

O Planejamento Estratégico de Destinos Turísticos do Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau (CCVB) para fortalecer o posicionamento estratégico do destino.

Bruna Dorabiallo OLIVEIRA¹
Angélica da Cunha Molteni PAIXÃO²

Resumo: Diversos destinos turísticos estabeleceram instituições privadas conhecidas como Convention & Visitors Bureaux (CVBx) com a função de atrair maior número de eventos e visitantes. Para cumprir com sua missão, estas organizações atuam no processo de planejamento estratégico da atividade turística, contribuindo para um melhor posicionamento do destino em relação aos seus concorrentes. Baseando-se neste contexto, este trabalho objetiva analisar o planejamento estratégico do destino, com foco no Programa 2020 do Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau (CCVB), visando o fortalecimento do posicionamento da cidade de Curitiba,. A metodologia para o alcance do objetivo baseou-se na pesquisa bibliográfica e documental, com tratamento das fontes por meio do método de análise de conteúdo. Além de livros, artigos, documentos e sites, analisaram-se o Planejamento Estratégico do CCVB (Programa 2020), confrontando com os informativos da mesma instituição para confirmar os resultados alcançados. Concluiu-se que o CCVB colabora para que Curitiba e região melhorem seu posicionamento por meio de um planejamento estratégico compartilhado, beneficiando a todos os atores com um destino mais competitivo e de maior qualidade.

Palavras-chave: Turismo; Destino Turístico; Posicionamento; Planejamento Estratégico; Curitiba Convention & Visitors Bureau.

1 Introdução

A atividade turística tem as características de gerar divisas e empregos em quantidades elevadas, além de proporcionar visibilidade e melhor imagem aos destinos turísticos. Por isso, a iniciativa privada (trade) e os governos locais, estaduais e federais acreditam que este fenômeno sociocultural e/ou atividade econômica é estratégica para o desenvolvimento (Beni, 2012).

É neste contexto que entidades que representam organizações privadas, como é o caso do Convention & Visitors Bureaux (CVBx), se proliferaram pelas cidades turísticas do mundo, tendo como umas das funções a de atrair maior número de visitantes e eventos para a região onde se localizam, inclusive melhorando o posicionamento do destino frente a seus concorrentes.

Os CVBx são associações ou institutos sem fins lucrativos, mantidos pela iniciativa privada, normalmente focados nos segmentos de turismo de negócios e eventos, como é o

¹ Mestre em Turismo pela UFPR (2016). Professora do IFSC. <http://lattes.cnpq.br/8431652441279358>. E-mail: bruna.dorabiallo@ifsc.edu.br

² Mestre em Turismo pela UFPR (2016). <http://lattes.cnpq.br/7819142852298057>. E-mail: angelmolteni@hotmail.com

caso desta organização em Curitiba, região metropolitana e litoral paranaense. Para essas organizações alcançarem seus objetivos elas atuam no processo de planejamento estratégico, com foco na cooperação permanente com outras entidades privadas e órgãos públicos, por conta das características da própria atividade turística.

O movimento de constante colaboração leva a iniciativa privada a participar das práticas de governança do turismo, o que é fundamental para aumentar a qualidade e a competitividade do destino, melhorando seu o posicionamento e ampliando seus benefícios para a população local.

A gestão descentralizada do turismo pressupõe um maior envolvimento dos gestores públicos e privados de cada localidade. Às empresas privadas e instituições públicas envolvidas no planejamento e operacionalização do turismo de uma região nomeiam-se atores do processo. O desenvolvimento estruturado ocorre na medida em que o interesse de cada um dos atores se converte em redes de relacionamento e parcerias. O Estado tem um papel primordial ao organizar e sustentar as ações, tendo como responsabilidade orientar, coordenar, supervisionar e regulamentar a atividade turística fomentando o diálogo entre os atores envolvidos. (Santos, Campos & Santos, 2012). A criação de vínculos de confiança entre a rede de atores locais no ordenamento da atividade turística e o comprometimento dos atores envolvidos na organização regional pode ser considerada como fatores críticos para o sucesso na gestão descentralizada (Machado & Tomazzoni, 2011).

