



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E EXTENSÃO
DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM
TURISMO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA INSTRUCIONAL PARA
ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO PARA O ARACAJU CONVENTION
& VISITORS BUREAU (2019 A 2023)

ARACAJU/SE

2019

FABIANA ALMEIDA DA SILVEIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA INSTRUCIONAL PARA
ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO PARA O ARACAJU *CONVENTION*
& *VISITORS BUREAU* (2019 A 2023)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-graduação de Mestrado Profissional em Turismo, do Instituto Federal da Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe, para obtenção do título de Mestre em Turismo.

Orientador: Professor Dr. Dênio Santos Azevedo

ARACAJU/SE

2019

FABIANA ALMEIDA DA SILVEIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA INSTRUCIONAL PARA
ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO PARA O ARACAJU *CONVENTION*
& *VISITORS BUREAU* (2019 A 2023).**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Turismo, do Instituto Federal de Sergipe, como requisito ao Trabalho de Conclusão do curso de Mestrado.

Orientador: Professor Dr. Dênio Santos Azevedo.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Dênio Santos Azevedo

Orientador

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe – IFS

Prof. Dr. Lício Valério Lima Vieira

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe – IFS

Prof^a. Dr^a. Jennifer Caroline Soares

Universidade Federal de Sergipe – UFS

ARACAJU/SE

2019

CESSÃO DE DIREITOS

É concedido ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Turismo (PPMTUR) do Instituto Federal de Sergipe (IFS) responsável pelo Curso de Mestrado Profissional em Turismo a permissão para disponibilizar, reproduzir, emprestar ou vender cópias desse trabalho. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte dessa dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem autorização por escrito do autor.

Fabiana Almeida da Silveira

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe – IFS

Prof. Dr. Dênio Santos Azevedo

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe – IFS

AGREDECIMENTOS

Em nossas vidas deparamo-nos com pessoas ou “anjos” e somos abençoados de alguma forma. Seres humanos existem e pude vivenciar nesta nova etapa da minha vida, o quão capazes são de entender as necessidades de outrem. Dessa forma, agradeço todo esse trabalho aos meus anjos que, de uma forma ou de outra, colaboraram para a conclusão desta jornada.

Ao Nosso Senhor Jesus Cristo pela força espiritual emanada nos momentos de maior dificuldade.

Meu agradecimento especial ao orientador, Dênio Azevedo, como partícipe dessa engenhosa construção, cujo alicerce foi baseado na compreensão, carinho, paciência e sabedoria.

À minha família que desprende energia positiva para a realização desse projeto. Em especial ao meu amor, Ana Luíza, razão para seguir adiante.

Igualmente presto meus agradecimentos aos amigos queridos por perceberem a importância desse propósito para minha vida. Kramer, você foi essencial nesse percurso. Vinícius, você foi minha inspiração.

Ao presidente do Aracaju Convention & Visitors Bureau, Sr. Luiz Simões, o qual tornou exequível o mestrado, através dos esclarecimentos e experiências transmitidos.

À turma do mestrado que me acolheu com carinho e possibilitou novos conhecimentos através das discussões em sala de aula acerca do turismo.

Aos professores meu sincero carinho por nos presentearam com valiosos ensinamentos e que, certamente, iremos levar para a nossa prática.

*“Tudo tem seu apogeu e seu declínio...
É natural que seja assim, todavia,
quando tudo parece convergir para o que
supomos o nada, eis que a vida ressurge,
triunfante e bela!... Novas folhas, novas
flores, na infinita bênção do recomeço”.*

Chico Xavier

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo principal propor um plano de negócio para o *Aracaju Convention & Visitors Bureau* que auxiliem a sua atuação, a partir do planejamento estratégico e da gestão da Instituição, com propostas de marketing e operacional compatíveis com a realidade local, a fim de obter resultados competitivos, a partir de procedimentos qualificados. Para tal foi necessário diagnosticar a estrutura organizacional do *Aracaju Convention & Visitors Bureau*, analisar a atuação do AJUCVB no contexto do segmento de eventos e negócios em Sergipe, pontuando os desafios e perspectivas, caracterizar os públicos-alvo do AJUCVB e os serviços ofertados que impactam na economia, na sociedade e cultura do destino Aracaju, identificar as parcerias que potencializam as ações do *Aracaju Convention* e fortalecem o destino Sergipe e por fim, planejar as ações de marketing da entidade no sentido de fortalecer a atuação do *Aracaju Convention & Visitors Bureau*. Como metodologia para a realização desse estudo, utilizou-se a pesquisa exploratória caracterizada por uma maior investigação e entendimento sobre o tema abordado, através do levantamento de informações bibliográficas. Elegeu-se o método indutivo cuja particularidade passa para uma observação generalizada, através do estudo de caso como método de procedimento, focando-se a pesquisa numa organização em particular, o *Aracaju Convention & Visitors Bureau*. A finalidade desse trabalho é a aplicabilidade, uma vez que os resultados obtidos relativo ao plano sugerido são passíveis de execução e servirão de base para construção de um futuro promissor para a Fundação, tendo como objetivos organizar, dinamizar e desenvolver o processo de marketing, na perspectiva de alcançar resultados positivos que poderão ser avaliados no término das práticas estabelecidas.

Palavras-chave: Aracaju Convention & Visitors Bureau; planejamento estratégico; plano de negócio; marketing.

ABSTRACT

The main objective of this work is to propose a business plan for the Aracaju Convention & Visitors Bureau that will help it to act, based on strategic planning and management of the Institution, with marketing and operational proposals compatible with local reality, in order to obtain competitive results, based on qualified procedures. To do this, it was necessary to diagnose the organizational structure of the Aracaju Convention & Visitors Bureau, to analyze the performance of AJUCVB in the context of the business and events segment in Sergipe, assessing the challenges and perspectives, characterizing AJUCVB's target audiences and services offered impact on the economy, society and culture of the Aracaju destination, identify the partnerships that strengthen the Aracaju Convention's actions and strengthen the Sergipe destination and, finally, plan the organization's marketing actions to strengthen the Aracaju Convention & Visitors Bureau. As a methodology for the accomplishment of this study, we used the exploratory research characterized by a greater investigation and understanding on the topic addressed, through the collection of bibliographical information. The inductive method was chosen, whose particularity goes to a general observation, through the case study as method of procedure, focusing on research in a particular organization, the Aracaju Convention & Visitors Bureau. The purpose of this work is applicability, since the results obtained regarding the suggested plan are executable and will serve as a basis for building a promising future for the Foundation, with the objectives of organizing, streamlining and developing the marketing process, in the positive results that can be evaluated at the end of established practices.

Keywords: Aracaju Convention & Visitors Bureau; strategic planning; business plan; marketing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos que configuram um Convention & Visitors Bureau	32
Figura 2 - Principais serviços oferecidos pelo C&VB	34
Figura 3- Níveis de Planejamento	38
Figura 4 - Possíveis fontes de receitas do Aracaju Convention & Visitors Bureau.....	63
Figura 5 - Organograma Aracaju Convention& Visitors Bureau.	72
Figura 6 -Logomarca do Aracaju Convention & Visitors Bureau.....	85
Figura 7 - Cartão Benefício.....	100
Figura 8 - Tendências de Análise Macroambiental	116

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 - Porcentagem de mantenedores do AJUCVB.....	79
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Distinção entre o turista de lazer e o turista de eventos	26
Quadro 2 - Características dos C&VBx	33
Quadro 3 - Estruturas do Plano de Negócio	43
Quadro 4 - Modelo Plano de Negócio, SEBRAE, 2013	44
Quadro 5 - Publicações Nacionais sobre C&VB	48
Quadro 6 - Programas referente ao plano de marketing	57
Quadro 7 - Análise SWOT - AC&VB (Pontos fortes e pontos fracos).....	66
Quadro 8 - Análise SWOT - AC&VB (Oportunidades e Ameaças).....	67
Quadro 9 - Relação de mantenedores do AJUCVB.....	80
Quadro 10 - Eventos Captados pelos Convention do Nordeste/2019	82
Quadro 11 - Análise SWOT – Plano de Negócio (Pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças)	120

