

Gestão Estratégica de Organizações Turísticas: um ensaio sobre a cooperação entre o Curitiba, Região e Litoral *Convention & Visitors Bureau (CCVB)* e os *stakeholders* do destino

Angélica da Cunha Molteni PAIXÃO¹

Dario Luiz Dias PAIXÃO²

Resumo: Para cumprir com sua missão, os *Convention & Visitors Bureaus (CVBx)* necessitam de boas práticas de gestão, sem descuidar de sua constante relação com os atores/agentes do destino para a melhoria da qualidade turística local. Portanto, este ensaio busca identificar com quais *stakeholders* o CCVB interage a fim de cumprir a sua missão e implementar as estratégias previstas no seu planejamento. A pesquisa bibliográfica e documental foi a metodologia adotada neste trabalho, com o tratamento das fontes pelo método de análise de conteúdo. O documento Planejamento Estratégico CCVB 2020 foi analisado e confrontado com outros documentos para alcance dos resultados esperados. Concluiu-se que, o CCVB tem colaborado de maneira dinâmica em muitos processos e ações de promoção do destino Curitiba e região, por meio de uma gestão estratégica compartilhada com seus *stakeholders*, beneficiando a todos os envolvidos com um destino mais competitivo.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Organizações Turísticas. *Stakeholders*. *Convention & Visitors Bureau*. Curitiba.

Introdução

As organizações públicas e privadas do turismo necessitam adequar-se constantemente à regra econômica dos recursos escassos. Ou seja, assumindo de que não há recursos suficientes para atingir plenamente suas missões e visões, as instituições devem buscar no planejamento estratégico e na cooperação mútua os resultados que se esperam para si mesmas e para os destinos turísticos.

Os CVBx foram constituídos, neste contexto, como associações ou institutos sem fins lucrativos, normalmente focados no segmento MICE (*meetings, incentive, conventions e events*), a exemplo do Curitiba, Região e litoral *Convention & Visitors Bureau (CCVB)*. Uma de suas principais estratégias para alcançar suas metas e objetivos, está baseada na cooperação permanente com outras entidades privadas e órgãos públicos, inclusive por conta das características da própria atividade turística.

O associativismo é fundamental para que estas organizações sobrevivam e gerem resultados efetivos para todos os *stakeholders* do destino, ampliando seus benefícios para a população local, seja por meio de empregos gerados, seja por maior distribuição de renda a

¹ Bacharel em turismo pela Universidade Positivo. Mestranda do Programas de Pós-Graduação em Turismo da UFPR. E-mail: angelmolteni@hotmail.com

² Doutor em Turismo pela Univerisad de Málaga. Professor e Coordenador da Universidade Posotivo. Docente da UFPR. E-mail: dariopaixao@hotmail.com

partir dos gastos dos turistas que chegam aos destinos buscando experiências, produtos e serviços.

O problema que surge neste trabalho é: com quais stakeholders o CCVB interage a fim de cumprir a sua missão e implementar as estratégias previstas no seu planejamento? Para respondê-lo, este ensaio objetiva identificar na Gestão Estratégica do Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau (CCVB) sua relação com os *stakeholders* do destino.

O presente estudo justifica-se pela necessidade da aproximação entre teoria e prática acerca do tema Gestão Estratégica de Organizações Turísticas, sob o enfoque da cooperação com os *stakeholders*, a fim de levantar ações de parcerias realizadas em Curitiba e Região Metropolitana.

Para o alcance do objetivo deste estudo, selecionou-se uma metodologia baseada na pesquisa bibliográfica e documental, com tratamento das fontes por meio do método de análise de conteúdo.

O principal documento estudado foi o Programa 2020 (Planejamento Estratégico CCVB), confrontado com os informativos da mesma instituição para confirmar as ações já executadas. Além destes documentos citados, outros livros, artigos e sites foram analisados para construir o referencial teórico sobre os temas: gestão estratégica; organizações turísticas; *stakeholders*; *convention & visitors bureau*; e, Curitiba.

Ao buscar identificar os atores com os quais o CCVB interage a fim de colocar em prática a sua missão, este ensaio exploratório é um recorte de uma pesquisa mais ampla realizada no Mestrado em Turismo na UFPR, e que poderá apontar melhorias nas ações do próprio CCVB, além de indicar novos estudos sobre estas organizações privadas sem fins lucrativos.

Referencial Teórico

Gestão Estratégica de Organizações Turísticas

Não só a atividade turística encontra-se em acelerada transformação, mas também, todo o mundo dos negócios. Novas políticas, cenários inovadores, crises internacionais, fusões e aquisições têm modificado o ambiente por completo. As fronteiras se tornam menos perceptíveis e os negócios são encarados em uma perspectiva cada vez mais global. E nesta chamada era da informação, a tomada de decisões nas organizações deve ser realizada em tempo recorde, muitas vezes preventivamente, antes que algum problema ou situação de crise surja (HITT *et al*, 2005).

Todas as empresas (neste ensaio, o conceito abrange organizações públicas e privadas), por menores e mais simples que sejam, adotam alguma estratégia que consiste no ato de definir os objetivos que pretende e pode alcançar, sempre pensando no tempo e nos meios de conquistá-los. Uma estratégia pode ser global, ou mesmo, elaborada para um setor específico da corporação (PORTER, 1989).

Segundo Porter (1989), ainda que o conceito de estratégia aplicada às organizações seja recente, muitas de suas práticas e teorias possuem antecedentes na estratégia militar,

que já se enunciava nos períodos de Júlio César e Alexandre Magno (procede do grego “strategos” e do latim “strategia”, formada por “stratos”, que significa exército), ou mesmo no tratado clássico de Sun Tzu, escrito por volta de 360 a.C (TZU, 2008).

