

Licença CC BY:

Artigo distribuído
sob os termos
Creative Commons,
permite uso e
distribuição
irrestrita em
qualquer meio
desde que o
autor credite
a fonte original.



CONVENTION & VISITORS BUREAUX (CVBX) E MARKETING COLABORATIVO: ESTUDO SOBRE OS MOTIVOS DE COOPERAÇÃO DOS ATORES DO DESTINO NAS AÇÕES DO CVB DE CURITIBA – PARANÁ

CONVENTION & VISITORS BUREAUX (CVBX) AND COLLABORATIVE MARKETING: A STUDY OF THE MOTIVATIONS FOR COOPERATING IN THE ACTIONS OF THE CVB OF CURITIBA, STATE OF PARANÁ, AMONG ACTORS OF THE DESTINATION

CONVENTION & VISITORS BUREAUX (CVBX) Y MARKETING COLABORATIVO: ESTUDIO SOBRE LOS MOTIVOS DE COOPERACIÓN DE LOS ACTORES DEL DESTINO EN LAS ACCIONES DE CVB DE CURITIBA – PARANÁ

DARIO LUIZ DIAS PAIXÃO¹
ANGÉLICA DA CUNHA MOLteni²
MARCELLE MISKALO DA CRUZ³

¹ UNIVERSIDAD DE MÁLAGA, MÁLAGA, ANDALUZIA, ESPANHA.

² UNIVERSIDADE POSITIVO, CURITIBA, PARANÁ, BRASIL.

³ UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, CURITIBA, PARANÁ, BRASIL.

DATA DE SUBMISSÃO: 06/08/2019 – DATA DE ACEITE: 29/10/2019

RESUMO: Os Convention & Visitors Bureaux (CVBx) proliferaram-se pelos destinos turísticos do mundo, tendo como função a de atrair maior número de visitantes, eventos e investimentos para as regiões onde se localizam, buscando melhorar a imagem, o posicionamento e a competitividade de produtos e serviços frente à concorrência. Porém, seu maior desafio é incentivar a cooperação de todos os atores, pois reunir os recursos dos parceiros para facilitar o *marketing* colaborativo é essencial para evitar uma promoção isolada e fragmentada. As práticas de comarketing são desafiadoras e complexas na medida em que cada ator pode apresentar motivações distintas para sua participação, dificultando o planejamento estratégico e operacional dessas entidades. .

Dario Doutor em Gestão do Turismo Sustentável pela Universidad de Málaga, Espanha. Mestre em Turismo pela Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Espanha. Bacharel em Turismo pela UFPR, Brasil. Coordenador-geral de Pós-graduação e Educação Continuada da Universidade Positivo, Brasil. Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Positivo, Brasil. Professor de Turismo da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil. E-mail: dariopaixao@hotmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-0800-7800>.

Angélica Doutoranda em Administração pela Universidade Positivo, Brasil. Mestrado em Turismo – UFPR (Universidade Federal do Paraná), Curitiba, Paraná, Brasil; Bacharel em Turismo pela Universidade Positivo, Brasil. Professora de Gestão de Eventos da Universidade Positivo, Brasil. E-mail: angelicamolteni@hotmail.com. <https://orcid.org/0000-0003-4469-9311>

Marcelle Mestrado em Turismo – UFPR (Universidade Federal do Paraná), Curitiba, Paraná, Brasil; Especialização em Direito – EMAP (Escola da Magistratura do Estado do Paraná), Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil; Graduação em Direito – UNIFOZ (Faculdades Unificadas de Foz do Iguaçu), Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil. E-mail: miskalo@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-6911-3201>



Nesse contexto, o estudo tem por objetivo analisar os motivos de participação dos atores nas ações de *marketing* colaborativo do Curitiba Convention & Visitors Bureau (CCVB). Para o alcance do objetivo, este estudo exploratório utilizou-se de metodologia qualitativa por meio de pesquisas bibliográfica e documental, bem como de uma pesquisa de campo com questionários de perguntas fechadas aplicados aos 143 mantenedores e conselheiros do CCVB que participaram das atividades promovidas no período de 2011 a 2014. Como resultado, seguindo o modelo D'Angella & Go (2009), comprovou-se que os participantes das ações o fizeram por motivos associativistas e econômicos focados em oportunidades de ganhos e benefícios diretos ou indiretos.

PALAVRAS-CHAVE: Convention & Visitors Bureaux (CVBx); *marketing* colaborativo; motivação; cooperação; turismo; Curitiba.

ABSTRACT: The Convention & Visitors Bureaux (CVBx) proliferated in the world's tourist destinations, aiming to attract more visitors, events and investments to the regions where they are located and to improve the image, positioning and competitiveness of products and services. However, its biggest challenge is to encourage the cooperation of all actors, since pooling partners' resources to facilitate collaborative marketing is essential to avoid isolated and fragmented promotion. Comarketing practices are challenging and complex, as each actor may have different motivations participating. This makes the strategic and operational planning of these entities difficult. In this context, the study aims to analyze the reasons for actors' participation in the collaborative marketing actions of the Curitiba Convention & Visitors Bureau (CCVB). For this purpose, this exploratory paper used qualitative methodology such as bibliographic and documentary methods, as well as a field survey with closed-ended questions questionnaires, which were applied to the 143 CCVB maintainers and counselors who participated in the activities promoted during the period 2011 to 2014. As a result, following the model of D'angella & Go (2009), the field research showed that those who took part in the actions did so for associative and economic reasons, with a few to direct or indirect gain and opportunities to benefit.

KEYWORDS: Convention & Visitors Bureaux (CVBx); collaborative marketing; motivation; cooperation; tourism; Curitiba.

RESUMEN: Los Convention & Visitors Bureaux (CVBx) se proliferaron por los destinos turísticos del mundo y tienen como función atraer el mayor número de visitantes, eventos e inversiones para las regiones donde se ubican, buscando mejorar la imagen, la posición y la competitividad de productos y servicios frente a la competencia. Sin embargo, su mayor desafío es incentivar la cooperación de todos los actores, pues reunir los recursos dispuestos para facilitar el *marketing* colaborativo es esencial para evitar una promoción aislada y fragmentada. Las prácticas de comarketing son desafiantes y complejas ya que cada actor puede presentar motivaciones diferentes para su participación, dificultando la planificación estratégica y operacional de estas entidades. En este contexto, el estudio tiene por objetivo analizar los motivos de participación de los actores en las acciones de *marketing* colaborativo de Curitiba Convention & Visitors Bureau (CCVB). Para alcanzar el objetivo, este estudio exploratorio utilizó metodología cualitativa por medio de investigaciones bibliográficas y documentales, como una investigación de campo con preguntas cerradas aplicadas a los 143 mantenedores y consejeros del CCVB que participaron de las actividades promovidas en el período de 2011 a 2014. Como resultado, siguiendo el modelo D'Angella & Go (2009), se comprobó que los participantes de las acciones lo hicieron por motivos asociativos y económicos centrados en oportunidades de ganancias y beneficios directos o indirectos.

PALABRAS CLAVE: Convention & Visitors Bureaux (CVBx); marketing colaborativo; motivación; cooperación; turismo; Curitiba.

INTRODUÇÃO

Destinos de todo o mundo criaram o *Convention & Visitors Bureaux* - CVBx como forma de planejar e organizar com maior qualidade as ações de *marketing*, com o objetivo de atrair mais visitantes, eventos e investimentos ao seu próprio território e, conseqüentemente, ampliar os benefícios gerados ao longo das últimas décadas pela atividade turística (Schuler & Padoin, 2016; UNWTO, 2019).

Essas entidades, associações ou institutos sem fins lucrativos são mantidos pela iniciativa privada e/ou órgãos públicos que atuam no turismo de negócios e eventos (Martins, 2008; Shibaki, 2013). A literatura e o *trade* turístico consideram o *Destination Marketing Organizations* ou *Destination Management Organizations* – DMOs – por seu papel no planejamento e na gestão do *marketing* de destinos, embora nem todo DMO seja um CVB – foco deste estudo (Mira *et al.*, 2017).

Sua atuação pressupõe gerar constante cooperação entre os atores do destino (colaboradores, associados, diretores, conselheiros, comunidade e outras organizações e instituições), levando-os a participarem das práticas de *marketing* colaborativo, fundamental para aumentar a produtividade e a competitividade do setor, melhorando a experiência dos visitantes e gerando emprego e renda para a população local (Schiavetti *et al.*, 2006; FBCVB, 2008). Portanto, os CVBx funcionam como instrumentos de planejamento e promoção turística, proporcionando ferramentas de apoio, captação e geração de eventos e, também, de associativismo para o fomento e incentivo ao turismo sustentável de lazer e de negócios (Gorni, Dreher & Machado, 2009).

