

O papel dos *convention & visitors* bureaux no marketing colaborativo de destinos: uma análise do Curitiba e região CVB

The role of *convention & visitors*' bureaux in the destination collaborative marketing: an analysis of the Curitiba and region CVB

El papel de los *convention & visitors* bureaux en el marketing colaborativo de destinos: un análisis del Curitiba y región CVB

Dario Luiz Dias Paixão¹
Angélica da Cunha Molteni²
Marcelle Miskalo da Cruz³
José Manoel Gonçalves Gândara⁴

Resumo: Os atores que participam das ações e atividades dos DMOs (Destination Marketing Organizations ou Organizações de Marketing do Destino), tais como os Convention & Visitors Bureaux (CVBx), geralmente o fazem por motivos associativistas e econômicos, evidenciando a responsabilidade dessas entidades na gestão dos destinos turísticos. Porém, associados, conselheiros e diretores geralmente divergem sobre quais ações e projetos devem ser priorizados e sobre a aplicação dos recursos dessas entidades. Portanto, definir o papel dos CVBx no marketing colaborativo dos destinos é o objetivo deste artigo, a partir da análise do Curitiba e Região Convention & Visitors Bureau (CCVB), Paraná, Brasil. Assim, este estudo exploratório selecionou a metodologia baseada nas pesquisas bibliográfica e documental, utilizando-se do método snowball para coletar papers a respeito da relação CVBx e Marketing Colaborativo nos principais periódicos científicos da área. Também, a partir do método qualitativo, uma pesquisa de campo com questionário de perguntas fechadas em escala Likert foi aplicada aos 143 mantenedores e conselheiros da gestão 2011-2014 do CCVB, que participam regularmente das ações e atividades promovidas pela entidade. Como resultado, seguindo o modelo teórico-metodológico de Wang (2008a), este artigo comprova que a principal função do CCVB é de organizador da promoção e do marketing turístico local e regional, concluindo que esta entidade atua como um DMO e não apenas como uma associação que capta eventos para o destino.

Palavras-Chave: Convention e Visitors Bureaux (CVBx), Marketing Colaborativo, CCVB, Curitiba.

Abstract: Actors who participate in the actions and activities of Destination Marketing Organizations (DMOs), such as the Convention & Visitors Bureaux (CVBx), generally do so for associative and economic reasons, evidencing the responsibility of these entities in the tourism destination management. However, associates, counselors, and directors generally differ on which actions and projects should be prioritized and about the application of the entities' resources. Therefore, defining the role of CVBx in the destination collaborative marketing is the main goal of this article, based on the analysis of the Curitiba and Region Convention & Visitors Bureau (CCVB), Paraná, Brazil. Thus, this exploratory study selected the methodology based on bibliographic and documentary research, using the snowball method to collect papers on the relation CVBx and collaborative marketing published in the main scientific journals in tourism. Also, from the qualitative method, field research with a closed questions questionnaire with a

¹ Doutor em Gestión y Desarrollo Turístico Sostenible pela UMA - Universidad de Málaga, Mestre em Turismo pela ULPGC - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Coordenador-geral da Pós-graduação Lato Sensu e Educação Continuada e professor do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Positivo e professor adjunto no curso de Turismo da Universidade Federal do Paraná. ORCID: 00000-0002-0800-780. E-mail: dariopaixao@hotmail.com.

² ORCID: 0000-0003-4469-9311. E-mail: angelmolteni@hotmail.com.

³ ORCID: 0000-0002-6911-3201. E-mail: miskalo@gmail.com.

⁴ Universidade Federal do Paraná. E-mail: jmggandara@yahoo.com.br.

Likert scale was applied to the 143 maintainers and advisors of the 2011-2014 CCVB management, who regularly participate in the actions and activities promoted by the entity. As a result, following Wang's theoretical-methodological model (2008a), this article proves that the main role of the CCVB is to organize the promotion and marketing of local and regional tourism, concluding that this organization acts as a DMO and not only as an association that captures events for the destination.

Key words: Role, Convention & Visitors' Bureaux (CVBs), Collaborative Marketing, CCVB, Curitiba.

Resumen: Los actores que participan en las acciones y actividades de las DMOs (Destination Marketing Organizations o Organizaciones de Marketing de Destino), como los Convention & Visitors Bureaux (CVBx), generalmente lo hacen por razones asociativas y económicas, evidenciando la responsabilidad de las entidades en la gestión de destinos turísticos. Sin embargo, los asociados, consejeros y directores generalmente difieren en qué acciones y proyectos deben priorizarse y sobre la aplicación de los recursos de estas entidades. Por lo tanto, definir el papel de los CVBx en el marketing colaborativo de destinos es el objetivo de este artículo, basado en el análisis del Curitiba y Región Convention & Visitors Bureau (CCVB), Paraná, Brasil. Así, este estudio exploratorio seleccionó la metodología basada en la investigación bibliográfica y documental, utilizando el método bola de nieve para recopilar artículos sobre la relación CVBx y marketing colaborativo en los principales periódicos científicos del área. Aún, desde el método cualitativo, se aplicó una investigación de campo con un cuestionario de preguntas cerradas con escala Likert a los 143 asociados y consejeros de la gestión 2011-2014 del CCVB, que participan regularmente en las acciones y actividades promovidas por la entidad. Como resultado, siguiendo el modelo teórico-metodológico de Wang (2008a), este artículo demuestra que la función principal del CCVB es organizar la promoción y el marketing turístico local y regional, concluyendo que esta entidad actúa como una DMO y no sólo como una asociación que captura eventos para el destino.

Palabras clave: Papel, Convention y Visitors Bureaux (CVBx), Marketing Colaborativo, CCVB, Curitiba.

1 Introdução

Como atividade econômica, o turismo tem a característica de gerar divisas e empregos, melhorar a imagem e proporcionar visibilidade aos destinos turísticos, além de distribuir renda e democratizar o lazer. Por isso, a iniciativa privada (trade), os governos locais, estaduais e federal, o terceiro setor e a academia participam de projetos estratégicos e ações colaborativas no planejamento, organização e marketing que visem o desenvolvimento das cidades, estados e nações (Bowie & Buttle, 2011).

No caso do turismo brasileiro, e mais especificamente do setor de eventos, as organizações públicas e privadas almejam alcançar patamares de elevada qualidade estratégica e operacional por meio de parcerias e articulações constantes e permanentes, geralmente liderados por entidades conhecidas como DMOs (Destination Marketing Organizations ou Organizações de Marketing do Destino) (Boone, 2010). Entre elas estão os Convention & Visitors Bureaux (CVBx), fundada em muitas cidades do mundo, desde o final do Século XIX, com o objetivo de atrair maior número de visitantes, eventos e investimentos para a região onde se localizam, por meio do aprimoramento da imagem, marca, reputação, posicionamento e competitividade da

região frente aos concorrentes (Wang, 2008a).

Os CVBx se tornaram líderes do setor turístico ao “vender cidades” (Gartrell, 1998, p. 21) por meio do associativismo, parcerias e colaboração. São associações, fundações, agências ou institutos sem fins lucrativos “dedicadas à promoção do destino turístico ao qual se referem como local ideal para realização de turismo de eventos, de negócios e de lazer, por meio de prestação de informações e facilitação ou intermediação de venda dos produtos e serviços” existentes (FBCVB, 2008).

Para Reinhold, Beritelli & Grünig (2018), os termos DMO e CVBx parecem ter o mesmo significado, mas seus conceitos são diferentes. E, por vezes, essa falta de clareza de atribuições faz com que as entidades percam o foco em seus papéis e funções, gerando divergências e dúvidas entre seus stakeholders, tais como, quais projetos, ações, recursos e investimentos devem ter prioridade na geração de melhores resultados para si e seus associados, fortalecendo a confiança e liderança que essas organizações possuem no marketing colaborativo.