Ao aceitar que os vínculos de parceria, integração e cooperação são importantes para o sucesso de todo o grupo de atores da localidade, supera-se a visão setorial de desenvolvimento. Nessa visão de redes de cooperação todos os envolvidos têm maior aproveitamento da atividade, fortalecendo a localidade e criando maior atratividade (Feger et al, 2008). Com o exposto, verifica-se que é essencial para o fortalecimento de uma região a articulação dos atores tanto da esfera pública quanto da privada (Santos, Campos & Santos, 2012).

A partir destas especificidades, o seguinte problema foi levantado: Como o CCVB participa do processo de planejamento estratégico de Curitiba e região, melhorando o posicionamento turístico do destino?

Assim, para responder ao presente problema, este estudo objetiva analisar planejamento estratégico do Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau (CCVB) para visualizar quais ações são desenvolvidas com objetivo de fortalecer o posicionamento estratégico do destino turístico.

O presente estudo justifica-se pela necessidade da aproximação entre teoria e prática acerca do tema planejamento estratégico de destinos turísticos, sob o enfoque do Posicionamento, a fim de levantar metas e ações de desenvolvimento da atividade turística em um dos principais destinos de turismo de negócios e eventos do Brasil, Curitiba, com seus produtos principais e complementares. Também, faz-se relevante analisar como os atores do trade turístico da capital paranaense se articula para atuar no processo de

planejamento estratégico de Curitiba e região, buscando resultados importantes para seus moradores, profissionais do setor e visitantes.

Para o alcance do objetivo deste estudo, adotou-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 Planejamento Estratégico CCVB (Programa 2020), confrontado com os informativos da mesma instituição para identificar as ações já executadas. Além dos documentos citados, outros livros, artigos e sites foram analisados para construir o referencial teórico sobre os temas: planejamento estratégico; posicionamento; destinos turísticos; convention & visitors bureau e Curitiba.

2 O planejamento estratégico com foco no posicionamento de um destino turístico

O ambiente cada vez mais competitivo, influenciado por incontáveis informações obtidas de diferentes fontes, faz com que o conceito de estratégia seja vez mais utilizada na gestão estratégica de negócios. A velocidade e imprevisibilidade das mudanças tem agregado ao conceito inicial de estratégia desenvolvido por Porter (1989) questões como visão do futuro, conhecimento, competências, coalizões, redes, concorrência extra-mercados, ecossistemas, renovação (Galhanone & Decoster, 2007). De acordo com Porter (1989) “A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”.

O planejamento estratégico é um processo formal, executado de maneira intencional. Esse planejamento ocorre com a articulação das decisões tomadas em um sistema formal de tomada de decisões futuras. O planejamento não está relacionado ao presente e sim às ações futuras, que são estabelecidas para que se alcance um objetivo (Mintzberg, 1994).

Oliveira (2011) discute que o planejamento não pode ser visto como plano de ações atuais, uma vez que é um processo de tentativa de criação de um futuro desejado. O planejamento deve ser um trabalho contínuo, não restrito a criação de um objetivo ou elaboração de um plano. Esse processo deve ser analisado e mensurado a todo tempo, de maneira contínua, para que a aferição dos resultados alcançados possa estar de acordo com as ações futuras (Oliveira, 2011).

O planejamento da atividade turística pressupõe o envolvimento de tantos atores quanto o número de segmentos impactados. De acordo com Gândara, Domareski, Fumi e Biz (2013)

É necessário que todos assumam suas responsabilidades para que a atividade turística possa se desenvolver tendo por objetivo uma sociedade ambientalmente responsável, socialmente mais justa e economicamente mais equitativa, considerando uma perspectiva de longo prazo.

Os autores (2013) apresentam na figura 1, em resumo, os atores envolvidos no processo de planejamento, implementação, desenvolvimento, gestão e controle das atividades turísticas no destino.

Figura 01: Atores Sociais envolvidos no processo de planejamento, implementação, desenvolvimento, gestão e controle das atividades turísticas no destino.



