

GESTÃO TURÍSTICA EM CVBS: BOAS PRÁTICAS EM FOCO

Mayara Isabele Bobato¹
Ana Laura de Oliveira Sister²
Nataly Vitória dos Santos da Cruz³
Ingrid Barbosa Silva de Lima Aguiar⁴
Thays Domareski Ruiz⁵
Melise de Lima Pereira⁶

Resumo

As Destination Management Organizations (DMOs) desempenham um papel central na gestão estratégica de destinos turísticos, articulando a promoção, o desenvolvimento e a coordenação de múltiplos stakeholders para garantir a competitividade e a sustentabilidade dos territórios. A gestão eficiente do destino envolve ações integradas que conciliam a atração de visitantes, a valorização de recursos locais e a melhoria da experiência turística de forma alinhada aos interesses das comunidades anfitriãs. Os Convention & Visitors Bureaus (CVBx) são organizações sem fins lucrativos que atuam como importantes catalisadores na promoção e no desenvolvimento turístico de destinos, especialmente no segmento de eventos e turismo de negócios. Este artigo tem como objetivo analisar o panorama de atuação dos CVBx, com foco na identificação de boas práticas de gestão que vêm sendo implementadas por essas entidades em diferentes contextos. A pesquisa adota uma abordagem exploratória, de abordagem qualitativa, com base em revisão bibliográfica e análise descritiva. Os resultados apontam que, apesar dos desafios enfrentados os CVBx têm se mostrado agentes relevantes na gestão de destinos turísticos sustentáveis e competitivos. A sistematização dessas boas práticas pode servir como referência para o aprimoramento das ações em outras localidades, promovendo maior eficiência e inovação na gestão do turismo.

Palavras-chave

Turismo; Convention & Visitors Bureau, Boas Práticas, DMO.

Introdução

O planejamento estratégico é reconhecido como uma ferramenta essencial de gestão para organizações de diferentes naturezas, incluindo as Destination Management Organizations (DMOs), que operam em contextos altamente competitivos e complexos do setor de turismo (PHILLIPS; MOUTINHO, 2014). Embora tradicionalmente associado à formulação de planos, o planejamento estratégico em DMOs extrapola essa função ao concentrar-se na definição, priorização e implementação de iniciativas estratégicas que buscam fortalecer a competitividade e a sustentabilidade dos destinos turísticos (JARZABKOWSKI; BALOGUN, 2009).

No contexto das DMOs, a abordagem colaborativa, fundamentada na cooperação entre os diversos stakeholders como governos, setor privado, comunidades locais e sociedade civil (Hall, 2004) é importante, buscando uma análise contínua de mercado e avaliação de resultados (OMT, 2004; BUHALIS; COSTA, 2006; PIKE; PAGE, 2014). Ainda que haja o

¹ Bacharel em Turismo da Universidade Federal do Paraná -Grupo de Pesquisa em Turismo, Marketing e Competitividade (TMC – UFPR). E-mail: mayarabobato@ufpr.br

² Bacharelanda em Turismo da Universidade Federal do Paraná - UFPR. Bolsista do Programa de Iniciação Científica e em Desenvolvimento Tecnológico e Grupo de Pesquisa em Inovação (PIBIC – CNPQ). Grupo de pesquisa em Turismo, Marketing e Competitividade (TMC – UFPR) E-mail: ana.sister@ufpr.br

³ Bacharelanda em Turismo da Universidade Federal do Paraná - UFPR. Bolsista do Programa de Iniciação Científica e em Desenvolvimento Tecnológico e Grupo de Pesquisa em Inovação (PIBIC – CNPQ). Grupo de pesquisa em Turismo, Marketing e Competitividade (TMC – UFPR) E-mail: natalycruz@ufpr.br

⁴ Mestranda no Programa de Pós-graduação em Turismo da Universidade Federal do Paraná - UFPR. Grupo de Pesquisa em Turismo, Marketing e Competitividade (TMC – UFPR) E-mail: ingrid.aguiar@ufpr.br

⁵ Docente e Coordenadora do Curso Superior de Bacharelado em Turismo da UFPR e Docente do Programa de Pós-Graduação em Turismo da UFPR. (Campus Rebouças) E-mail: thaysruiz@ufpr.br.