A partir dessa problemática, definiu-se por objetivo deste artigo analisar o papel dos CVBx no marketing colaborativo dos destinos, a partir do estudo do caso Curitiba e região *Convention & Visitors Bureau* (CCVB).

Levantar a percepção que os atores locais possuem sobre o papel desempenhado por essas entidades é uma justificativa acadêmica e mercadológica relevante no sentido de nortear futuros projetos e ações, “identificar alguns elementos comuns que possam gerar sua melhor compreensão” (Schuler & César, 2014, p. 232), a fim de buscar foco para essas organizações de marketing do destino, maximizando resultados e minimizando desperdícios de recursos.

Também, após 20 anos de experiência na atividade turística (CCVB, 2020), analisar as funções do objeto de estudo (um dos mais antigos CVB do Brasil), poderá auxiliar em uma melhor comunicação e cooperação entre os stakeholders dessa região paranaense, proporcionando caminhos adequados para a implantação de estratégias e ações de desenvolvimento turístico.

Para o alcance do objetivo, selecionou-se a metodologia baseada em pesquisa bibliográfica e documental, buscando nos principais portais e periódicos de pesquisa em turismo, as teorias que aproximam os temas CVBx e marketing colaborativo de destinos turísticos. A partir dessa primeira etapa de investigação, foi selecionado para a pesquisa de campo o modelo

teórico-metodológico de Wang (2008a) sobre os papéis desenvolvidos por essas entidades.

Um questionário foi elaborado - em conjunto com a equipe executiva do CCVB - com perguntas fechadas em escala Likert de 5 pontos, o qual foi aplicado via Google Forms às 143 organizações associadas (119 mantenedores e 24 conselheiros consultivos) que participaram das atividades propostas pela entidade analisada no período de 2011 a 2014, obtendo-se um índice de retorno de 50,35% (72 respondentes), tabulados na ferramenta Microsoft Excel.

Mesmo com a limitação do tema pouco publicado no Brasil e em outros países, o resultado evidencia que o CCVB tem como principal papel o de promotor e organizador do marketing do destino, função escolhida como a mais importante entre entre 9 (nove) possibilidades apresentadas à amostra selecionada.

2 Referencial teórico

2.1 O papel dos CVBx no marketing colaborativo de destinos turísticos

Desde a fundação da primeira associação, o Detroit Convention and Businessmen's League em 1896, os CVBx trabalharam com o objetivo principal de captar eventos para as cidades, exercendo um papel relevante na atração de feiras, congressos, seminários e convenções. Após o exemplo da cidade norte-americana e, buscando maximizar os benefícios da industrialização da virada do Século XIX para o Século XX, vários CVBx surgiram nos EUA, seguidos de uma organização setorial com a fundação da International Association of Convention Bureaux – IACB, em 1914 (Gartrell, 1998).

Após as Grandes Guerras; o surgimento da Organização Mundial do Turismo apoiada por vários órgãos públicos regionais e nacionais do setor turístico; e, o advento do turismo de massa, as principais metrópoles da Europa, Ásia, Oceania e, por fim, África e América Latina (décadas de 1950 a 1980) fundaram suas entidades (Spiller, 2002); sendo que o Brasil iniciou em 1983 com o CVB de São Paulo e, no ano seguinte, do Rio de Janeiro (Schuler & César, 2014).

Segundo Krudycz (2003, p. 53), a principal função de um CVBx, “a captação de eventos, oportunizando o encontro entre a entidade promotora e o organizador”, foi aos poucos se ampliando no sentido de auxiliar a profissionalização na promoção e organização dos acontecimentos programados, proporcionando suporte às organizações do setor

acerca da infraestrutura para sediar eventos, como locais apropriados à recepção de congressos, convenções, entre outros, além de meios de hospedagem, transportes, atrativos turísticos e demais aspectos que envolvam a recepção de visitantes para a localidade (Ansarah, 2003, p. 55).

Em relação aos eventos, de acordo com Blanco (2000, p. 23), entre os principais serviços dos CVBx estão: apoio aos promotores e ao organizador profissional de congressos (*PCO – Professional Congress Organiser*); assessoria no planejamento e produção dos eventos; apresentação da cidade candidata ao evento e datas adequadas para sua realização; apoio logístico na apresentação da região e coordenação das visitas de inspeção às organizações e equipamentos da área; facilitação de informações e contatos necessários com os fornecedores do setor; e, angariação de esforços para a construção e reestruturação de espaços para a realização dos acontecimentos (Martins, 2008).

Para Oliveira (2000, p. 51), “os CVBx são ferramentas destinadas a incentivar o turismo de eventos, pois reúne todas as forças do trade” reforçando a atratividade e a potencialidade do destino, beneficiando os stakeholders do destino (Chias, 2004). Neste sentido, Aureli & Del Baldo (2019, p. 1) defendem que os *Convention Bureaux* devem atuar no segmento internacionalmente conhecido como *MICE – meetings, incentive, congresses and events* (em tradução livre do inglês: encontros, incentivo, congressos e eventos), pois esse segmento tem a capacidade de trazer benefícios tangíveis e intangíveis relacionados aos gastos dos viajantes de negócios e à geração de oportunidades de criação de empregos e desenvolvimento de recursos humanos para um território local (Dwyer & Forsyth, 1997).

Ansarah aponta que para “incrementar o fluxo turístico para eventos em determinado destino” (2003, p. 40), os CVBx devem auxiliar o setor na criação, promoção e organização de novos eventos setoriais e corporativos. Para cumprir com essa função, é necessário que os CVBx assumam a responsabilidade de selecionar o mercado-alvo, utilizando critérios como recursos humanos, ambientais, tecnológicos e financeiros; e, relacionamento com outras entidades; produtos e serviços disponíveis.

Cabe aos CVBx encorajar entidades e corporações a programarem, promoverem e realizarem encontros na localidade que representam; elaborar calendários, campanhas publicitárias e material promocional (*show cases*); organizar viagens de familiarização (*fam*

tours) e visitas da mídia especializada (*press tours*); e, apoio institucional para o aumento da permanência e satisfação dos visitantes nacionais e internacionais (Ansarah, 2003, p. 53).

Foi a partir da década de 1970 que, o foco em atrair turistas (não apenas do segmento de eventos), levou os *Convention Bureaux* e sua respectiva representação internacional a incluírem a palavra *visitors* no nome (*International Association of Convention Bureaux – IACVB* – em 1974), pois era comum que as entidades apoiassem a distribuição de produtos e serviços turísticos e melhorassem o atendimento aos visitantes por meio de informação, incentivos a grupos e parcerias com o *trade* relacionado a atrativos, bens e equipamentos do setor (IACVB, 2020).

Essa evolução fez com que os *CVBx* fossem reconhecidos como organizações de marketing de destinos. Segundo Fyall, Garrod & Wang (2012), é importante ressaltar que todo *CVB* é um *DMO*, mas nem todo *DMO* é um *CVB*, já que outros órgão públicos, organizações privadas e do terceiro setor possuem essa função de ampliar a qualidade e a promoção das regiões turísticas representadas (Shibaki, 2013; Tineo & Tomazzoni, 2017).

Nos anos 1990, alguns pesquisadores começam a publicar sobre essas entidades e sua importância na cooperação e competitividade turística (Gartrell, 1991; Richard, 1991; Servilha, 1993; Palmer & Bejou, 1995; Buhalis & Cooper, 1998; Getz, Anderson & Sheehan, 1998). Assim, surgem conceituações tal qual,

o *CVB* é uma organização de marketing guarda-chuva, através da qual seus parceiros podem atingir seus objetivos com mais eficácia e eficiência. (...) O *CVB* é hoje a única estrutura que pode agregar todos os setores, garantindo a execução e a qualidade dos compromissos assumidos pelo destino que representa (Servilha, 1993, p. 13).