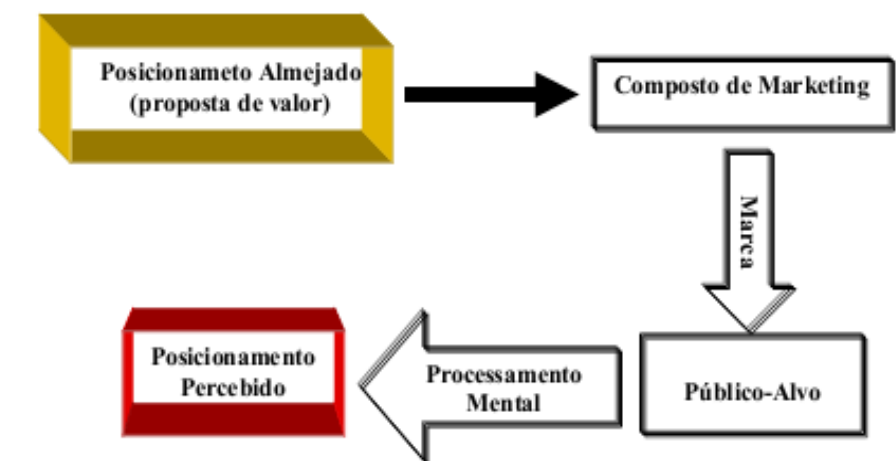
Fonte: Gândara et al (2013) baseado em Buhalis (2000).

No turismo a grande oferta de produtos turísticos similares, tanto no mercado nacional quanto no internacional, com preços equivalentes, tem exigido dos atores envolvidos no processo um foco voltado para a gestão estratégica em busca de competitividade para o produto (Gândara *et al*, 2013). No mesmo sentido, cada vez mais se percebe a importância de identificar os clientes reais e potenciais para buscar atingir suas necessidades e desejos, com o objetivo de ser competitivo em relação aos concorrentes e posicionar-se adequadamente (Ferraz & Rejowski, 2006).

Posicionamento é a definição de uma proposta de valor que interesse à empresa [destino], que seja significativa a um público-alvo e que, na percepção dele, seja mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência [outros destinos concorrentes] (OLIVEIRA & CAMPOMAR, 2007).

O posicionamento é um processo dinâmico, que envolve diversas etapas, visando identificar o perfil de segmentos e posteriormente criar diferenciais competitivos para que o segmento eleito seja adequadamente atendido (Gouvêa & Niño, 2010). Os mesmos autores (2010) indicam que o objetivo final do posicionamento é a obtenção de uma proposta de valor bem colocada no mercado, ou seja, uma proposta convincente para que o público-alvo tome a decisão pela opção apresentada.

Figura 2 – Esquema simples de posicionamento



Fonte: Oliveira em Oliveira e Campomar (2007)

Percebe-se que o processo de posicionamento inicia-se quando se define uma proposta de valor e encerra o ciclo com a percepção, por parte do público-alvo, do valor proposto. O posicionamento tem seu valor ao considerar a opinião do consumidor diante de produtos ou serviços, diferenciado entre os concorrentes aquele que tenha maior valor percebido. A importância estratégica do posicionamento para destinos turísticos ancora-se no fato de o consumidor (turista) considerar a percepção sobre os destinos conhecidos ou pesquisados comparando-os no momento da tomada de decisão (Oliveira & Campomar, 2007).

Em consonância com essa idéia os autores Kim et al (2008) indicam que para os gestores do turismo o posicionamento deve ser utilizado em áreas estratégicas como: a) Identificação da satisfação do turista com o desempenho do destino e também com a satisfação em relação aos destinos concorrentes; b) oportunidade para identificação de novos nichos e oportunidades de mercado; c) Identificação de estratégias para a adaptação da oferta de produtos e serviços existentes no mercado em relação ao desejo do público-alvo; d) oportunidade de divulgação das características do destino ao público-alvo como opção única e preferível em comparação aos destinos concorrentes.

A maior atratividade de um destino, através da proposta de valor condizente com o que pode ser ofertado ao turista, é um tema relevante a ser discutido por entidades que integram empresas com interesse no desenvolvimento do turismo de uma localidade. Dado esse fato, no próximo tópico serão abordados os temas Conventions & Visitor Bureau e a atuação dessa entidade na região de Curitiba e no litoral do Paraná.

2.1 O CCVB E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TURISMO LOCAL E REGIONAL

O CCVB foi inaugurado em agosto do ano 2000 por algumas lideranças locais do setor turístico, a exemplo de outras centenas de cidades pelo mundo, valorizando e reconhecendo

o valor do associativismo na atividade turística (CCVB, 2014). Atualmente a entidade conta com mais de 146 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. Como sua atuação não tem fins lucrativos, 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).

