica, devendo esta última estar relacionada à geração de valor aos *stakeholders*. A governança é eficaz quando o Alinhamento Estratégico do Evento está condicionado ao

Direcionamento da sua Organizadora, para que o foco e território estratégico escolhido tornem possível sua proposta de valor. Esta deve ser desenvolvida com recursos geradores de vantagem competitiva e posicionamento frente aos stakeholders no contexto (SANTOS; GÓMEZ, 2022).

Assim como no conteúdo, o condicionamento entre Direcionamento e Alinhamento Estratégico também influência na adequação dos componentes do sistema da governança, tornando-a eficaz. Nessa Composição Sistêmica (4), a estrutura da governança do evento é configurada em rede interorganizacional com organização líder (proprietário e/ou organizadora), na qual ocorre a articulação dos *stakeholders* para o sucesso do evento e/ou o desenvolvimento do destino turístico (*idem*).

Para que essa composição seja eficiente, deve-se levar em conta a tipologia de seus agentes e o seu *lócus* de participação. Suas interações ocorrem nos níveis de governança por meio de processos, que alinham papeis, responsabilidades, funções e atividades, inclusive com a participação de interessados. Esse alinhamento processual delimita e normatiza a governança, tornando-a eficaz (SANTOS; GÓMEZ, 2022).

As relações conflituosas entre os agentes e/ou *stakeholders* em seu contexto devem ser reguladas pela combinação de mecanismos de controle formais e informais. Inicialmente, essas relações são predominantemente formais com base em contratos e legislação vigente. Com sua continuidade e transformação em parceria estratégica, mecanismos de controle informais são mais usados pela governança do evento (*idem*).

Por fim, a eficácia sistêmica da governança do evento traz a divulgação dos resultados aos stakeholders com informações gerais sobre a Organizadora, setoriais da indústria e específicos do evento, inclusive com sua apresentação em relatório de sustentabilidade (*Triple Bottom Line*) que auxilie no planejamento estratégico de novas edições do grande/megaevento e/ou do desenvolvimento do destino turístico (SANTOS; GÓMEZ, 2022).

3. Procedimentos metodológicos

Este artigo segue uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, tendo como estratégia o estudo de caso (MERRIAM, 1998; STAKE, 2000) com pesquisa bibliográfica, documental e de campo, tendo por instrumentos de coleta de dados: levantamento bibliográfico e documental, entrevista com roteiro semiestruturado e observação direta não-participante (PATTON, 2002; FLICK, 2009).

O levantamento bibliográfico e documental destinou-se a apresentação da trajetória evolutivo-histórica do NTL. Dentre os documentos iconográficos levantados, chama-se atenção para o documentário “Natal Luz 25 Anos”, de 2010, que teve 1h 5min com depoimentos de 8 participantes. Suas transcrições serviram como fonte de levantamento documental e para manter sua confidencialidade e anonimato, são expressos por pseudônimos, por exemplo, Palestrante 01 do ano de 2010 (P01.2010).

O acesso ao campo resultou em 21 entrevistas, 20 realizadas durante o evento de 2018, com uma duração total de 13h 13min 14s. Em 2021, houver a atualização dos dados, na qual foi realizada 1 entrevista (1 hora de duração). A maioria dos entrevistados são membros da governança, como também possuem forte vínculo com a gestão do evento. As entrevistas foram presenciais e suas transcrições no texto seguem o mesmo padrão de confidencialidade e anonimato por pseudônimos (por exemplo, Entrevistado 01 de 2018 (E01.2018)).

Foi desenvolvido um protocolo de observação com critérios ambientais, organizacionais e comportamentais dos participantes (PATTON, 2002). A pesquisadora teve acesso ilimitado à infraestrutura dos espetáculos do evento, como camarins, tapete vermelho (área VIP), palcos e espaços de interação do público, o que tornou a observação direta mais robusta. Para gerar sistematização e inferência na análise dos dados usou-se: análise de conteúdo, empregada em suas fases de pré-análise do material coletado, na codificação e na categorização dos achados, e no tratamento dos resultados por inferência e interpretação (BARDIN, 2009).

4. Governança do Natal Luz de Gramado/RS

A trajetória evolutivo-histórica das edições do NTL está contextualizada em quatro fases distintas, apresentadas na Figura 2.

Figura 2 – Evolução histórica do Natal Luz de Gramado

Fonte: Elaboração própria (2022)

1986-2000: Pioneirismo e Crescimento Loco-regional. A primeira fase é marcada pela sazonalidade do turismo no destino Gramado com turistas apenas no "inverneio" (PD01.2010). Era necessário criar uma solução para o comércio e *trade* turístico, então um grupo de empreendedores em comissão idealizou o NTL. A primeira edição ocorreu em 1986 com poucos recursos para decorar a cidade. Inovações em iluminação e som foram inspiradas na *Main Street* do *Disney Magic Kingdon Park* (PD03.2010).

Na segunda edição (1987) moradores e comerciantes abraçaram a ideia de comprar mais de 100 pinheiros a serem enfeitados nas ruas com data e horário pré-determinados. Sua decoração foi realizada por eles e turistas, gerando a nova atração: *Tannenbaumfest*, a Festa dos Pinheiros (PD03.2010). Na quinta edição, destaca-se a mudança do local do Grande Concerto para o Lago Joaquina Rita Bier e a intensificação das ações de comunicação em mídia tradicional (PECCIN, 2018).

O crescimento do NTL teve por consequência o aumento do público, superior à capacidade do destino Gramado, trazendo a necessidade de uma infraestrutura mais robusta do município e do *trade* turístico (PD01.2010; E04.2018) e de uma maior qualificação do turista, aumentando o seu tempo de permanência (E04.2018). Para isso, era preciso reestruturar o evento pela produção de novas atrações e remodelagem das existentes, já que estava sendo facilmente reproduzidas por outras cidades (VARA; EVANGELISTA, 2008).

2001-2010: Maturação e Expansão Nacional e Internacional. Essa fase trouxe dois desafios: reconquistar a simpatia da população pelo evento e fazê-lo distribuir riqueza pelo *trade* turístico com o mínimo de recursos públicos, tornando-o autossustentável. A solução foi adotar o formato de parque temático, criando um projeto a cada edição para ampliar a captação de patrocínio, a venda de ingressos de espetáculos e *souvenires*. Esses espetáculos seriam repetidos no período do evento, incentivando as pessoas a passarem mais dias em Gramado para assistirem a toda programação (E01.2018). A busca pela emoção e atmosfera fez com que o parque temático fosse uma experiência de sucesso.

Em 2001, na 16ª edição nascem o Grande Desfile de Natal e o *Nativitaten*. Conforme E02.2018, esses eventos trouxeram um "boom" ao NTL, que passou a ser o principal "ganha-pão" do comércio local. A maturação do evento ocorreu pelo conceito de parque temático e da criação dessas atrações. Sua expansão alcançou o público nacional e internacional. O Grande Desfile foi inspirado no *Festival of Fantasy Parede* do *Disney Magic Kingdom Park*, onde os personagens desfilam em carros alegóricos com a participação do público (PECCIN, 2018).