Seja para vencer os concorrentes, seja para atrair consumidores, os dirigentes de uma organização devem reconhecer e aplicar antigos conceitos para a constante necessidade de mudar e se atualizar. É importante a visão da empresa como sendo uma série de recursos, capacidades e competências essenciais que podem ser utilizados para criar uma posição de mercado exclusiva (HITT *et al*, 2005).

Portanto, entende-se por gestão estratégica, o conjunto de decisões que determinam o desempenho e o futuro da organização. A gestão inclui a análise do ambiente interno e externo, a formulação das estratégias, a sua implementação e a respectiva avaliação e controle. A necessidade da gestão estratégica é diretamente proporcional ao crescimento e desenvolvimento da organização (THOMPSON; STRICKLAND, 2000).

Este processo tem evoluído na administração das organizações da era pós-industrial. Não se trata de algo estanque, até porque uma das estratégias seguidas por todas as organizações é a de acompanhar as mudanças e as tendências do mercado. Neste sentido, Porter afirma que:

uma empresa sem planejamento corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência. De fato, o administrador que não exerce a sua função enquanto planejador acaba por se concentrar excessivamente no operacional, atuando principalmente como um bombeiro que vive apagando incêndios, mas que não consegue enxergar onde está a causa desses incêndios (PORTER, 1989).

Segundo MAÑAS (2001, p. 43), “a estratégia se caracteriza pela composição de planos e objetivos traçados com uma finalidade predeterminada para que a organização atinja os resultados convencionados, comunicados e formalizados”.

A implementação da estratégia é o processo pelo qual as estratégias e políticas são postas em ação por meio do desenvolvimento de programas, orçamentos e procedimentos. Geralmente, esta fase pode envolver alterações na cultura, na estrutura e/ou no sistema de gestão de toda a organização (CERTO; PETER, 1993).

O planejamento e a gestão do turismo, considerados como processo, pressupõe o atendimento a um conjunto de fases, dependentes entre si, que vão da referência à implementação (BOULLÓN, 1990; SWARBROOKE, 2000; RUIZ e GÂNDARA, 2013). Definitivamente, não é mais uma estratégia de desenvolvimento que se faz apenas quando é preciso remediar situações complexas dos destinos. Por isso, as ações de desenvolvimento turístico são, cada vez mais, planejadas e executadas a partir de um planejamento mais amplo que engloba todas as melhorias desejadas para a comunidade local (incluindo profissionais e empresários do setor) e a maximização da experiência dos turistas (BARTHOLO *et al*, 2009; HAYLLAR *et al*, 2011).

Segundo Beni (2012), o planejamento de destinos turísticos, com a necessária e imprescindível gestão, monitoramento, avaliação e controle, não tem sido prática corrente

nas cidades e destinos brasileiros. Este fator tem abalado a imagem e a reputação de lugares turísticos, assim como enfraquecido sua competitividade; o que gera “um círculo vicioso de decréscimo de demanda e redução na área de investimentos por não readaptarem continuamente suas estruturas às novas exigências do mercado, aos desenvolvimentos tecnológicos e aos cenários de sustentabilidade” (QUEIROZ, 2005).

No Brasil, especificamente no setor turístico, muitas empresas já adotam as metodologias de planejamento estratégico, apesar das dúvidas sobre o melhor modelo a ser seguido. Mas as organizações públicas ou de cooperação privada (a exemplo dos CVBx) precisam melhorar muito neste quesito, já que suas estratégias e táticas influenciam e são influenciadas por muitos *stakeholders*, o que dificulta a implantação da governança turística local e regional a curto, médio e longo prazo (OLIVEIRA, 2000).

A atuação dos *stakeholders* envolvidos influencia no alcance dos objetivos estratégicos de uma empresa, embora não necessariamente atuem na elaboração do planejamento ou gestão estratégica da mesma organização.

Stakeholders do Destino e das Organizações Turísticas

Todas as organizações possuem e dependem de *stakeholders*, que são parceiros (funcionários, fornecedores, comunidade, acionistas e os clientes) envolvidos direta ou indiretamente em todas as decisões, políticas e estratégias que as empresas adotam para melhorar seus índices pretendidos. Para as corporações privadas, são índices geralmente representados pelo lucro, acompanhado de uma melhor posição no mercado em que atua por meio do reconhecimento da sociedade.

Segundo Cortijo e Mogollón (2011),

o termo stakeholder foi utilizado pela primeira vez por Freeman (1984) em sua obra: “*Strategic Management: a stakeholder approach*”, para se referir a qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos que podem afetar ou são afetados pelas atividades e objetivos de uma empresa e que, portanto, devem ser considerados como um elemento essencial no planejamento estratégico e de gestão empresarial de qualquer atividade econômica.

Os *stakeholders* de uma organização são “os indivíduos e coletivos que contribuem, voluntaria ou involuntariamente, às capacidades e às possibilidades de criação de riqueza da mesma, e que, portanto, são seus potenciais beneficiários e/ou portadores de risco” (POST *et al*, 2002).

É importante identificar e visualizar os *stakeholders* em função de sua gestão e interesses. Qualquer pessoa ou entidade impactada pela organização, como a Administração Pública, os meios de comunicação e a sociedade em geral também são considerados *stakeholders* (CORTIJO; MOGOLLÓN, 2011).

As organizações turísticas possuem muitos parceiros relacionados às suas atividades, devido ao alto grau de transversalidade e heterogeneidade da própria atividade. Fatores sociais, culturais, ambientais e econômicas influenciam fortemente o setor. Se os *stakeholders* (ou atores locais) não são identificados e reconhecidos pelas empresas do

setor, a vulnerabilidade destas aumenta consideravelmente, afetando sua sustentabilidade, assim como a competitividade do destino em si (VIGNATI, 2008).