Na prática, segundo D'Angella & Go (2009), os *CVBx* são entidades privadas (em sua maioria), órgãos públicos (ex.: *Visit Viena*) ou mistos (ex.: *Barcelona Tourisme*) com diferentes papéis, objetivos, funções e constituição (instituto, fundação, associação entre outras), variando de acordo com a região geográfica, o modelo de gestão do destino e das demandas dos seus *stakeholders* (Volgger & Pechlaner, 2014, *apud* Celuch, Glinska-Newes & Niekerk, 2018, p. 32).

No final dos anos 1990 e na primeira década dos anos 2000, período de inserção das regiões turísticas na Internet e mídias sociais, evidencia-se a proliferação dessas organizações pelo mundo (Carvalho, 2013). E, para a formação de dezenas de *CVBx* no Brasil, muito se debatia

entre o modelo americano, já naquele momento mais focado em *visitors*, e o europeu, estrategicamente destinado a *conventions* (Schuler & Padoin, 2016).

Segundo Schilling (2013), o Brasil atingiu a marca de 100 CVBx no país em 2005, quando foi fundada a Federação Brasileira de *Convention & Visitors Bureau*; naquele mesmo ano, a IACVB se tornou a Associação Internacional de Marketing de Destino ou DMAI - *Destination Marketing Association International*. E em 2015, várias entidades brasileiras se uniram para criar a Unidestinos (União Nacional de CVBx e Entidades de Destinos), uma associação de representação, integração e compartilhamento de ações e estratégias de DMOs (UNEDESTINOS, 2020).

Em muitas cidades ou regiões turísticas, os CVBx ganharam relevância e se tornaram entidades relevantes e colíderes no planejamento e na gestão de destinos, inclusive sendo incluídos na designação mais ampla de DMO - *Destination Management Organizations* ou Organizações de Gestão do Destino, a exemplo de *Visit Denver* ou *Meet Minneapolis* (Oates, 2015; Daeffler, 2019).

Para a UNWTO (2017) *apud* Antoniadis *et al.* (2018, p.155), a principal função de um DMO é organizar os principais elementos que melhoram a visita turística criando uma imagem única para o destino. Soma-se a isso, a avaliação e monitorização de resultados, considerando o aumento da qualidade de vida de turistas, residentes e outros atores do destino (Park, Lehto & Morrison, 2008; Breukel & Go, 2009; Morgan, Hastings & Pritchard, 2012).

Para Ritchie, Bornhorst & Sheehan (2010, p. 573):

as DMOs possuem os papéis de promover o bem-estar dos residentes, garantir elevados níveis de satisfação aos visitantes com a experiência turística e garantir a eficácia na gestão do destino turístico, medida pela rentabilidade econômica, atratividade e capacidade competitiva.

Após um estudo sobre o papel das DMOs, compreendendo os anos de 1999 a 2014, Mira, Breda, Moura e Cabral esclarecem que essas entidades devem

constituir-se como uma estrutura metaorganizacional com capacidade para interagir e colaborar no desenvolvimento de relações interorganizacionais, que envolvam os *stakeholders* na execução das atividades estratégicas e operacionais de gestão do marketing, levando a cabo o planejamento e o desenvolvimento de produtos e a gestão integrada dos recursos físicos, humanos, tecnológicos e financeiros (Mira *et al.*, 2017, p. 64-65).

Além dos CVBx realizarem a “maior parte das ações de comercialização dos destinos” Wang (2008a, p. 192), também, muitos se converteram em defensores do turismo local e regional atuando diretamente e indiretamente no planejamento e na governança do destino (Hill & Lewis, 2015; Semião & Azevedo, 2020).

Nessa lógica, os CVBx são organizações voltadas a atender às necessidades públicas e privadas, buscando contribuir com o desenvolvimento das localidades, bem como proporcionar geração de negócios e competitividade aos seus associados (Koutoulas, 2005; Lee; Lee & Jones, 2016). Também, espera-se uma “atuação política e institucional com o objetivo de melhorar as condições físico-urbanas e operacionais do destino, visando a sua valorização” (Ansarah, 2003, p.53), embora recomenda-se que sejam associações apartidárias (Montes & Coriolano, 2003).

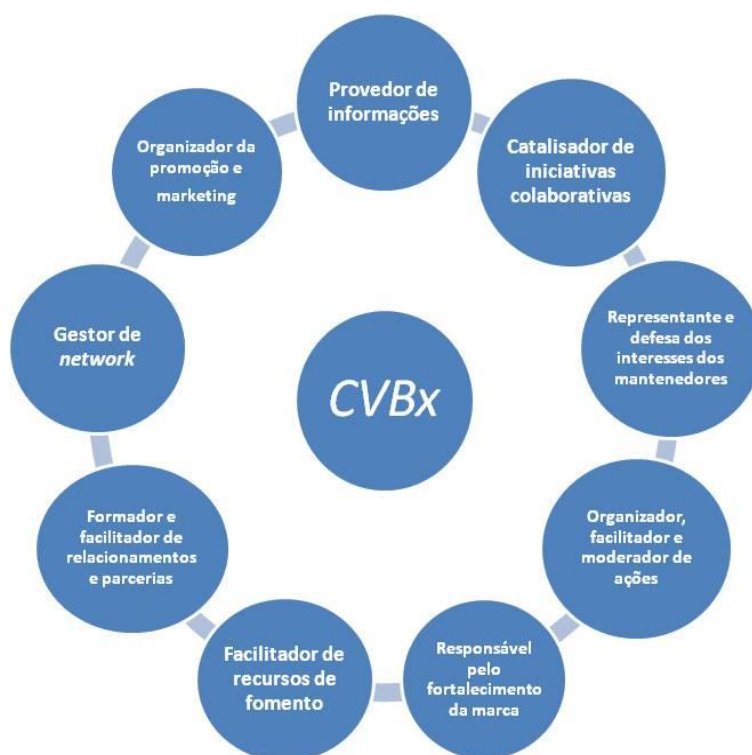
Essencialmente, os CVBx são entidades de articulação, cooperação, facilitação, associativismo, parcerias e alianças; mas quando se trata de marketing colaborativo de destinos, esses devem liderar esforços e iniciativas das forças políticas; empresariais; cívicas; culturais; e, sociais envolvidas direta e indiretamente no desenvolvimento do turismo, seja nos segmentos de lazer, eventos ou negócios (Sigala & Marinidis, 2010; Robinette, 2017).

É consenso que as características próprias da atividade turística fomentam e incentivam a gestão e a promoção colaborativa entre os *stakeholders* que buscam o desenvolvimento sustentável e responsável do destino (Caffyn, 2000; Cooper & Hall, 2000; Yuan, Gretzel & Fesenmaier, 2006; Wang, 2008b; D’Angella & Go, 2009; Pearce, 2016; Tadini, Gauna Ruíz de León & Gândara, 2019), todavia, no final do século passado, Getz, Anderson & Sheehan (1998) já alertavam gestores e planejadores do setor sobre as dificuldades de colaboração, assim como seus potenciais inibidores, já que para o comarketing acontecer, é necessário que competidores locais e regionais se unam em projetos e ações específicas, o que é visível em feiras de turismo, por exemplo (Camelo, Linhares & Costa, 2014).

Liderar os *stakeholders* do turismo é um dos papéis fundamentais dos CVBx (Gartrell, 1993; Davidson & Rogers, 2006), portanto, funções complexas como zelar pela imagem do destino (Molinillo, Liébana-Cabanillas & Anaya-Sánchez, 2017, p. 5); melhorar a qualidade e a produtividade nos serviços prestados pela comunidade e pelos seus associados (Ford & Peeper, 2008); captar recursos para projetos específicos no setor (Morrison, Bruen & Anderson, 1997); gerar atenção da demanda pelo produto com desenvolvimento de longo prazo (Gehrisch, 2005);

propor aos governantes leis e programas que beneficiem os atores da atividade (Gorni, Dreher & Machado, 2009); elaborar pesquisas setoriais e de mercado e demandar pesquisas científicas aplicadas (Marques & Santos, 2012); criar e/ou supervisionar sites oficiais e redes sociais do destino e de parceiros (Moraes, 2011); sensibilizar possíveis geradores de encontros para os benefícios do fenômeno turístico (Carneiro, 2011); apoiar avaliações e ações de controle dos fluxos de visitantes (Weber, 2001); e, constantemente, divulgar os êxitos conquistados pela entidade no sentido de conscientizar parceiros e associados em potencial a aderirem ao processo de associativismo (Schuler, 2013).