Inspirado no *IllumiNations* do *Disney Epcot Center*, o *Nativitaten* é um espetáculo piromusical com foco na religiosidade. Não foi fácil trazer para o contexto econômico brasileiro os efeitos tecnológicos audiovisuais (PECCIN, 2018). A realização de vários testes culminou, de forma artesanal, em inovações audiovisuais (E04.2018). Outra inovação foi a participação do público no acendimento de velas durante o espetáculo, ampliando sua experiência.

Em 2002, a preocupação com custos e questões socioambientais deu origem ao Projeto PET, que consistiu na arrecadação de garrafas PET por alunos de escolas municipais, para serem transformadas em decoração natalina por artesãos locais. Para incentivá-los, a Secretaria de Educação criou um concurso com premiações, arrecadando em torno de 350.000 garrafas/ano (PECCIN, 2018).

Merece destaque a edição de 2006 pela criação da Fantástica Fábrica de Natal. Com um elenco de mais de 50 pessoas, esse espetáculo era um musical que contava a história de uma criança que sonha em conhecer a fábrica do Papai Noel onde brinquedos ganhavam vida (PECCIN, 2018). Entre 2007 e 2009 houve a Institucionalização do Evento por meio de uma melhor estruturação da gestão e criação do Conselho do NTL, constituído por representantes de diferentes setores econômicos e das secretarias municipais. Nele eram compartilhadas informações, responsabilidades e soluções para os desafios e melhorias a serem implementadas na gestão (CROSDALES; TOMAZZONI, 2010).

Em 2009, a Escola de Artes do Natal Luz foi instituída para descobrir talentos na comunidade, o que fortaleceu o seu envolvimento e diminuiu a dependência de artistas de fora. Nesse ano, cerca de 200 alunos foram beneficiados com bolsas de formação profissional dos quais 90% ficaram no elenco dos espetáculos.

2011-2019: Reestruturação e Estabilidade do Evento. A 26ª edição (2011) foi marcada pela contestação da parceria entre setor público e privado na gestão do NTL. Conforme a promotoria do Ministério Público, o evento precisava seguir as regras do poder público, pois é patrimônio municipal e o presidente da sua comissão é nomeado pelo prefeito. Em contrapartida, no entendimento da prefeitura na época e da comissão executiva, o Natal Luz é fruto da iniciativa da comunidade, sendo realizado a partir de um convênio entre prefeitura e Associação de Cultura e Turismo de Gramado, no qual a comissão executiva é o elo entre estes dois entes. Essa comissão se utiliza de empresas e entidades privadas para a execução do evento (IRION; TREZZI, 2010; GRAMADO MAGAZINE, 2011).

Então, iniciou-se a intervenção pública na gestão do evento com proposta do Ministério Público de mudança na legislação, aprovada pela Câmara Municipal. Dentre outras medidas, o projeto de lei autorizou a realização do 26º NTL pela prefeitura, a nomeação do seu Conselho Gestor e a criação de uma empresa pública municipal, Autarquia de Turismo e Cultura de Gramado (Gramadotur) para realizar eventos (GRAMADOTUR, 2019).

A despeito da discussão público-privada da gestão, mudanças significativas foram observadas a partir de 2015. Conforme E19.2018, outra reinvenção do evento ocorreu com a remodelagem dos espetáculos em pagos e gratuitos. Segundo E09.2018, pagas ou gratuitas, as atrações foram criadas a partir do *slogan* "Aqui eu volto a acreditar na magia do Natal", usado para despertar o lado emocional e infantil do público. Outro marco da renovação é o fortalecimento da denominação de origem "Natal Luz de Gramado". Se em 2015, o foco era a diferenciação dos espetáculos, em 2016, a gestão estava centrada na diminuição de custos devido à baixa lucratividade no ano anterior, estendendo-se as demais edições dessa fase.

Ainda, pode-se destacar na 32ª edição (2017): a divulgação do evento, o incentivo à cultura e aos artistas locais, e a pesquisa da sua *performance*. O NTL conseguiu expressiva divulgação na imprensa nacional e internacional, gerando centenas de postagens em mídias sociais e o aumento de 10 mil seguidores no site oficial (SILVEIRA, 2018).

Desde 2020: Pandemia Covid-19 e Reinvenção pelo Streaming. Essa última fase está sendo marcada pela Pandemia da Covid-19 e remodelagem do evento para atender a

necessidade de segurança dos envolvidos. Em sua 35ª edição (2020), a Gramadotur investiu em atrativos com ênfase no destino turístico (decoração e iluminação) e cancelou os grandes espetáculos pagos (NLG, 2020). Apenas pequenas ações gratuitas e rápidas foram realizadas para não ocasionar aglomerações de público (E21.2021).

Em formato tradicional, em 2021 o evento contou com a volta dos grandes espetáculos pagos, realizando-se a partir de protocolos de segurança sanitária que foram elaborados pela Gramadotur e ratificados pelo Governo do Estado. Para os espetáculos, esses protocolos tratam desde a venda de ingressos, a capacidade, o acesso e a saída do público, higienização e limpeza, sinalização interna, até a capacitação dos colaboradores (GRAMADOTUR, 2021a). Ainda, os protocolos tiveram como exigência: redução da capacidade de público para 30% por espetáculo; disponibilidade de álcool em gel; cumprimento do distanciamento social com marcação de lugares; apresentação do passaporte vacinal; uso de máscaras e antecedência para o acesso; e higienização frequente dos totens de venda na Expogramado.

Os grandes espetáculos pagos dessa edição são: O Grande Desfile de Natal; Natalis – A Criação; Nativitaten; O Primeiro Milagre do Menino Deus; e o Reino de Natal. Atrações gratuitas, como: Show de Acendimento das luzes da cidade; Rua das Renas; Tannenbaumfest; Tour de Natal; Palco Rua Coberta; e Parada de Natal. Destaca-se o Reino do Natal, espetáculo inovador em formato circular com interação do público em cinco ambientes com cenografia natalina e *pocket shows* (performances artísticas ao vivo), contando a história de um lugar que foi transformado no verdadeiro reino de Natal (NLG, 2021). A exemplo de outro evento, o Festival de Cinema de Gramado, outra inovação é a sua reinvenção no formato *live streaming*:

> Eu vou citar outro evento como base... O Festival de Cinema é o segundo principal evento da cidade, realizado num modelo presencial, ele tem um público estimado de 15 mil pessoas por ano. Ano passado nós realizamos ele num formato on-line e televisivo. E ele teve um público que acompanhou as sessões em TV, que passou dos dois milhões de pessoas. Nós conseguimos chegar a lugares que jamais conseguiríamos atingir, pessoas que talvez jamais teriam a possibilidade de estar em Gramado. E a partir de agora, [...] nós também investimos muito nas questões de transmissão de vídeo e tudo mais, algo que a gente não fazia (E21.2021).