Focada em alianças entre profissionais e organizações, a natureza das atividades dos CVBx é complexa, estratégica e relevante; assim, compreender como e por que os atores e o *trade* turístico se articulam e atuam para promover melhor o destino é fundamental para alicerçar o planejamento estratégico; alcançar resultados sustentáveis; direcionar investimentos – cada vez mais escassos – para as ações e atividades mais assertivas; além de conquistar mais associados dispostos a colaborar permanentemente. Nesta perspectiva, o presente estudo buscou analisar os motivos de participação dos atores do destino nas ações de *marketing* colaborativo do Curitiba *Convention & Visitors Bureau* – CCVB. E como alcance, tal objetivo está direcionado a subsidiar metas e objetivos da associação paranaense, além de colaborar com as pesquisas sobre os CVBx.

A escolha do CCVB como objeto de estudo para evidenciar a problemática da cooperação dos atores do destino nos CVBx justifica-se pelo fato de que esta entidade é uma das mais antigas do Brasil, com quase 20 anos de experiência trabalhando com *marketing* colaborativo no setor turístico (CCVB, 2019). Inaugurado em agosto de 2000 por lideranças da atividade com objetivo de valorizar e potencializar o associativismo da atividade na capital do Paraná, em 2011, esse instituto ampliou seu escopo de atuação para atender a pedidos de organizações que atuam nos produtos complementares regionais, tornando-se entidade representativa para Região Metropolitana de Curitiba e Litoral (CCVB, 2013).



Em estudo sobre o comportamento dos empresários, que interagem com o setor público na criação de políticas para a atividade turística em Curitiba, é relatado que o CCVB possui maior diálogo com o executivo municipal e "dispõe de maior capacidade financeira e influencia mais nas políticas públicas de turismo" do que outras instituições analisadas (Gomes & Pessali, 2018, p. 345).

Ainda, colabora com a justificativa desta pesquisa sobre a realidade específica de Curitiba, o fato de que, diante da grande diversidade de destinos brasileiros, o Ministério do Turismo (MTur) optou por identificar e priorizar regiões e municípios que são capazes de fomentar o desenvolvimento turístico regional para atingir padrões internacionais de qualidade por meio do ordenamento, da estruturação, da gestão, da qualificação e da promoção. Esses são os considerados destinos indutores, totalizando 65, entre os quais a capital paranaense se apresenta acima da média nacional em todos os 13 indicadores apresentados no Estudo de Competitividade do MTur, com destaque para capacidade empresarial, infraestrutura, economia, aspectos ambientais e sociais (Domareski-Ruiz & Gândara, 2017).

Neste sentido, as pesquisas bibliográficas e documentais buscaram construir o referencial teórico sobre a relação entre os temas CVBx, *marketing* colaborativo e Curitiba relacionados a termos como: cooperação, aliança e colaboração no turismo; enquanto a pesquisa de campo baseou-se em método qualitativo a partir do modelo teórico-metodológico de D'Angella & Go (2009), confrontado com as publicações e os relatórios do CCVB, no sentido de confirmar ações e atividades executadas e os motivos de participação dos associados e dos conselheiros da entidade (Paixão, 2016).

O questionário com perguntas fechadas foi aplicado via *Google Forms* às 143 organizações associadas ao CCVB (119 mantenedores ou associados e 24 conselheiros consultivos) que participaram das atividades propostas pela entidade analisada no período de 2011 a 2014, obtendo-se um índice de retorno de 50,35% (72 respondentes), tabulados na ferramenta Microsoft Excel.

Porquanto o estudo tenha encontrado algumas barreiras no que tange à sua pesquisa no Brasil, buscaram-se colaborar e ampliar a discussão sobre a participação e a relação entre os atores do destino e as organizações como os CVBx, além de indicar novas pesquisas sobre o tema.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

CVBx E O MARKETING COLABORATIVO DE DESTINOS

Os empresários que fundaram os primeiros CVBx no final do Século XIX assumiram que o Estado não poderia cumprir com todas as suas funções por conta de tantos limites, interesses, burocracia e deficiências (Ford & Peeper, 2007). Compreenderam que precisavam participar e, por vezes, assumir à frente do planejamento e da gestão do turismo, especialmente quando relacionado ao *marketing* e à promoção dos destinos, assim como à captação de eventos, turistas e investimentos (Gartrell, 1998). Ao longo do Século XX, ficou claro que a gestão descentralizada do turismo pressupõe um maior

envolvimento dos gestores públicos e privados de cada localidade para maximizar os efeitos positivos do desenvolvimento da atividade (Braun & Rungeling, 1992; Vernon *et al.*, 2005).

Atualmente, sabe-se que a criação de vínculos de confiança entre a rede de atores locais no ordenamento do setor e o seu comprometimento na organização regional podem ser considerados como fatores críticos para o sucesso na gestão descentralizada e no modelo de destino desenvolvido (Ritchie, Hudson & Sheehan, 2007; Beni, 2012; Pearce, 2016; Mariani & Giorgio, 2017).

A colaboração faz parte dos estudos de Hall (2000), Hall & Willian (2008), Hjalager (2010) e Carson *et al.* (2014), citados por Souza *et al.*, (2017, p. 31), que afirmam que sua existência reside “na espacialidade entre os diversos agentes interessados no turismo para a condução da atividade, estabelecendo vias de transmissão interativa de informação e conhecimento”. Ao aceitar que as parcerias dos grupos de atores do destino são essenciais, supera-se a visão setorial de desenvolvimento (Watkins & Bell, 2002; Sigala & Marinidis, 2010; Tomazzoni & Costa, 2015). Nessa visão de redes de cooperação e integração, todos os envolvidos têm maior aproveitamento do turismo, fortalecendo o destino e gerando maior qualidade, atratividade e competitividade aos seus produtos (Bramwell & Lane, 2000; Hall, 2000; Alcázar Martínez, 2001; Buhalis, Inversini & Cantoni, 2009; Fyall, Garrod & Wang, 2012; Thomas & Wood, 2015; Wilke *et al.*, 2019).

Font & Ahjem (1999) e Gândara *et al.* (2013) citam exemplos de colaboração, tais como os diversos tipos de fóruns ou conselhos de desenvolvimento, as agências ou as associações de desenvolvimento local ou regional, grupos de interesse diversos, associações cooperativas, consórcios, associações de classe, associações de produtores ou empresariais, dentre outras. Em meio a esses modelos de instituições estão os CVBx, que, segundo Walker (2002, p. 388), devem “atender à necessidade de planejamento e organização política do setor, pois muitas vezes, estas associações são a única possibilidade de força política e independente para atividades como a de hospitalidade”.

Os CVBx desempenham papel importante para o crescimento e desenvolvimento socioeconômico das suas respectivas regiões, fazendo com o que o local se torne atrativo não só para encontros e convenções, mas também para a geração de empregos, renda e economia diversificada, além de posicionar a imagem do destino no mercado (Palmer & Bejou, 1995; Martins, 2008; Stepchenkova *et al.*, 2010; Shibaki, 2013; Schuler & Padoin, 2016; Aureli & Baldo, 2019).

Contudo, essas organizações de associativismo devem possuir a habilidade de gerenciar divergências e contraditórios, como atender solicitações feitas pela comunidade local e entidades públicas mesmo quando os recursos financeiros não provenham de gastos públicos ou, até mesmo, administrar diferentes expectativas, mesmo que reduzam a colaboração ou até mesmo impeçam a sua atividade (Gorni, Dreher & Machado, 2009; Aureli & Baldo, 2019).

Um dos maiores desafios dos CVBx é colaborar para o desenvolvimento de um destino competitivo e, por corolário, envolver os atores do processo, investindo em redes de relacionamento e parcerias focadas no *marketing* turístico (Montes & Coriolano, 2003; Hoffmann, Oliveira & Brocchi, 2016). Assim, liderar o diálogo, ações e atividades



em torno do comarketing ou *marketing* colaborativo ou cooperativo dos destinos é função clara dessas entidades (Getz & Jamal, 1994; Getz, Anderson & Sheehan, 1998; Marques & Santos, 2012; Hill & Lewis, 2015).

De acordo com Wang:

[...] os acordos colaborativos de marketing do destino envolvem uma série de partes interessadas (públicos e privados) que trabalham interativamente sobre uma questão ou problema de domínio comum através de um processo de troca de ideias e conhecimento e intercâmbio de financeiro e recursos. (Wang, 2008a, p. 191).

O *marketing* colaborativo pode tomar muitas formas com foco em diferentes áreas e como exemplo da colaboração entre os atores, tem-se as: promoções conjuntas de campanhas publicitárias; participações em feiras e eventos de maneira integrada; organizações de *tours* de familiarização para agentes de turismo e imprensa especializada (*press tours*) e, inclusive, pesquisas de informações e inteligência de mercado compartilhadas (Wang 2008b). Na visão do pesquisador, o conceito e as práticas de comarketing de destino são desafiantes, complexos e de difícil implementação, porém necessários, pois não se pode promover a região de maneira isolada e fragmentada (Wang, 2008a).