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

ABAV-SE	Associação Brasileira dos Agentes de Viagens de Sergipe.
ABEOC	Associação Brasileira de Empresas de Eventos.
ABIH-SE	Associação Brasileira da Indústria Hoteleira de Sergipe.
ABRAJET	Associação Brasileira de Jornalistas de Turismo.
ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes.
AC&VB	Aracaju Convention & Visitors Bureau
ACESE	Associação Comercial e Empresarial de Sergipe
AJUCVB	Aracaju Convention & Visitors Bureau.
C&VB	Convention & Visitors Bureau.
CDL	Câmara de Dirigentes Lojistas
CC&VB	Curitiba Convention & Visitors Bureau.
CRA	Conselho Regional de Administração
DMAI	Destination Marketing Organization International
DMO	Destination Marketing Organization
FBC&VB	Federação Brasileira dos Conventions & Visitors Bureaux
FECOMERCIO	Federação do Comércio
IACB	International Association of Conventions Bureaux
ICCA	International Congress & Convention Association
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SESI	Serviço Social da Indústria
SINDETUR/SE	Sindicato das Empresas de Turismo do Estado de Sergipe
PIB	Produto Interno Bruto
UNIT	Universidade Tiradentes

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 A Importância do Turismo	18
2.2 O Turismo De Eventos E Negócios E Sua Relação Com Os <i>Conventions & Visitors Bureau</i>	20
2.3 Desenvolvimento Dos <i>Conventions & Visitors Bureaux (C&Vbx)</i>	26
2.4 Planejamento Estratégico Em Turismo: A Necessidade De Empreender ...	35
2.5 Interlocuções Teóricas Sobre Os <i>Conventions</i> E Suas Publicações Acerca Do Planejamento Estratégico	46
3 METODOLOGIA.....	52
4 METAS E ETAPAS	58
5 DIAGNÓSTICO	60
6 PLANO DE NEGÓCIO	68
6.1 Sumário Executivo.....	69
6.2 Análise de mercado	77
6.2.1 Estudo do Cliente.....	77
6.2.2 Estudo dos Concorrentes.....	81
6.3 Plano de Marketing	84
6.3.1 Ações de Marketing e Operacional.....	86
6.4 Plano Financeiro	111
6.5 Construção de Cenários	115
6.6 Avaliação Estratégica.....	119
7 AVALIAÇÃO DO PLANO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	122
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127

1. INTRODUÇÃO

Uma vez definido como temática do presente estudo intitulado “Planejamento estratégico como ferramenta instrucional para a elaboração de um plano de negócio para o *Aracaju Convention & Visitors Bureau*” é fundamental esclarecer que a proposta é considerada como um início de processo de mudança nesta instituição, devido a importância dos ajustes necessários, na perspectiva de potencializar as ações dessa entidade, assim beneficiando a cadeia produtiva do turismo.

Planejar é um termo que conduz a projeção de um conjunto de diretrizes e ações a fim de chegar em um resultado claramente definido, quando se tem a dimensão precisa da realidade em que essas ações se concretizarão, tendo em vista o sucesso dos resultados esperados. Por ter caráter dinâmico, os ajustes acompanham todo o processo.

Com todas as transformações que o cenário econômico vem apresentando, surgem fatores negativos que condicionam as organizações como um todo a concentrarem as atenções na perspectiva de reduzi-los. Dessa forma, o planejamento estratégico permite estabelecer diretrizes e volta-se para organizar o ambiente cujo o intuito é viabilizar medidas positivas, na perspectiva de enfrentar as ameaças a fim de que alcancem vantagens competitivas.

Vale ressaltar que a importância dessa pesquisa no que tange ao planejamento da atividade turística traduz na participação de vários agentes no processo, pela própria estrutura que compõe a atividade em seus diversos setores e que, nem sempre estão integrados diretamente com o espaço a ser planejado. Destarte, a melhor forma de integração é a participação de todos os atores da cadeia do turismo, através de ações planejadas associadas a um diálogo com a comunidade.

Faz-se necessário analisar, também, que essa interrelação no andamento da construção do produto turístico fornece estimativas de mudanças na economia baseado nas intervenções que já existem ou que serão projetadas.

Destarte, o turista é um consumidor intenso do território e, para tanto, o planejamento é crucial para o equilíbrio dos recursos naturais e culturais, na perspectiva de oferecer a essa demanda a infraestrutura necessária. Dessa forma, o planejamento estratégico no turismo é bastante importante, pois os resultados são significativos e potencialmente duradouros.

A fim de atender aos anseios desse consumidor e a todos que compõem a atividade turística, a necessidade de planejar o mercado por meio da segmentação possibilita práticas de marketing eficientes e estabelece critérios para operacionalização das ações de acordo com a oferta e demanda turísticas.

A partir dos diversos segmentos trabalhados atualmente, o turismo de negócios e eventos se destaca por sua relevância econômica. Organizações públicas, privadas e do terceiro setor relacionadas ao turismo podem exercer o papel de captadoras e apoiadoras de eventos, traçando estratégias bem planejadas para atrair o turista de negócios e eventos para sua cidade.

O turismo de negócios e eventos cresce expressivamente em todo o mundo, gerando emprego e renda para milhares de pessoas, caracterizando-se como uma atividade econômica em expansão, capaz de provocar alterações generalizadas no modo como as pessoas veem o mundo e como elas se relacionam com ele (MATIAS, 2010).

No Brasil, a expansão do fenômeno turístico é notória, sobretudo a partir do segmento de turismo de negócios e eventos, na medida em que ocupa um lugar de destaque dentro da economia nacional na configuração das atividades socioeconômica, cultural e ambiental de grande impacto (CAMELO; LINHARES; COSTA, 2014).

Dados do Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR mostram que o número de eventos realizados no Brasil no período de 2003 a 2016 passou de 63 para 244, ao mesmo tempo em que o número de cidades que acolheram esses eventos aumentou de 22 para 45, registrando um aumento de 294% (EMBRATUR, 2017).

Diante do exposto, é incontestável a necessidade de organizar o ambiente acerca do volume de turistas desse segmento que visita o estado, sobretudo quando se refere aos investimentos em infraestrutura e equipamentos turísticos necessários para atender tal demanda.

Dessa forma, a atividade turística em seus diversos segmentos, em destaque o de negócios e eventos, merece um olhar criterioso, uma vez que o setor possui um elevado potencial de desenvolvimento econômico, social e cultural. Diretrizes estratégicas são fundamentais para a renovação de ações e, nesse contexto, Sergipe não foge à regra.

Em virtude de sua amplitude, o turismo representa uma atividade interdisciplinar que necessita de planejamento e participação de todos os envolvidos no processo turístico, seja por parte da iniciativa privada, o poder público, terceiro setor ou comunidade em geral para a captação de eventos turísticos.

Dentre elas, cabe destacar o papel dos *Conventions & Visitors Bureaux*, sobretudo por se referir a um modelo de organização com maiores condições de governança, em razão do seu número de associados, de sua dimensão e abrangência e por ser uma das principais ferramentas para o marketing de destinos ou de lugar.

Por conseguinte, pode-se definir como um dos instrumentos essenciais ao desenvolvimento turístico de muitas cidades situadas no Brasil e no exterior, além da efetiva geração de empregos diretos e indiretos e oportunidade de novos negócios para diversas regiões.

Com essa perspectiva, há a premente necessidade de colaborar com o *Convention & Visitors Bureau* de Aracaju, para que, de maneira contínua, seja possível pensar em um processo evolutivo para a organização. Vale salientar que a autora dessa pesquisa vivencia a atividade turística no Aracaju *Convention*, e se depara com debilidades que precisam ser superadas, visto que o incremento das ações fortalecerá não só a entidade, sobretudo o destino Sergipe.

Nesse sentido, o empenho por ações norteadoras e planejadas em estabelecer diretrizes estratégicas de marketing e operacional favorecerão todo o processo do plano, na medida em que as mesmas contribuirão para o alinhamento de cada função que a entidade poderá desempenhar relativa ao destino Aracaju, ao *Convention*, ao *Visitors* e ao *Bureau*.