Figura 01: O papel dos CVBx no marketing de destinos turísticos.



Fonte: adaptado de Wang (2008a, p. 198).

Segundo Vignati (2008, p. 134), “as empresas privadas estão concentradas na gestão dos seus negócios”, portanto, o terceiro setor (incluindo os CVBx) age como facilitador da cooperação em prol do benefício mútuo, da transparência e da equidade entre os atores envolvidos. O autor

cita estratégias de colaboração para reduzir ameaças de novos destinos turísticos; minimizar riscos em relação a produtos e serviços alternativos ao turismo; melhorar a capacidade de negociação com fornecedores e outros parceiros; ampliar a capacidade de negociação com distribuidores e clientes; diminuir o grau de rivalidade das organizações e profissionais da mesma região; e, buscar a eficácia da política e da gestão de destinos turísticos.

Em sua ampla discussão sobre o marketing colaborativo, Wang (2008a) defende que essa atividade de promoção do destino deve ser realizada em cooperação dos *stakeholders*, com o objetivo de otimizar a qualidade, a imagem e o posicionamento dos produtos e serviços turísticos, ampliando a competitividade do lugar em relação aos seus concorrentes em âmbito regional, nacional e internacional. Assim, o autor concluiu em seus estudos que os *CVBx* possuem 9 (nove) papéis, conforme modelo teórico-metodológico apresentado na Figura 01.

- 1- Como **provedor de informações**, os *CVBx* devem identificar o mercado-alvo comum, atender às expectativas dos visitantes, levantar informações sobre como está o mercado e dividi-las com seus associados;
- 2 - Os *CVBx* devem ser **catalisadores de iniciativas colaborativas**, atuando como *DMOs* responsáveis pelo comarketing do destino, buscando constantemente parcerias locais e regionais para atingir seus objetivos;
- 3 - Os *CVBx* devem atuar como **representantes e defensores dos interesses dos mantenedores**, pois assim, cada associado se fortalece ao pertencer a um grupo maior de interessados em desenvolver a atividade turística;
- 4 - Como **organizador, facilitador e moderador de ações de marketing do destino**, os *CVBx* são aglutinadores de interesses e ações para melhorar a competitividade local e regional, auxiliando seus associados a melhorarem sua produtividade;
- 5 – São **responsáveis pelo fortalecimento de marca dos destinos**, devendo trabalhar para que outras associações e organizações não associadas colaborem em estratégias de *branding* (gestão de marca) e que os consumidores se recordem cada vez mais de seus produtos;

- 6 - Como **facilitador de recursos de fomento**, os *CVBx* devem buscar receitas que viabilizem as ações de promoção da região ou mesmo recursos para apoiar, patrocinar ou financiar iniciativas de seus associados;
- 7 – Um dos papéis mais importantes dos *CVBx* é o de **formador e facilitador de relacionamentos e parcerias**, pois desta maneira colabora com o planejamento turístico do destino, assim como na governança da atividade. Para o autor, este papel é um dos mais óbvios, pois se trata de uma associação que reúne diversos entes que possuem o mesmo objetivo de diminuir ameaças e criar oportunidades no mercado de turismo, seja de negócios e eventos, seja de lazer.
- 8 – No que diz respeito ao papel de **gestor de network**, “a missão dos *CVBx* é gerenciar e coordenar um grupo diverso de *stakeholders* na comunidade. É uma organização de gerenciamento de rede” (Wang, 2008a, p. 200). Segundo o autor, há elevada concordância de que, sem o apoio dos parceiros na rede, nenhuma atividade de marketing de destino é possível.
- 9 – Ser **organizador da promoção e marketing do destino** é papel fundamental dos *CVBx*, já que são constituídos para este fim. Propor ideias de promoção, formatar campanhas publicitárias, idealizar a comunicação mais eficiente com os consumidores e decidir como investir os recursos existentes são tarefas do cotidiano da equipe executiva de um *CVB*.

Assim, o pesquisador (Wang, 2008a, p. 192) propõe que os *CVBx* atuem como *DMO* “responsável pelo marketing do destino para a captação de grandes e pequenos eventos, grupos de turistas de lazer e viajantes independentes”, ou seja, um amplo escopo de responsabilidades que levam a crer que essas entidades são “cooperativas que representam todos os componentes da atividade turística (...) tornando-se as mais importantes organizações de marketing em muitas comunidades” (Gartrell, 1998, p. 16).

No caso específico de Curitiba, apesar da liderança exercida pela entidade (Gomes & Pessali, 2018, p. 345), há dificuldades em atender todas as demandas existentes; investir nas mais variadas ações e projetos de marketing do destino; além de orçamento limitado; fatores que levaram a associação - inaugurada em agosto de 2000 por lideranças locais e regionais - a realizar um planejamento estratégico com a participação da equipe executiva, mantenedores e conselheiros com o objetivo de determinar ações prioritárias, visto que alguns associados

defendiam a área de *conventions* como principal foco da organização, enquanto outros desejavam ver o trabalho com *visitors* ampliado (CCVB, 2013).

O planejamento e a gestão do CCVB, a exemplo dos ensinamentos de Gartrell (1998, p. 56), tem participação dos seguintes departamentos ou setores: administrativo-financeiro; visitors; eventos ou *conventions*; relacionamento com os associados; comercial e marketing; além do Conselho Diretor, Conselho Fiscal; Conselho Consultivo e Diretoria Executiva (CCVB, 2015).

O planejamento estratégico foi pautado pela visão do CCVB em se tornar “a entidade privada de referência no apoio às atividades ligadas ao turismo e eventos em Curitiba e região” e o reconhecimento de sua missão de “promover o destino Curitiba e região, e apoiar negócios no mercado de eventos e turismo, contribuindo com as atividades de seus mantenedores” (CCVB, 2020). Assim, foram definidos objetivos e metas, estratégias e planos de ação, entre eles a aproximação com a equipe de pesquisadores das instituições de ensino superior da capital paranaense no sentido de pesquisar o papel fundamental dos CVBx e os motivos pelos quais os associados participam de suas ações (CCVB, 2015).

Para averiguar na prática os diferentes conceitos e funções dos CVBx em relação ao marketing colaborativo de destinos (Schiavetti *et al.*, 2006; Ford & Peeper, 2007; Lemos, Frega, Souza & Silva, 2009; Pires, Bicalho & Marques, 2013; Silva & Nunes, 2015), a pesquisa de campo relacionada ao caso de Curitiba foi proposta e realizada, conforme segue.

3 Procedimentos metodológicos

Neste estudo, o paradigma teórico sugerido é positivista, do tipo exploratório, com método de pesquisa dedutivo e natureza qualitativa. A base de dados foi realizada a partir da coleta de artigos científicos nos principais periódicos *online* da área turística nas plataformas *Web of Science*, *Google Scholar*, *Redalyc* e *Publicações em Turismo*, em que constassem as palavras CVBx e marketing colaborativo nos seus títulos e palavras-chave, não necessariamente nesta ordem ou simultaneamente, compreendendo o período de Junho de 2014 a Março de 2020.