Bramwell & Lane (2000) argumentam que, por meio da combinação de conhecimento, experiência e capital, a estratégia de *marketing* colaborativo pode produzir consenso e sinergia, levando a novas oportunidades, soluções inovadoras e um maior nível de eficácia que não seria possível alcançar com os parceiros agindo sozinhos. “A força dos relacionamentos face à compreensão da visão sistêmica cria muitas oportunidades de sinergia (soma de esforços comuns que resulta maior que a soma individual de esforços unitários)” (Tineo & Tomazzoni, 2017, p. 118).

Deste modo, a participação do setor privado na geração e na condução de políticas para o setor com o protagonismo dos CVBx na articulação público-privado pode gerar o planejamento adequado do destino e resultar em uma governança eficiente (Junqueira & Wada, 2011) e tomada de decisões estratégicas para o desenvolvimento local e regional (Augustyn & Knowles, 2000).

Nalebuff & Brandenburger (2011, *apud* Sohn *et al.*, 2017, p. 169) ditam que os CVBx estimulam “a cooperação e a articulação positiva entre firmas que atuam em um mesmo segmento, promovendo a coopetição”, afirmação confirmada nos estudos de Schiavetti *et al.* (2006), Mariani (2015) e Sohn *et al.* (2017).

Ainda que haja união e participação no planejamento estratégico em busca de melhorias de posicionamento, competitividade e sustentabilidade do destino (Vignati, 2008; Chim-Miki & Batista-Canino, 2016), o sucesso da gestão turística dependerá da capacidade dos diferentes atores em desempenhar seus respectivos papéis e estabelecer um consenso em torno do modelo de desenvolvimento e da sua aplicação ao longo do tempo (Gândara *et al.*, 2013). Para tanto, compreender os motivos pelos quais os atores participam das ações das atividades de entidades como os CVBx é fundamental para gerir os recursos com mais eficiência e para tomar as melhores decisões em prol de todos.

DESAFIOS DE COLABORAÇÃO E MOTIVOS DE PARTICIPAÇÃO DOS ATORES DO DESTINO NO MARKETING COLABORATIVO

Um dos maiores desafios para um destino é a união de todos os atores para cooperação e não para a competição, pois é importante reunir os recursos dos parceiros para facilitar o *marketing* integrado (Buhalis, Inversini & Cantoni, 2009).

A cooperação em redes para o *marketing* turístico não é tarefa fácil pelos seguintes motivos: os conflitos entre os atores são comuns (Wang, 2008b); as organizações não compreendem o papel dos CVBx ou, ainda, não estão de acordo com as suas políticas e práticas (Wang, 2008a); ou não há recursos suficientes para apoiar devidamente as alianças firmadas (Wang & Fesenmaier, 2007).

A importância da colaboração em redes, especialmente no que diz respeito às questões de *marketing* turístico, é vital para as micro e pequenas empresas. Além de constituírem a maior parte das organizações atuantes nesse setor, também veem a sua própria falta de recursos como fator fortemente motivador para se envolver em alianças e parcerias com outros (Hall, 2000). Portanto, as organizações turísticas necessitam adequar-se constantemente à regra econômica dos recursos escassos (Richard, 1991; Ritchie, Hudson & Sheehan, 2007), assumindo que não há recursos suficientes para atingir plenamente suas missões, seus objetivos e suas metas (Getz, 1995).

Para Caffyn (2000), a colaboração é um processo complexo e dinâmico, difícil de ser logrado, pois depende da situação e do domínio que os parceiros possuem dos desafios enfrentados. E ainda, segundo Wang & Fesenmaier (2007, p. 863), cada paradigma “leva a uma perspectiva estreita sobre as relações de cooperação. Portanto, nenhuma delas individualmente pode explicar a natureza das alianças de marketing e redes entre as organizações de turismo que representam um destino”.

É inegável a eventual dificuldade no diálogo entre as instituições participantes no desenvolvimento turístico (Gomes & Pessali, 2018), porém a cooperação entre elas é fundamental na estruturação da governança local em busca de um padrão sustentável de desenvolvimento (Beritelli, 2011) e da competitividade nas empresas turísticas (Olive & Amato Neto, 2001; Ramirez-Rangel, 2001).

Para Wang (2008b) e D'Angella & Go (2009), um dos maiores desafios para o *marketing* colaborativo é a tomada de decisão compartilhada sobre o setor e o futuro do mesmo. Neste sentido, Ansarah (2003) defende que a receita de sucesso dos CVBx é sua capacidade de articulação do *trade* turístico e outros setores, econômicos ou não, potencializando os esforços por meio da ação conjunta e canalizada para um mesmo fim. Isto é, mais sucesso deverá ter um CVB quanto mais de seus membros estiverem engajados no processo, “mais variados forem seus campos de atuação na sociedade e maior a quantidade de parcerias estabelecidas entre os seus componentes em prol dos objetivos da instituição, e conseqüentemente, de seus próprios” (AnSarah, 2003, p. 60).

Nota-se que um destino turístico se torna competitivo se as suas organizações públicas e privadas buscam conjuntamente melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, bem como a produtividade por meio da gestão estratégica, fortalecendo



sua marca e reputação, uma vez que “os turistas criam expectativas com base nas informações transmitidas pela imagem do destino” (Carballo Fuentes *et al.*, 2015, p. 78). Para tanto, a liderança de entidades como os CVBx é decisiva (Thomas & Wood, 2015) quando acompanhada de altos níveis de troca de conhecimento e experiências entre os atores locais e regionais (Wang 2008b; D'Angella & Go 2009; Pearce, 2015), mesmo quando a eficiência dos relacionamentos é questionada (Ritchie, Bornhorst & Sheehan, 2010; Reinhold, Beritelli & Grünig, 2018).

Sem dúvida, os associados das instituições de *marketing* colaborativo cooperam entre si por conta dos possíveis resultados adquiridos das ações propostas (Friedman & Miles, 2002; Albuquerque & Costa, 2013). “A maioria dos membros que se associam aos CVBx pertence ao setor turístico, uma vez que se beneficiam com o fluxo de eventos, como, por exemplo, os meios de hospedagem, restaurantes e outros” (Tineo & Tomazzoni, 2017, p. 120). Alguns desses benefícios são: a melhoria do desempenho na área de atuação; o incentivo ao desenvolvimento local; a melhoria no processo decisório; e o aumento da capacidade para ações coletivas (Wang, 2008b). Já Wang & Fesenmaier (2007, p. 869) relatam que “a motivação chave para os atores participarem dos CVBx é a diminuição dos custos”.

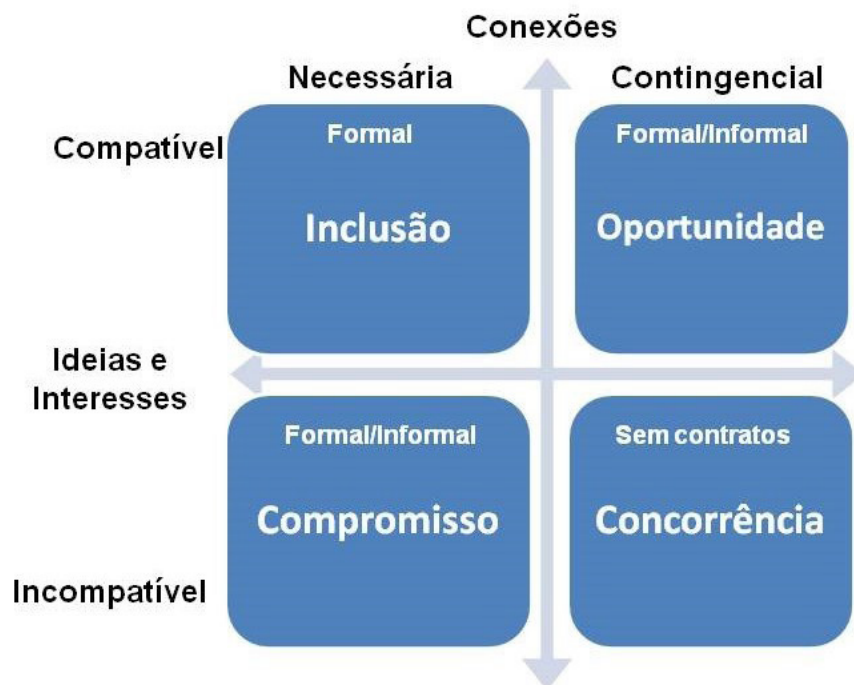
Entre os motivos de participação das entidades turísticas, há a coesão da imagem do destino, melhorias de promoção e comunicação e aumento das forças de *lobby* (Albuquerque & Costa, 2013). Para as empresas, tais benefícios estão relacionados às ligações entre operadoras e agências de turismo; formação de pacotes de viagens; sistemas unificados de reservas; execução de pesquisas em parceria; estabelecimento conjunto de políticas de preços e divulgação; acordos sobre mão de obra e empregos; esquemas de treinamentos comuns; canais de troca de informação; participação em associações específicas (Tremblay, 1998).