O planejamento estratégico para o Aracaju *Convention & Visitors Bureau*, nesse formato, que atue com diversos atores da cadeia turística de maneira integrada e articulada é essencial. É mister elucidar a especificidade desta instituição, partindo da premissa de que o afasta de uma instituição pública, pois não tem dotação orçamentária e, também, o separa de uma empresa privada, uma vez que a direção não tem independência, ou seja, é uma organização que corre sérios riscos de não alcançar seus objetivos estratégicos.

Assim sendo, o olhar para o planejamento estratégico do Aracaju *Convention*, evidencia a capacidade de definir os objetivos genéricos no tocante ao incremento

das ações nos âmbitos econômico, social e cultural. Isto se traduz em benefícios para a organização e, conseqüentemente, reflete nas atividades do turismo local, posto que proporciona emprego, aquece o mercado e aperfeiçoa os serviços oferecidos aos turistas e comunidade local.

Diante disso, uma proposta de plano de negócio, com características definidas, para ser executado no período de 2019 a 2023, servirá de base para construção de um futuro promissor para a Fundação, tendo como objetivos organizar, dinamizar e desenvolver o processo operacional, na perspectiva de alcançar resultados positivos que poderão ser avaliados no término das práticas estabelecidas.

À vista disso, como já elucidado o tema para o presente trabalho, é imprescindível a elaboração de um plano de negócio para o *Aracaju Convention & Visitors Bureau*, com propostas de marketing e operacional compatíveis com a realidade local, a fim de obter resultados competitivos, a partir de procedimentos qualificados. Isso resultará diretamente no desenvolvimento e na capacitação da entidade, e, conseqüentemente, no aumento do fluxo turístico, sejam de negócio ou de lazer.

Tendo em vista fragilidades financeiras, técnicas e operacionais encontradas no *Aracaju Convention* e acreditando no seu real papel para o fortalecimento do turismo de negócios e eventos em Aracaju, surgem alguns pontos questionáveis e bastante promissores para o desenvolvimento deste segmento no Estado de Sergipe: Existe um planejamento estratégico? Existem ações integradas para a captação de eventos? As ações de marketing estão bem direcionadas? Existem ações de fomento para tornar o *Aracaju Convention* em uma entidade independente? Como engajar o AJUCVB nas políticas públicas do Estado, a fim de potencializar as ações? Será que existe um entendimento por parte do *Trade Turístico* e sociedade sergipana sobre a real função do *Aracaju Convention* e os impactos advindos da sua atuação? Que estratégias devem ser utilizadas para atingir turistas de outro segmento?

Com a perspectiva de responder às indagações descritas, formulou-se como problema do estudo a seguinte questão norteadora:

Com base em quais estratégias diretivas, a partir das ações do *Aracaju Convention & Visitors Bureau*, tendo como subsídio o planejamento estratégico do

turismo de negócios e eventos, será possível maximizar a operacionalização dos serviços prestados pela organização?

Baseado nesses questionamentos, é mister estabelecer como objetivo geral da pesquisa: Propor um plano de negócio para o Aracaju *Convention & Visitors Bureau* que auxiliem a sua atuação, a partir do planejamento estratégico e da gestão da Instituição. Para tal foi necessário diagnosticar a estrutura organizacional do Aracaju *Convention & Visitors Bureau*. Foi feita uma análise da atuação do AJUCVB no contexto do segmento de eventos e negócios em Sergipe, pontuando os desafios e perspectivas. Tornou-se necessário caracterizar os públicos-alvo do AJUCVB e os serviços ofertados que impactam na economia, na sociedade e cultura do destino Aracaju. Foram identificadas as parcerias que potencializam as ações do Aracaju *Convention* e fortalecem o destino Sergipe. Por fim, foi preciso planejar as ações de marketing da entidade no sentido de fortalecer a atuação do Aracaju *Convention & Visitors Bureau*.

Este documento está construído em cinco etapas. A primeira dispõe das fundamentações teóricas que relatam a importância do turismo, o turismo de eventos e negócios e sua relação com os Conventions, o desenvolvimento dos Conventions, planejamento estratégico no turismo como forma de empreender e as interlocuções teóricas acerca dos Conventions. A segunda etapa aborda os procedimentos metodológicos propostos para a realização da pesquisa e concretização do plano de negócios. A terceira parte refere-se às metas e etapas que foram o caminho seguido para a formalizar o objetivo do presente trabalho. No que diz respeito à quarta parte, o diagnóstico possibilita a apresentação do Aracaju *Convention & Visitors Bureau* em suas oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos. Para finalizar, o quinto capítulo exhibe o plano de negócios e, por conseguinte, a avaliação do mesmo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Importância do Turismo

Na modernidade, as viagens passam a ser motivadas não só pelo lazer, como também pela necessidade de realizar negócios. A busca e intercâmbio de conhecimentos científicos, e muitas outras motivações foram fortemente auxiliadas pelas capacidades recém-descobertas de reunir, avaliar e distribuir informações.

Foi somente a partir de 1950 que o turismo se transformou em um fenômeno de massa, despertando interesse da maioria dos países do mundo, quando um grande contingente de pessoas passou a viajar. Seu crescimento se deu pela melhoria dos meios de comunicações e transporte, disponibilidade de tempo livre, mudanças tecnológicas e outras relacionadas ao comportamento humano (PANROTAS, 2003).

Importa considerar que o desenvolvimento do turismo alcançou maiores proporções que nos séculos passados, sobretudo nos avanços do setor de eventos, transformando-os em uma fonte econômica e social capaz de gerar empregos e movimentar a economia, além provocar alterações generalizadas no modo de como as pessoas veem o mundo e com se relacionam.

Corroborando com essa afirmação, a Organização Mundial do Turismo (2004) mostra que o turismo é uma atividade econômica em constante expansão, que permite às pessoas, com tempo e recursos, desfrutar de programas de entretenimento, lazer, recreação e negócios fora do lugar de moradia.

Trigueiro (2005) amplia o entendimento sobre o turismo para além do entretenimento, considerando-o também, como o intercâmbio de experiências e culturas entre povos de nacionalidades e costumes diferentes. Assim, é importante destacar que o turismo se apresenta como uma atividade que transcende a esfera econômica, e que deve ser planejada, levando-se em consideração a criação de políticas socioeconômicas, onde toda a comunidade possa usufruir o turismo.

Dias (2011) entende que os conceitos de turismo foram ampliando-se, incluindo além de entretenimento, elementos culturais, sociais e econômicos, as demandas mercadológicas e interesses comerciais de grandes centros de decisão da economia.

Contemporaneamente, o turismo se estrutura em forma de *clusters*¹, agregando agrupamentos empresariais, equipamentos, serviços e gestão turística, competindo com grandes mercados internacionais.

Contudo, verifica-se que a atividade turística se transformou em um dos mais importantes vetores da economia mundial.

O turismo é o setor da economia que mais cresce na atualidade, já tendo atingido o status de principal atividade econômica no mundo. Superou setores tradicionais, como a indústria automobilística, a eletrônica e a petrolífera. É um setor que tende a crescer ainda mais nos próximos anos, movimentando trilhões de dólares e empregando milhões de pessoas (DIAS, 2011, p.37).

Isso explica, de certo modo, que a atividade turística apresenta elevado potencial de desenvolvimento e investimento em estratégias administrativas, principalmente, em virtude do atual momento de crise mundial, que vem gerando descontinuidades e necessidade de renovação do turismo em vários países do mundo, a exemplo, o Brasil.

Não se pode deixar de mencionar ainda que, em virtude das crises econômicas, além da utilização dos recursos naturais, culturais e históricas, o turismo vem criando segmentos para se desenvolver em lugares que há muito tempo não eram contemplados.

O turismo é hoje uma realidade que vem ganhando uma importância cada vez maior no contexto do desenvolvimento socioeconômico. Basta ver alguns países, que há poucos anos não figuravam no mapa mundial do turismo, hoje se constituem em fortes centros receptores, impulsionando, desta forma, sua arrancada para o desenvolvimento (GANDIN; SILVA, 2006, p.03).

A propulsão para o avanço do turismo no mundo advém de uma mudança no comportamento globalizado, influenciado pelas mídias sociais, posto que a rapidez da informação facilita na escolha do destino que deseja conhecer.