Em Beni, 2012, vários autores identificam a forte influência existente entre as organizações e os *stakeholders*, atores ou agentes do turismo, em que muitas vezes fatores externos impactam as empresas do setor de forma decisiva. Por isso, na atividade turística é necessário (e comum) que as organizações trabalhem em redes, em arranjos produtivos, em clusters, ou ainda, em associações, tais como os CVBx.

Esta cooperação entre os atores do turismo contribuem para um melhor planejamento e gestão estratégica de um destino determinado. Segundo Pimentel e Carvalho (2014, p. 170), o desenvolvimento da atividade “não atingirá a excelência se for deixado totalmente sob o controle e a responsabilidade do setor público ou do setor privado, pois um teoricamente tem os objetivos voltados para a maximização dos benefícios sociais e outro ao lucro”.

Segundo Chiorato *et al*, 2013, os “diversos grupos de interesses possuem objetivos distintos e difíceis de serem integrados”, tornando a falta de coordenação e de coesão na atividade turística um problema bem conhecido dos gestores de um destino (GETZ, JAMAL, 1994; SELIN, CHÁVEZ, 1995; ALBUQUERQUE, COSTA, 2013).

Gerenciar este cenário complexo é fundamental para o sucesso de qualquer organização turística ou destino. Sem esta gestão de *stakeholders*, torna-se muito difícil o alcance de resultados expressivos, mesmo que os objetivos e as metas estejam bem definidos.

Getz e Jamal (1994) enfatizam a participação e a colaboração dos *stakeholders* no processo de gestão estratégica de organizações e destinos turísticos, tais como: “o governo local, outras organizações públicas que tenham relação direta com alocação de recursos, trade, associações e entidades como Câmara de Comércio/ Associações Comerciais, *Convention e Visitors Bureaux*, turista, comunidade”, entre outros grupos de interesses. Inclusive, os CVBx são indicados como possíveis organizadores, líderes ou coordenadores deste processo desde que possuam “competência, legitimidade e autoridade” para tal tarefa (CHIORATO *et al*, 2013).

Do ponto de vista de Kotler *et al* (2006), os destinos devem fazer o que as empresas vêm realizando há muitos anos, um planejamento estratégico focado no mercado, o que pressupõe que o futuro é incerto e pode ser influenciado positivamente por estratégias e planos de ações.

Referente às diferenças do planejamento em destinos e em empresas, Kotler (2006, p. 126 e 127) destaca que:

a gestão de planejamento estratégico é mais difícil para comunidades e regiões do que para empresas. As organizações costumam ter uma linha de autoridade e hierarquia clara, assim como balanços e demonstrações de lucro e perdas para medir o progresso anual. As comunidades, por outro lado, são campos de batalha crônicos, onde grupos de interesses lutam pelo poder e forçam seus programas e estratégias de competição.

Enquanto a empresa do setor privado consegue lutar por uma meta unificadora de lucro, o desenvolvimento econômico da comunidade corre risco de ficar comprometido por múltiplos interesses e eleições periódicas.

Segundo Valls (2003, *apud* MEDAGLIA, 2005, p. 73), num “âmbito público/privado do turismo, o planejamento estratégico correto de um destino levará em conta os interesses gerais da região. E, o correto planejamento de uma empresa turística requer conhecer o planejamento estratégico do destino”. Desta maneira, acredita-se que não se pode desejar êxito em longo prazo baseando-se somente nas condições próprias de uma empresa que atua na atividade turística de uma localidade. Para ele, é necessário condicionar a empresa aos marcos referenciais estabelecidos para o próprio destino.

Por muitos anos (no Século XX especificamente), os destinos turísticos mais interessantes se resumiam a locais voltados para o segmento de sol e praia, desde que possuíssem alguma infraestrutura básica no local. Assuntos referentes a planejamento, sustentabilidade, responsabilidade ambiental, cultural e social foram crescendo em importância - seja na teoria, seja na prática - com acentuada lentidão. Somente nos anos 1980 e 1990 é que estes temas se tornaram freqüentes (MEDAGLIA, 2005).

Sendo o Turismo, uma atividade que integra diversos setores, a cooperação entre iniciativa privada e o poder público se destaca como um dos vetores responsáveis pelo desenvolvimento sustentável dessa atividade (RUSCHMANN, 1997; FONT e AHJEM, 1999; RODRIGUES, 1999; TYLER et al, 2001; OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, 2001; MÉLIAN-GONZÁLEZ et al, 2003,). Esta realidade pôde ser percebida na cidade de Curitiba, especialmente no mercado turístico de negócios e eventos, quando no ano 2000, o trade turístico se uniu para fundar o CVB da cidade.

O Curitiba Região e Litoral Convention & Visitors Bureau (CCVB) e sua relação com os stakeholders do destino

Há quase 130 anos surgia em Detroit, nos Estados Unidos da América, uma associação de homens de negócios que buscava melhorar a promoção daquele destino com o fim de atrair mais eventos, participantes e, conseqüentemente, negócios para a cidade (MARTINS, 2008).

O surgimento do primeiro CVB do mundo foi motivado por um artigo do jornalista Milton Carmichael no periódico *The Detroit Journal*, em 06 de fevereiro de 1896, que questionava a passividade dos empresários locais com relação aos benefícios da vinda de visitantes para a cidade (GARTRELL, 1998).

Gartrell (1998) relata que, o artigo de Carmichael dizia que os empresários deveriam parar de promover a concorrência predatória entre seus empreendimentos, olhando cada um para seus próprios interesses, para privilegiar uma visão global e estratégica de mercado, atuando de forma coletiva em favor do desenvolvimento econômico da cidade como um todo.