No comportamento associativista das organizações turísticas há vantagens específicas advindas da colaboração entre empresas de pequeno e médio porte por meio da aquisição de suprimentos, distribuição, ampliação e divulgação dos produtos locais (Selin & Chávez, 1995). Atividades propostas pelos CVBx, tais como treinamentos, capacitações, encontros, reuniões, *workshops* e visitas técnicas, também são motivos de participação (Getz, Anderson & Sheehan, 1998).

Se o papel de um CVB é construir maior qualidade dos serviços e produtos turísticos; maior variedade de bens e equipamentos no setor; melhor imagem e reputação do destino; e melhores experiências de viagens, deve compreender os motivos de colaboração de seus atores locais e regionais (Mira *et al.*, 2017). E o modelo teórico-metodológico encontrado em D'Angella & Go (2009), que explica os motivos e os interesses dos atores em participar nas relações fomentadas e ações administradas pelos DMOs (entre eles os CVBx) de Barcelona e Viena, adequou-se à problemática deste estudo (quadro 01).

O modelo propõe quatro quadrantes que demonstram um cruzamento entre as conexões dos atores com suas ideias e interesses em participar do *marketing* colaborativo; cada ator pode cooperar em ações específicas de maneira distinta, encaixando-se em um dos quadrantes da figura (D'Angella & Go, 2009).

Quadro 01: Relações dos atores do destino e motivos de cooperação no *marketing* colaborativo



Fonte: D'Angella & Go (2009, p. 434), adaptado de Friedman & Miles (2002).

O primeiro quadrante é o da inclusão, que diz respeito a uma conexão formal, necessária e compatível com os interesses mútuos dos atores do destino. Segundo D'Angella & Go (2009), sentir-se participe ou colaborador das ações locais, seja fisicamente nas ações e tomadas de decisão, seja metaforicamente na confiança e na vontade de compartilhar atividades, recursos e metas, envolve formalmente os atores como membros da organização. O segundo quadrante (oportunidade) conecta os atores formalmente ou informalmente, de forma temporária, contingencial e compatível, para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos em curto, médio ou longo prazos (D'Angella & Go, 2009). A terceira célula, a do compromisso, relaciona os *stakeholders*, mesmo que incompatíveis em suas ideias e interesses (possivelmente concorrentes ou de relacionamento tênue), para que cumpram com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal (D'Angella & Go, 2009).

“A última célula representa todos os atores cujas atividades são necessárias para a entidade e para o destino, mas seus interesses geralmente causam conflitos” por conta da concorrência entre si (D'Angella & Go, 2009, p. 433).

O desenvolvimento do setor turístico ocorre na medida em que o interesse de cada um dos atores se converte em redes de colaboração mútua (Getz, 1995; Caffyn, 2000), mas se o processo de parcerias não permanece estático durante o relacionamento entre os atores, então o *marketing* colaborativo está continuamente se reestruturando por meio de ações e interpretações simbólicas das partes envolvidas (Watkins & Bell, 2002). A cooperação no turismo é uma sequência repetitiva de inclusão, oportunidade, compromisso e concorrência, segundo os motivos de cada uma das partes envolvidas nas alianças (D'Angella & Go, 2009); e, por conta dos



desafios apresentados, conflitos gerados e possíveis sinergias na promoção dos destinos turísticos, testar o modelo na realidade do CCVB tem significância para Curitiba e região.

METODOLOGIA

Para o alcance do objetivo foi realizada revisão bibliográfica e documental por meio de coleta de artigos científicos nas principais publicações *on-line* da área turística em que constassem as palavras *CVBx* e *marketing* colaborativo nos seus títulos e suas palavras-chave, não necessariamente nesta ordem ou simultaneamente, compreendendo o período de Junho de 2014 a Maio de 2019, nas bases *Web of Science*, *Google Scholar*, *Redalyc* e *Publicações em Turismo*.

Em seguida, foi realizada a metodologia convencionalizada 'bola de neve' em que, segundo Laville e Dionne (1999), busca-se por novas referências bibliográficas nas publicações já consultadas ou naquelas que deram origem ao referencial atual; desta vez se procurou pelos temas 'colaboração', 'cooperação' e 'alianças' em empresas e destinos turísticos.

Ademais, outras publicações foram consultadas, tais como: Planejamento Estratégico CCVB 2020 (CCVB, 2013); CCVB News (notícias enviadas aos associados com os resultados da entidade, de 2011 a 2014); e relatório CCVB da gestão 2011-2014 (CCVB, 2015). Constam nos documentos que, ao final de 2014, o CCVB contava com 10 profissionais da área de Turismo em sua equipe executiva e 12 empresários e executivos em seu Conselho Diretor. Também a entidade possuía 119 mantenedores (nome dado às organizações filiadas) que garantiam a viabilidade das atividades desenvolvidas por meio de mensalidades e do *Room Tax*, uma doação que os hóspedes dos hotéis associados pagam por diária gerada (CCVB, 2015).

Para a pesquisa de campo, elegeu-se o artigo D'Angella & Go (2009) sobre a teoria das relações dos *stakeholders* do destino, que proporciona um modelo esquemático baseado em Friedman & Miles (2002), apresentado no Quadro 01.

Após a definição teórico-metodológica construiu-se, em conjunto com apoio da equipe executiva do CCVB, o instrumento/questionário com perguntas fechadas (a primeira dicotômica e a segunda de múltipla escolha), utilizando-se a ferramenta *Google Forms*, enviado por *e-mail* aos associados e conselheiros.

Considerando-se o universo de 143 organizações associadas ao CCVB, os 119 mantenedores e mais 24 instituições do Conselho Consultivo que participaram de reuniões, ações e decisões no cotidiano da entidade no período da gestão 2011-2014, definiu-se pela amostragem não probabilística por conveniência em que toda a população da pesquisa receberia o questionário sobre seus motivos de sua participação nas atividades descritas no Relatório de Atividades (CCVB, 2015), conforme o Quadro 02:

Quadro 02: Ações do CCVB selecionadas para o instrumento de pesquisa.

Ações	Breve descritivo
1 - Fórum Paranaense de Políticas Públicas do Turismo	Movimento em prol de melhorias específicas para as políticas públicas no setor turístico paranaense.
2 – Projeto 'Curta Curitiba o Ano Inteiro'	Ações de promoção do destino focadas nos eventos do calendário turístico de Curitiba com direcionamento ao consumidor final.
3 - Programa Encontro de Mantenedores	Eventos semestrais de relacionamento entre associados do CCVB.
4 - Programa de Incentivo à Capacitação – PIC	Atividades de qualificação dos recursos humanos no setor de hospitalidade e afins.
5 - Encontros Curitiba e Paraná MICE	Ações de divulgação do mercado MICE em Curitiba e no Paraná.
6 - Visita de Inspeção de Jornalistas	Acompanhamento de jornalistas às empresas relacionadas com o turismo de negócios e eventos.
7 - CECEV – Comissão Estratégica de Captação de Eventos	Atividades específicas para os mantenedores interessados na captação de eventos para o destino.
8 - <i>Workshops</i> Empresariais e Rodadas de Negócios	Encontros de associados com outras empresas interessadas em divulgação mútua de serviços prestados.
9 - Visitas de Inspeção de Promotores e Organizadores de Eventos	Visitas de promotores e organizadores de eventos para reconhecimento de empreendimentos, produtos e serviços do setor.
10 - Reuniões de Intermediação entre Mantenedores	Encontros intermediados pelo CCVB para mantenedores com interesses afins.
11 - Postos de Informações Turísticas – PIT (instalados nos eventos)	Montagem de Postos de Informações Turísticas móveis nos eventos apoiados e captados.
12 - Programa de Familiarização (<i>Press tour</i> e <i>Fam tour</i>)	Visitas aos produtos turísticos do destino com a imprensa especializada e agências de turismo.
13 - Festival de Inverno de Curitiba	Evento promovido e realizado pelo CCVB que congrega diversas ações no período de férias de inverno.
14 - <i>Hot Site</i> promocional do Natal de Curitiba	Ação de <i>marketing</i> que promove o Natal de Curitiba, seus produtos e serviços de mantenedores.
15 - Capacitação para a Copa do Mundo de Futebol de 2014 (jogos em Curitiba)	<i>Workshops</i> de qualificação dos recursos humanos das organizações associadas com relação às diferenças e às características culturais dos visitantes estrangeiros no período da Copa 2014.
16 – Programa L-Mob - Liga de Mobilização	Ações específicas de mobilização dos funcionários de meios de hospedagem para melhorar as informações e a divulgação dos produtos turísticos do destino e aumentar a arrecadação do <i>Room Tax</i> – Doação para o Turismo.