Além disso, segundo Santos (2015), cada fatia de turista pode experimentar e participar de diversas práticas turísticas que mais agrada, de acordo com as suas necessidades, circunstâncias, intenções, não obrigatoriamente vivenciar uma única segmentação turística. O turismo como atividade socioeconômica agrega outras

¹ Conjunto permanente de ações dinâmicas e reiterantes de esforços comunitários; mobilização social; empreendedorismo nos investimentos econômicos; eficiente comunicação interorganizacional; engajamento dos atores sociais e agentes institucionais; e interação de todos os segmentos de oferta para a necessária e imprescindível sinergia no arranjo produtivo para a consolidação de seu desenvolvimento sustentável (BENI, 2012).

segmentações como sol e praia, histórico, cultural, ecoturismo e eventos. Cabe ao turista atuar naquelas em que mais lhe convier.

No Brasil, as atividades turísticas vêm crescendo nos últimos anos, ocupando um lugar de destaque dentro da economia na configuração das atividades socioeconômica, cultural e ambiental, empregando diversas pessoas para a mão de obra local, uma vez que o setor de serviços que engloba o turismo é muito vasto, pois inclui hospedagem, lazer, produção cultural, religião, festas populares, entretenimento, eventos, negócios, entre outros (SILVA, 2005).

Portanto, o segmento turístico tem crescido velozmente nas últimas décadas. Nem mesmo as crises que a sociedade global passou e vem passando têm abalado substancialmente este crescimento. Para Dias (2011), à medida que a renda aumenta nos países desenvolvidos e em desenvolvimento, os gastos em atividades de lazer crescem expressivamente. O aumento da renda pessoal e as facilidades de transporte fizeram com que uma faixa bem maior da população participasse deste fenômeno de massa.

O que se pode concluir é que o investimento em turismo representa, hoje, uma estratégia de grande viabilidade econômica, social e cultural, já que é uma atividade socioeconômica que, se de forma planejada, pode transformar a economia, pois representa um grande propulsor de empregos, recriando o espaço natural e social, incorporando componentes necessários ao desenvolvimento de diversas atividades econômicas, como eventos e negócios.

2.2 O Turismo De Eventos E Negócios E Sua Relação Com Os *Conventions & Visitors Bureau*

Como já observado no item anterior, o turismo é uma atividade socioeconômica que cria desenvolvimento local, possibilitando a movimentação de recursos financeiros não só para quem trabalha diretamente com ele, mas para vários setores produtivos que estão envolvidos nele ou apenas no centro receptor.

Montes e Coriolano (2003) assinalam que, entre os segmentos do turismo, um vem se destacando pelo seu crescimento, a saber, o turismo de eventos e negócios, praticado por pessoas que participam de variados acontecimentos (congressos,

simpósios, convenções, feiras, encontros, reuniões, seminários, entre outros), com a finalidade de discutir temas de interesses diversos.

Estudos vêm demonstrando que o mercado de eventos é um dos mais disputados do mundo, envolvendo transações econômicas de bilhões de dólares. Percebe-se que a evolução do setor segue de perto a evolução da tecnologia, sobretudo a Tecnologia da Informação.

Se os eventos reúnem pessoas com objetivos em comum, sendo, em si mesmos, instrumentos de comunicação, o uso da tecnologia da informação reforça seu papel, ao mesmo tempo em que cria uma maior aproximação com o público-alvo e o produto, ou entre participantes de uma área de conhecimento, como geralmente acontece com o congresso (CARVALHO, 2013; MATIAS, 2010; PAIVA, 2014).

Paiva (2014) afirma se tratar de um setor do turismo que surgiu da necessidade de ocupar espaços econômicos como hotéis, centros de convenções, transportes ferroviários, rodoviários e aéreos e agências de viagens. Transformou-se em um dos ramos mais promissores no que tange à taxa de retorno de investimentos. Como consequência, após a década de 1980, multiplicaram-se os centros de convenções e tornou-se mais segmentado o mercado.

Ao discorrer sobre o conceito de evento, Canton (2002, p.56), esclarece que é “um processo de venda comercial ou institucional e a sua comunicação constitui o principal objetivo de sua existência”. Complementando o conceito, Marques (2012) revela que o evento pode ser entendido como um instrumento estratégico, abertamente ligado ao marketing que reúne pessoas com os mesmos interesses e objetivos, aproximando o público-alvo e a instituição. Esses autores destacam ainda a importância das ações bem planejadas nos eventos e a eficácia da comunicação para alcançar resultados positivos junto ao público-alvo.

Por essa razão, o evento não pode ser considerado um fenômeno isolado dentro do processo turístico e, para isso, é necessário um entrosamento dos órgãos diretivos no contexto de um planejamento bem estruturado e que a sociedade participe dessa dinâmica.

Uma política de eventos inserida no planejamento turístico das cidades. Órgãos governamentais e empresas de eventos precisam trabalhar juntos e integrados em um planejamento estratégico, para que a sociedade participe e se beneficie dos resultados sociais e econômicos, não sendo mera imagem ou vitrine artificial montada e desmontada para a experimentação do

fenômeno em si. A política de eventos deve mobilizar os valores sociais autênticos da localidade, a fim de que não só o evento em si, mas o processo turístico de agregação de valor, sejam sustentáveis e permanentes (BRITTO; FONTES, 2002, p.52).

À vista disso, o residente deve ser o ator principal do turismo na sua localidade, visto que contribui para um bom atendimento, além de divulgar uma imagem positiva com força autêntica.

Esse aspecto é necessário considerar que a lógica de produção e reprodução de eventos está inserida no meio social e tem capacidade de gerar valor turístico e transformar o meio em espaço turístico, mesmo recorrendo a insumos não constituintes do sistema turístico. Sendo assim, Marques (2012) enfatiza que o evento, seja cultural, econômico, religioso, esportivo, técnico, científico, corporativo ou de outro tipo, tem em sua essência os processos de agregação de valor, de transformação, de cancelamento e de valorização.

Bahl (2003, p. 72-73) descreve conceitos e especificidades do turismo de eventos, destacando suas contribuições para o desenvolvimento de uma localidade:

- Atividades promovidas a fim de alcançar um público-alvo com a pretensão de estabelecer um conceito ou imagem;
- Atos comemorativos com ou sem interesse mercadológico, visando a conquistar um público-alvo;
- Ação profissional, aspirando atingir o público-alvo por meio de medidas concretas e planejadas.
- O evento pode ter, ainda, finalidades específicas, objetivando apresentação, conquista ou recuperação de um público-alvo. Os benefícios proporcionados pelos eventos para as comunidades receptoras são os mais variados;
- O evento é um gerador de divisas, à medida que aumenta o número de visitantes na localidade; estes, por sua vez, tendem a gastar mais que um turista comum;
- Ao se promover o evento em épocas variadas do ano, diminui-se o impacto negativo da sazonalidade dentro da atividade turística;
- Em consequência da realização de eventos, há um aumento na geração de empregos e renda;
- De acordo com a dimensão do evento, pode haver um aumento na permanência do turista na cidade.

Acerca dessas concepções fica evidente o quanto esse segmento agrega toda a cadeia produtiva, de forma a contribuir para o planejamento dos serviços que serão ofertados, no sentido de gerar oportunidade para os negócios e qualificar o destino.

Por sua vez, Camelo, Linhares e Costa (2014) destacam que é crescente o turismo de eventos e negócios em todo mundo, principalmente, pela sua utilidade em desenvolver localidade e grande desempenho econômico, já que o turista de eventos realiza atividades relacionadas ao trabalho e lazer, mostrando-se como um consumidor com grande potencial de consumo

No Brasil, as atividades turísticas no segmento de eventos e negócios crescem expressivamente, colocando o turismo de eventos como estratégia econômica fundamental para o desenvolvimento das atividades socioeconômica, cultural e ambiental refletindo como um dos fenômenos que mais interfere na dinâmica e funcionamento de uma localidade (MATIAS, 2010).

O estudo da *International Congress & Convention Association* – ICCA demonstra que o Brasil foi o primeiro país a liderar entre o Top 10 do ranking em 2006 entre os países latino-americanos para a realização de eventos internacionais, mantendo-se entre os dez maiores destinos do mundo.