Todos os artigos encontrados (25) estão citados neste estudo, sendo o mais antigo publicado em 1991, evidenciando como as pesquisas na área são recentes. As investigações encontradas são, em sua maioria, exploratórias, de natureza qualitativa, que utilizam pouco em

suas metodologias a rigorosa objetividade (ex.: criação de matrizes de classificação), prevalecendo a flexível subjetividade (ex.: análise de sites, mídias sociais, relatórios e materiais promocionais) presente nas pesquisas sobre marketing de destinos ao longo das últimas duas décadas (Balanzá & Nadal, 2003; Gândara, 2004; Morrison, 2012).

Para complementar, foi realizada a metodologia *snowball* em que o investigador busca novas referências citadas nas publicações encontradas (Laville & Dionne, 1999).

Após a investigação bibliográfica e documental, selecionou-se o modelo teórico-metodológico de Wang (2008a) para embasar a pesquisa de campo, pois analisa as funções e estratégias dos *CVBx* no marketing colaborativo de destinos, propondo nove papéis fundamentais para essas entidades (figura 1).

Definiu-se a pesquisa de campo como conclusiva e descritiva com amostra não probabilística por conveniência. Assim, construiu-se, com apoio da equipe executiva do *CCVB*, o instrumento questionário com perguntas fechadas e respostas em graus de concordância (escala Likert de 5 pontos – sendo 1 ‘discordo totalmente’ e 5 ‘concordo totalmente’) sobre o papel da entidade de Curitiba e região, utilizando-se a ferramenta *Google Forms*.

Ao iniciar a pesquisa de campo, o *CCVB* contava com 10 profissionais da área de Turismo em sua equipe executiva e 12 empresários e executivos em seu Conselho Diretor. Também, a entidade possuía 119 mantenedores (nome dado às organizações filiadas ou associadas) de Curitiba (*CCVB*, 2015).

Segue tabela com o número de mantenedores e suas áreas de atuação:

Quadro 01: Mantenedores do *CCVB* por tipologia e área de atuação.

Tipologia das empresas mantenedoras <i>CCVB</i>	Quantidade
Agência de Turismo Receptivo	1
Agência <i>Online</i>	1
Agência de Turismo Emissivo	8
Capacitação / Educação	2
Centros de Convenções e Exposições e Espaço para Eventos	6
Compras, Gastronomia e Entretenimento	32
Comunicação e Imprensa	2
Consultoria Especializada	1
Eventos	1
Gráficas, Editoras e Solução de Imagem	2
Locadora de Veículos e Transporte	5
Meios de Hospedagem	35
Mobiliário e Designer para Interiores	1

Montadoras, Infraestrutura e serviços para eventos	9
Operadoras de Turismo	1
Organizadores de Eventos	5
RH para Eventos	1
Serviços para Eventos Sustentáveis	1
Tecnologia e Mídias para Turismo e Eventos	2
Web e Portais	3
TOTAL	119

Fonte: adaptado de *CCVB*, 2015.

O quadro 01 evidencia a superioridade numérica da categoria ‘meios de hospedagem’ entre os associados (35), enquanto o setor de ‘compras, gastronomia e entretenimento’ aparece em segundo lugar com 32 empreendimentos. As ‘Montadoras, Infraestrutura e Serviços para eventos’ ocupam a terceira colocação com 9 empresas nesta categoria. São 20 diferentes áreas diretamente ou indiretamente ligadas ao turismo de negócios e eventos (*CCVB*, 2015).

Ainda, a entidade possui um Conselho Consultivo formado por 24 instituições públicas e privadas que participam de suas ações e atividades, além das decisões sobre a promoção e o marketing colaborativo do destino.

Considerando o universo de 143 organizações associadas ao *CCVB* no período da gestão 2011-2014, sendo 119 mantenedores e 24 conselheiros consultivos que participam de ações e atividades regularmente, definiu-se que toda a população da pesquisa responderia ao questionário.

A aplicação da pesquisa foi realizada no segundo semestre de 2015, com 72 respostas recebidas (50,35% da população analisada). Os dados coletados foram tratados e tabulados no início de 2016, por meio da ferramenta Microsoft Excel e apresentados em um quadro comparativo (quadro 2).

4 Análise e discussões

A tabulação da pesquisa de campo foi realizada conforme os padrões do sistema *Google Docs*. É importante ressaltar que não foi encontrado um padrão que relacione o tipo de empresa ou natureza do negócio em relação ao papel desempenhado pelo *CCVB*; porém, embora essa realidade dificulte ampliar e aprofundar as análises, não desqualifica a aplicação do modelo teórico-metodológico.

Para a apresentação dos resultados da pesquisa de campo, foi elaborado o quadro 2 com análise cruzada a partir de estatística descritiva com a distribuição de frequência comparando as respostas do questionário sobre cada papel possível do *CCVB*. Neste sentido, fica evidente que todas as nove funções de um *CVB* são aplicáveis ao objeto de estudo com maior ou menor concordância dos respondentes.

Quadro 2: Funções do *CCVB* a partir do modelo de Wang (2008a) – somente respostas 4 (Concordam) e 5 (Concordam Totalmente) e sua somatória.

Funções do CCVB	4	5	4 + 5
1 - Organizadora da promoção (marketing) do destino.	31%	52,1%	83,1%
2 - Gestora de <i>network</i> .	31%	50,7%	81,7%
3 - Formadora e facilitadora de relacionamentos e parcerias entre os responsáveis pelo setor.	33,8%	47,9%	81,7%
4 - Provedora de informações para o mercado de Turismo.	39,4%	39,4%	78,8%
5 - Catalisadora de iniciativas colaborativas no destino.	29,6%	47,9%	77,5%
6 - Responsável pelo fortalecimento da marca do destino.	25,4%	49,3%	74,7%
7 - Organizadora, facilitadora e moderadora de ações entre os mantenedores.	31%	43,7%	74,7%
8 - Representante e de defesa dos interesses dos mantenedores no mercado de Turismo.	23,9%	45,1%	69%
9 - Facilitadora de recursos que auxiliam no fomento de atividades do setor.	21,1%	36,6%	57,7%

Fonte: Elaboração própria, 2016.

De todas as 9 funções de um *CVB* (Wang, 2008a), as 3 mais apontadas pelos mantenedores e conselheiros do *CCVB*, com índices acima de 80% somando as respostas 4 ('concordam') e 5 ('concordam totalmente'), estão aquelas em que a entidade é organizadora da promoção e do marketing do destino (83,1%); gestora de *network* (81,7%); e, formadora e facilitadora de relacionamentos e parcerias entre os responsáveis pelo setor (81,7%).

Na faixa entre 70% e 80%, aparecem as funções de provedora de informações para o mercado de Turismo (78,8%); catalisadora de iniciativas colaborativas no destino (77,5%); responsável pelo fortalecimento da marca (74,7%); e, organizadora, facilitadora e moderadora de ações entre os mantenedores (74,7%).

Abaixo de 70%, as 2 funções que aparecem são: representante e defensora dos interesses dos mantenedores no mercado de Turismo (69%) e facilitadora de recursos que auxiliam no fomento de atividades do setor (57,7%)

O resultado da pesquisa de campo, que o *CCVB* possui como principal papel o de organizador da promoção e do marketing do destino, encontra respaldo na teoria descrita por Volgger & Pechlaner (2014, *apud* Celuch, Glinska-Newes & Niekerk, 2018, p. 32), em que os *CVBx* são veículos que possuem a função principal de promover as regiões em que estão inseridas, inclusive no mercado internacional (Gretzel, 2008; D'Angella & Go, 2009; Schuler & Padoin, 2016).

Concorda-se que os *CVBx* “estão jogando um papel importante ao atuar como organizadores e facilitadores do marketing e do desenvolvimento turístico” (Wang, 2008a, p. 193), ou seja, é esperado que essas entidades promovam a liderança em fomentar, gerenciar e manter o marketing de destino em redes.

Para Davidson & Rogers, 2006 e Presenza *et al.*, 2005 (*apud* Aureli & Del Baldo, 2019, p. 12), quando inexistente outras entidades devotadas ao desenvolvimento do turismo local, os *CVBx* podem assumir responsabilidades e funções adicionais de um *DMO* (IACVB, 2020).