Fonte: Paixão, 2016, p. 28-30.



Após responder se haviam participado dessas ações fomentadas e organizadas pelo CCVB, os respondentes seguiam para a pergunta complementar que solicitava apontar o motivo da participação em cada atividade (Quadro 03).

Quadro 03: Opções de resposta sobre os motivos de participação nas ações do CCVB.

1 - Para me sentir partícipe ou colaborador das ações do destino (Inclusão) .
2 - Para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos em curto, médio ou longo prazos (Oportunidade) .
3 - Para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal (Compromisso) .
4 - Para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-me de outros competidores do setor (Concorrência) .

Fonte: Paixão, 2016, p. 33, adaptado de D'Angella & Go (2009).

Decidiu-se que seria facultativo ao respondente apontar mais de um motivo para cada participação ou mesmo não apontar um motivo específico, permitindo maior liberdade e veracidade nas respostas.

Após a aplicação das pesquisas no terceiro trimestre de 2015, os dados coletados a partir das 72 respostas recebidas (50,35% da população analisada) foram tratados e tabulados no início de 2016, por meio da ferramenta Microsoft Excel e apresentados em quadros comparativos.

RESULTADOS

Para a apresentação dos motivos de participação dos respondentes nas ações do CCVB, foram elaborados quadros com análises cruzadas a partir de estatística descritiva com a distribuição de frequência comparando as duas perguntas do questionário, conforme segue:

Quadro 04: Participação nas ações do CCVB X Principais motivos para a participação.

Ações CCVB	Participação	Principal Motivo (%)
Encontros de Mantenedores	74,6%	Oportunidade (50,9%)
Workshop Empresarial e Rodada de Negócios	70,4%	Oportunidade (76,0%)
Campanha 'Curta Curitiba o Ano Inteiro'	54,9%	Oportunidade (48,7%)
Festival de Inverno de Curitiba	50,7%	Oportunidade (48,6%)
Encontros Curitiba e Paraná MICE	50,7%	Oportunidade (58,3%)
Reunião de Intermediação entre Mantenedores	33,8%	Oportunidade (58,3%)
Hot Site promocional do Natal de Curitiba	33,8%	Oportunidade (58,3%)
Postos de Informações Turísticas instalados nos eventos – PIT	32,4%	Inclusão (40,9%)
Visita de Inspeção de Jornalistas	29,6%	Oportunidade (54,4%)

Visita de Inspeção de Promotores e Organizadores de Eventos	28,2%	Oportunidade (50,0%)
CECEV – Comissão Estratégica de Captação de Eventos	26,8%	Oportunidade (52,4%)
Programa de Familiarização, <i>Press tour & Fam tour</i>	23,9%	Oportunidade (82,4%)
Capacitação sobre hábitos e costumes dos países sorteados para jogar a Copa de 2014 em Curitiba	22,5%	Inclusão (60,0%)
Programa de Incentivo à Capacitação PIC	18,3%	Oportunidade (50%) e Concorrência (50%)
Treinamento, capacitação ou encontro da LMob - Liga de Mobilização	14,1%	Inclusão (33,3%)
Fórum Paranaense de Políticas Públicas do Turismo	14,1%	Inclusão (80,0%)

Fonte: Paixão, 2016, p. 122.

O quadro 04 demonstra maior adesão aos eventos Encontros de Mantenedores (74,6%) e *Workshops* Empresariais e Rodadas de Negócios (70,4%), sendo que os respondentes participaram de ambos em sua maioria pelo motivo de oportunidade, 50,9% e 76% respectivamente.

Em uma condição de participação mediana (entre 30 e 70%) estão a Campanha 'Curta Curitiba o Ano Inteiro' (54,9%); o Festival de Inverno de Curitiba e Encontros Curitiba e Paraná MICE (50,7% em ambos); as Reuniões de Intermediação entre Mantenedores (33,8%); o *Hot Site* promocional do Natal de Curitiba (33,8%); e, por fim, os Postos de Informações Turísticas instalados nos eventos – PIT (32,4%), sendo apenas esta última ação pelo motivo de inclusão (40,9%).

Abaixo de 30% de participação, encontram-se as seguintes ações: Visita de Inspeção de Jornalistas (29,6%); Visita de Inspeção de Promotores e Organizadores de Eventos (28,2%); CECEV – Comissão Estratégica de Captação de Eventos (26,8%); Programa de Familiarização, *Press tour & Fam tour* (23,9%); Capacitação sobre hábitos e costumes dos países sorteados para jogar a Copa de 2014 em Curitiba (22,5%); Programa de Incentivo à Capacitação PIC (18,3%); Treinamento, capacitação ou encontro da LMob - Liga de Mobilização (14,1%); e, Fórum Paranaense de Políticas Públicas do Turismo (14,1%). Neste grupo, os principais motivos de participação foram mais variados, incluindo oportunidade, inclusão e concorrência.

Assim, das 16 ações pesquisadas, 12 obtiveram participação pelo motivo de oportunidade, sugerindo que os respondentes participaram em sua maioria daquelas atividades que trariam benefícios econômicos ou de marketing.

O quadro 05 apresenta com mais detalhes os motivos da participação dos respondentes em cada uma das ações testadas.

**Quadro 05:** Motivos da Participação dos Mantenedores e Conselheiros nas ações do CCVB.

Motivos de participação nas ações do CCVB	Motivo 1 Inclusão	Motivo 2 Oportunidade	Motivo 3 Compromisso	Motivo 4 Concorrência	Total (alguns respondentes optaram por mais de 1 motivo)
Fórum Paranaense de Políticas Públicas do Turismo	80%	20%	0%	0%	100%
Campanha 'Curta Curitiba o Ano Inteiro'	41%	48,7%	2,6%	12,8%	105,1%
Encontro de Mantenedores	39,6%	50,9%	9,4%	7,5%	107,4%
Programa de Incentivo à Capacitação PIC	0%	50%	0%	50%	100%
Encontros Curitiba e Paraná MICE	19,4%	58,3%	2,8%	22,2%	102,7%
Visita de Inspeção de Jornalistas	31,8%	54,4%	9,1%	27,3%	122,6%
CECEV – Comissão Estratégica de Captação de Eventos	42,9%	52,4%	4,8%	19%	119,1%
Workshop Empresarial e Rodada de Negócios	10%	76%	4%	18%	108%
Visita de Inspeção de Promotores e Organizadores de Eventos	22,7%	50%	22,7%	31,8%	127,2%
Reunião de Intermediação entre Mantenedores	16,7%	58,3%	12,5%	29,2%	116,7%
Postos de Informação Turística nos eventos – PIT	40,9%	27,3%	13,6%	27,3%	109,1%

Programa de Familiarização, Press tour & Fam tour	17,6%	82,4%	11,8%	5,9%	117,7%
Festival de Inverno de Curitiba	42,9%	48,6%	11,4%	22,9%	125,9%
Hot Site promocional do Natal de Curitiba	29,2%	58,3%	0%	25%	112,5%
Capacitação para a Copa do Mundo de Futebol 2014 em Curitiba	60%	40%	0%	20%	120%
Treinamento, capacitação ou encontro da LMob - Liga de Mobilização	33,3%	22,2%	22,2%	22,2%	99,9%
MÉDIA	33%	49,86%	7,93%	20,19%	

Fonte: Paixão, 2016, p. 120-121.

Na média, o motivo 2 (oportunidade) foi o mais apontado pelos associados para a sua participação nas ações (49,86%); o motivo 1 (inclusão) ficou em segundo lugar, com 33%; o motivo 4 (concorrência) aparece como terceira opção, com 20,19%; e, por fim, o motivo 3 (compromisso) ficou em último, com 7,93% das respostas. Neste caso, as porcentagens não somam 100% necessariamente, pois os respondentes não participaram de algumas ações e/ou optaram por mais de um motivo para colaborar.

É importante explicitar que não foram encontrados padrões em termos de quais empresas ou tipos de negócios participaram das atividades do CCVB, tampouco o motivo de não colaborarem em ações específicas. Embora essa realidade dificulte ampliar e aprofundar as análises, não desqualifica a aplicação do modelo teórico-metodológico apresentado (D'Angella & Go, 2009).

ANÁLISE INTERPRETATIVA E CORRELACIONAL DOS RESULTADOS

Nesta parte do estudo são realizados a validação e o emparelhamento entre o referencial teórico, o objeto de estudo e os resultados da metodologia.

Estudos sobre *marketing* colaborativo na atividade turística (Richard, 1991; Getz, 1995; Ritchie, Hudson & Sheehan, 2007; Wang & Fesenmaier, 2007; D'Angella & Go, 2009; Hill & Lewis, 2015) explicam a necessidade das relações de colaboração e alianças para um destino a partir do papel de liderança de organizações como CVBx (Hall, 2000; Wang, 2008a; Martins, 2008; Shibaki, 2013; Pearce, 2015; Souza *et al.*, 2017; Mira *et al.*, 2017; Reinhold, Beritelli & Grünig, 2018).