De acordo com Schilling (2013), as cidades que obtiveram, em 2012, um maior número de eventos internacionais, conforme a ICCA, são: Rio de Janeiro, 83 eventos; São Paulo, 77; Brasília, 22; Foz do Iguaçu e Salvador, 16; Belo Horizonte, 13; Florianópolis e Porto, 12; Búzios,9; Fortaleza 9. Os dados ressaltam a evolução dos eventos internacionais que ocorreram no Brasil elevando a posição de 19º lugar em 2003 para 7º lugar em 2012 no ranking mundial.

Fato que realça a importância desse setor no Brasil e caracteriza-o como o segmento de amplo universo no turismo e que possui características muito peculiares e especiais, resultantes da estreita ligação entre os negócios a ele relacionados e que proporciona uma vantagem competitiva aos destinos que estiverem preparados para receber tal demanda.

Portanto, a atividade de eventos e negócios cresce notavelmente, transformando-se em uma notável estratégia de comunicação, sobretudo quando se quer atrair o evento para a sua localidade, visto que cada região possui sua peculiaridade.

Influenciando o processo de conhecimento e posterior compra, aparece o evento turístico como instrumento e meio de comunicação, atuando como estratégia de promoção e marketing. O evento está sendo utilizado como um dos instrumentos mais viáveis e de maior sucesso. A implantação das atuais e sofisticadas técnicas de promoção e comercialização garantem a divulgação e o implemento de novas tecnologias turísticas (CARNEIRO, 1997, p.71)

Como consequência, a realização dos eventos proporciona aos profissionais envolvidos e a todos os atores o intercâmbio de informações, novas formas de utilizar a tecnologia, assim como o despertar para um novo produto, seja cultural, social ou comercial.

Fixados esses aspectos e especificidades do turismo de eventos e negócios, importante se faz conhecer como alguns fatores que vêm contribuindo para o crescimento desse segmento turístico no mundo, tais como a Revolução Industrial, a globalização e a formação de blocos econômicos que possibilitaram um crescimento exponencial para esse segmento turístico no movimento internacional, contribuindo para a realização de transações comerciais e eventos de natureza diversa (YOUPELL, 2002).

Considera-se fator, não muito menos importante para o turismo de eventos e negócios, o advento da revolução tecnológica que impulsionou o aprimoramento dos meios de transporte e de comunicação, consolidando esse segmento turístico, motivando as pessoas a se deslocarem em busca de informação e troca de produtos e interesse profissional (CAMELO, LINHARES, COSTA, 2014).

Para alcançar êxito no turismo de eventos faz-se extremamente necessário a estruturação da localidade sede quanto à oferta de infraestrutura e serviços de qualidade para a receptividade do visitante, fazendo-se essencial a busca constante de capacitação profissional e modernização do segmento. Certamente, várias cidades apresentam vocação para o turismo de eventos e observa-se, nos últimos dez anos, uma disputa entre essas cidades para atrair esse turista, público exigente e que requer, da localidade receptora, determinada infraestrutura para satisfazer as necessidades demandadas (MARQUES, 2012).

Em termos gerais, entende-se que o turismo de eventos tem a capacidade de proporcionar resultados financeiros positivos, bem como melhorar a infraestrutura da localidade (cidade-sede do evento), e gerar empregos em virtude da necessidade de

mão de obra para sua realização, contribuindo, dessa forma, para o crescimento e sua consolidação, por meio da movimentação turística em diversas localidades.

Esses benefícios podem ser visualizados nos dados do II Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil - 2015 (ABEOC, 2015, p.23) que demonstram que “o setor faturou 209,2 bilhões, correspondendo a 4,3 do PIB brasileiro, e gerou 7,5 milhões de empregos diretos, indiretos e terceirizados; contribuindo com 48,69 bilhões em impostos”.

O que se observa é que o turismo de eventos e negócios vem gerando múltiplos benefícios para o progresso local. Por essa razão algumas organizações passaram a investir neste segmento, a exemplo *Convention & Visitors Bureau (C&VB)*, com a finalidade de aumentar a captação de eventos para uma localidade, atraindo o máximo de turistas.

Para que haja relevância em suas atividades, o cerne de atuação de um *Convention* perpassa pela promoção de um destino de maneira geral. Planejar o marketing do local com o propósito de não só atrair o turista de eventos e negócios evidencia suas ações para a atração de turista de lazer.

Dessa forma, vale salientar as palavras de Schuler e Padoin (2016, p.46) quando reforçam as estratégias utilizadas pelo C&VB na medida em que este “atua como catalisador e facilitador para o desenvolvimento do destino e sua infraestrutura, serve de elo com todos os níveis governamentais, empresários e clientes finais, influenciando nas decisões estratégicas e planejamento do setor”.

Faz-se necessário frisar sobre a operacionalização dos C&VBx, visto que nem todos trabalham o visitors, turismo de lazer, evidenciando suas práticas somente para o turismo de eventos e negócios. A partir das ações prioritárias, seja lazer e/ou eventos, as abordagens de marketing terão canais de distribuição diferentes, uma vez que o turista possui necessidades e expectativas diferentes. O quadro 1, a seguir, demonstra as características do turismo de eventos em relação ao turismo de lazer.

Quadro 1 - Distinção entre o turista de lazer e o turista de eventos

	Turismo de Lazer	Turismo de Eventos
Participantes	Turista individual ou grupos normalmente de 50 pessoas.	Executivos de empresas profissionais liberais e funcionários.
Propósito da Visita	Diversão, exploração e descanso.	Negócio, networking, educação e certificação.
Atrativos	Atrativos naturais e culturais, apelo turístico do destino.	Inovação, existência de clientes potenciais ou reais, mercado, cidade de eventos, conectividade.
Canais de Distribuição	Turistas, agências de viagens, sistemas de distribuição global.	Organizadores de eventos, empresas de gestão de associações, planejadores de feiras e congressos.
Enfoque do Marketing	Estratégico (do negócio ao consumidor), estimulação do mercado, promoção ao consumidor final (turista/visitantes).	Tático, do negócio direto para a empresas, candidaturas e lobby/sensibilização, venda direta a associações e corporações.

Fonte: Adaptado de Gaining Edge (2015).

Diante da abrangência de ações que são inerentes a um *Convention*, é mister que entendamos as suas práticas no sentido de um maior aproveitamento dos resultados. Um *Convention Bureau* bem estruturado traz benefícios não só para a própria entidade, mas para o desenvolvimento do turismo.

2.3 Desenvolvimento Dos *Conventions & Visitors Bureaux (C&Vbx)*

O *Convention & Visitors Bureau (C&VB)* é uma organização internacional que surgiu na cidade de Detroit em 1896, cidade mais populosa do estado norte-americano de Michigan (MARTNS, 2008). O C&VB foi formado por uma associação de homens de negócios que buscavam melhorar a promoção daquele destino com o propósito de atrair eventos e negócios para a cidade. O surgimento dessas organizações foi impulsionado pelas grandes transformações trazidas pela Revolução Industrial e,

consequente, evolução do mercado de viagens e reuniões relacionadas com os motivos profissionais (MARTINS, 2008).

Os C&VBx nasceram “como resultado do esforço em estabelecer a inter-relação e as dependências entre as diversas atividades em uma comunidade, visando ao objeto de incrementar o fluxo turístico para eventos em determinado destino”. (ANSARAH, 1999, p.80).

Além disso, o que se percebia, entre jornalistas, era uma desarticulação e passividade dos empresários locais à frente dos negócios e consequentes oportunidades que poderiam gerar (SHULER, 2013), como demonstrado em uma matéria escrita no “*The Detroit Journal*”. Numa visão estratégica, o jornalista Carmichel, incentivava a união dos empresários, a fim de proporcionar melhores estratégias de negócios numa visão cooperada, em favor do desenvolvimento econômico local e benefícios individuais. Relato de Carvalho frente às palavras de Carmichel.