E completa:

> E isso *(streaming)* é algo que veio para ficar… a pandemia, ela acelerou o processo tecnológico de levar o evento a outros lugares do Brasil e do mundo, é algo que vai continuar… [...] Pode ser considerado uma reinvenção do evento. Inclusive, com o advento aí das plataformas de streaming, nós já estamos pensando formas de comercializar os nossos espetáculos on-line (E21.2021, *grifo nosso*)

Apesar do período pandêmico e da restrição de público, essa edição trouxe números expressivos, apresentados na figura 3. Sua divulgação em mídias sociais e reportagens gerou mais de R$ 44.859.479,00 em mídia espontânea, 21 mil novos seguidores no Instagram e 550 mil, no Facebook. O destino Gramado teve mais de 2 milhões de visitantes no período com impacto significativo na sua economia, tendo em dezembro desse ano um repasse de ICMS de R$ 2.731.947,32 e de ISS de R$ 2.533.420,03 (GRAMADOTUR, 2021b).

Figura 3 – Grandes Números do 36º Natal Luz 2021

Espetáculos Pagos	Apresentações	Espectadores	Artistas
O Grande Desfile de Natal	**35**	**75 mil**	**300**
Natalis – A Criação	**36**	**33 mil**	**150**
Nativitaten	**34**	**75 mil**	**200**
O Primeiro Milagre do Menino Deus	**16**	**5 mil**	**50**
O Reino do Natal	**94 dias consecutivos**	**58 mil**	**200**

Fonte: Elaborado a partir de Gramadotur (2021b)

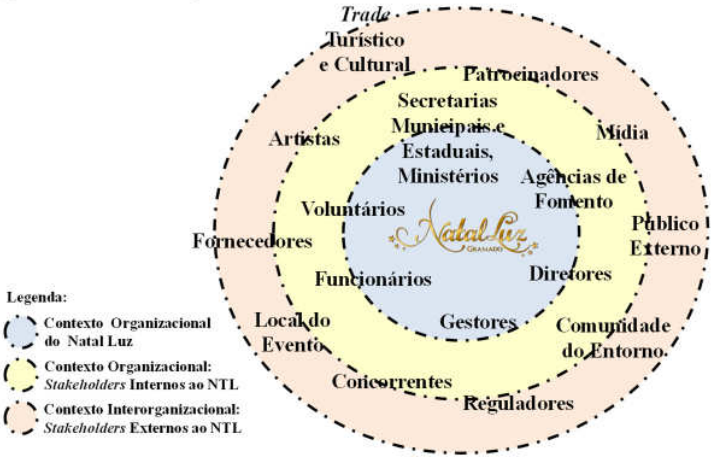
Por fim, muitas ações sociais são desenvolvidas pela troca de ingressos dos espetáculos por donativos; nessa edição foram mais de 6.000kg de alimentos arrecadados. Ainda, os clubes

de serviço do município, o Lions, o Orbis e o Rotary Clube realizam a venda de comidas e bebidas nos espetáculos com arrecadação revertida para ações sociais locais (*idem*).

4.1 Contexto da governança do Natal Luz

O Contexto Organizacional e o Interorganizacional do NTL são compostos por *stakeholders* que formam a configuração de sua indústria, apresentados na figura 4. No **Contexto Organizacional**, os *stakeholders* principais são o *Proprietário*, a Prefeitura de Gramado, que encarrega a sua Organizadora, a Gramadotur, de produzir e gerenciar o evento.

Figura 4 – Configuração da indústria conforme o Natal Luz



Fonte: Elaboração própria (2022)

Dentre os *stakeholders* relacionados diretamente ao Proprietário destaca-se a *Secretaria Municipal de Turismo* e a *de Cultura*, como também os *Ministérios Federais* e as *Agências públicas nacionais e internacionais de fomento ao turismo e à cultura*. E12.2018 confirma a importância dos *colaboradores* da Gramadotur pelo trabalho desempenhado no evento com uma estrutura de gestão "enxuta" com poucos integrantes.

Importante ressaltar que os *Voluntários* na área de alimentação e bebidas fazem parte dos clubes de serviços, estando envolvidos com projetos sociais no destino turístico (E06.2018). Os entrevistados apontaram o Conselho de Administração da Gramadotur como um *stakeholder* interno muito relevante, como explica E21.2018: "Quem tem mais relevância no evento, o Conselho, porque capitaliza a comunidade. Ele dá sugestões, corrige o rumo em tudo...".

No **Contexto Interorganizacional** da cadeia produtiva do evento, dentre os *fornecedores*, os entrevistados mencionaram a importância da *Direção Artística* e da *Direção de Decoração*, ambos prestadores de serviço. Em geral, *Fornecedores* e *Patrocinadores* não são considerados *Parceiros* estratégicos, pois suas participações estão na gestão operacional, seja prestando serviços por licitação, seja para conferir visibilidade à sua marca institucional.

Somado a isso, as questões licitatórias não auxiliam na formação das parcerias, como explica E19.2018: "Eu acho que o formato público não deixa acontecer as parcerias estratégicas. Quando tem uma licitação, tu tens uma briga de mesa querendo pegar o trabalho. Quem pegou é porque deu o menor preço. E isto não significa que tem uma parceria."

Segundo E15.2018, o processo de captação de patrocínio é contratual com direito a exposição de marca e mídia no evento. A importância dos *Patrocinadores* é evidenciada por todos os participantes. Os Entrevistados 15 e 16 os entendem como investidores privados e os associam a setores relacionados a eventos (turismo, cultura) e a econômicos específicos (bancário, imobiliário).

Quanto ao *Local do evento*, existe uma amplitude do local dos espetáculos pagos (na Expogramado e no Lago Joaquina Bier) e gratuitos (principais ruas e praças da cidade) o que

vem demonstrar o envolvimento do destino turístico e sua ocupação como parque temático. A preocupação com os *Artistas* foi observada na inclusão social ocasionada pela Escola de Artes (GRAMADOTUR, 2019).

Por ser um evento público, seu *Público Externo* tem por audiência o turista nacional e internacional e a própria *Comunidade*, os gramadenses. O perfil do visitante de Gramado, em 2021, é composto por homens (45%) e mulheres (55%), na faixa etária entre 35 e 44 anos com ensino superior (GRAMADOTUR, 2021b). No período pandêmico, o perfil do turista mudou: "Com relação ao público, a mudança mais significativa percebida é que tivemos um turista regional, digo de São Paulo pra baixo… Turista que dificilmente vai no aeroporto. Público que vem de carro" (E21.2021). O turista internacional antes da pandemia foi qualificado:

> O Natal Luz cria uma matéria fictícia de fantasia para a cidade, que isso vem atraindo turistas internos ao país, como externos. Muitos até na América Latina, como Argentina, Uruguai, Paraguai ou até pessoas da própria Europa que vêm para ver o Natal Luz por ser um evento de grande porte (E18.2018).
>
> Durante o período de janeiro, pós-virada de ano, nós temos um grande número de turistas do Uruguai e da Argentina que se deslocam para as praias gaúchas e catarinenses. [...] Em dezembro, esses grupos são, geralmente, de terceira idade que vêm passear. Em janeiro, são pessoas que pegam os seus carros, atravessam a fronteira, vão a Santa Catarina e, na volta, passam por Gramado. É um público considerado interessante para Gramado (E02.2018).