No caso do CCVB, um dos principais objetivos de sua existência é:

[...] 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 local e na consolidação da rede de negócios entre seus mantenedores. (CCVB, 2019, p. 2).

Por sua natureza de instituto sem fins lucrativos, o CCVB deve investir tudo o que arrecada em sua própria estrutura ou em ações de *marketing* turístico (CCVB 2013), mas ao compreender que não há recursos suficientes para atingir plenamente as necessidades de gestão e promoção do destino, é fundamental que os CVBx fomentem soluções inovadoras e atendam às necessidades de seus associados (Getz, Anderson & Sheehan, 1998; Wang, 2008a). Um exemplo a ser citado é a permanente busca por apoio e investimentos público-privados para suas ações (Gartrell, 1998).

Um exemplo de investimento público pode ser encontrado no Festival de Inverno de Curitiba ou no Natal de Curitiba, em que o Instituto Municipal de Turismo (órgão público de gestão turística local) tem patrocinado a criação dos *hotsites* desses eventos que, por sua vez, possibilitam negócios aos associados do CCVB (Watkins & Bell, 2002; Sigala & Marinidis, 2010; CCVB, 2015; Mariani & Giorgio, 2017).

Como investimento privado, pode-se citar qualquer peça publicitária ou propaganda, tais quais folhetos, mapas, vídeos, aplicativos para dispositivos móveis (ex.: campanha Curta Curitiba), que são patrocinados por empresas privadas com algum interesse específico na atividade turística ou no relacionamento com a entidade e os seus associados (Tremblay, 1998; Ansarah, 2003; CCVB, 2015).

Iniciativas como essas são amplamente discutidas nos Encontros de Mantenedores; nos *Workshops* Empresariais e Rodadas de Negócios; nas Reuniões de Intermediação entre Mantenedores; no CECEV – Comissão Estratégica de Captação de Eventos; e na LMob – Liga de Mobilização. A aplicação do modelo teórico-metodológico na pesquisa de campo evidenciou que mantenedores e conselheiros do CCVB possuem motivos variados para aderirem aos programas, às ações e às atividades da entidade paranaense.

Segundo os dados coletados, 49,86% dos respondentes disseram que participaram das atividades do CCVB por alguma oportunidade de ganhos e benefícios diretos ou indiretos em curto, médio ou longo prazos - um dos principais fatores de participação em CVBx, de acordo com D'Angella & Go (2009). Como exemplo, 82,4% dos mantenedores e conselheiros que participaram do Programa de Familiarização (*Fam tours* e *Press tours*) e 76% dos *Workshops* Empresariais e Rodadas de Negócios atenderam a essas ações para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos (Ford & Peeper, 2007).

O segundo quadrante do modelo selecionado que mais movimentou os associados do CCVB foi o da inclusão, pois 33% disseram que participaram das atividades

para se sentirem partícipes ou colaboradores das ações do destino (Bramwell & Lane, 2000; Hall, 2000; Alcázar Martínez, 2001; Vernon *et al.*, 2005).

Segundo D'Angella & Go (2009), essa conexão formal, necessária e compatível com os interesses mútuos dos atores locais, seja fisicamente nas ações e tomadas de decisão, seja metaforicamente na confiança e na vontade de compartilhar atividades, recursos e metas, envolve formalmente os associados como membros gestores da organização; além do necessário envolvimento como partícipes da governança com resultados positivos para o destino (Augustyn & Knowles, 2000; Albuquerque & Costa, 2013; Carballo Fuentes *et al.*, 2015; Pearce, 2016; Tineo & Tomazzoni, 2017; Gomes & Pessali, 2018). Não participar ou colaborar pode aumentar a vulnerabilidade das organizações, afetando sua sustentabilidade, assim como a competitividade de produtos e serviços turísticos (Vignati, 2008; Beritelli, 2011; Chim-Miki & Batista-Canino, 2016).

Melhorar o desempenho e alcançar resultados superiores não dependem apenas do trabalho interno da organização turística, mas também de fatores externos, por isso parceria e integração são fundamentais para o sucesso de todo o grupo de atores locais (Junqueira & Wada, 2011; Sohn *et al.*, 2017). A visão das redes de colaboração busca fortalecer as empresas e a localidade, com maiores benefícios para ambos (Friedman & Miles, 2002; Mariani, 2015; Thomas & Wood, 2015; Schuler & Padoin, 2016; Wilke *et al.*, 2019). Getz & Jamal (1994), Caffyn (2000) e Fyall, Garrod & Wang (2012) lembram que as organizações e os grupos de interesses possuem uma integração dificultada pelos interesses distintos que possuem, tornando a falta de coordenação e de coesão na atividade turística um problema bem conhecido dos gestores de destinos. A partir desta característica do setor turístico (Ritchie, Bornhorst & Sheehan, 2010; Marques & Santos, 2012), mantenedores e conselheiros do CCVB incluíram no planejamento estratégico da entidade a articulação permanente com os outros atores do processo (CCVB, 2013).

Entre as ações do CCVB que mais obtiveram participação dos associados para que se sentissem partícipes ou colaboradores das ações do destino estão o Fórum Paranaense de Políticas Públicas do Turismo (80% participaram por este motivo) e a capacitação sobre hábitos e costumes dos países sorteados para jogar a Copa de 2014 em Curitiba (60% colaboraram por esta razão), o que evidencia a característica de gestão descentralizada do setor (Braun & Rungeling, 1992; Montes & Coriolano, 2003), muito embora a participação de mantenedores e conselheiros nessas atividades não tenha sido alta (14,1% e 22,5% dos respondentes estiveram nas ações respectivamente).

Entre os mantenedores e os conselheiros, 20,19% relataram que participaram das ações do CCVB pelo motivo de minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-se de outros competidores do setor. Mesmo que o *marketing* colaborativo seja fundamental para o trabalho dos CVBx, as organizações muitas vezes continuam concorrendo entre si (Schiavetti *et al.*, 2006; Wang, 2008b).

As empresas necessitam se diferenciar da concorrência para aumentarem sua sustentabilidade e fidelização dos clientes (Font & Ahjem, 1999), ao mesmo tempo que o destino precisa ser competitivo por meio da união entre os mesmos concorrentes locais e regionais (Gorni, Dreher & Machado, 2009; Stepchenkova *et al.*, 2010; Marques & Santos, 2012; Aureli & Baldo, 2019).



Para auxiliar seus associados a concorrerem com mais eficiência no mercado, o CCVB realizou um trabalho intenso para verificar se os mesmos prestam serviços de qualidade. Neste sentido, treinamentos, capacitações, reuniões, *workshops* e visitas técnicas são constantes (CCVB, 2015; Getz, Anderson & Sheehan, 1998). As ações que mais obtiveram participação pelo motivo de diferenciação da concorrência foram: Programa de Incentivo à Capacitação – PIC (50%); Visitas de Inspeção para Promotores e Organizadores de Eventos (31,8%); e Reuniões de Intermediação entre Mantenedores, 29,2% (Wang, 2008b; D'Angella & Go, 2009).

Já o quadrante do compromisso foi aquele que obteve menor porcentagem entre os motivos para a participação dos atores nas ações do CCVB. Apenas 7,93% dos respondentes disseram que participaram para cumprir com algum acordo específico e temporário formal ou informal, indicando deveres relacionados a vantagens de relacionamento (Selin & Chávez, 1995).

A relação e a influência existentes entre as organizações e os atores do destino levam os mesmos a trabalharem em redes de colaboração (Tomazzoni & Costa, 2015) ou em associações (Walker, 2002), com o objetivo de promover o desenvolvimento regional e de estimular a inovação, a competitividade e o desenvolvimento socioeconômico (Sohn *et al.*, 2017). Ou seja, é muito comum que compromissos, tais como permutas, contrapartidas ou favores, sejam firmados a cada momento (Palmer & Bejou, 1995; Beni, 2012). Por meio do *marketing* colaborativo, os CVBx podem ser reconhecidos pelos atores locais e regionais (principalmente por seus próprios associados) como entidades eficazes em apoiá-los, tornando-se líderes na constante e necessária otimização da qualidade e da competitividade de produtos, serviços e destinos (Olave & Amato Neto, 2001; Ramirez-Rangel, 2001; Wang 2008a; D'Angella & Go, 2009; Hoffmann, Oliveira & Brocchi, 2016).

Buhalis, Inversini & Cantoni (2009) e Gândara *et al.* (2013) identificam que o maior desafio para uma região é a união de todos os atores para cooperação, apesar da inevitável competição, pois é importante reunir os recursos dos parceiros para facilitar o *marketing* integrado ou colaborativo.