Ao longo dos últimos anos Detroit construiu fama de cidade de convenções. Visitantes vêm de milhares de quilômetros de distância para participar de eventos empresariais. Fabricantes de todo o país usam nossa hotelaria para promover reuniões onde discutem os temas de seus interesses, mas tudo isso sem que haja um esforço por parte da comunidade, nem uma ação que vise dar-lhes algum apoio durante sua estadia entre nós! Eles simplesmente vêm para Detroit porque querem ou precisam! Será que Detroit, através de um esforço conjunto, não conseguiria garantir a realização de 200 ou 300 convenções nacionais ao longo do próximo ano? Isso significaria a vinda de milhares e milhares de pessoas de todas as cidades americanas, que gastariam seus dólares no comércio local, beneficiando a população da cidade, aquecendo a economia e permitindo que toda a comunidade empresarial obtenha melhores resultados em seus respectivos negócios. Não será mais inteligente agir em conjunto pelo bem comum, do que desgastar-se num esforço inútil para obter vantagens para seu próprio negócio? Os empresários precisam entender que concorrente não é inimigo, precisam aprender a colocar o desenvolvimento da cidade antes mesmo do crescimento de seus próprios negócios (CARVALHO, 2013, p. 49-50).

Essa matéria teve grande repercussão entre um grupo de empresários da localidade, que se organizou e fundou a “Liga de Convenções e Homens de Negócios de Detroit”, com a intenção de atrair eventos de maneira profissional, e tendo o Carmichel como líder dessa missão (SHULER, 2013).

Anos mais tarde, mais especificamente, em 1914, diante dos proveitosos resultados obtidos em Detroit, foi criada uma entidade que congregava outras organizações que haviam se formado nos Estados Unidos e utilizavam das mesmas estratégias. Esta foi intitulada de *International Association of Conventions Bureaux*

(IACB) ou, em português, Associação Internacional de Escritórios de Convenções. Por sua vez, contou inicialmente com 12 escritórios de cidades, cujo objetivo era o direcionamento dos seus membros regidos por um código de ética que ditava, dentre elas: dialogar entre os sócios com relação aos dados coletados; normatizar a taxa de adesão entre os participantes; assegurar que os sócios ajam de maneira comprometida e não se utilizar de práticas de subvenção para atrair eventos (SCHULER; PADOIN, 2016).

Alguns anos se passaram e, no início do século XX, surgiram em diferentes localidades dos Estados Unidos e Europa, a exemplo de Detroit, *Conventions* os quais destacamos o de Cleveland (1904), Londres (1905) Atlantic City (1908), Denver e St. Louis (1909), Louisville e Los Angeles (1910), Atlanta e Minneapolis (1913), Columbus e Omaha (1914), Baltimore e Milwaukee (1915) e outros. Os *Conventions* foram se propagando pelo mundo e alcançaram a Ásia e América Latina mais tardiamente, por volta dos anos 80, tendo seu apogeu nos anos 2000, com uma maior criação e desenvolvimento dessas entidades (MARTINS, 2008).

Vale destacar que, em 1935, o *New York Convention & Visitors Bureau* ampliou a sua área de atuação para *visitors*. Estes adotaram o termo *visitors*, pois “perceberam que podiam vender a cidade turisticamente para o acompanhante que iria participar do evento e para aquele que participaria do evento e pretendia ficar na cidade após o mesmo” (KRAUSE, 2008, p. 38).

Na América do Sul, foi no Brasil que se registrou o pioneirismo desse tipo de entidade. A Federação Brasileira dos *Conventions & Visitors Bureaux* (FBC&VB) menciona a fundação da primeira delas em 1983, na cidade de São Paulo, seguindo-se o C&VB do Rio de Janeiro. Na Argentina, destaca-se o *Buró de Convenciones de Mar del Plata* (BCMP) (SCHULER, 2013).

Devido à importância da atuação dessa organização, em 2008, formaram-se os *Conventions & Visitors Bureau* da América Latina e do Caribe com 46 *Conventions* de diferentes lugares da região, incluindo o Caribe, atuando na perspectiva de comercializar o destino, buscando o crescimento em seus respectivos fluxos de visitantes, sobretudo, motivados por negócios e eventos (MATIAS, 2010).

É importante esclarecer que a propagação do conceito dos C&VBx, no Brasil, foi realizada pelos agentes turísticos brasileiros, pertencentes a iniciativa privada e

atuantes no mercado internacional. Isso porque “alguns deles participavam de eventos de entidades associativas que reuniam organizações de diferentes países, tais como a ICCA (*Internacional Congress Convention Association* ou Associação Internacional de Congressos e Convenções” (SCHULER; PADOIN, 2016, p. 19).

Esses agentes turísticos trouxeram para os governantes e demais empresários locais a sugestão de implementação de um C&VB no Brasil. E para impulsionar essa criação optou-se pela contratação de uma consultoria. O modelo do Rio *Convention Bureau* foi europeu e, apesar de toda a movimentação dos empresários fluminenses, foram os paulistanos que conseguiram fundar o primeiro C&VB brasileiro em 1983, mas, por sua vez, tendo por modelo o C&VB de Chicago. No ano seguinte, foi fundado o C&VB do Rio de Janeiro (SCHULER; PADOIN, 2016).

O pioneirismo continental deflagrado pelos empresários paulistas e fluminenses fez com que houvesse uma multiplicação de C&VBx no território nacional nos anos seguintes, cujo direcionamento das atividades desses primeiros C&VBx brasileiros para o segmento de negócios e eventos amparou-se na maior rentabilidade proporcionada pelos turistas profissionais sobre aqueles motivados pelo lazer. Então, tal como os primeiros C&VBx americanos e os europeus, os brasileiros também passaram a dedicar-se prioritariamente para proposição de eventos profissionais até os dias atuais (SCHULER; PADOIN, 2016).

A fim de atender as transformações ocorridas, os dirigentes da FBC&VB alertaram quanto à necessidade de instituir um modelo em rede de C&VBx criando, em 2005, a Confederação Brasileira de *Conventions & Visitors Bureaux*.

Ressalta-se que o objetivo dos C&VBx, além de atrair eventos para uma localidade é serem reconhecidos como organizações de marketing do turismo em seus respectivos destinos. Para tanto, eles se articulam com o poder público, no sentido de favorecer os interesses do setor, estabelecem essa prática, visando o alcance dos objetivos em comum. Nesse sentido, Schuler e Padoin (2016, p.24) definem como sendo um C&VB “vendedor, advogado, arquiteto e relações institucionais de um destino, dado sua importância como planejador e agente de desenvolvimento de uma comunidade”.

Destarte, é necessário abordar a relação dos DMOs (*Destination Marketing Organizations*) com os *Conventions*, uma vez que essa organização formada nos

Estados Unidos, atuante desde 1915, também colabora para o marketing de destino, profissionalizando o setor através de boas ideias, conectando pessoas e elevando o turismo ao seu maior potencial, além de atuarem como líderes da cadeia produtiva do turismo. Dessa forma, o marketing de destino é reconhecido como um pilar do futuro crescimento e sustentabilidade dos destinos em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo (DMAI, 2018).

Os DMOs apresentam em sua visão estratégica a importância dos *stakeholders*² para o sucesso do destino. Deixa evidente que a missão perpassa pelo fortalecimento dos mesmos para o desenvolvimento do setor e apontam, como proposta de valor, a informação concisa que é fonte de inspiração para os *stakeholders*, com o intuito de impulsionar a economia do destino, proporcionar a geração de emprego, a sustentabilidade da comunidade e a qualidade de vida dos turistas (DMAI, 2018).

De acordo com Pike e Page (2014), o número de DMOs cresceu consideravelmente durante o período pós-guerra, nas décadas de 1960 e 1970, juntamente com o incremento dos pacotes de férias e o surgimento das aeronaves, possibilitando um contato mais rápido com destino. O surgimento de mais organizações foi tomando fôlego na década de 80 e 90 com abordagens coordenadas, consolidando as estratégias de marketing de destino.

Portanto, os *Conventions & Visitors Bureaux* ou DMOs atuam como cooperativa na perspectiva de desenvolvimento e comercialização de destinos turísticos e, dessa forma, colaboram para o desempenho de papéis importantes na coordenação de atividades de marketing e, sobretudo, construindo positivamente a imagem do destino no mercado.