A importância da *Comunidade do Entorno* transcende a cadeia produtiva, pois tem total engajamento emocional com a história e marca do evento (E15.2018). Chama-se atenção à ausência de distinção entre os *stakeholders* Comunidade do entorno e Atores locais (entidades participantes da governança e do *trade* turístico), feita pelos participantes da pesquisa. Outro *stakeholder* relevante são os *Órgãos Reguladores*, tendo a contribuição da Prefeitura ampliada para além da emissão de licenças de funcionamento, com suporte em infraestrutura e fiscalização do evento. O *stakeholder Mídia* não foi considerado relevante pelos entrevistados.

Ainda, o evento sofre com os impactos macroambientais e o comportamento das forças atuantes em sua indústria (SANTOS; GOMÉZ, 2022), Os *Fatores Políticos* foram validados pelos entrevistados, principalmente pelo elemento que traz dificuldade na gestão e governança do evento: a licitação pública. Se por um lado ela traz mais transparência, por outro o engessamento nos processos, a burocracia na gestão, a ausência de parcerias estratégicas, a atitude oportunista dos seus concorrentes e a baixa qualidade dos serviços prestados para o evento são fatores políticos que dificultam sua gestão, conforme os Entrevistados 05, 06 e 15.

Além disso, os seguintes *Fatores Econômicos* foram eleitos pelos Entrevistados 02, 05, 14 e 15 como muito relevantes para o destino Gramado e seu produto NTL: a situação econômica do país, a substituição de viagens internacionais por destinos nacionais, os investimentos da cadeia produtiva do turismo e o evento como propulsor do turismo. Muitas vezes, esses fatores estão atrelados aos *Sociais*, como: os rendimentos e a segurança do destino turístico, o engajamento da comunidade, o emprego e a renda oriundos do evento, identificados pelos Entrevistados 08, 15, 17 e 19. Os Fatores Ambientais estão associados aos sociais e políticos, presentes na perspectiva do destino Gramado.

Os fatores socioambientais passam por serviços de infraestrutura, afetados pelo grande número de turistas, crescimento irregular da cidade, mobilidade urbana, área da saúde, fornecimento de luz, água e saneamento (esgoto), conforme Entrevistados 08, 05, 18, 19 e 20.

Para os entrevistados, os aspectos macroambientais que trazem vantagem competitiva ao evento são: contratação de artistas nacionais; co-criação dos serviços da experiência do evento com o público externo, principalmente com a comunidade e os *stakeholders* externos (entidades locais e membros da cadeia produtiva do evento); e transparência, responsabilidade e participação dos envolvidos (SANTOS; GOMÉZ, 2022). Embora a *Concorrência*

(rivalidade) entre eventos existentes no contexto da indústria brasileira seja acirrada, não foi observada com algo preocupante pelos Entrevistados 12, 15 e 20.

Para estes, a competitividade do destino Gramado tem maior peso do que a do evento. Por isso, a análise concorrencial deve se realizada em função dos eventos existentes, mas também da concorrência entre destinos turísticos que contemplem a temática "Natal" no Brasil. E15.2018 e E21.2021 entendem que o evento Sonho de Natal de Canela/RS, vizinha a Gramado, é concorrente direto, todavia se torna parceiro do destino por sua proximidade.

Não foram observadas barreiras financeiras e produtivas para *Novos Entrantes e Eventos Substitutos*, entretanto devem ser consideradas: competitividade do destino turístico, oriunda dos aspectos macroambientais analisados; contexto histórico-evolutivo e reputação do evento enquanto recursos estratégicos (SANTOS; GOMÉZ, 2022). A *ameaça de novos entrantes e/ou eventos substitutos* não existem para os entrevistados, mas eles observam esse tipo de ameaça em relação ao destino Gramado. Para E15.2018, os destinos na Serra Gaúcha: Bento Gonçalves e Nova Petrópolis são substitutos a Gramado.

Os Entrevistados 10 e 15 confirmam a importância dos fornecedores para o evento, inclusive os que fazem parte do *trade* turístico, e dos patrocinadores. Estes não possuem grande poder de negociação frente ao NTL, estando mais preocupados com a visibilidade da sua marca institucional do que em participar estrategicamente da sua governança (E05.2018).

A *Força do público externo* é oriunda da demanda por oportunidade do evento à cidade, criada sob a perspectiva do destino turístico (SANTOS; GOMÉZ, 2022). No caso do Natal Luz, o *stakeholder* Público Externo compreende a Comunidade e o Turista. A força da comunidade é evidente, já a força do turista não foi contemplada, diretamente, nas entrevistas como relevante. No entanto, algumas decisões de gestão foram tomadas em sua função, como detalhes nos espetáculos que contemplem a origem do turista (E02.2018).

Apesar disso, o *Público Externo* não possui grande poder de negociação, tendo se mostrado satisfeito com a qualidade da experiência no evento. Assim, não há um investimento financeiro, por parte da Gramadotur, em inovações e melhoria contínua na entrega do evento em cada edição, já que não há a exigência constante do público por esses elementos. Em contrapartida, a ausência desse investimento não ocasiona maior preço dos tickets e da reputação das marcas dos patrocinadores envolvidos (SANTOS; GOMÉZ, 2022).

4.2 Conteúdo da governança do Natal Luz

Embora presente no **Direcionamento Estratégico**, proposto por Santos e Gómez (2022), o *propósito* e a *visão da organizadora* e *do evento* não puderam ser analisados, pois não foram apresentados pela Gramadotur os elementos formais de sua identidade organizacional nem do evento. Com relação à *orientação estratégica*, os entrevistados não fizeram distinção entre a orientação da Gramadotur e do NTL. Em seus depoimentos, a orientação estratégica é a geração de valor aos *stakeholders* e destino Gramado.

O *stakeholder* mais relevante à *orientação estratégica* é a comunidade, sendo confirmada pelos Entrevistados 05, 11, 13 e 19 que também incluem as entidades do *trade* turístico como partes a serem consideradas. Além disso, a geração de valor também está associada ao destino Gramado e a outros *stakeholders* (agências de fomento, turistas e a própria Gramadotur), como confirmam os Entrevistados 10, 11, 17 e 18.

O **Alinhamento Estratégico** do evento passa pelo seu *foco* e *território estratégico*, sua *proposta de valor*, seus *recursos* e *posicionamento estratégico* (SANTOS; GÓMEZ, 2022). O *foco estratégico* vai depender da abrangência dos participantes. Os membros da governança mais envolvidos com destinação dos recursos e processos licitatórios estão voltados à conformidade dos processos. Já os envolvidos na produção e organização do evento, possuem foco na sua entrega (E02.2018; E20.2018). Muitos dos entrevistados não tinham conhecimento da temática *território estratégico*.