Os CVBx se fortaleceram e se proliferaram pelo mundo, ao longo do Século XX, como estruturas independentes, não governamentais, apartidárias, sem fins lucrativos, com a

missão de promover o desenvolvimento econômico e social do destino que representa, por meio do incentivo e fomento do setor turístico, principalmente beneficiando os seus próprios mantenedores, normalmente empresas específicas do trade (KRUDYCH, 2003; MARTINS, 2008).

Os CVBx são instrumentos de planejamento e promoção do destino turístico, assim como, ferramentas de apoio, captação e geração de eventos e, finalmente, meio de associativismo para o fomento e incentivo ao turismo sustentável de lazer e de negócios (CHIAS, 2004; BERITELLI, 2011).

Um CVB deve servir à captação e ao apoio de eventos que, conseqüentemente, trarão mais turistas para a cidade, os quais, por sua vez, ocuparão hotéis, bares, restaurantes, companhias aéreas, e outras tantas atividades. Os CVBx são ferramentas destinadas a incentivar o turismo de eventos, pois reúne todas as forças vivas do turismo em uma cidade, trabalhando todas as potencialidades do destino para uma futura captação (OLIVEIRA, 2000, p.51).

Para Carvalho (2014), “os CVBx são entidades de marketing que integram horizontalmente os setores interessados em posicionar uma cidade ou região como sede de eventos e feiras, viagens de incentivo, negócios e destinos de lazer”. Dessa forma, entende-se que se trata de uma organização centrada na promoção mercadológica, visando divulgar a imagem e a qualidade de um destino turístico nos âmbitos nacional e internacional, e que possui uma relação constante com os *stakeholders* do destino no planejamento e gestão do turismo local e regional.

No caso específico de Curitiba, para que a governança turística possuísse um caráter legal, institucional e de maior qualidade em suas ações, é que vários conselhos e instâncias foram criadas recentemente, quase todas neste Século XXI, a exemplo do Conselho Municipal de Turismo, em que o CCVB faz parte (CCVB, 2014). É importante ressaltar que o fluxo turístico para a capital paranaense segue uma lógica inversa às estatísticas mundiais. A Organização Mundial do Turismo estima que cerca de 60% do fluxo turístico mundial corresponda a viagens de lazer e 40% são deslocamentos de caráter comercial ou viagens de negócios e eventos (OMT, 2014). Já o Instituto Municipal de Turismo afirma que Curitiba recebe 40% de turistas de lazer e 60% de turistas de negócios e eventos (IMT, 2014).

Fundado em agosto de 2000, o CCVB possui 151 mantenedores (nome dado às organizações filiadas), que garantem a sobrevivência e as atividades desenvolvidas por meio de mensalidades e do *Room Tax*, uma doação que os hóspedes dos hotéis associados pagam por diária gerada.

Em termos de estrutura jurídico-institucional, a entidade é um instituto sem fins lucrativos em que todo o valor arrecadado só pode ser destinado ao custeio da própria estrutura (custos fixos e variáveis) e ações de marketing para a cidade (investimentos), seja de captação de eventos (*Convention*), seja de atração de visitantes (*Visitors*) (CCVB, 2014).

Abaixo, a tabela demonstrativa dos mantenedores e suas respectivas áreas de atuação:

Tabela 1: Mantenedores do CCVB 2014.

Tipologia das empresas mantenedoras CCVB	Quantidade
Agência de Turismo Receptivo	6
Agência Online	1
Agência de Turismo Emissivo	6
Capacitação / Educação	4
Centros de Convenções e Exposições e Espaço para Eventos	6
Compras, Gastronomia e Entretenimento	31
Comunicação e Imprensa	3
Consultoria Especializada	3
Eventos	1
Gráficas, Editoras e Solução de Imagem	3
Locadora de Veículos e Transporte	6
Meios de Hospedagem	49
Mobiliário e Designer para Interiores	1
Montadoras, Infraestrutura e serviços para eventos	10
Operadoras de Viagens	3
Organizadoras de Eventos	10
RH para Eventos	2
Serviços para Eventos Sustentáveis	1
Tecnologia e Mídias para Turismo e Eventos	2
Web e Portais	3
TOTAL	151

Fonte: adaptado de CCVB, 2014.

Nota-se que, o CCVB possui mantenedores de 20 diferentes áreas diretamente ou indiretamente ligadas ao turismo de negócios e eventos. Este é um indicativo que a entidade necessita relacionar-se com uma ampla gama de *stakeholders* para atingir suas metas e objetivos.

O CCVB (2013) possui um planejamento estratégico construído de forma participativa, com objetivos e metas estipuladas para até 2020 por todos os envolvidos (Conselho Diretor, Diretoria Executiva e Mantenedores) que, pretende divulgar e melhorar constantemente na prática o conceito de gestão estratégica de organizações turísticas e *stakeholders* do destino.

Para que a entidade assuma um papel de referência na promoção e apoio à atividade turística, foi estipulado pelo Conselho Diretor – em conjunto com a Diretoria Executiva e sua equipe – alguns objetivos, entre eles:

a geração de negócios por meio da divulgação de sua área de abrangência como destino turístico, considerando suas vocações. Deste modo, o CCVB atua no segmento de lazer, negócios e eventos, visando sempre o aumento do número de visitantes e do seu tempo de estadia. Para isso, o CCVB trabalha no apoio à captação, promoção e geração de eventos, na divulgação de Curitiba, Região e Litoral como destino turístico, no monitoramento e capacitação do destino e na consolidação da rede de negócios entre seus mantenedores (CCVB, 2014).

Para maximizar os efeitos positivos das atividades do CCVB, a organização inclui em seu planejamento estratégico e em sua gestão no cotidiano, uma relação próxima e

dinâmica com seus *stakeholders*, sejam eles os próprios mantenedores, os promotores de eventos, as associações de classe, os órgãos públicos municipais e estaduais, além dos CVBx concorrentes. Assim, na cidade de Curitiba e região, o CCVB assume uma posição estratégica junto aos seus parceiros, *stakeholders* do destino.