Gartrell (1991, 1993 e 1998), Richard (1991), Servilha (1993), Dwyer & Forsyth (1997), Morrison, Bruen & Anderson (1997), Getz, Anderson & Sheehan (1998), Blanco (2000) e Oliveira (2000) publicaram a respeito, na virada do Século XX para XXI, concordando que o principal objetivo de um *CVBx* é atuar como um *DMO*, promovendo suas regiões no sentido de captar eventos e visitantes, não apenas corporativos, mas também de lazer, esportivos entre outros.

Assim sendo, e de acordo com o resultado desta pesquisa, o *CCVB* não poderia escolher apenas um ou outro segmento da atividade turística para investir seus esforços e recursos. Portanto, consta em seu site que o principal objetivo da entidade “é a geração de negócios por meio da divulgação de sua área de abrangência como destino turístico, considerando suas vocações” atuando “no segmento de lazer, negócios e eventos, visando sempre o aumento do número de visitantes e do seu tempo de estadia.” Assim sendo, trabalha no “apoio à captação, promoção e geração de eventos; na divulgação de Curitiba e Região como destino turístico; no monitoramento e capacitação do destino; e, na consolidação da rede de negócios entre seus mantenedores” (CCVB, 2020).

Trata-se de uma função complexa e dinâmica, pois ser responsável pelo marketing de um lugar significa possuir uma abrangência de atuação ampla, já que não é só atuar como instrumento

de apoio, captação e geração de eventos e visitantes; mas, também, ser uma ferramenta de planejamento e gestão do turismo por meio do associativismo e do marketing colaborativo para o fomento e incentivo da atividade turística sustentável de lazer e de negócios (Palmer & Bejou, 1995; Buhalis & Cooper, 1998; Caffyn, 2000; Cooper & Hall, 2000; Chias, 2004; Yuan, Gretzel & Fesenmaier, 2006; FBCVB, 2008; Wang, 2008b; Gorni, Dreher & Machado, 2009; Ritchie, Bornhorst & Sheehan, 2010; Schilling, 2013; Schuler & César, 2014; Hill & Lewis, 2015; Koutoulas, 2005; Gehrisch, 2005; Carvalho, 2013; Oates, 2015; Pearce, 2016; Molinillo, Liébana-Cabanillas & Anaya-Sánchez, 2017; Robinette, 2017; Daeffler, 2019, Tadini, Gauna Ruíz de León & Gândara, 2019).

No caso do *CCVB*, após análise dos documentos oficiais da entidade (*CCVB*, 2013, 2015 e 2020), verifica-se que, dependendo do projeto específico, assume-se posição de liderança central (formadora, facilitadora e articuladora) ou compartilhada (Davidson & Rogers, 2006), atendendo a objetivos estratégicos do destino e da própria organização, seja em ações empresariais, seja tomando decisões no Conselho Municipal e Estadual de Turismo ou em parceria com o IMT – Instituto Municipal de Turismo (entidades de governança local e regional), tornando-se, assim, um organismo de controle e monitoramento da oferta e da demanda turística na região (Paixão, Gândara & Paixão, 2016; Gomes & Pessali, 2018).

Portanto, sendo a atividade turística complexa e possuidora de características próprias, entre elas a necessidade de articulação permanente entre os atores e agentes do processo de planejamento e gestão do setor, os pesquisadores sobre *CVBx* consultados neste estudo concordam que essas entidades tem o papel de fomentadoras de relacionamento, unindo interesses em prol de suas metas e objetivos de promoção e marketing colaborativo do destino (Weber, 2001; Ansarah, 2003; Krudycz, 2003; Montes & Coriolano, 2003; Schiavetti *et al.*, 2006; Ford & Peeper, 2007 e 2008; Martins, 2008; Park, Lehto & Morrison, 2008; Vignati, 2008; Lemos *et al.*, 2009; Breukel & Go, 2009; Sigala & Marinidis, 2010; Carneiro, 2011; Moraes, 2011; Fyall, Garrod & Wang, 2012; Marques & Santos, 2012; Morgan, Hastings & Pritchard, 2012; Pires, Bicalho & Marques, 2013; Schuler, 2013; Shibaki, 2013; Camelo, Linhares & Costa, 2014; Silva & Nunes, 2015; Lee, Lee & Jones, 2016; Tineo & Tomazzoni, 2017; Fedrizzi, Mendes, & Schliemann, 2018; Semião & Azevedo, 2020).

5 Conclusões

Apesar das ações e atividades que unem os atores que participam dos Convention & Visitors Bureaux (CVBx), há divergências sobre a aplicação de recursos e a priorização de projetos. Portanto, é responsabilidade dessas entidades esclarecer qual o papel no marketing colaborativo do destino aos seus stakeholders, evitando assim, desperdícios e retrabalho na constante busca pela maximização dos benefícios da atividade turística. Na ausência dessas informações, os gestores dos CVBx têm dificuldades em definir estratégias e ações para atrair eventos, visitantes, investimentos e, por fim, novos associados.

Neste sentido, este artigo apresenta um conjunto de contribuições científicas e empíricas, tais como: analisa o papel e as funções dos CVBx no marketing colaborativo de destinos Turísticos por meio de pesquisa bibliográfica e documental; testa o modelo teórico-metodológico internacional Wang (2008a) na realidade local-regional do CCVB; e, apresenta a visão dos mantenedores e conselheiros do CCVB com relação ao papel da entidade analisada.

Ao cruzar os resultados da pesquisa de campo com a caracterização do objeto de estudo, pôde-se concluir que o CCVB cumpre com seu papel, idealizado desde sua fundação, de entidade associativista e líder na organização da promoção e do marketing de Curitiba e região no sentido de atrair turistas (visitors) e, não apenas, uma organização atuante na captação de eventos (conventions), como podem defender alguns stakeholders.

Compreender o papel do CCVB auxilia no foco que a entidade precisa para ampliar a qualidade de produtos e serviços oferecidos, melhorar a imagem do destino e gerar competitividade frente aos concorrentes, sem esquecer da sustentabilidade da própria entidade e do mercado turístico local e regional.

A escassa literatura científica nacional e internacional sobre marketing colaborativo de destinos; a falta de pesquisas atuais sobre CVBx e sua aplicabilidade à realidade brasileira; os diferentes tipos de associações e seus modelos de gestão; e, a dificuldade de aplicar presencialmente os questionários à amostra analisada foram limitações encontradas no desenvolvimento deste estudo.

Como indicação para trabalhos futuros se sugere que os pesquisadores da área aprofundem os estudos e modelos teóricos-metodológicos sobre comarketing ou marketing

colaborativo aplicados a destinos turísticos; que se aplique o modelo de Wang (2008a) em outras realidades para testar novamente o esquema proposto; e, identificar o papel e as funções de outro tipos de DMOs similares aos CVBx no Brasil e no mundo.

Por fim, espera-se como alcance deste estudo, colaborar com a visão, a missão, objetivos e metas, estratégias e ações do CCVB e de entidades correlatas nos demais destinos, objetivando o atendimento das necessidades de seus associados e de atores locais, assim como, a busca de maior assertividade na captação de visitantes, eventos, investimentos e novos associados por meio da eficiente aplicação orçamentária e viabilidade de suas atividades.