Evidenciou-se no caso do produto Curitiba e região que o CCVB precisa lidar com elementos complexos, levando a entidade a promover diversas ações, já que naturalmente seus associados participam de suas atividades tendo como principal motivo oportunizar ganhos e benefícios econômicos, de posicionamento e promoção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *marketing* colaborativo de destinos planejado e organizado por entidades associativistas – tais como os CVBx – tem papel fundamental na maximização dos benefícios da atividade turística, porém é natural que as organizações envolvidas possuam motivos próprios e objetivos diversos para participação de ações e atividades para o bem coletivo. Sem essas informações, os gestores dos CVBx têm dificuldades em realizar planejamentos estratégicos de longo prazo ou mesmo conquistar a adesão de novos associados no curto prazo (D'Angella & Go, 2009).

Neste sentido, o estudo ora apresentado possui um conjunto de contribuições científicas e empíricas, a saber:

- realiza um levantamento bibliográfico e documental acerca dos temas cooperação, colaboração e alianças na atividade turística;
- relaciona a teoria do *marketing* colaborativo de destinos turísticos com os *Convention & Visitors Bureaux*;
- testa o modelo teórico-metodológico internacional D'Angella & Go (2009) na realidade local-regional do Curitiba *Convention & Visitors Bureau*;
- evidencia as motivações de colaboração dos atores do turismo, o que leva à minimização de visões apaixonadas, crenças de que os atores do *marketing* de destinos participam de ações comuns mais por motivos associativistas e de cooperação mútua do que ganhos e benefícios econômicos diretos e individuais;

Mesmo com limitações ou barreiras como a escassa literatura científica sobre o tema *marketing* colaborativo em âmbito internacional; a falta de pesquisas aplicadas sobre CVBx no Brasil; a dificuldade de aplicar os questionários presencialmente a cada um dos associados e conselheiros; e a necessidade de reuniões frequentes com a equipe executiva do CCVB, foi possível atingir o objetivo proposto neste estudo.

Ficou comprovado que as organizações participantes das ações e das atividades do CCVB, fizeram-no, na maioria dos casos, por oportunidade (para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos em curto, médio ou longo prazos); em seguida por inclusão (para se sentir partícipe ou colaborador das ações locais); depois por concorrência (para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-se de outros competidores do setor); e, por fim, por compromisso (para cumprir com algum acordo ou obrigação específica e temporária formal ou informal).

A partir desta conclusão, sugere-se como alcance e trabalhos futuros:

- aprofundar os conceitos, as teorias e os modelos de comarketing ou *marketing* colaborativo aplicados a planejamento e gestão de destinos turísticos;
- evidenciar o papel dos CVBx no *marketing* colaborativo de destinos a partir de estudos científicos já realizados sobre o papel e a importância dos DMOs na atividade turística;
- aplicar o modelo de D'Angella & Go (2009) em destinos turísticos de diferentes tipologias e realidades para reforçar a eficácia do esquema teórico-metodológico;
- identificar as motivações e as características de colaboração relacionadas às atividades de outras categorias de DMOs;
- possibilitar discussões mais aprofundadas e de qualidade acerca do papel, da missão, da visão e dos objetivos dos CVBx na realidade turística nacional;
- colaborar com informações para o planejamento estratégico e planos de ações dessas entidades, objetivando o atendimento das necessidades e



dos desejos de seus associados e de atores locais, assim como buscar maior assertividade no perfil e na captação de novos associados e eficiência na aplicação orçamentária e viabilidade das atividades dos CVBx.

Finalmente, ao confrontar a teoria com a prática, colocando o objeto de estudo à luz dos conhecimentos teóricos, pode-se afirmar que a organização CCVB cumpre com suas funções preestabelecidas, entre elas, fundamentalmente, a de fomentar, apoiar e harmonizar redes de colaboração, planejando e organizando o *marketing* colaborativo do destino Curitiba-Paraná, buscando atender os motivos de cooperação de seus *stakeholders*.

AGRADECIMENTOS:

Agradecemos as valiosas contribuições do professor emérito Dr. Douglas Pearce, da Victoria University of Wellington, ao gentilmente revisar este artigo e sugerir alterações e complementações, quando do Seminário Internacional sobre Destination Management do Programa de Doutorado em Geografia da Universidade Federal do Paraná (Curitiba – julho/2018).

Também, nosso eterno agradecimento ao professor Dr. José Manoel Gonçalves Gândara (in memoriam) da UFPR, que apoiou a elaboração desta pesquisa e orientou a dissertação que originou este artigo.

REFERÊNCIAS

- Albuquerque, P. H. M. & Costa, H. A. (2013) 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*, 24(1), 41-64.
- Alcázar Martínez, B. (2001) *La integración y la cooperación en la distribución hotelera desde la estrategia del marketing*. Tese de Doutorado. Universidad de Málaga, Espanha.
- Ansarah, M. (2003) Turismo de Eventos: promoções e parcerias no Brasil. *Revista Turismo em Análise*, 14(1), 40-64.
- Augustyn, M. & Knowles, T. (2000) Performance of Tourism Partnerships: a Focus on York. *Tourism Management*, 21(3), 341-351.
- Aureli, S. & Baldo, M. Del (2019) Performance measurement in the networked context of convention and visitors bureaus (CVBs). *Annals of Tourism Research*, 75, p. 92-105.
- Beni, M. (coord.) (2012) *Turismo: Planejamento Estratégico e Capacidade de Gestão*. São Paulo: Manole.
- Beritelli, P. (2011) Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Annals of Tourism Research*, 38(2), 607-629.
- Bramwell, B. & Lane, B. (Eds.). (2000). *Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability* (Vol. 2). Channel View Publications.

- Braun, B. & Rungeling, B. (1992) The relative economic impact of convention and tourist visitors on a regional economy: a case study. *Journal Hospitality Management*, 11(1), 65-71.
- Buhalis, D., Inversini, A. & Cantoni, L. (2009) Destinations', Information Competition and Web Reputation. *Information Technology & Tourism*, 11(3), p. 221-234.
- Caffyn, A. (2000) Is There a Tourism Partnership Life Cycle? In: Bramwell, B. & Lane, B. *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*. Clevedon: Channel View Publications, p. 200-229.
- Carballo Fuentes, R.; Moreno-Gil, S., León González, C. & Ritchie, J. R. B. (2015) La creación y promoción de experiencias en un destino turístico. Un análisis de la investigación y necesidades de actuación. *Cuadernos de Turismo*, 35, p. 71-94.
- CCVB -Curitiba Convention & Visitors Bureau. (2013) *Planejamento Estratégico CCVB 2020*. Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau, Curitiba.
- _____. (2015) *Relatório de Atividades CCVB – Gestão 2011-2014*. Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau, Curitiba.
- _____. (2019) Sobre o CCVB. Disponível em: <<http://www.curitibacvb.com.br/page/sobre-o-ccvb>>. Acesso em 27 maio 2019.
- Chim-Miki, A. F. & Batista-Canino, R. M. (2016) La investigación sobre coopetición: Estado actual del conocimiento y sus implicaciones en los estudios turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 25(4), p. 399-415.
- D'Angella, F. & Go, F. (2009) Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management*, 30(3), p. 429-440.
- Domareski-Ruiz, T. C. D. & Gândara, J. M. (2017) La Dinámica Evolutiva del Destino Turístico Curitiba (Paraná-Brasil). *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 26, p. 394-418.
- FBCVB - Federação Brasileira de Convention & Visitors Bureaux (2008) *Projeto Competitividade dos CVBx: Manual de Boas Práticas*. Confederação Brasileira dos Convention & Visitors Bureaux. Porto Alegre: Nova Prova.
- Font, X. & Ahjem, T. E. (1999) Searching for a balance in tourism development strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(2-3), p. 73-77.
- Ford, R. & Peeper, W. (2007) The past as prologue: Predicting the future of the convention and visitor bureau industry on the basis of its history. *Tourism Management*, 28(4), p. 1104-1114.
- Friedman, A. L. & Miles, S. (2002) Developing stakeholders theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), p. 1-21.
- Fyall, A., Garrod, B. & Wang, Y. (2012) Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1), p. 10-26.
- Gândara, J. M. G., Medina Muñoz, D. R., Zuñiga Collazos, J. A. & Chim-Miki, A. F. C. (2013) La variable competitividad en Meeting Tourism: una visión general de la actualidad. *Escenarios: Empresa y Territorio*, (2), p. 131-154.