Metodologia

A pesquisa bibliográfica e documental foi fundamental para este ensaio de caráter exploratório, por constituir a síntese do tema que segue uma sequência lógica, apresentando conceitos e referenciais (DENCKER, 2007).

Segundo Schluter (2005), este método é o primeiro passo de todo o trabalho científico e proporciona maiores informações sobre os assuntos pesquisados, facilitando a delimitação do tema e do objetivo, constituindo assim, um trabalho preliminar para que o pesquisador se aprofunde no tema pesquisado.

Os livros (próprios, de bibliotecas e compartilhados no Mestrado em Turismo da UFPR) e os artigos científicos (revistas científicas da área e publicações *on line*) foram as bases para levantamento de referências, que ocorreu no período de Outubro e Dezembro de 2014.

Este ensaio pode ser considerado exploratório, pois segundo Freitas & Janiessek (2000), a análise qualitativa se torna exploratória e criadora de hipóteses. A tabulação e análise dos dados foi fundamentada na análise de conteúdo (AC). A AC envolve um conjunto de técnicas de análise das comunicações com o objetivo de descrever as mensagens e com isso obter indicadores que possibilitem a inferência de conhecimentos relativos as condições do ambiente (BARDIN, 1977). Assim, a partir do objetivo “identificar com quais *stakeholders* o CCVB interage a fim de cumprir a sua missão e implementar as estratégias previstas no seu planejamento”, os autores criaram um arquivo eletrônico para arquivamento de citações (instrumento de coleta de dados) sobre os temas ‘gestão estratégica; organizações turísticas; *stakeholders*; *convention & visitors bureau*; e, Curitiba’.

A processo de planejamento e gestão estratégica da entidade foi oficializado no documento ‘Planejamento Estratégico CCVB 2020’. Este foi analisado e confrontado com os informativos ‘CCVB News’ (notícias enviadas aos mantenedores/associados com os resultados da instituição) da última gestão 2011-2014, para alcançar o objetivo deste ensaio.

Esta pesquisa documental ocorreu no período de duas semanas (primeira quinzena de dezembro de 2014), dentro do próprio CCVB (dados e relatórios cedidos aos autores) e pela Internet (análise do *website* do CCVB).

Assim, foi possível chegar aos seguintes resultados:

Análise dos Resultados

Segundo o CCVB (2013), elaborou-se ao longo da última gestão (2011-2014) o documento ‘Planejamento Estratégico CCVB 2020’ em três etapas:

- a) Reunião do Conselho Diretor (Presidente, Vice e Diretores) e Conselho Fiscal para, a partir da missão e visão institucional, delinear novos objetivos e metas para o ano de 2020;
- b) Workshop da Equipe Executiva (Diretora Executiva, Gerentes, Analistas e Estagiários) com moderação de um profissional para criar uma tabela de estratégias, ações, cronograma, avaliação e controle, a partir dos objetivos e metas estipulados;
- c) Envio do documento aos mantenedores (associados) para que fizessem suas críticas e sugestões.

Desta forma, apresenta-se um quadro construído pelos autores para organizar os resultados desta pesquisa, evidenciando o relacionamento dos *stakeholders* do destino nas ações de planejamento e gestão estratégica do CCVB:

Quadro 1: Ações de planejamento e gestão do CCVB na governança turística local e regional e sua relação com os *stakeholders* do destino