⁶ Docente e Pesquisadora do Curso Superior de Bacharelado em Turismo da UFPR e Docente e Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Turismo da UFPR. (Campus Rebouças) E-mail: melisepereira@ufpr.br.

reconhecimento do Marketing como função principal das DMOs (DORE; CROUCH, 2003), as rápidas mudanças percebidas na atividade turística impõem a evolução do termo com a substituição do “M” de “Marketing” para “Management” (RITCHIE; CROUCH, 2003), que reforça uma atuação mais proeminente dessas organizações como facilitadoras do desenvolvimento turístico.

CVBx é a sigla usada para se referir aos Convention & Visitors Bureaus. No contexto do turismo, eles são organizações sem fins lucrativos que atuam como Destination Management Organizations (DMOs), com foco especial em promover destinos para o turismo de lazer e, principalmente, para o turismo de negócios e eventos — como congressos, convenções, feiras, exposições e viagens de incentivo.

O objetivo deste trabalho foi analisar o panorama de atuação dos Convention & Visitors Bureaus (CVBx) como DMOs nos destinos turísticos, destacando suas estratégias.

Metodologia

Este trabalho apresenta uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa e pesquisa bibliográfica. As pesquisas bibliográficas realizadas tiveram como principal origem de dados a plataforma Scopus⁷, banco de dados multidisciplinar de resumos e citações com ampla cobertura de literatura científica, técnica, médica e de ciências sociais (SCOPUS, 2024). A pesquisa foi realizada no dia 4 de maio de 2024, na coleção da base de dados da Scopus, utilizando os termos “convention & visitors bureau” + “tourism”, com resultados em inglês e português e identificação das palavras no título, resumo ou palavras-chave do artigo. O levantamento identificou 72 documentos como amostra bruta. Foi utilizado o filtro de somente artigos que resultaram em 60 como amostra final. Após leitura dos resumos foram selecionados 28 artigos que apresentavam estratégias de gestão do destino, destes 12 foram analisados que abordavam especificamente os Convention Bureaus como estudo de caso.

Resultados e Discussões

No Quadro 1 os 12 artigos estão separados por título, data de publicação, destino e estratégia utilizada, pois fazem referência à estratégia do destino.

QUADRO 1: ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO DESTINO ABORDADAS COMO ESTUDO DE CASO.

Título	Ano	Destino/ Caso	Estratégia
Executing a destination branding strategy: Louisville Tourism’s Urban Bourbon Trail.	2023	Louisville (EUA)	Analisa a estratégia de branding em Louisville, utilizando especificamente a implementação da Urban Bourbon Trail: O destino se posicionou como o “lar do bourbon” e criou um roteiro turístico com experiências interativas, promovidas através de campanhas de marketing e do trabalho conjunto com a comunidade local.
How tourist information drives promotional efforts: A case study of the Greater Miami Convention and Visitors Bureau.	2022	Miami (EUA)	É um estudo sobre a coleta de informações turísticas pelo Convention Bureau de Miami, utilizando as respostas para segmentar o mercado e desenvolver estratégias de impulsionamento para atrair visitantes e diferenciar-se de outros destinos na oferta de produtos.
Da crise cacaujeira ao turismo experiencial chocolateiro: o início do movimento de	2021	Ilhéus (Bahia)	Analisa o processo de reposicionamento da marca turística em Ilhéus, utilizando o turismo experiencial focado no chocolate, através da valorização da história e

⁷ A Scopus é a maior base de dados de resumos e citações de literatura revisada por pares, com ferramentas bibliométricas para acompanhar, analisar e visualizar a pesquisa. A plataforma contém mais de 22.000 títulos de mais de 5.000 editores em todo o mundo, além de mais de 55 milhões de registros que remontam a 1823, dos quais 84% possuem referências que datam de 1996 (SCOPUS, 2024).