Ademais, a *proposta de valor* do Natal Luz é ofertada pela diferenciação, oriunda da qualidade, criatividade e inovação no evento, como da excelência e identidade do destino turístico. A criatividade, inovação e atmosfera emocional do evento foram ratificadas pelos Entrevistados 01, 09, 14 e 19. Os Entrevistados 07, 12 e 17 relacionam a diferenciação do evento à identidade do destino turístico, ou seja, à decoração temática natalina, à cultura local e ao atendimento ao turista. Ademais, as *inovações* foram muito significativas no período da gestão do evento pela comissão privada. Com a mudança na gestão, os espetáculos possuem um formato semelhante, reeditado com novidades incrementais (produto e/ou processo).

Os *benefícios adicionais* são oriundos da *agregação de valor* econômico e emocional do evento. O valor econômico para Gramado é percebido pelos entrevistados a partir de: impostos, emprego e renda, crescimento econômico e ampliação do *trade* turístico. O valor emocional desenvolvido pelo evento traz alegria, encantamento, magia, sensibilidade e experiência ao público (gramadenses e turistas). A geração de valor econômica e emocional foi confirmada pelos Entrevistados 03, 04 e 07.

A *configuração da proposta de valor* do evento torna o destino Gramado, durante o período do Natal Luz (95 dias), um parque temático que conta com atrações naturais e turísticas, com espetáculos pagos e gratuitos, podendo ser explorado como uma plataforma para marcas patrocinadoras. Esse formato como espaço de entretenimento com atmosfera de fantasia, apelo familiar, alto nível de investimento e padrão de serviço, manutenção e limpeza (SANTOS; GÓMEZ, 2022), foi idealizado desde o início do evento (E04.2018).

Com relação aos *recursos estratégicos*, foi observada grande preocupação dos entrevistados com a racionalização dos recursos financeiros (reinvestimento no evento e de patrocínio privado) e como estes desenvolvem os demais eventos da Gramadotur. Outros *recursos tangíveis*, como físicos e organizacionais, não foram citados pelos entrevistados. Quanto aos *recursos intangíveis*, os direitos de propriedade do NTL estão vinculados aos direitos autorais sobre marca e projetos registrados, protegidos legalmente das imitações dos rivais pelo uso de contratos públicos (SANTOS; GÓMEZ, 2022). Isso foi confirmado por E02.2018 ao mencionar a cópia do evento por outros destinos turísticos no Brasil.

Os recursos estratégicos relacionados ao conhecimento da governança do evento passam por *know-how* dos colaboradores da Gramadotur, história do evento e reputação da diferenciação ofertada. A preocupação com o *know-how* dos colaboradores se estende ao desenvolvimento dos artistas dos espetáculos, sendo uma das razões de se manter a Escola das Artes (E02.2018). Os recursos oriundos da estrutura da governança estão relacionados a fatores macroambientais do seu contexto, como: licitação pública, evento como propulsor do turismo, engajamento da comunidade, infraestrutura do destino turístico e atendimento dos *stakeholders*.

Acredita-se que os recursos estratégicos analisados são considerados valiosos e raros; todavia, não são custosos de imitar ou substituir, o que traz para o NTL vantagem competitiva temporária frente à concorrência de outros eventos em destinos turísticos similares. Além disso, faz-se necessário que a Gramadotur organize seus padrões de rotinas administrativas para melhor explorar a evolução histórica única do evento, referência para outros eventos nacionais, como adaptar sua proposta de valor, desenvolvendo barreiras às imitações dos rivais (*idem*).

Sobre o *posicionamento estratégico*, uma vez que o foco estratégico está na entrega do evento e na conformidade dos processos, então as estratégias usadas no projeto, em cada edição, são a diferenciação e a vantagem de custo. A vantagem competitiva pela diferenciação é alcançada pela superioridade da entrega, excelência do seu gestor e equipe, e práticas de conformidade do setor público. A vantagem de custo do projeto está na redução do custo em suas atividades e recursos em cada etapa do seu ciclo de vida (SANTOS; GÓMEZ, 2022).

Essas estratégias de projeto acompanham o posicionamento frente à indústria de eventos, inclusive os Entrevistados 02 e 17 confirmaram a estratégia de diferenciação pela experiência do público externo que segue três segmentos: experiência sensorial, descrita na

proposta de valor do evento; experiência de conhecimento, observada em treinamentos e no Programa de Artes; e experiência da inspiração. Essa diferenciação passa pela fantasia (sonho, imaginação, desejos), sentimentos (emoções) e diversão (prazer lúdico em entretenimento), influenciada por efeitos nostálgicos da experiência de um período crítico da vida do público externo, no caso do NTL o retorno à magia e a inocência da infância (*idem*).

A estratégia de liderança de custo foi observada devido à preocupação significativa de criar a entrega do evento intrinsecamente menos onerosa, inclusive por processo de licitação pública com vistas ao menor preço. Essa estratégia foi confirmada por E15.2018.

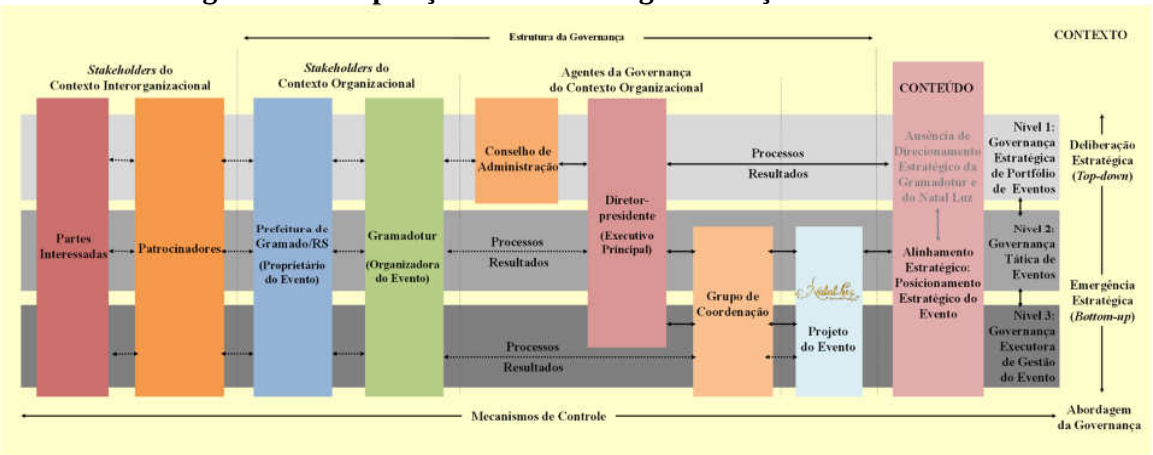
Ademais, a Prefeitura e a Gramadotur entendem o NTL como um produto do portfólio do destino Gramado e direciona as políticas públicas à atração do público externo à geração de valor para os *stakeholders* locais. Esse portfólio é entendido estrategicamente como uma linha de produtos turísticos, interrelacionados à cultura da comunidade anfitriã, sendo criados para manter a constância da demanda de visitantes em Gramado (SANTOS; GÓMEZ, 2022).