Programa 2020 Objetivos e Metas CCVB	Estratégias e Ações de Planejamento e Gestão CCVB	Stakeholders envolvidos
<p><u>Nível Estratégico:</u></p> <p>a) Tornar-se a entidade privada de referência no apoio às atividades ligadas ao turismo de negócios e eventos em Curitiba, região e litoral.</p>	<p>1 - Participação permanente no Conselho Municipal de Turismo e Conselho Estadual de Turismo (Câmara Temática de Marketing, Capacitação e Qualidade);</p> <p>2 – Participação e organização do Comitê de Captação de Eventos de Curitiba;</p> <p>3 - Participação nos Conselhos Consultivos das entidades de classe (ABIH, ABAV, ABGTUR, ABEOC, ABRACCEF, ABRABAR e ABRASEL);</p> <p>4 – Participação em reuniões de instituições e secretarias como IMT, FCC, COMEC, IPPUC, Secretaria Municipal do Meio Ambiente e URBS;</p> <p>5 – Participação nas Audiências Públicas para Turismo e para o Plano Diretor de Curitiba;</p> <p>6 – Participação de workshops das entidades AMCHAM, Câmaras de Comércio de diversos países, ADVB, Unilivre e Sindicatos da área (SEHA, SINDETUR, SINDEGTUR).</p> <p>7- Colaboração no planejamento de entidades de bairros como Batel Soho, Alto Juvevê, ACISF (Santa Felicidade), Cabral Soho.</p> <p>8 – Participação na Câmara Empresarial de Turismo da FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná) e da Fecomércio (Federação do Comércio do Paraná);</p> <p>9 – Participação no Conselho de Comércio Exterior da Associação do Comércio do Paraná (ACP);</p> <p>10 – Participação nas reuniões de entidades como ADETUR Litoral, Ecoparaná, Sebrae/PR, IAP e AMUTUR;</p> <p>11 – Participação do Fórum Paranaense de Políticas Públicas para o Turismo que reúne diversas entidades ligadas ao turismo;</p> <p>12 – Articulação com entidades e empresas para o desenvolvimento do projeto MICE (<i>Meetings, Incentive, Congresses and Events</i>) no Paraná.</p>	<p><u>Conselho Diretor e Equipe Executiva</u></p> <p><u>Mantenedores</u></p> <p><u>Órgãos Públicos:</u></p> <p>Secretaria Estadual de Esportes e Turismo</p> <p>Instituto Municipal do Turismo</p> <p>Fundação Cultural de Curitiba</p> <p>COMEC</p> <p>IAP</p> <p>IPPUC</p> <p>Secretaria Municipal do Meio Ambiente</p> <p>URBS</p> <p><u>Entidades Privadas:</u></p> <p>ABIH – ABAV - ABGTUR</p> <p>ABEOC - ABRACCEF</p> <p>ABRABAR - ABRASEL</p> <p>ACP – FIEP - Fecomércio</p> <p><u>Comunidade:</u></p> <p>Batel Soho - Alto Juvevê</p> <p>ACISF (Santa Felicidade)</p> <p>Cabral Soho</p> <p><u>Associações:</u></p> <p>AMCHAM - ADVB</p> <p>Câmaras de Comércio</p> <p>Sindicatos da área</p> <p>ADETUR Litoral</p> <p>Sebrae/PR - AMUTUR.</p>
<p><u>Nível Operacional:</u></p> <p>b) Monitorar oferta do destino; identificar potenciais produtos;</p> <p>c) Monitorar desenvolvimento e avaliação do destino;</p> <p>d) Promover melhorias para o destino</p> <p>e) Incrementar o fluxo,</p>	<p>1 – Operacionalização do Aplicativo para <i>Smartphones</i> e <i>Tablets</i> ‘Curta Curitiba’;</p> <p>2 – Organização da Promoção ‘Enjoy Curitiba’ para turistas internacionais;</p> <p>3 – Organização de ações de promoção em eventos locais como Natal de Curitiba (HSBC), Festival de Teatro de Curitiba, Feira do Largo da Ordem, Emporio Soho, Alto Juvevê Gastronomia, Corrente Cultural de Curitiba, Mundo Gastronômico, Casa Cor e Carnaval;</p> <p>4 – Participação com stand e ações de promoção em eventos regionais: Festival de Turismo do Litoral; Festival de Inverno da UFPR (Antonina);</p> <p>5 – Colaboração com material para roteiros turísticos que integram a Rota do Pinhão na Região Metropolitana de Curitiba (Roteiro do Vinho a da Uva de São</p>	<p><u>Conselho Diretor</u></p> <p><u>Equipe Executiva</u></p> <p><u>Mantenedores</u></p> <p><u>Órgãos Públicos:</u></p> <p>Secretaria Estadual de Esportes e Turismo</p> <p>Instituto Municipal do Turismo</p> <p>Fundação Cultural de Curitiba</p>

<p>permanência e receita turística;</p> <p>f) Posicionar o destino curitiba, região e litoral no mercado no mercado;</p> <p>g) Incrementar índices de captação de eventos para o destino;</p> <p>h) Organizar a oferta para o segmento.</p>	<p>José dos Pinhais; Circuito Italiano de Turismo Rural (Colombo); Rota da Louça em Campo Largo; Rota dos Tropeiros em Balsa Nova; Caminhos do Guajuvira em Araucária);</p> <p>6 – Organização do Pacto pelo Turismo no Paraná (ações de melhoria e conscientização política para a melhoria do turismo paranaense);</p> <p>7 – Organização dos Calendários de Eventos de Curitiba, região, litoral e Paraná.</p> <p>8 - Promoção e Organização do Festival de Inverno de Curitiba;</p> <p>9 – Organização do evento CriatividadeXCase (troca de experiências entre entidades e empresas turísticas);</p> <p>10 – Organização de Rodadas de Negócios entre organizações turísticas e fornecedores de serviços;</p> <p>11 – Colaboração com o projeto de valorização de <i>souvenirs</i> de turismo (Sou Curitiba) em parceria com o Sebrae/PR e a UFPR;</p> <p>12 – Divulgação e entrega do Guia Curitiba da Fundação Cultural de Curitiba nos hotéis da cidade;</p> <p>13 – Confeção de mapas turísticos de Curitiba e do Guia de Bolso de Curitiba na Copa 2014 com entrega nas empresas de Turismo;</p> <p>14 – Promoção e organização de eventos e workshops Eu Apoio o Room Tax/Doação para o Turismo para entidades e empresas turísticas;</p> <p>15 – Organização do Leva e Traz (transporte para turistas entre hotéis, restaurantes, bares e shoppings da cidade);</p> <p>16 – Organização de ações promocionais de Curitiba, região e litoral em feiras nacionais e internacionais (públicas e privadas), eventos corporativos e técnico-científicos, festivais culturais e gastronômicos e eventos desportivos;</p> <p>17 – Apoio específico a produtos inovadores (Segway da Special Paraná, circuitos de bicicleta da Kuritibike, trem noturno Serra Verde Express, roteiro a pé pelo centro de Curitiba do IMT, entre outros);</p> <p>18 – Organização de Coletivas de Imprensa com entidades e empresários da área para divulgação de atividades específicas (ex.: ações organizadas para os turistas da Copa do Mundo de 2014);</p> <p>19 – Apoio e Campanhas de comunicação pelo <i>website</i> oficial; <i>hotsites</i>; redes sociais; <i>email marketing</i>; <i>apoio</i> a blogueiros; <i>press tour</i>, <i>famtours</i>;</p> <p>20 – Divulgação de atividades culturais e turísticas em feriados e dias comemorativos (Dia das Mulheres, Dia do Médico, Páscoa, Natal e feriados em geral).</p>	<p>IPPUC</p> <p>URBS</p> <p><u>Entidades Privadas:</u></p> <p>ABIH</p> <p>ABAV</p> <p>ABGTUR</p> <p>ABEOC</p> <p>ABRACCEF</p> <p>ABRABAR</p> <p>ABRASEL</p> <p>ACP</p> <p>FIEP</p> <p>Fecomércio</p> <p>Imprensa/Assessorias</p> <p><u>Comunidade:</u></p> <p>Batel Soho</p> <p>Alto Juvevê</p> <p>ACISF (Santa Felicidade)</p> <p>Cabral Soho</p> <p><u>Associações:</u></p> <p>Sindicatos da área</p> <p>ADETUR Litoral</p> <p>Sebrae/PR</p> <p>Rede de Blogueiros</p> <p>Entidades Culturais</p>
---	---	---

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

A partir deste quadro, fica claro que o CCVB realiza várias atividades e ações que constam em seu planejamento estratégico, com *stakeholders* públicos e privados no sentido de planejar, elaborar, organizar, distribuir, comercializar e avaliar o destino Curitiba, Região e Litoral, assim como produtos complementares e produtos específicos.