É importante ressaltar que o fluxo turístico para a cidade de Curitiba 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).

O CCVB (2013) possui um planejamento estratégico construído de forma participativa, com ações e metas estipuladas para até 2020 por todos os envolvidos (Conselho Diretor, Diretoria Executiva e Mantenedores). Esse planejamento tem o objetivo de divulgar o destino e melhorar constantemente seu posicionamento, portanto a entidade adota estratégias e ações baseando-se em sua missão de “promover o destino Curitiba, região e litoral, apoiar negócios no mercado de eventos e turismo, contribuindo com as atividades de seus mantenedores” (CCVB, 2014). Mas, para que isso se torne realidade, fez-se necessário definir uma visão de onde a organização quer chegar. Neste caso, o CCVB (2014) estipulou como visão de futuro tornar-se “a entidade privada de referência no apoio às atividades ligadas ao turismo e eventos em Curitiba, região e litoral”.

Para que a entidade assuma um papel de referência na promoção e apoio à atividade turística, estipulou-se 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).

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 (Beni, 2012; Cooper et al., 2007; Font & Ahjem, 1999), o CCVB acaba por se inserir nas atividades que envolvem o desenvolvimento da área, com assentos permanentes no Conselho Municipal e Estadual de Turismo, principais associações de governança do turismo local e regional.

Segundo Custódio (2006), quando se fala em planejamento turístico, Curitiba sempre ficou limitada à falta de verbas e articulação dos órgãos públicos competentes (Instituto Municipal do Turismo, Secretaria Municipal do Meio Ambiente, IPPUC, Fundação Cultural de Curitiba entre outros). No âmbito estadual, o planejamento turístico é conjuntamente discutido entre as entidades que compõem o Conselho Estadual de Turismo. São exemplos: Secretaria Estadual do Esporte e Turismo; Paraná Turismo; Associação dos Municípios Turísticos do Paraná; Sebrae-PR; Fecomércio; Federação Paranaense dos Convention & Visitors Bureaux; COMEC; IAP; ABAV; ABIH; Abrasel; Abeoc, entre outros (CCVB, 2014).

Segundo Massukado (2005), “a interdependência entre as organizações que compõem o trade turístico é inerente à atividade, uma vez que o turista necessita de uma combinação de infraestrutura, equipamentos e serviços que não podem ser providos somente por um ente”. Ou seja, cada organização pública deve participar do processo juntamente com a iniciativa privada e seus representantes (associações de classe e os Convention & Visitors Bureau). As partes podem formar os Conselhos Municipais e Estaduais do Turismo, que muito podem influenciar no planejamento turístico do destino.

O papel das entidades públicas e privadas no planejamento turístico local e regional é o de garantir que a governança territorial seja realizada com eficácia para minimizar os impactos negativos que qualquer falta de planejamento pode trazer. Pesquisadores já apontaram para a desagregação que a falta de políticas urbanas claras, ausência de governança local e a concentração espacial dos investimentos em áreas socialmente privilegiadas podem acarretar nas cidades que possuem situações de vulnerabilidade social, gerando falsas expectativas e baixa autoestima para a comunidade local (Lefebvre, 1991; Bahl et al., 2005; Gastal, 2006; Silveira & Ribeiro, 2006; Souza 2003), como por exemplo, aconteceu recentemente com o planejamento para a Copa do Mundo de Futebol.

Maximizar os efeitos positivos da atividade turística é um papel importante da governança do turismo nos destinos turísticos. Na cidade de Curitiba e região, o CCVB assume uma posição estratégica nesse sentido.

O CCVB (2013) estipulou na última gestão (2011-2012 e 2013-2014) o Programa 2020, que se trata do planejamento estratégico para a entidade fundamentalmente buscando, por meio de objetivos e estratégias para o ano de 2020 (visão de longo prazo), um melhor posicionamento de Curitiba e região em relação aos seus concorrentes no que diz respeito ao turismo de negócios e eventos.

Este planejamento estratégico foi realizado de maneira participativa, envolvendo o Conselho Diretor, a Equipe Executiva e todos os mantenedores da instituição. Sua aplicação já foi iniciada e seus resultados preliminares estão documentados nos informativos da entidade.