Nesse portfólio, o Natal Luz caracteriza-se por ser um evento *hallmark*, profundamente relacionado à cultura local, que traz contribuições tangíveis e simbólicas. Além de ser uma estratégia de desenvolvimento local, de fortalecimento da comunidade, de preservação da cultura, de interação dos *stakeholders*, o evento traz vantagem competitiva para Gramado na indústria do turismo brasileira pela promoção de negócios e entretenimento, torando-se um recurso estratégico que operacionaliza objetivos econômicos e políticos do *trade* turístico.

4.3 Sistema de governança do Natal Luz

O sistema de governança do Natal Luz está representado na figura 5, variando conforme o seu conteúdo estratégico. Quanto à **Estrutura da Governança** do evento, os entrevistados confirmaram que a sua tipologia é uma rede interorganizacional que tem por objetivo estratégico compartilhado a adequação do produto (evento) enquanto instrumento de desenvolvimento do destino Gramado.

Figura 5 - Composição sistêmica da governança do Natal Luz



Fonte: Elaboração própria (2022)

Sob a perspectiva contratual, sua governança em rede está centrada na licitação pública e gestão de contratos para assegurar os diretos de propriedade do Estado, minimizar o problema de agência e garantir o menor custo possível em suas transações. Pela perspectiva cognitivo-relacional, ela se preocupa com a orientação estratégica, gerando valor aos *stakeholders*, e o comportamento político e conflituoso entre eles (SANTOS; GÓMEZ, 2022).

Já que é público, a governança usa a perspectiva centrada no evento para tratar de sua gestão. No entanto, é direcionada predominantemente pela perspectiva do destino turístico com vistas à articulação dos atores locais de esferas setoriais a partir da estrutura institucional da

Gramadotur (*idem*). E04.2018 ratifica a presença da articulação dos atores locais na trajetória do evento e E20.2018 sinaliza a importância dessa articulação no *trade* turístico de Gramado.

A governança em rede do evento é centralizada com decisões coordenadas por sua organização líder, a Gramadotur (SANTOS; GÓMEZ, 2022). Sua legitimidade é oriunda da lei municipal n.3.066/2012 e o decreto 159/2013 que aprovou seu Regimento Interno. Para lidar com a influência dos *stakeholders*, a governança utiliza a abordagem contratual e a relacional em suas relações na rede interorganizacional, sendo confirmado por todos os entrevistados.

Sobre a forma com que a governança toma suas decisões acerca das estratégias de posicionamento do evento, observou-se que a sua deliberação é *top-down*, desenvolvida no primeiro nível pelo Conselho de Administração e Presidente da Gramadotur, repassadas aos demais níveis da governança e aos seus Agentes. As estratégias emergentes são *bottom-up*, realizadas no segundo e terceiro nível pelo Presidente (Executivo Principal) e Grupo de Coordenação, em função da alocação e execução dos recursos estratégicos do evento.

Sobre os *Níveis da Governança*, no primeiro a Governança Estratégica de Portfólio dos Eventos da Gramadotur: direciona, controla e avalia seus eventos enquanto produtos do destino Gramado; trata dos objetivos e resultados alcançados, das decisões sobre recursos estratégicos e das mudanças de escopo do evento em cada edição. No segundo nível da Governança Tática de Eventos, a Gramadotur: gere a entrega os produtos turísticos; seleciona novos eventos e busca consolidar os relevantes para o destino; e procura usar eficientemente os recursos.

No terceiro nível, a Governança Executora da Gestão implementa estratégias deliberadas pela Gramadotur por meio de estratégias emergentes no NTL, realizadas pelo Grupo de Coordenação. Nele, a governança preocupa-se com a conformidade nos processos e a entrega do evento ao público. Esse entendimento foi ratificado por E15.2018.

A *formalização da governança* é validada por: regulamento via decreto municipal a cada edição do NTL; documentos da Gramadotur, como o Decreto 055/2013 e o 159/2015 que estabelecem o seu Regimento Interno e a sua Lei 3490/2016 de Plano de Cargos e o Sistema de Remuneração dos Servidores; e documentos de âmbito geral como a Lei 13.303/2016 sobre o Estatuto Jurídico da Empresa Pública, da Sociedade de Economia Mista e de suas Subsidiárias.

Em relação aos **Agentes**, sua *tipologia* tem origem na governança pública, já que o Conselho de Administração da Gramadotur é o mesmo do evento, sendo composto por nove conselheiros entre servidores, representantes do *trade* turístico, sindicatos, associações e sociedade civil. Essa diversidade confere diversidade de conhecimentos, experiências, mas não garante igualdade de oportunidades de gênero em posições de liderança (GRAMADO, 2015).

O Conselho de Administração tem seu próprio Presidente, escolhido por seus membros. O Diretor-presidente da Gramadotur que não faz parte desse Conselho é nomeado pelo Prefeito (GRAMADO, 2013) com as funções de executivo principal do Natal Luz, com maior autoridade na hierarquia tático-operacional e formação das estratégias deliberadas.

O Diretor-presidente, as Diretorias Administrativo-financeira e de Eventos e a Assessoria Jurídica formam o Grupo de Coordenação NTL que consiste em um comitê *ad hoc* que pode ser alocado em atividades específicas de outros eventos. A relevância do Diretor-presidente e da Diretoria de Eventos é confirmada pelos Entrevistados 02, 10 e 16.

Os componentes do Grupo de Coordenação possuem função tático-operacional por fornecer os meios ao alcance dos objetivos propostos pelo Conselho, como pela execução e controle diretivo, de suporte e conformidade dos processos da gestão do evento. Mesmo não considerado um Agente, o Gerente de Eventos faz parte desse Grupo, de forma consultiva, por ser gestor dos projetos de todos os eventos da Gramadotur (SANTOS; GÓMEZ, 2022).

Acredita-se que o *lócus de participação dos agentes* esteja vinculado à rotina da governança da Gramadotur. Assim, no primeiro nível o *lócus* está em reuniões periódicas mensais e extraordinárias (mediante as demandas do evento) do Conselho de Administração e Diretor-presidente. Esse formato também ocorre nos demais níveis da governança

(GRAMADO, 2013). Além das reuniões, o *lócus de participação* se estende ao diálogo social em consultas públicas, pesquisas acadêmicas, mídias sociais e comunicados à imprensa.

Sobre os **Processos** da governança, observou-se o alinhamento processual entre papéis, funções e responsabilidades dos Agentes, apresentados na figura 6, como também as atividades desempenhadas por estes e as partes interessadas nos níveis da governança.