A partir da relação com as teorias estudadas neste artigo sobre gestão de organizações turísticas, *stakeholders* e *CVBx* (BENI, 2012; COOPER et al, 2007; FONT e AHJEM, 1999; BOULLÓN, 1990; SWARBROOKE, 2000; RUIZ e GÂNDARA, 2013; BARTHOLO et al, 2009; HAYLLAR et al, 2011; BERITELLI, 2011; OLAVE e AMATO NETO, 2001; ALBUQUERQUE & COSTA, 2013; ROSENAU, 2000; SELIN e CHÁVEZ, 1995), o CCVB interage desempenhando basicamente dois papéis: um de ator coadjuvante quando atua como colaborador de várias instituições (atores representativos de classe e do governo), atendendo a objetivos estratégicos do destino e da própria organização; e o segundo como articulador envolvendo entidades no sentido de colocar em prática ações concretas a fim de promover ou melhorar o turismo (ações operacionais).

Portanto, o CCVB busca organizar e participar de ações estratégicas para a construção de melhores experiências de viagens; maior qualidade dos serviços e produtos turísticos; maior variedade em termos de bens e equipamentos turísticos; melhor imagem e reputação do destino turístico Curitiba, Região e Litoral, sempre que envolvam os *stakeholders* do destino e seus objetivos estratégicos.

Conclusão

Este artigo procurou relacionar os conceitos de Gestão de Organizações Turísticas, *Stakeholders*, *Convention & Visitors Bureaux* aplicados à atividade turística de Curitiba, com o objetivo de identificar com quais *stakeholders* o CCVB interage a fim de cumprir a sua missão e implementar as estratégias previstas no seu planejamento.

Confrontou-se o Planejamento Estratégico CCVB 2020 (CCVB, 2014) com os resultados relatados nos informativos CCVB News, documentos que reúnem todas as ações e atividades desta organização.

A partir da metodologia, ficou evidente nos resultados deste estudo que existe uma gestão estratégica do CCVB em cooperação com seus *stakeholders* para melhorar o desenvolvimento do turismo em Curitiba, região metropolitana e litoral (abrangência do CCVB).

Conclui-se que, uma estrutura organizacional atuante, com uma relação constante com os *stakeholders* do destino, como o CVB de Curitiba e região, tem a capacidade de melhorar a qualidade, a imagem e a competitividade de destinos, ampliando e maximizando a sustentabilidade da atividade turística.

O CCVB por meio de sua visão, missão, objetivos e metas busca melhorar o produto Curitiba, Região e Litoral pensando na coprodução do mesmo, tornando-se um organismo de controle e monitoramento da oferta turística da região, sempre com o apoio dos parceiros e agentes do destino.

Ainda, o CCVB realiza um trabalho intenso com seus mantenedores para verificar se os mesmos estão prestando serviços de qualidade. Treinamentos, capacitações e workshops são constantes para ampliar a articulação com os *stakeholders* do destino.

Sugere-se uma relação cada vez mais forte e dinâmica entre os agentes do destino, fortalecendo as instâncias de governança do turismo existentes na região, sempre articuladas com o setor privado, com todas as esferas governamentais, e, sobretudo, com a sociedade. Esta proposta fica mais clara se analisados os problemas enfrentados por todos os setores no planejamento e na organização da Copa do Mundo de Futebol 2014 na capital paranaense. Porém, sabe-se que esta cooperação dos atores em turismo no Brasil ainda se encontram em fase muito preliminar, principalmente no tocante às administrações municipais.

Em função dos dados coletados, foram elencados apenas atores que atuam na consolidação dos projetos e propostas, ou seja, ficaram excluídos deste ensaio outros atores como fornecedores de projetos, que podem ser identificados em estudos futuros.

Por fim, recomenda-se que novos estudos detalhem a qualidade das ações e atividades realizadas pelos *stakeholders* do destino relacionadas neste artigo (como por exemplo, por meio da Metodologia de Análise de Redes), indicando os resultados alcançados e futuras propostas de melhorias no planejamento e gestão estratégica das organizações turísticas.