3 Metodologia

Para o desenvolvimento do presente estudo foi utilizada a pesquisa bibliográfica e documental. Dencker (2007) define este método como uma síntese do tema que segue uma sequência lógica e onde se apresentam conceitos e referenciais. Consideram-se documentos, aquelas bases de dados divulgadas por alguma instituição relacionada com o tema do presente estudo. Informações na Internet, publicações periódicas, artigos científicos, trabalhos de revisão ou de atualização e resenhas bibliográficas foram utilizadas, com tratamento das fontes por meio do método de análise de conteúdo (Dencker, 2007).

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 (Schluter, 2005).

A busca por referências ocorreu entre os meses de Novembro e Dezembro de 2014. Para o embasamento teórico foram realizadas pesquisas para buscar artigos com temas correlatos e foram acessadas bases de dados como: Periódicos CAPES, Publicações de turismo, Redalyc e ScienceDirect. As pesquisas foram realizadas com base em palavras-chave, seguindo em todas as bases utilizadas a combinação, em inglês e português, dos termos: Planejamento Estratégico; Destinos Turísticos; Posicionamento; Convention & Visitors Bureau; e, Curitiba.

Para o alcance do objetivo de analisar planejamento estratégico do Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau (CCVB) para visualizar quais ações são desenvolvidas com objetivo de fortalecer o posicionamento estratégico do destino turístico, as autoras criaram um arquivo eletrônico para arquivamento de citações (instrumento de coleta de dados) sobre os temas pesquisados. Posterior à revisão de literatura, o documento 'Planejamento Estratégico CCVB 2020' foi analisado e confrontado com os informativos 'CCVB News' (notícias enviadas aos mantenedores/associados com os resultados da instituição) da última gestão 2013-2014, para confirmar os resultados alcançados até o momento.

Esta pesquisa documental ocorreu no período de duas semanas (primeira quinzena de dezembro de 2014), dentro do próprio CCVB (dados e relatórios cedidos à autora) e pela Internet (análise do website do CCVB). Dessa forma foi possível elencar os dados expostos no tópico seguinte.

4 Análise dos Resultados

Segundo o CCVB (2013), ao longo da última gestão (2011-2014) o 'Planejamento Estratégico CCVB 2020' foi elaborado. Essa atividade foi desenvolvida 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 apontasse, críticas e sugestões.

Desta forma, o documento gerado como resultado dessas etapas foi analisado e confrontado com os informativos 'CCVB News' (notícias enviadas aos mantenedores/associados com os resultados da instituição) da gestão 2013-2014, para atingir ao objetivo deste estudo: analisar o planejamento estratégico e o posicionamento da cidade de Curitiba, com foco no Programa 2020 do Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau (CCVB).

A seguir, na tabela 1, apresenta-se um descritivo elaborado pelas autoras para organizar os resultados da pesquisa, evidenciando os objetivos do CCVB no planejamento estratégico local e regional, e conseqüentemente sua participação na melhoria do posicionamento do destino:

Tabela 1 - Planejamento Estratégico do CCVB (Programa 2020) e o Posicionamento do destino Curitiba e região.

Objetivos do Programa 2020 CCVB	Estratégias relacionadas com o posicionamento do destino Curitiba, região e litoral	Principais ações e resultados
Posicionar melhor o destino Curitiba, região e litoral no mercado de turismo de negócios e eventos em comparação a outros destinos concorrentes;	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorar, organizar e diversificar a oferta do destino; - Identificar potenciais produtos; - Monitorar desenvolvimento e avaliação do destino; - Promover melhorias para o destino; - Incrementar o fluxo, permanência e receita turística; - Incrementar índices de captação de eventos para o destino; - Tornar a atividade turística um setor econômico reconhecido pela classe política e sociedade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Busca de apoio das principais operadoras turísticas do país para elaboração de produtos e pacotes turísticos de Curitiba, região e litoral; - Sensibilização do mercado corporativo e agências de viagens para o desenvolvimento da oferta e novos segmentos; - Análise e diagnóstico do posicionamento de Curitiba em relação a outros destinos (ex.: comparativo do índice de sucesso na captação de eventos em comparação às principais capitais do país); - Pesquisa de Imagem do Destino com visitantes e congressistas de eventos realizados no destino; - Desenvolvimento de pesquisa de perfil socioeconômico do turista de negócios e eventos no destino; - Aplicação de pesquisa de satisfação com turista nos pós-eventos; - Reavaliação das ferramentas e campanhas promocionais do destino; - Estabelecimento de um novo Plano de Comercialização e Promoção do Destino; - Definição de novas campanhas promocionais e calendário de ações; - Lançamento do <i>hotsite</i> www.curtacuritibaointeiro.com.br; - Desenvolvimento do evento Festival de Inverno de Curitiba (início em 2013);