reposicionamento de marca do destino turístico Ilhéus-BA.			patrimônio local, criação de produtos turísticos, colaboração entre stakeholders e campanhas de marketing.
DMOs and rural tourism: A stakeholder analysis the case of Tucker County, West Virginia.	2017	Tucker County, West Virginia (EUA)	Identifica e mapeia as partes interessadas no turismo rural em Tucker County, e como elas se relacionam e impactam no desenvolvimento do turismo local, sugerindo que as DMOs devem adotar estratégias de planejamento colaborativas com empresários e a comunidade.
Resource-based destination competitiveness evaluation using a hybrid analytic hierarchy process (AHP): The case study of West Virginia.	2015	West Virginia (EUA)	Utiliza o Analytic Hierarchy Process (AHP) para analisar a competitividade dos destinos turísticos em West Virginia.
Walking in memphis: Testing one DMO's marketing strategy to millennials.	2010	Memphis (EUA)	Analisa as estratégias de marketing do CVB de Memphis voltadas especificamente para o público millennial, através das mídias sociais, parceria com influenciadores, engajamento e experiências autênticas focadas na divulgação da cultura local.
Spatial dimensions of the Orlando destination region.	2008	Orlando (EUA)	É uma análise sobre o planejamento turístico do destino considerando os aspectos espaciais e geográficos da região de Orlando, falando sobre formas de melhorar a experiência, acessibilidade, atrações integradas e estratégias de marketing.
Key performance indicators of the MICE industry and the top 25 united states and Canadian CVBs.	2008	Canadá e Estados Unidos*	Apresenta as respostas de um questionário conduzido pelo Convention Bureau de Chicago entrevistando outros CVBs, analisando os KPIs relevantes para o segmento MICE, como orçamentos, número de equipe, hospedagem no destino, malha aérea, presença de visitantes nos eventos e média de gastos diários.
Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart County, Indiana.	2007	Elkhart County (EUA)	Explora principalmente as possibilidades de estratégias colaborativas entre stakeholders para visibilidade de Elkhart County como um destino turístico.
How Charleston got her groove back: A Convention and Visitors Bureau's response to 9/11.	2003	Charleston (EUA)	Investiga as estratégias utilizadas pelo CVB de Charleston para revitalizar a imagem do destino após os ataques do 11 de setembro. A cidade direcionou os esforços para restaurar a confiança dos turistas através do marketing focado em segurança e hospitalidade, realização de eventos e posicionamento destacando sua cultura e atrativos turísticos.
Effective municipal tourism and convention operations and marketing strategies: The cases of boston, san antonio, and san francisco.	1998	Boston, San Antonio e San Francisco (EUA)	Analisa a forma como esses três destinos atraem visitantes e promovem a cidade, passando por campanhas planejadas, realização de eventos, parcerias público-privadas e uso de plataformas digitais.
Designing a tourism marketing assessment for San Antonio, Texas.	1996	San Antonio (EUA)	Analisa o panorama momentâneo da cidade de San Antonio e sugere melhorias para as campanhas de promoção, como segmentação de mercado, uso de tecnologia e criação de eventos culturais.

FONTE: Elaboração Própria (2024).

As estratégias abordadas nos 12 textos selecionados trazem entre os temas a utilização do marketing, a gestão de DMOs e a parceria e colaboração entre stakeholders nos destinos estudados, relacionando cada um desses tópicos aos processos de gestão do destino.

Os artigos que tratam da questão do marketing reforçam que a coleta de dados e informações influenciam diretamente na gestão e esforços promocionais precisos dessas

organizações (MARQUES; PINTO; NAKATANI; GOMES, 2022). As pesquisas conduzidas trazem informações a respeito do perfil do turista, que pode ser expandido além do perfil normalmente associado ao destino. As equipes de comunicação têm um papel de alimentar público, imprensa e associados de forma criativa e com informações que façam as pessoas quererem conhecer o destino.

A marca adotada por destinos turísticos em função da competitividade entre o grande número de destinações turísticas existentes também é trabalhada nos textos (MATOS; BARBOSA; COSTA, 2021) como fator de diferenciação e maior visibilidade para as localidades. Os trabalhos levantam contribuições que indicam a importância de ações coordenadas e integradas na criação e definição de uma imagem que traga vantagem competitiva para o destino.