Figura 6 – Atividades desempenhadas pela governança do Natal Luz

Função	Agente Responsável	Atividade Desempenhada
	Nível 1: Governança Estratégica de Portfólio de Eventos da Gramadotur	
Direção	Conselho de Administração e Diretor-Presidente	- Decisão sobre o escopo do evento e as características necessárias à sua execução; - Avaliação da concorrência sem o uso de dimensões e indicadores da indústria; - Estabelecimento dos objetivos estratégicos, a formulação das estratégias e das políticas organizacionais; - Decisão sobre a indicação de agentes para cargos de representação e execução; - Decisão sobre as funções e atividades de outros membros da governança; - Unicidade do discurso institucional; - Decisão sobre o direcionamento e o alinhamento estratégico do evento; - Levantamento de investimento e patrocínio privado, e subsídios financeiros estatais; - Tomada de decisão financeira;
Controle		- Monitoramento das decisões financeiras; - Compartilhamento de informações na governança; - Monitoramento da gestão dos eventos;
Avaliação		- Auditoria externa e avaliação interna sem sistema de gestão das entregas dos eventos; - Análise dos relatórios de prestação de contas; - Promoção da *accountability* (responsabilidade e prestação de contas) e da transparência para todas as partes interessadas; - Divulgação e a comunicação dos resultados obtidos;
	Nível 2: Governança Tática de Eventos da Gramadotur	
Direção	Diretor-presidente e Grupo de Coordenação	- Captação de recursos estratégicos para os eventos; - Indicação de agentes para cargos de representação e execução; - Definição dos critérios e fatores de eficácia do evento conforme os objetivos propostos;
Controle e Avaliação	Diretor-presidente	- Monitoramento das decisões financeiras; - Monitoramento e supervisão da gestão dos eventos; - Compartilhamento de informações na governança; - Acompanhamento de auditoria externa e avaliação interna;
	Grupo de Coordenação	- Auxílio ao Conselho de Administração à definição de critérios de eficácia relacionados; aos objetivos propostos e à preparação de relatórios; - Monitoramento e supervisão da gestão dos eventos; - Compartilhamento parcial de informações na governança; - Acompanhamento de auditoria externa e avaliação interna;
	Nível 3: Governança Executora da Gestão do Natal Luz	
Direção	Diretor-presidente e Grupo de Coordenação	- Captação de recursos estratégicos para o evento; - Definição dos critérios e fatores de eficácia do evento conforme os objetivos propostos, junto com demais agentes;
Controle e Avaliação	Diretor-presidente	- Monitoramento das decisões financeiras; - Determinação e a alocação dos recursos para o evento; - Acompanhamento da gestão do evento (resultados); - Compartilhamento de informações na governança; - Avaliação da gestão do evento (resultado);
	Grupo de Coordenação	- Alocação e monitoramento dos recursos para o evento; - Acompanhamento e supervisão da gestão do evento (processos e resultado); - Compartilhamento parcial de informações na governança; - Avaliação da gestão do evento (processos e resultado).

Fonte: Elaboração própria (2022)

A governança desempenha os seguintes papéis: realização de reuniões periódicas; promoção dos relacionamentos entre Agentes e *stakeholders*; gestão e modelagem de boa conduta e transparência de suas atividades; identificação de novos eventos e sua consistência com os seus objetivos estratégicos (SANTOS; GÓMEZ, 2022).

O agente de maior relevância na governança é o Conselho de Administração, já que tem responsabilidade legal e financeira sobre o NTL. No segundo e terceiro nível, o Diretor-presidente tem forte participação, sendo o agente principal e o Grupo de Coordenação, é o do terceiro nível. O *stakeholder* que mais participa da governança do NTL são os patrocinadores, embora de forma consultiva em seus níveis e funções (E12.2018).

Em relação aos **Mecanismos de Controle** da governança do evento, verificou-se que não há o *problema de agência entre Prefeitura-Gramadotur* (principal-agente) por compartilhamento de risco nem do conflito de interesses pelas escolhas dos gestores da Gramadotur. Estes (Organizadora/agente) seguem o ordenamento legal da separação entre os seus direitos de gestão do NTL e os de controle da Prefeitura (Proprietário/principal) (SANTOS; GÓMEZ, 2022).

O conflito de interesses relacionado ao projeto do evento é bastante evidente, pois a Prefeitura (Proprietário/principal) cobra sua execução com o mínimo de custos, riscos e prazos estabelecidos, conforme os processos licitatórios públicos, o que nem sempre pode ser garantido com a estrutura e equipe reduzida da Gramadotur (Organizadora/agente). Não foi observado o problema de agência entre Agente-Agente, ou seja, entre *Gestores do Projeto NTL e Gestores funcionais da Gramadotur*, pois ambos são membros da Gramadotur, não havendo conflitos de interesse entre organização permanente e temporária (*idem*).

Ainda, o *problema de agência entre os membros da governança do evento (organização temporária)* é ocasionado pelo conflito de interesses por recursos e atividades, engessamento da burocracia pública e da pouca comunicação entre participantes, sendo confirmado pelos Entrevistados 10, 15 e 20. Esses conflitos podem ser minimizados pela *regulação das relações por meio de mecanismos de controle* que nesse caso são predominantemente formais com mecanismos clássicos (contratos e legislação vigente, informações consultivas e autoridade), usados em todos os níveis da governança.

As relações informais são realizadas a partir da articulação com a comunidade do entorno e as entidades locais (E05.2018; E08.2018). Muitas decisões são tomadas em função dessa articulação informal no Conselho de Administração, para resultar nas relações contratuais (E07.2018). E05.2018 confirma a confiança como mecanismo de controle informal. A combinação desses mecanismos informais e formais é usada pela gestão do NTL para dirimir conflitos nas relações de dependência de recursos entre o Grupo de Coordenação e a cadeia produtiva no segundo e terceiro nível (SANTOS; GÓMEZ, 2022).

Por fim, os **Resultados** da governança do evento em sua *divulgação de informações gerais e específicas* não seguem um padrão de relatório de sustentabilidade setorial GRI, específico para Organizadoras de Eventos. Apesar de sua importância, a divulgação dos resultados do evento passa por uma coletiva de imprensa que apresenta os “grandes números” a cada edição finalizada. Essa coletiva e o relatório para o TCU são as maneiras de prestação de contas e de transparência aos *stakeholders* (E15.2018).

5. Considerações Finais

Enquanto na primeira fase de Pioneirismo e Crescimento Loco-regional houve a predominância da perspectiva do destino turístico, na segunda de Maturação e Expansão, percebeu-se que a perspectiva centrada no evento estava mais fortemente relacionada às ações da comissão organizadora. Nela, o foco é ampliado para a experiência do público externo, demonstrando a complementaridade de perspectivas do turismo de eventos.

Na terceira fase de Reestruturação e Estabilidade do evento, as atrações gratuitas têm maior destaque para que os visitantes permaneçam mais tempo na cidade durante o dia e evitem ir a outros destinos próximos. É uma forma de demonstrar ao público que Gramado está pronto para acolher turistas com poderes aquisitivos distintos, tendo outros atrativos e, não somente, os espetáculos pagos, muitas vezes, onerosos na viagem. Essa preocupação em acolher o público reflete a volta da predominância da perspectiva do destino turístico em toda essa fase em detrimento da perspectiva centrada no Natal Luz.