	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorias na Programação de Natal de Curitiba; - Novo <i>Bidding Book</i> e outros materiais de captação de eventos; - Promoção de <i>Famtours</i> e <i>Presstours</i> para organizadores e promotores de eventos e mídia especializada; - Articulação de todas as ações com parceiros-chave da governança turística do destino (FIEP, AMP, CRM, Fecomércio, Sebrae, IMT, Paraná Turismo, universidades etc); - Programa Seja um Anfitrião (vivências no destino para organizadores de eventos e empresas terceirizadas); - Criação do CECEV (Comissão Estratégica de Captação de Eventos); - Visitas às universidades e possíveis promotores de eventos (sensibilização); - Proposição de política pública ao município e ao estado para captação de eventos; - Gestão dos PIT – atendimento a visitantes nos eventos e entrega de materiais; - Ações de Marketing Turístico (foco em imagem e posicionamento do destino) via assessoria de imprensa no Brasil e no exterior (principalmente no período pré- Copa do Mundo 2014); - Incremento dos cursos de capacitação e qualificação da mão de obra (564 cursos); - Início do Projeto MICE com foco em ações promocionais e de capacitação para aumento da competitividade do destino neste segmento; - Participação em feiras do setor e no GMM (<i>Global Meeting Management</i>); - Benchmarking com outros destinos estrangeiros; - Conquista do Prêmio Jacaré de Ouro na área de captação de eventos; - Aumento no número de eventos no Calendário do destino (273 em 2014); - Aumento no número de eventos apoiados no destino (311 entre 2011 e 2014); - Incremento de quase 1000% no banco de eventos possíveis para captação (total de 1448 somente em 2014); - Incremento de 200% no número de projetos de candidatura (78 em 2014); - Recorde na captação de eventos (27 em 2014) com perspectiva de 81.000 visitantes e 111 milhões de reais em receita para o destino.
--	--

Fonte: As autoras, 2016.

Ao analisar os dados apresentados na tabela 1 fica evidente que um grande esforço está sendo feito para que as metas definidas para 2020 sejam alcançadas. Nota-se que as ações desenvolvidas pelo CCVB estão em consonância com o que a literatura aponta como planejamento estratégico, uma vez que o planejamento foi realizado com visão em longo prazo, com articulação dos diversos atores envolvidos no processo e há grande mobilização em curto prazo para construção da imagem desejada (Mintzberg, 1994; Galhanone & Decoster, 2007; Oliveira, 2011, Gândara et al., 2013).

Na revisão de literatura visualizou-se que o posicionamento é processual e nesse processo o primeiro passo é a definição de uma proposta de valor. O CCVB apresentou nos documentos consultados que a preocupação em definir estrategicamente qual é a proposta de valor foi considerada ao se atribuir um dos três passos do planejamento para essa atividade (Oliveira & Campomar, 2007; Kim et al., 2008).

Sabendo-se que, de acordo com Gândara et al. (2013) “o sucesso da gestão do destino dependerá da capacidade dos diferentes agentes em desempenhar seus respectivos papéis e estabelecer-se um consenso em torno do modelo de desenvolvimento turístico e da sua aplicação ao longo do tempo” pode-se constatar que o CCVB tem feito um importante esforço para que o destino seja competitivo e atinja o sucesso nas metas propostas.

Como apontado, o CCVB vem buscando ser um elo entre poder público e privado, articulando ações com os diversos atores do processo. Além disso, a entidade buscou o apoio da academia para a sensibilização em relação à captação de eventos (Gândara et al., 2013).

Entendendo que o posicionamento do destino é um processo dinâmico, visualiza-se nos documentos analisados que o CCVB vem mensurando dados importantes para a construção da imagem desejada, como exemplo a satisfação do turista de eventos com o destino (Gouvêa & Niño, 2010).