- Gartrell, R. B. (1998) *Destination marketing: for Convention and Visitors Bureaux*. Dubuque: Kendall Hunt.
- Getz, D. (1995) Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), p. 186-204.
- Getz, D., Anderson, D. & Sheehan, L. (1998) Roles, issues, and strategies for convention and visitors' bureaux in destination planning and product development: a survey of Canadian bureaux. *Tourism Management*, 19(4), p. 331-340.
- Getz, D. & Jamal, T. (1994) The environment-community symbiosis: a case for collaborative tourism planning. *Journal of Sustainable Tourism*, 2, p. 152-173.
- Gomes, B. M. A. & Pessali, H. F. (2018) Salida, Voz y Lealtad en las Políticas Públicas de Turismo - Interacción entre empresarios y sector público. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 27, p. 336-354.
- Gorni, P. M., Dreher, M. T., & Machado, D. D. P. N. (2009). Parceria e cooperação intersetorial em uma organização do terceiro setor: o caso do Balneário Camboriú Com Vida Convention & Visitors Bureau. *Turismo-Visão e Ação*, 11(2), 263-279.
- Hall, C. M. (2000). Rethinking collaboration and partnership: A public policy perspective. *Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability*, 2, 143.
- Hill, N. S. & Lewis, A. (2015) An assessment of the Caribbean tourism organization's collaborative marketing efforts: A member nation perspective. *Journal of Vacation Marketing*, 21(1), p. 75-85.
- Hoffmann, V. E.; Oliveira, B. P. de. & Brocchi, J. T. (2016) Instituições de Suporte ao Turismo nos Destinos de Alto Paraíso e Pirenópolis: uma análise sob a perspectiva das redes interorganizacionais. *Caderno Virtual de Turismo*, 16(1), p. 74-94.
- Junqueira, R. R. & Wada, E. K. (2011) Stakeholders: estratégia organizacional e relacionamento. Estudo de casos múltiplos do setor hoteleiro. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10(3), p. 94-125.
- Laville, C. & Dionne, J. (1999). A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. In *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*.
- Mariani, M. (2015) Coordination in inter-network co-opetition: evidence from the tourism sector. *Industrial Marketing Management*, 53, p. 103-123.
- Mariani, M. M. & Giorgio, L. (2017) The "Pink Night" festival revisited: Meta-events and the role of destination partnerships in staging event tourism. *Annals of Tourism Research*, 62, p. 89-109.
- Marques, J. & Santos, N. (2012) A metodologia Delphi aplicada ao desenvolvimento do Turismo de Negócios e a criação de um Convention and Visitors Bureau no Centro Litoral de Portugal. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 3(17-18), p. 1647-1657.
- Martins, W. R. (2008) A trajetória dos Convention & Visitors Bureaux (CVBx) e a contribuição para o Marketing de Destinos Turísticos. *Revista Estação Científica Online*, 6, p. 1-16.
- Mira, R., Breda, Z., Moura, A., & Cabral, M. (2017). O papel das DMO na gestão dos destinos turísticos: Abordagem conceptual (1999-2014). *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 11(1), 53-70.

- Montes, V. & Coriolano, L. (2003) Turismo de Eventos: promoções e parcerias no Brasil. *Turismo em Análise*, 14(1), p. 40-64.
- Olave, M. E. L. & Amato Neto, J. (2001) Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão & Produção*, 8(3), p. 289-303.
- Palmer, A. & Bejou, D. (1995) Tourism destination marketing alliances. *Annals of Tourism Research*, 22(3), p. 616-629.
- Paixão, A. D. C. M. (2016). Convention e Visitors Bureaux e Marketing Colaborativo de Destinos Turísticos: uma análise do papel desenvolvido pelo Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau (CCVB) e os motivos de participação dos atores envolvidos na gestão 2011-2014. Dissertação de Mestrado em Turismo. Universidade Federal do Paraná.
- Pearce, D. G. (2015) Destination management in New Zealand: structures and functions. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(1), p. 1-12.
- _____ (2016) Modelos de Gestión de Destinos: síntesis y evaluación. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 25, p. 1-16.
- Ramírez-Rangel, H. (2001) Avaliando o terreno: fundamentos sociais e institucionais da cooperação da pequena empresa. In: Guimarães, N. & Martin, S. (Coords.). *Competitividade e Desenvolvimento: atores e instituições locais*. São Paulo: SENAC.
- Reinhold, P., Beritelli, R. & Grünig, S. (2018) A business model typology for destination management organizations. *Tourism Review*, 72(4), p. 462-482.
- Richard, G. (1991) Strategic partnerships for convention planning: the role of convention and visitor bureaus in convention management. *International Journal of Hospitality Management*, 10, p. 157-165.
- Ritchie, R. J. B., Bornhorst, T. & Sheehan, L. (2010) Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), p. 572-589.
- Ritchie, R. J. B., Hudson, S. & Sheehan, L. (2007) The destination promotion triad: Understanding asymmetric stakeholder interdependencies among the city, hotels, and DMO. *Journal of Travel Research*, 46(1), p. 64-74.
- Schiavetti, A., Guimarães, G., Araújo, I. & Cazorla, I. (2006) Turismo de Eventos y Negocios El caso del Ilhéus y Costa del Cacao Convention & Visitors Bureau, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 15(1), p. 67-80.
- Schuler, V. & Padoin, G. (2016) *Marketing de Destinos: particularidades e oportunidades para os Convention & Visitors Bureaux brasileiros*. Porto Alegre: Clube dos Autores.
- Selin, S. & Chávez, D. (1995) Developing an Evolutionary Tourism Partnership Model. *Annals of Tourism Research*, 22(4), p. 844-856.
- Shibaki, V. V. (2013). Planejamento e gestão da mobilidade em grandes metrópoles: reflexões acerca das estratégias do São Paulo Convention & Visitors Bureau para o turismo de negócios e eventos em São Paulo. *Turismo-Visão e Ação*, 15(1), 84-94.



- Sigala, M. & Marinidis, D. (2010) DMOs, e-democracy and collaborative destination management: An implementation framework. In: Gretzel, U., Law, R. & Fuchs, M. (Eds.) *Information and communication technologies in Tourism*. New York: Springer, p. 235–246.
- Sohn, A. P.; Silvestrini, C.; Fiuza, T. F. & Limberger, P. F. (2017) Os elementos que caracterizam o Cluster Turístico em Balneário Camboriú, Santa Catarina, Brasil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 11(1), p. 154-174.
- Souza, L. H.; Pena, L. C. S. & Moesch, M. M. (2017) Conhecimento e sinergia como indutores da inovação regional em turismo: o caso do Observatório do Turismo no Distrito Federal (Brasil). *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 11(1), p. 19-38.
- Stepchenkova, S.; Tang, L.; Jang, S. S.; Kirilenko, A. P. & Morrison, A. M. (2010) Benchmarking CVB website performance: Spatial and structural patterns. *Tourism Management*, 31, p. 611-620.
- Thomas, R. & Wood, E. (2015) The absorptive capacity of tourism organisations. *Annals of Tourism Research*, 54, p. 84-99.
- Tineo, D. & Tomazzoni, E. D. (2017) Santos e Região Convention & Visitors Bureau e a governança para o desenvolvimento turístico da costa da Mata Atlântica (SP). *Caderno Virtual de Turismo*, 17(3), p. 113-130.
- Tomazzoni, E. L. & Costa, J. S. (2015) Ações estratégicas e visões dos atores do cluster de turismo da cidade de São Paulo. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 9(1), p. 3-21.
- Tremblay, P. (1998) The Economic Organization of Tourism. *Annals of Tourism Research*, 25(4), p. 837-859.
- UNWTO – United Nations World Tourism Organization (2019) Disponível em: <www.unwto.org>. Acesso em: 24 maio 2019.
- Vernon, J., Essex, S., Pinder, D. & Curry, K. (2005) Collaborative Policymaking. *Annals of Tourism Research*, 32(2), p. 325-45.
- Vignati, F. (2008) *Gestão de Destinos Turísticos: como atrair pessoas para pólos, cidades e países*. Rio de Janeiro: SENAC.
- Walker, J. (2002) *Introdução à hospitalidade*. Barueri: Manole.
- Wang, Y. (2008a) Collaborative destination marketing: roles and strategies of convention and visitors bureaus. *Journal of Vacation Marketing*, 14(3), p. 191-209.
- _____ (2008b) Collaborative destination marketing: understanding the dynamic process. *Journal of Travel Research*, 47(2), p. 151–166.
- Wang, Y. & Fesenmaier, D. (2007) Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart County, Indiana. *Tourism Management*, 28(3), p. 863-875.
- Watkins, M. & Bell, B. (2002) The Experience of Forming Business Relationships in Tourism. *International Journal of Tourism Research*, 4(1), p. 15-28.
- Wilke, E. P.; Costa, B. K.; Freire, O. B. L. & Ferreira, M. P. (2019) Interorganizational cooperation in tourist destination: Building performance in the hotel industry. *Tourism Management*, 72, p. 340-351.

Contribuição dos autores:

Dario Luiz Dias Paixão: Redação do artigo. Emparelhamento entre teoria e resultados. Revisão final.

Angélica da Cunha Molteni: Revisão bibliográfica e documental. Aplicação da pesquisa de campo. Análise dos resultados.

Marcelle Miskalo da Cruz: Atualização da revisão bibliográfica. Correção do texto.