Referências

- ALBUQUERQUE, P. H. M.; COSTA, H. A. Cooperar ou Não, Eis a Questão: variáveis associadas à propensão a cooperar por parte de micro e pequenas empresas (MPE) do turismo. *Revista Turismo em Análise UNIVALI*. Vol. 24, n. 1, 2013.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARTHOLO, R.; SANSOLO, D.; BURSZTYN, I. *Turismo de Base Comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras*. Rio de Janeiro: Letra e Imagem, 2009.
- BENI, Mario (Org.) *Turismo: Planejamento Estratégico e Capacidade de Gestão*. São Paulo: Ed. Manole, 2012.
- BERITELLI, P. Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Annals of Tourism Research*, v.In Press, Corrected Proof, 2011.
- BOULLÓN, R. C. *Planificación del espacio turístico*. México: Trillas, 1990.
- CARVALHO, R. Os Conventions e a Captação, s.d. disponível em www.ruicarvalho.com.br. acessado em 10-06-2014.
- CCVB. *Planejamento Estratégico CCVB 2020*. Curitiba: Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau, 2013.
- _____. www.curitibacvb.com.br, acessado em 20-11-2014.
- CERTO, S.; PETER, P.. *Administração estratégica: planejamento e implementação estratégica*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAS, J. *El Negocio de la Felicidad: desarrollo y marketing turístico de países, regiones, ciudades y lugares*. Madrid: Prentice Hall, 2004.
- CHIORATO, C. C.; COSTA, B. K.; VIEIRA, S. F.; CARMONA, V. C. *Atuação e interação de stakeholders no planejamento turístico: um estudo comparativo nos municípios de Santo André e São Bernardo do Campo / SP*. VI Encontro de Estudos em Estratégias. Bento Gonçalves: ANPAD, 2013.
- CORTIJO, G. I. M.; MOGOLLÓN, J. M . H. *Los Stakeholders del Turismo*. Book of Proceedings Vol. 1 – International Conference on Tourism & Management Studies. Algarve, 2011.
- DENCKER, Ada F. M. *Pesquisa em Turismo: planejamento, métodos e técnicas*. São Paulo: Editora Futura, 2007.
- FREITAS, Henrique; JANIÉSSEK, Raquel. *Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos*. Porto Alegre: Sphinx; Editora Sagra Luzzatto, 2000.
- FONT, X.; AHJEM, T. E. Searching for a balance in tourism development strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 11.2/3, p. 73-77, 1999.
- GARTRELL, R. B. *Destination marketing: for Convention and Visitors Bureaux*. Dubuque: Kendall Hunt, 1998.
- GETZ, D.; T. B. JAMAL. The environment-community symbiosis: a case for collaborative tourism planning. *Journal of Sustainable Tourism*. v. 2, p. 152-173, 1994.
- HAYLLAR, B.; EDWARDS, D.; GRIFFIN, T. & ALDRIGUI, M. *Turismo em Cidades: espaços urbanos, lugares turísticos*. São Paulo: Ed. Campus, 2011.
- HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Thomson, 2005.
- KOTLER, P.; KELLER, L. K. *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; GERTNER, D.; REIN, I.; HAIDER, D. Marketing de Lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

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

IMT. www.turismo.curitiba.pr.gov.br, acessado em 05-06-2014.

MAÑAS, A. V. Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

MARTINS, W. R. A trajetória dos Convention & Visitors Bureaux (CVBx) e a contribuição para o Marketing de Destinos Turísticos. Juiz de Fora: Revista Estação Científica Online. No. 06, ago-set, 2008.

MEDÁGLIA, J. Un estudio sobre la necesaria evolución del marketing de destinos turísticos y su sinergia con la planificación estratégica de destinos turísticos. Dissertação de Mestrado. Málaga: Universidad de Málaga, 2005.

MÉLIAN-GONZÁLEZ, A.; GARCÍA-FALCON, J. M. Competitive potencial of tourism in destinations. *Annals of Tourism Research*. 2003, v. 30, n. 3, p. 720-740.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão & Produção*, v.8, n.3, p.289-303, 2001.

OLIVEIRA, P. J. Uma reflexão sobre os Convention Bureaux. *Revista dos Eventos*, n. 09, p. 51, 2000.

OMT. Introdução à Metodologia da Pesquisa em Turismo. São Paulo: Roca, 2005.

_____. Tourism Statistics and Facts. www.unwto.org, acessado em 20-11-2014.

PIMENTEL, T. D.; CARVALHO, F. C. Fatores Condicionantes do Planejamento e da Gestão em Destinos Turísticos: um quadro teórico de análise. Em: PIMENTEL, T. D.; EMMENDOERFER, M. L.; TOMAZZONI, E. L. *Gestão Pública do Turismo no Brasil: teorias, metodologias e aplicações*. Caxias do Sul: EDUCS, 2014.

PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S. Managing the Extended Enterprise: the new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 5-28, 2002.

QUEIROZ, L. M. A. A Gestão Pública e a Competitividade de Cidades Turísticas: a experiência da cidade de Salvador. Tese de Doutorado. Barcelona: Universitat de Barcelona, 2005.

RODRIGUES, A. B. (Org). *Turismo e Geografia: reflexões teóricas e enfoques regionais*. São Paulo: Hucitec, 1999.

RUSCHMANN, D. *Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente*. Campinas: Papirus, 1997.

RUIZ, T. GÂNDARA, J. A relação entre o Planejamento Urbano e a Competitividade dos Destinos Turísticos. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. V 07, N. 02, 2013.

SCHLÜTER, R. *Metodologia da Pesquisa em Turismo e Hotelaria*. São Paulo: Ed. Aleph, 2005.

SELIN, S.; CHÁVEZ, D. Developing an Evolutionary Tourism Partnership Model. *Annals of Tourism Research*, v.22, p.844-856, 1995.

SWARBROOKE, J. *Turismo sustentável: setor público e cenários geográficos*, vol. 3. São Paulo: Aleph, 2000.

THOMPSON, A.; STRICKLAND, III J. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

TYLER, D.; GUERRIER, Y.; ROBERTSON, M. (org). Gestão de turismo municipal: teoria e prática de planejamento turístico nos centros urbanos. São Paulo: Futura, 2001.

TZU, Sun. A Arte da Guerra: os 13 capítulos – texto integral da obra. São Paulo: DPL Editora, 2008.

VALLS, J. Gestión de Destinos Turísticos de Éxito. Barcelona: Deusto, 2003.

VIGNATI, F. Gestão de Destinos Turísticos: como atrair pessoas para pólos, cidades e países. Rio de Janeiro: Ed. Senac, 2008.