De maneira geral é possível indicar que o CCVB teve como iniciativa diversas ações que corroboram com o planejamento executado, que podem contribuir para o alcance dos objetivos e para o posicionamento desejado do destino.

5 Considerações Finais

Este artigo procurou relacionar os conceitos de planejamento estratégico de destinos turísticos, posicionamento de destinos turísticos, Convention & visitors bureau e a atuação da entidade na região de Curitiba e no litoral do Paraná. Através de pesquisa bibliográfica e documental, envolvendo os temas já citados, o estudo buscou embasar a análise das ações já realizadas do planejamento estratégico e o posicionamento da cidade de Curitiba apresentadas no Programa 2020 do Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau (CCVB). Por fim foram apresentados os objetivos do Programa 2020 CCVB, a relação desses objetivos com o posicionamento do destino Curitiba e região e os resultados identificados nos documentos consultados.

Percebe-se que o CCVB participa do planejamento estratégico de Curitiba e região, buscando apoiar o processo de posicionamento do destino através de uma diversidade de ações. Essas ações congregam em grande parte os atores integrantes do setor de turismo da localidade, para que os objetivos em relação ao desenvolvimento turístico da região sejam alcançados. Gonçalves et al (2013) já apontaram que a união do planejamento estratégico com o planejamento participativo é basilar para que se alcance o posicionamento desejado, o desenvolvimento, competitividade e sustentabilidade ao destino turístico.

Gândara (2004), em consonância com Gândara et al. (2013), afirma que os destinos turísticos devem atuar de maneira integradora de planejamento e gestão, reunindo os atores envolvidos com a atividade turística para o desenvolvimento através da avaliação, planejamento e execução das decisões estratégicas. Notou-se que o CCVB vem cumprindo um importante papel nessa integração, através das ações desenvolvidas em uma parceria de empresas, órgãos e instituições diversas mediada por uma entidade sem fins lucrativos.

Por fim sugere-se as ações e os resultados atingidos pelo CCVB em seu programa sejam periodicamente monitorados por outros estudos, com o objetivo de se relacionar as ações desenvolvidas com os resultados que serão apresentados.

Referências bibliográficas

- Bahl; M; Martins, R.; Martins, S. (Orgs.). (2005). *O Turismo como Força Transformadora do Mundo Contemporâneo*. São Paulo. Ed. Roca.
- BENI, Mario (Org.). (2012). *Turismo: Planejamento Estratégico e Capacidade de Gestão*. São Paulo: Ed. Manole.
- CCVB.(2013). *Planejamento Estratégico CCVB 2020*. Curitiba: Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau, 2013.
- CCVB. (2014). *Site institucional*. Disponível em: <www.curitibacvb.com.br>. Acesso em: 20/05/2014.
- Cooper C.; Fletcher J.; Fyall A.; Gilbert D.; Wanhill S. (2007). *Turismo: princípios e práticas*. 3a ed. São Paulo: Ed. Bookman.
- Custódio, R. B. (2006). *A Influência das Intervenções Urbanísticas na Atividade Turística da Cidade de Curitiba*. Dissertação de Mestrado em Gestão Urbana. Curitiba: PUC/PR.
- Denker, A F. M. (2007). *Pesquisa em Turismo: planejamento, métodos e técnicas*. São Paulo: Editora Futura, 2007.
- Feger, J. E.; Wittmann, M. L ; Nodari, L. D. T ; Filippim, M. L.; Lazzarotti, F. (2008). Regionalização do Turismo: uma análise espacial do arranjo produtivo local Rota da Amizade. *Revista acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, v. 3, 4, 01-16. REcuperado em MAIO DE 2014 de: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/oit/article/view/5730>>.
- Ferraz, R. & Rejowski, M. (2006, janeiro). Marketing Turístico Estratégico: posicionamento da CVC Turismo no mercado brasileiro. *Turismo em Análise*, 17, n. especial, 142-160.
- Font, X. & Ahjem, T. E. Searching for a balance in tourism development strategies. (1999). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 11.2/3, 73-77.
- Galhanone, R. F. & Decoster, S. R. A. (2007). Posicionamento da marca-país Brasil: uma proposta de estratégia do oceano azul. *INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 2, 1, 120-142.
- Gândara, J. M. G. (2004). La calidad y la competitividad de los destinos turísticos urbanos. *Turismo Visão e Ação*, 6, 69-93.
- Gândara, J. M. G; Ruiz, T. C. D. R; Chim-Miki, A. F; Biz, A. (2013). O Ciclo de Vida e o Posicionamento Competitivo dos Produtos Turísticos de Foz do Iguaçu desde a Perspectiva dos Atores Locais. *Investigaciones Turísticas*, 6, 1-26.
- Gastal, S. (2006). *Alegorias urbanas: o passado como subterfúgio*. Campinas. Papirus.