Esse entendimento perpassa à fase atual, que está voltada à adaptação do evento à Pandemia de Covid-19 e ao *live streaming*, nova forma de expandir o evento, atingindo nova audiência não presencial, e de captar recursos financeiros para a realização das edições nesse período pandêmico. Aliado a essas questões da perspectiva centrada no evento, a iniciativa dos agentes da governança em trazer o público para o destino Gramado continua evidenciando a perspectiva do destino turístico.

Observou-se que a eficácia da governança está atrelada, não somente, as suas características estratégicas e estruturais, mas principalmente às contextuais. A partir da análise das dimensões da governança, considera-se que o seu agrupamento integrado torna o NTL capaz de alcançar seus objetivos estratégicos, já que sua governança entende o seu contexto para adequar seus conteúdos estratégicos e a composição do seu sistema.

A governança é eficaz, pois entende o contexto do NTL, tomando suas decisões para direcionar seus conteúdos estratégicos, controlar os componentes sistêmicos e avaliar os resultados alcançados. Em relação ao conteúdo, o direcionamento estratégico deveria condicionar o alinhamento estratégico do evento, como influenciar a sua composição sistêmica. Esta será eficaz quando esse alinhamento, se tornar compatível com o direcionamento desenvolvido. Para que a composição sistêmica da governança se torne mais eficaz, a Gramadotur deve se preocupar com a divulgação ampla dos resultados do evento.

Referências

ABEOC. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE EVENTOS; SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. 2014. **II Dimensionamento econômico da indústria de eventos no Brasil - 2013**. 2014. Disponível em: < http://www.abeoc.org.br/wp-content/uploads/2014/10/II-dimensionamento-setor-eventos-abeoc-sebrae-171014.pdf>. Acesso em: Fev. 2016.

AL-HAJ, P. A. **Examen empirique des principaux systèmes de gouvernance d'entreprise dans le monde**. 2015. Disponível em: <http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/handle/123456789/5522>. Acesso em: 10 Jun. 2016.

BARDIN, L.**Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

CROSDALES, L. Del C. C.; TOMAZZONI, E. L. Organização e gestão do evento Natal Luz e seus retornos para o turismo de Gramado. In: **VI Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul**. Anais Saberes e fazeres no turismo: interfaces, Caxias do Sul, 2010.

DREDGE, D.; LAMONT, M.J.; FORD, E.-J.; PHI, G.; WHITFORD, M. Event governance: The rhetoric and reality of the World Rally Championship, Northern Rivers, NSW. **CAUTHE 2010: Tourism and Hospitality: Challenge the Limits**, 2010.

EAGLES, P.F.J. Governance of recreation and tourism partnerships in parks and protected áreas. **Journal of Sustainable Tourism**, v.17, n.2, 2009, p.231-248,

EVANS, N. Tourism: a strategic business perspective. In: JAMAL, T.; ROBINSON, M. **The SAGE Handbook of Tourism Studies**. Thousand, California: SAGE Publications, 2009.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GETZ, D. Event tourism: Definition, evolution, and research. **Tourism Management**, v.29, 2008, p.403-428. doi:10.1016/j.tourman.2007.07.017

GRAMADO. **Decreto 055/2013**: Regimento Interno da Autarquia Municipal de Turismo - Gramadotur. 2013.
GRAMADO MAGAZINE. **Natal Luz 2011**. 2011. Disponível em: <http://gramadomagazine.com.br/natal-luz-2011-16-08-2011-00-45-32>. Acesso em: 13 mar 2019.
GRAMADOTUR. **Programa de Artes Pedro Henrique Benetti**. 2019. Disponível em: <http://gramadotur.net.br/programa-de-artes/>. Acesso em: 19 nov 2018.
_____. 2021a. **Protocolos de segurança sanitária**: Covid-19. 36. Natal Luz de Gramado. 2021.
_____. 2021b. **Relatório Natal Luz 2021**. 2022.
IRION, A.; TREZZI, H. **O debate entre o público e o privado**. 2010. Disponível em: <http://wp.clicrbs.com.br/gramado/2011/08/15/o-debate-entre-o-publico-e-o-privado/>. Acesso em: 13 mar 2019.
MERRIAM, S. B. The design of qualitative research. In: MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
MÜLLER, I. **Natal Luz Gramado 30 Anos**. *Jornal de Gramado*, 2015.
NLG. NATAL LUZ DE GRAMADO. 2020. **Natal Luz 2020/2021 terá modificações em sua programação**. Disponível em: https://natalluzgramado.net/natal-luz-2020-2021-tera-modificacoes-em-sua-programacao/. Acesso em: 6 abr 2022.
_____. 2021. **Atrações**. Disponível em: https://www.natalluzdegramado.com.br/espetaculos/. Acesso em: 6 abr 2022.
PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods**. 3.ed. Thousand Oaks: SAGE, 2002. p. 259-332.
PECCIN, L. **A luz que transformou uma cidade**: os bastidores do Natal Luz de Gramado. Porto Alegre: Plus Editora, 2018.
POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? **Strategic Management Journal**, v. 23, p.707-725, 2002.
SANTOS, C.F.O.; GÓMEZ, C.R.P. Governance for major and mega events: a framework proposition. **Event Management**, v.26, n.5, p. 1097-1111, 2022. https://doi.org/10.3727/152599522X16419948390871
SILVEIRA, L. **"Teremos o maior Natal Luz neste ano", afirma Edson Néspolo**. 2018. Disponível em: <https://portalgramadonews.com.br/teremos-o-maior-natal-luz-neste-ano-afirma-edson-nespolo/>. Acesso em: 20 mar 2019.
SMITH, A. "De-risking" east London: olympic regeneration planning 2000-2012. **European Planning Studies**, June 2013. DOI: 10.1080/09654313.2013.812065
STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (eds.). **Handbook of qualitative research**. 2. ed., Thousand Oaks: Sage, 2000.
TODD, L.; LEASK, A.; ENSOR, J. Understanding primary stakeholders' multiple roles in hallmark event tourism management. **Tourism Management**, v.59, 2017, p.494-509. http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2016.09.010
UNWTO. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. 2020. **Panorama OMT Del turismo internacional**. Edición 2020.
_____. WORLD TURISM ORGANIZATION. 2022. **World turism barometer**. Volume 20, Issue 2, March 2022.
VARAS, E.; EVANGELISTA, D. **Natal Luz Gramado**. Gramado: Nova Prova, 2008.
WHITFORD, M.; PHI, G.T.; DREDGE, D. Principles to practive: indicators for measuring event governance performance. **Event Management**, v.18, 2014, p.387-403.
WILLIAMSON, O. The governance of contractual. In: WILLIAMSON, O. **The Economic Institutions of Capitalism**. Free Press, New York, 1985.
_____. **The mechanisms of governance**. Oxford University Press, 1996.