Os *Conventions & Visitors Bureaux* foram se fortalecendo como estruturas independentes, não governamentais, apartidárias, sem fins lucrativos, com a finalidade de promoção do desenvolvimento econômico e social do destino que representa, através de incentivos e fomento do setor turístico, sobretudo, patrocinando os seus próprios mantenedores (PAIXÃO; PAIXÃO, 2014).

² O termo *stakeholders*, vem sendo abordado a partir da publicação de Richard E. Freeman em 1984, *Strategic Management: a Stakeholder Approach* (1984), e definida como “qualquer grupo ou pessoa cujos interesses podem afetar ou ser afetados pelas realizações dos objetivos de uma organização” (FREEMAN 1984, p. 46).

Em síntese, entende-se que os *Conventions & Visitors Bureaux* se proliferaram pelo mundo, como instituições sem fins lucrativos, mantida pela iniciativa privada, com o objetivo estratégico de profissionalizar as práticas de marketing de destinos turísticos, com foco nos segmentos de turismo de negócios e eventos (GORNI; DREHER; MACHADO, 2009).

Vale frisar em relação à compreensão acerca da força e a importância da captação, segundo Schilling (2013, p.175), que se baseia na “diminuição da sazonalidade; democratização da informação; captação de turistas com maior poder de consumo e maior demanda por qualidade em serviços e produtos; geração de divisas; criação e manutenção de postos de trabalho; sofisticação e geração de novos equipamentos turísticos”.

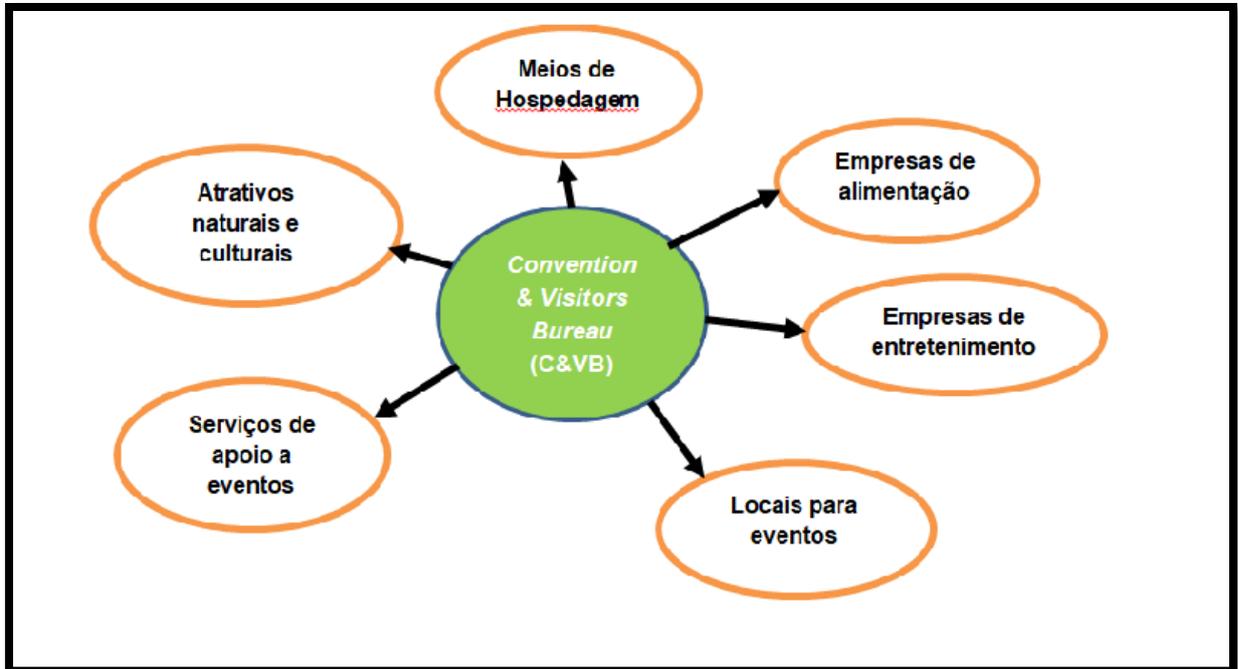
Por conseguinte, todo o contexto que está em torno da captação dos eventos provoca o surgimento do turismo de eventos que potencializam a atração de uma demanda geradoras de recursos e divisas.

Ao tratar da captação de eventos, pesquisadores esclarecem que ela é feita pelo poder público, iniciativa privada e pelo *Convention & Visitors Bureau* (C&VB), que devem trabalhar juntos, somando esforços para conseguir captar o maior número de eventos nacionais e internacionais e, conseqüentemente, de turistas para as localidades-sede. (BRITTO; FONTES, 2002; MATIAS, 2010).

Quanto maior a captação de eventos, maiores serão os retornos financeiros e desenvolvimento da localidade. Por isso, os C&VBx, são considerados a “chave da cidade”, como bem destacam Schuler e Padoin (2016), sendo estes um recurso capaz de auxiliar a preparação de reuniões e visitas, organizando fornecedores e demandas, fornecendo especialistas e facilitando a tomada de decisão.

O que se observa é uma multiplicidade de funções, estratégias e parcerias que faz dos C&VBx um caminho eficiente para a captação de eventos, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social dos destinos turísticos, como pode ser observada na figura 1.

Figura 1 - Elementos que configuram um Convention & Visitors Bureau



Fonte: Adaptado de Schuler e Padoin (2016).

A figura 1 revela que para a configuração de um C&VB são necessários alguns elementos, tais como as entidades instituidoras que lideram o processo de criação dos *Conventions* (CAMELO, LINHARES, COSTA, 2014).

Segundo Montes e Coriolano (2003), os *Conventions & Visitors Bureaux* exercem um papel de consultores especializados junto aos profissionais organizadores de eventos, garantindo respaldo apropriado para a execução de seu trabalho na localidade. Devem estes primarem pela qualidade nos serviços prestados pela comunidade e pelos seus mantenedores. Por isso, possuem características bem específicas.

De acordo com o quadro 2, cada característica dos C&VBx tem foco em um trabalho cooperativo de vários agentes, amparado por uma imagem forte do destino e uma assessoria competente que oferece aos clientes segurança e vantagens competitivas não só ao destino, mas também as todas as empresas. Assim, os C&VBx atuam com diferentes públicos (clientes final e intermediário, membros associados e parceiros empresariais, governo e iniciativa privada, fornecedores, competidores e

imprensa), de forma a maximizar resultados com investimentos e esforços otimizados (SCHULER; PADOIN, 2016)

Quadro 2 - Características dos C&VBx

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Multisetoriedade	A diversidade da composição dos associados é justamente o que diferencia os C&VBx das demais entidades turísticas privadas, enquanto essas últimas se preocupam com a capacitação, a qualificação e certificação, as questões legais e mercadológicas exclusivamente da sua área de atividade, o C&VB com a representação de todo setor turístico da localidade, de forma transversal.
Sócios com adesão voluntária	A maioria dos C&VBx possuem sócios. Nesse modelo por adesão, o C&VB oferece vantagens competitivas e benefícios exclusivamente para seus associados e, também por esta parcialidade, não pode ser considerado uma organização de marketing de destino.
Caráter centralizador de esforços	Essa característica é resultante de um conceito de cooperar para competir ou coopetição, ou seja, colaboração entre negócios concorrentes que trabalham juntos por um benefício comum, permite uma abordagem consolidada com unidade de imagem, linguagem, posicionamento, otimização de tempo e, principalmente, recursos financeiros dos agentes turísticos da localidade.

Fonte: Schuler e Padoin (2016).

A compreensão é feita entendendo que os C&VBx são organizações voltadas para atender tanto às necessidades públicas quanto privadas, com a finalidade de expandir o turismo das localidades, contribuindo dessa forma para o desenvolvimento turístico local, bem como proporcionar geração de negócios para seus associados.

Por sua vez, os serviços ofertados pelos C&VBx podem ser construídos nos seguintes pontos principais de acordo com a figura 2, atribuídos tanto para o público interno, os *stakeholders* ou clientes (governo, mantenedores, associados, população local), como para o público externo do destino, aqueles que produzem a demanda (organizadores e promotores de eventos e turistas).