Os estudos sobre a gestão nas DMOs levantam os principais desafios enfrentados pelos destinos em um cenário de formulação de estratégias para utilização de recursos, combate à sazonalidade e entendimento das particularidades que dão destaque competitivo para a região (ARBOGAST; DENG; MAUMBE, 2017). Os trabalhos que trazem entrevistas com gestores de DMOs analisam as ferramentas de análise utilizadas por cada organização para identificar e explorar de modo eficiente essas particularidades (ZHOU; MAUMBE; DENG; SELIN, 2015).

No que diz respeito às parcerias na atuação dos CVBx (MARQUES; PINTO; NAKATANI; GOMES, 2022; AURELI; DEL BALDO; 2019), os trabalhos selecionados indicam que essas instituições, sejam elas de configuração pública ou privada, sempre trabalham em colaboração com atores locais, em alianças que podem ser motivadas, como exemplo, por cenários de crise ou competitividade.

Considerações Finais

A análise dos 12 estudos selecionados demonstra que estratégias de marketing orientadas por dados, a gestão eficiente das (DMOs) e a construção de parcerias colaborativas são elementos fundamentais para a competitividade dos destinos turísticos. Teoricamente, a revisão contribui para reforçar o entendimento de que a atuação das DMOs não se limita à promoção do destino, mas envolve um processo estratégico contínuo de coleta de informações, gestão da marca e articulação de stakeholders.

Do ponto de vista prático, as evidências sugerem que as DMOs e os Convention & Visitors Bureaux (CVBx) devem intensificar o uso de ferramentas de inteligência de mercado, como pesquisas de perfil de turistas e análise de tendências, para orientar decisões promocionais mais precisas e eficazes. Além disso, destaca-se a necessidade de profissionais de comunicação atuarem de forma proativa na disseminação de conteúdos atrativos e informativos que despertem o interesse de públicos diversificados. Essas práticas contribuem para ampliar a base de visitantes e reduzir a sazonalidade. A literatura destaca ainda que a compreensão das particularidades de cada destino exige a utilização de ferramentas analíticas e o desenvolvimento de capacidades institucionais que permitam a alocação eficiente de recursos e a formulação de estratégias alinhadas às características locais.

Por fim, em termos práticos, os resultados apontam que a formação de parcerias sólidas e a adoção de modelos de governança colaborativa são indispensáveis para a gestão integrada do destino. As alianças entre CVBx, setor privado, poder público e comunidade local, especialmente em contextos de crise ou alta competitividade, fortalecem a capacidade de resposta e a sustentabilidade do turismo. Assim, recomenda-se que gestores de DMOs priorizem a construção de canais de diálogo e processos participativos que garantam a inclusão das partes interessadas na tomada de decisão, promovendo um ambiente propício para o desenvolvimento equilibrado e competitivo do destino.

Referências

AURELI, S.; DEL BALDO, M. The changing role of convention bureaus: an analysis of business models currently adopted by privately owned CBs. *Tourismos*, v. 14, n. 1, p. 1–24, 2019.

ARBOGAST, Doug; DENG, Jinyang; MAUMBE, Kudzayi. DMOs and rural tourism: a stakeholder analysis. The case of Tucker County, West Virginia. *Sustainability*, v. 9, n. 10, p. 1813, 2017.

BUHALIS, Dimitrios; COSTA, Carlos (org.). *Tourism management dynamics: trends, management and tools*. London: Routledge, 2006.

HALL, C. M. *Planejamento turístico: políticas, processos e relacionamentos*. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2004.

MARQUES DE SOUSA, Roberta et al. How tourist information drives promotional efforts: a case study of the Greater Miami Convention and Visitors Bureau. *Journal of Vacation Marketing*, v. 28, n. 4, p. 524-535, 2022.

OMT – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. *Guia de desenvolvimento do turismo sustentável*. Tradução de Sandra Netz. Porto Alegre: Bookman, 2003.

PHILLIPS, Paul; MOUTINHO, Luiz. Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism. *Annals of Tourism Research*, v. 48, p. 96-120, 2014.

PIKE, Steven. *Destination marketing organizations*. Oxford: Elsevier, 2004.

ZHOU, Yanhong et al. Resource-based destination competitiveness evaluation using a hybrid analytic hierarchy process (AHP): the case study of West Virginia. *Tourism Management Perspectives*, v. 15, p. 72-80, 2015.