Referências

- Ansarah, M. (2003). Turismo de Eventos: promoções e parcerias no Brasil. *Turismo em Análise*, 14(1), 40-64.
- Antoniadis, K.; Grougiou, V.; Zafiropoulos, K.; Vrana, V. & Theocharidis, A. I. (2018). The Use of Facebook and Twitter by DMOS in Europe. *Conference Proceedings TOURMAN 2018*. Rhodes, Greece, 25-28 out. 2018, 155-162.
- Aureli, S. & Del Baldo, M. (2019). The changing role of convention bureaus: an analysis of business models currently adopted by privately owned CBS. *Tourism: an International Multidisciplinary Journal of Tourism*. 14(1), 1-24.
- Balanzá, I. M. & Nadal, N. C. (2003). *Marketing e comercialização de produtos turísticos*. São Paulo: Cengage Editores.
- Boone, M. E. (2010). Quatro elementos de valor estratégico para eventos empresariais. Tradução Elizabeth Kyoko Wada. *Revista Hospitalidade*. São Paulo, v. VII, n. 1, p. 106-121.
- Bowie, D. & Buttle, F. (2011). *Hospitality Marketing: Principles and Practice*. 2 ed. Oxford: Elsevier.
- Blanco, P. (2000). *Gestión y Organización de Congresos*. Madrid: Ed. Síntesis.
- Breukel, A., & Go, F. M. (2009). Knowledge-based network participation in destination and event marketing: A hospitality scenario analysis perspective. *Tourism Management*, 30(2), 184-193.
- Buhalis, D. & Cooper, C. (1998). Competition or Co-operation? Small and medium sized tourism enterprises at the destination. In Laws, E., Faulkner, B. & Moscardo, G. *Embracing and managing change in tourism: international case studies*, 329-351. London: Routledge.

Caffyn, A. (2000). Is There a Tourism Partnership Life Cycle? In Bramwell, B. & Lane, B. *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*, 200-229. Clevedon: Channel View Publications.

Camelo, P., Linhares, T. & Costa, E. (2014). A contribuição do Convention & Visitors Bureau na captação de eventos internacionais para Fortaleza-CE. *Turismo: Estudos & Práticas*, 3(2), 127-142.

Carneiro, L. (2011). Política de apoio à captação de eventos internacionais no Brasil: análise do ranking ICCA entre 2003 e 2009. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 5(3), 338-355.

Carvalho, R. (2013). *TURISMO DE EVENTOS: Atuação e História dos Convention Bureaux no Brasil*. São Paulo: Clube de Autores.

CCVB (2013). *Planejamento Estratégico CCVB 2020*. Curitiba: Curitiba e Região Convention & Visitors Bureau.

CCVB (2015). *Relatório de Atividades CCVB – Gestão 2011-2014*. Curitiba: Curitiba e Região Convention & Visitors Bureau.

CCVB (2020). Sobre o CCVB. Disponível em: <www.curitibacvb.com.br>. Acesso em: 20 abr. 2020.

Celuch, K.; Glinska-Newes, A. & Niekerk, M. van. (2018). The cross-cultural comparison of different communication styles among Convention and Visitors' Bureaus (CVB). *International Journal of Contemporary Management*. 17(4), 27-42.

Chias, J. (2004). *El Negocio de la Felicidad: desarrollo y marketing turístico de países, regiones, ciudades y lugares*. Madrid: Prentice Hall.

Cooper, C. & Hall, M. (2000). *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*. Austrália: Channel View Publications.

Daeffler, S. (2019) DMC, DMO, CVB... What's the difference? Destination Colorado. Disponível em: <<https://www.destinationcolorado.com/blog/dmc-dmo-cvb-whats-difference/>>. Acesso em: 15 ago. 2019.

D'Angella, F. & Go, F. (2009). Tale of two cities' collaborative tourism marketing: towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management*, 30(3), 429-440.

Davidson, R., & Rogers, T. (2006). *Marketing Destinations and Venues for Conferences. Conventions and Business Events*. Oxfor: Elsevier.

Dwyer, L. & Forsyth, P. (1997). Impact and benefits of MICE Tourism: A framework for analysis. *Tourism Economics*. 3(1), 21-38.

FBCVB (2008). Projeto Competitividade dos CVBx: Manual de Boas Práticas – Federação Brasileira de Convention & Visitors Bureaux / Confederação Brasileira dos Convention & Visitors Bureaux. Porto Alegre: Nova Prova.

Fedrizzi, V. L. P., Mendes, B. de C., & Schliemann, M. (2018). Tourism of Events and the Campos do Jordão and Region Convention & Visitors Bureau (Brazil). *China-USA Business Review*, 201.

Ford, R. & Peeper, W. (2007). The past as prologue: Predicting the future of the convention and visitor bureau industry on the basis of its history. *Tourism Management*, 28(4), 1104-1114.

Ford, R. C. & Peeper, W. C. (2008). Managing destination marketing organizations: The tasks, roles and responsibilities of the convention and visitors bureau executive. ForPer Publications.

Fyall, A., Garrod, B. & Wang, Y. (2012). Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1), 10-26.

Gândara, J. M. G. (2004). La Calidad y la Competitividad de los Destinos Turísticos Urbanos. *Turismo: Visão e Ação*, 6(1), 69-93.

Gartrell, R. B. (1991). Strategic partnerships for convention planning: the role of convention and visitor bureaus in convention management. *International Journal of Hospitality Management*, 10(2), 157-165.

Gartrell, R. B. (1993). Convention and visitor bureau: Current issues in management and marketing. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 1(2), 71-78.

Gartrell, R. B. (1998). *Destination marketing: for Convention and Visitors Bureaux*. Dubuque, Kendall Hunt.

Getz, D., Anderson, D. & Sheehan, L. (1998). Roles, issues, and strategies for convention and visitors' bureaux in destination planning and product development: a survey of Canadian bureaux. *Tourism Management*, 19(4), 331-340.

Gomes, B. M. A. & Pessali, H. F. (2018). Salida, Voz y Lealtad en las Políticas Públicas de Turismo - Interacción entre empresarios y sector público. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 27, p. 336-354.

Gorni, P. M., Dreher, M. T. & Machado, D. (2009). Parceria e cooperação intersetorial em uma organização do terceiro setor: o caso do Balneário Camboriú com Vida Convention & Visitors Bureau. *Revista Turismo: Visão e Ação*, 11(2), 263-279.

Gretzel, U. (2008). Managing Destination Marketing Organizations: The Tasks, Roles, and Responsibilities of the Convention and Visitors Bureau Executive. *Annals of Tourism Research*, 35(4), 1092-1093.

Gehrisch, M. (2005). Introduction. In: Harryl, R. (Org.). *Fundamentals of destination management and marketing*. Lansing: American Hotel & Lodging Educational Institute, pp. XXV – XXIX.

Hill, N. S. & Lewis, A. (2015). An assessment of the Caribbean tourism organization's collaborative marketing efforts: a member nation perspective. *Journal of Vacation Marketing*, 21(1), 75–85.

IACVB (2020). What is a CVB? http://www.iacvb.org/iacvb/view_page.asp?mkey=&mid=179. Acessado em 06 de Maio de 2020.

Koutoulas, Dimitris (2005). Operational and Financial Characteristics of Convention and Visitors Bureaux, *Journal of Convention & Event Tourism*, 7:3-4, 139-156.

Krudycz, F. L. (2003). O Desenvolvimento do Turismo de Eventos em Foz do Iguaçu – PR: o Iguassu Convention & Visitors Bureau. Dissertação de Mestrado. São Paulo: UNIBERO.

Laville, C. & Dione, J. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artes Médicas.

Lee, Hye-Rin, Lee, Jin-Soo & Jones, David (2016). Exploring the Interrelationship between Convention and Visitor Bureau (CVB) and its Stakeholders, and CVB Performance from the Perspective of Stakeholders, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 33:2, 224-249.

Lemos, I. S, Frega, J. R., Souza, A. & Silva, W. V. (2009). Disposição a Pagar pela Taxa de Turismo aplicada nos Hotéis pelo Curitiba Convention & Visitors Bureau. Anais do XI Seminário Internacional de Turismo. Curitiba: UP/UFPR.

Marques, J. & Santos, N. (2012). A metodologia Delphi aplicada ao desenvolvimento do Turismo de Negócios e a criação de um Convention and Visitors Bureau no Centro Litoral de Portugal. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 3(17-18), 1647-1657.