Gouvêa, M. A & Niño, F. M. A. (2010). diferenciação no processo de posicionamento de marketing e o setor de turismo. *Gestão & Regionalidade*, 26, 76.

Hall, C. Michael. (2001). *Planejamento Turístico: políticas, processos e relacionamentos*. São Paulo: Contexto.

IMT. (2014). Site institucional. Recuperado em 05 de junho de 2014 de: <www.turismo.curitiba.pr.gov.br>.

IPPUC - Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba. (2002). *Planejamento Urbano de Curitiba: 35 anos de história*. IPPUC: Curitiba.

Kim, S. S., Sun, H. E Ap, J. (2008). Is there competition in the exhibition market in Asia: Analysis of the positioning of major Asian exhibition host cities. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 3, 13, 205-227.

Lefebvre, H. (1991). *The production of space. Great Britain*: T.J. International LTDA, 1991.

Machado, A. L. & Tomazzoni, E. L.. (2011, agosto). A regionalização turística do Rio Grande do Sul e sua contribuição como referência para a gestão regionalizada do turismo no Brasil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 5, 2, 226-247. Recuperado de: <<http://rbtur.org.br/rbtur/article/view/386>>. Acesso em: mai/2014.

Massukado, M. S. (2005). *Recursos Organizacionais e Recursos Turísticos na Gestão Pública do Turismo: os casos de Curitiba e Foz do Iguaçu*. Dissertação de Mestrado em Administração. Curitiba: UFPR.

Menezes, C. L. (1996). *Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente: a experiência de Curitiba*. Campinas: Papirus.

Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Havard Business Review*, Prentice-Hall, Inc. pp. 107-114.

Oliveira, B & Campomar, M.C. (2007). Revisitando o Posicionamento em Marketing. *REGE - Revista de Gestão da USP*, 14, 41-52.

Oliveira, D. P. R. (2011). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 29 ed. São Paulo: Atlas.

Oliveira, P. J. (2000). Uma reflexão sobre os Convention Bureaux. *Revista dos Eventos*, 09, 51.

OMT. (2005). *Introdução à Metodologia da Pesquisa em Turismo*. São Paulo: Roca.

OMT. (2014). *Tourism Statistics and Facts*. Resgatado em 01 de Junho de 2014 em: <www.unwto.org>, Acesso em: 01/06/2014.

Porter, M. (1989). *Vantagem Competitiva*. 18 ed,. Campus, Rio de Janeiro.

Santos, L. L. G. ; Campos, A. C. ; Santos, C. A. J.. (2014). Regionalização do turismo no brasil e a descentralização do turismo no estado de Sergipe: o caso do roteiro cidades históricas. In: *XII Coloquio Internacional de Geocrítica. Independencias y construcción de estados nacionales: poder, territorialización y socialización, siglos XIX-XX*, 2012, Bogotá. Actas del XII Coloquio Internacional de Geocrítica. Independencias y construcción de estados nacionales: poder, territorialización y socialización, siglos XIX-XX. Bogota, 2012. Recuperado em maio de 2014 de: <<http://www.ub.edu/geocrit/coloquio2012/actas/07-L-Gomes.pdf>>.

Silveira, C. (2004). Government Policies and the Development and Management of Tourism Destinations: a case study of the Brazilian policies. *Artigo apresentado no XIV Leisure and Tourism Symposium*. Barcelona.

Silveira, M. A. & Ribeiro, R. M. (2006). Planejamento Urbano, Lazer e Turismo: Os Parques Públicos em Curitiba – PR. Revista Turismo. *Visão e Ação*, 8, 2, 309-321.