Martins, W. R. (2008). A trajetória dos Convention & Visitors Bureaux (CVBx) e a contribuição para o Marketing de Destinos Turísticos. *Revista Estação Científica Online*, 6, 1-16.

Mira, M. R.; Breda, Z.; Moura, A. & Cabral, M. (2017). O papel das DMO na gestão dos destinos turísticos: abordagem conceptual (1999-2014). *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 11(1), 53-70.

Molinillo, S.; Liébana-Cabanillas, F. & Anaya-Sánchez, R. (2017). Destination Image on the DMO's Platforms: Official Website and Social Media. *Tourism & Management Studies*, 13(3), 5-14.

Montes, V. & Coriolano, L. (2003). Turismo de Eventos: promoções e parcerias no Brasil. *Turismo em Análise*, 14(1), 40-64.

Moraes, A. (2011). Web site como ambiente de comunicação: uma análise de usabilidade dos websites dos Conventios & Visitors Bureau do Estado de Santa Catarina. *Revista Turismo y Patrimônio Cultural*, 09(1), 47-56.

Morgan, N., Hastings, E. & Pritchard, A. (2012). Developing a new DMO marketing evaluation framework: the case study of Visit Wales. *Journal of Vacation Marketing*, 18(1), 73–89.

Morrison, A. M. (2012). *Marketing de Hospitalidade e Turismo*. São Paulo: Cengage Learning.

Morrison, A. M., Bruen, S. M., & Anderson, D. J. (1997). Convention and visitor bureaus in the USA: A profile of bureaus, bureau executives, and budgets. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(1), 1-19.

Oates, G. (2015) *Tourism Bureaus Need to Stop Thinking Like Tourism Bureaus*. Skift. Disponível em: <<https://skift.com/2015/07/29/tourism-bureaus-need-to-stop-thinking-like-tourism-bureaus/>>. Acesso em: 15 ago. 2019.

Oliveira, P. J. (2000). Uma reflexão sobre os Convention Bureaux. *Revista dos Eventos*, 9, 51.

Paixão, A. C. M. *Convention e Visitors Bureaux e Marketing Colaborativo de Destinos Turísticos: uma análise do papel desenvolvido pelo Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau (CCVB) e os motivos de participação dos atores envolvidos na gestão 2011-2014*. Dissertação de Mestrado em Turismo. Curitiba: UFPR, 2016.

Paixão, A. M., Gândara, J. G., & Paixão, D. D. (2016). Marketing de destinos turísticos: as ações realizadas pelo Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau (CCVB). *RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo*, 6(2), 25-39.

Palmer, A. & Bejou, D. (1995). Tourism destination marketing alliances. *Annals of Tourism Research*, 22(3), 616-629.

Park, Oun Joung, Lehto, Xinran Y. & Morrison, Alastair M. (2008). Collaboration Between CVB and Local Community in Destination Marketing: CVB Executives' Perspective. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 17:3-4, 395-417.

Pearce, D. G. (2016). Modelos de Gestión de Destinos: síntesis y evaluación. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 25, (1–16).

Pires, F. C., Bicalho, G. C. S. & Marques, A. O. (2013). A promoção turística de Belo Horizonte feita pelo Programa “BH Espera por Você!”: o desafio da implantação e do monitoramento de uma comunicação integrada. *Caderno Virtual de Turismo*, 13(1), 12-29.

Reinhold, P., Beritelli, R. & Grünig, S. (2018). A business model typology for destination management organizations. *Tourism Review*, 72(4), 462-482.

Richard, G. (1991). Strategic partnerships for convention planning: the role of convention and visitor bureaus in convention management. *International Journal of Hospitality Management*, 10, 157-165.

Ritchie, R. J. B., Bornhorst, T. & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: an empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572–589.

Robinette, T. (2017) Inside the DMO-Convention Center Relationship. *Connect Corporate*, 12 out. 2017. Disponível em: <<https://www.collaboratemeetings.com/feature/inside-dmo-convention-center-relationship/>>. Acesso em: 15 out. 2019.

Schiavetti, A.; Guimarães, G.; Araújo, I. & Cazorla, I. (2006). Turismo de Eventos y Negocios: el caso del Ilhéus y Costa del Cacao Convention & Visitors Bureau, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 16(1), 67-79.

Schilling, S. P. (2013). *Trajetória: Convention & Visitors Bureaux*. Florianópolis: Clube dos Autores.

Schuler, V. (2013). A importância dos serviços ofertados pelos Convention & Visitors Bureaux: uma avaliação dos organizadores de congressos. Dissertação de Mestrado. Caxias do Sul: UCS.

Schuler, V. & César, P. de A. B. (2014). Conventions & Visitors Bureaux e sua Formação no Brasil. *Rosa dos Ventos*, v. 6, n. 2, p. 229-246.

Schuler, V. & Padoin, G. (2016). *Marketing de Destinos: particularidades e oportunidades para os Convention & Visitors Bureaux brasileiros*. Porto Alegre: Clube dos Autores.

Semião, V. M. R. & Azevedo, D. S. (2020). Turismo e Desenvolvimento de Destinos: o Case Aracaju Convention & Visitors Bureau. *ROSA DOS VENTOS-Turismo e Hospitalidade*, v. 12, n. 1.

Servilha, P. (1993). Convention and visitors bureaux: marketing de destino. *Revista dos Eventos*, 02.

Shibaki, V. V. (2013). Planejamento e gestão da mobilidade em grandes metrópoles: reflexões acerca das estratégias do São Paulo Convention & Visitors Bureau para o turismo de negócios e eventos em São Paulo. *Revista Turismo: Visão e Ação*, 15(1), 84-94.

Sigala, M. & Marinidis, D. (2010). DMOs, e-democracy and collaborative destination management: An implementation framework. In Gretzel, U., Law, R. & Fuchs, M. (eds.) *Information and communication technologies in Tourism*, 235–246. New York: Springer.

Silva, D. & Nunes, M. (2015). A importância das parcerias público-privadas para a Grande Dourados Convention & Visitors Bureau. *Anais do SEMEX*, 3(3).

Spiller, J. (2002). History of convention tourism. In K. Weber & K. Chon (Eds.), *Convention tourism: International research and industry perspectives* (pp. 3-19). New York: The Haworth Press.

Tadini, R.; Gauna Ruíz de León, C.; Gândara, J. M. Esporte clubes, eventos e turismo: o caso dos eventos esportivos em Niterói sob a ótica dos stakeholders. *Revista Hospitalidade*. São Paulo, volume 16, n.01, p. 44-66, 2019.

Tineo, D. & Tomazzoni, E. L. (2017). Santos e região *convention & visitors* bureau e a governança para o desenvolvimento turístico da costa da Mata Atlântica (SP). *Caderno Virtual de Turismo*, 17(3), 113-130.

UNEDESTINOS (2020). Sobre. Disponível em: <<https://www.unedestinos.com.br>>, Acesso em: 22 abr. 2020.

VIGNATI, F. (2008). *Gestão de destinos turísticos: como atrair pessoas para pólos, cidades e países*. Rio de Janeiro: Ed. Senac RJ.

Wang, Y. (2008a). Collaborative destination marketing: roles and strategies of *convention and visitors* bureaux. *Journal of Vacation Marketing*, 14(3), 191-209.

Wang, Y. (2008b). Collaborative Destination Marketing: understanding the dynamic process. *Journal of Travel Research*, 47(2), 151–166.

Weber, K. (2001). Meeting planners' use and evaluation of *convention and visitor* bureaux. *Tourism Management*, 22(6), 599-606.

Yuan, Y., Gretzel, U. & Fesenmaier, D. (2006). The role of information technology use in American *Convention and Visitors* Bureaus. *Tourism Management*, 27(2), 326-341.

Artigo recebido em: 22/04/2020

Avaliado em: 14/05/2020

Aprovado em: 25/06/2020