Figura 2 - Principais serviços oferecidos pelo C&VB



Fonte: Schuler e Padoin (2016).

No Brasil, os *Conventions* vêm crescendo e estimulando a construção e reestruturação de mais espaços para a realização de eventos e negócios, movimentando a economia de muitas localidades por meio do turismo de eventos. Existem, no país, mais de 70 associados em 24 estados brasileiros, com mais de 1.700 empresas mantenedoras, trabalhando na captação de eventos, visando colaborar para a organização de uma agenda positiva pelo crescimento do turismo de eventos e de negócios, contando também com o apoio de empresas ligadas ao turismo, que formam parcerias, com resultados positivos em várias cidades do país, consolidando o segmento de turismo de eventos e possibilitando o fluxo turístico em diversas localidades (CAMELO, LINHARES, COSTA, 2014).

Para a otimização dos resultados, os C&VBx dispõem de informações referentes ao município no qual está inserido, especialmente acerca da infraestrutura para sediar eventos, como locais apropriados para a recepção de congressos, convenções, entre outros, além de meios de hospedagem, transportes, atrativos turísticos e demais aspectos que envolvem a recepção de visitantes para a localidade. Essas entidades atuam como um elo entre os visitantes e as empresas prestadoras de serviços.

Não se pode deixar de considerar que captar eventos representa uma atividade de grande multiplicidade de ações que necessita de planejamento e participação de todos os envolvidos no processo turístico, seja por parte da iniciativa privada, poder

público ou pelas organizações como os C&VBx. Por essa razão, precisa ser executado por meio de um planejamento bem estruturado, viável e com possibilidades de ter sucessos em longo prazo, destacando-se, dessa forma, o planejamento estratégico em turismo.

2.4 Planejamento Estratégico Em Turismo: A Necessidade De Empreender

Nos últimos anos, a indústria do turismo vem passando por um longo período de transformação no que se referem aos processos, tecnologias e metodologias de execução, com reflexos imediatos no desenvolvimento econômico local.

Este cenário de transformação criou a necessidade de novas estratégias de gestão, planejamento e controle, visando qualidade e eficiência neste segmento econômico. Esta discussão aumentou, consideravelmente, a partir do processo de aceleração da economia globalizada, que impôs ao mercado empresarial a obrigação de desenvolver estratégias de monitoramento dos procedimentos internos. Em meio a esse cenário, ganha destaque, o planejamento.

O ato de planejar faz parte da história do ser humano, pois o desejo de transformar sonhos em realidade objetiva é uma preocupação marcante de toda humanidade. Segundo Souza (2007), desde a Antiguidade, os homens criam normas, hábitos, valores, crenças, modos de organizar o trabalho e de exercer o poder que regula as suas relações sociais, além de metas, objetivos e meios para atingir o que se propõem. A partir das relações sociais mais amplas e complexas, os homens foram criando estratégias para melhorar suas ações. E por isso, precisou planejar seus atos e práticas.

Com o acelerado avanço no processo de desenvolvimento econômico e tecnológico, a necessidade de intensificar e ampliar as relações humanas e maiores conhecimentos tornou-se premente. Em face desses novos reclamos, a adaptação dos indivíduos seria inevitável a fim de adaptar-se a seus semelhantes e as relações profissionais e comerciais.

Hoje, em todos os setores da atividade humana, fala-se muito em planejamento. Analisando a sua importância do, estudiosos têm concebido como uma estratégia de extrema relevância para alcançar êxito em um empreendimento, por isso apresenta-se como uma função gerencial básica (BERNARDES, 2010).

O planejamento tem sido considerado também como sendo a base de qualquer ação, pois planejar é pensar antes de fazer. É antecipar no pensamento os passos de uma ação. É refletir sobre cada passo e preparar o seguinte. Pensar o que fazer, é basicamente tomar decisões sobre este fazer. O planejamento é, portanto, um processo de ação, de tomada de decisões sobre determinada ação (RUSCHMANN; SOLHA, 2006).

Na concepção de Bernardes (2010, p. 06) o planejamento refere-se a “um processo de desenvolvimento de alternativas e escolha de uma dentre as várias identificadas, de acordo com determinados critérios, visando à consecução de determinado objetivo futuro”.

A partir do contexto apresentado, verifica-se que o principal objetivo do planejamento é a redução do ônus econômico, do tempo, dos riscos e toda forma de desperdício. Por isso, o planejamento corresponde ao “detalhamento das alternativas selecionadas dentro de determinada perspectiva temporal considerada pela empresa como médio e longo prazos quantificando-se analiticamente recursos, volumes, preços, prazos, investimentos e demais variáveis planejadas” (MORAIS, 2012, p.79).

Para tanto, de acordo com Kunsch (2006) a orientação metodológica referente às fases do processo do planejamento estão fincadas em quatro eixos: pesquisas e levantamento de informações sobre a realidade situacional a ser planejada; planejamento e programação das ações; implantação ou execução; e controle e avaliação dos resultados.

No setor de turismo, os estudos vêm mostrando que o planejamento é um tema que ainda precisa ser melhor analisado e aplicado eficientemente, desmitificando conceitos e sua adequação no segmento turístico.

O planejamento na atividade turística, segundo Ruschmann (1997), envolve o estabelecimento de condições favoráveis para alcançar objetivos propostos, cujo foco é o fornecimento de facilidades e serviços para que os clientes atendam seus desejos e necessidades ou desenvolvimento de estratégias que visem a geração de lucro em determinados segmentos turísticos.

Por essa razão, o planejamento turístico tem a função de fixar objetivos, define linhas de ação e planos detalhados para atingir esses objetivos e metas, determinando os recursos necessários à consecução destes (SOUZA, et al. 2011).

Depreende-se que o planejamento turístico engloba todos os fenômenos definidos pela atividade turística. O conceito contém, segundo Zanella (2008), três pontos essenciais e distintos: estabelecimento de objetivos; definição de cursos de ação e determinação das necessidades de recursos. Por essa razão, ele é um processo contínuo, permanente e dinâmico, capaz de manter a atividade turística em contínua operação, pois sofre uma perene realimentação, uma vez que a atividade apresenta enorme interdependência e interação de seus elementos componentes.

Salienta-se que o planejamento do turismo, envolve também um conjunto de polos de desenvolvimento turístico hierarquizados, unidos por uma infraestrutura que, em sua totalidade, contribuem para dinamizar o desenvolvimento econômico e social de uma localidade. Assim,

Quando se trata de planejamento do turismo, há necessidade de diferenciar entre planejamento estratégico e planejamento tático ou operacional. O planejamento estratégico estabelece os grandes eixos ou bases do desenvolvimento do turismo, podendo ser definido como o processo destinado a determinar os objetivos gerais do desenvolvimento, as políticas e as estratégias que nortearão os investimentos, o uso e a hierarquização dos recursos disponíveis. O planejamento tático ou operacional utiliza os recursos disponíveis e os emprega na realização das decisões estratégicas. Constitui, portanto, a concretização do planejamento estratégico em programas de ação com especificações de prazos, meios e responsabilidades de execução. A fase mais determinante, decisiva, do desenvolvimento do processo de planejamento estratégico é a da formulação da política de turismo, que é o conjunto de decisões que, integradas harmonicamente no contexto regional e nacional do desenvolvimento orientam a condução do setor e regulam as ações a serem executadas, as quais se traduzem em planos e programas de desenvolvimento setorial (BENI, 2002, p. 82).

Com base no exposto, entende-se que o planejamento consiste, sinteticamente, nas definições de objetivos, ordenação dos recursos naturais, culturais e humanos existente na localidade, determinadas formas de organização, estabelecendo planos e período de execução.

Verifica-se que, em virtude de sua amplitude de serviços, o turismo representa um segmento interdisciplinar que necessita de planejamento e participação de todos os envolvidos no desenvolvimento turístico, seja por parte da iniciativa privada, poder público ou comunidade em geral. Essa união exige um planejamento bem estruturado, viável e com possibilidades de ter sucessos a longo prazo.

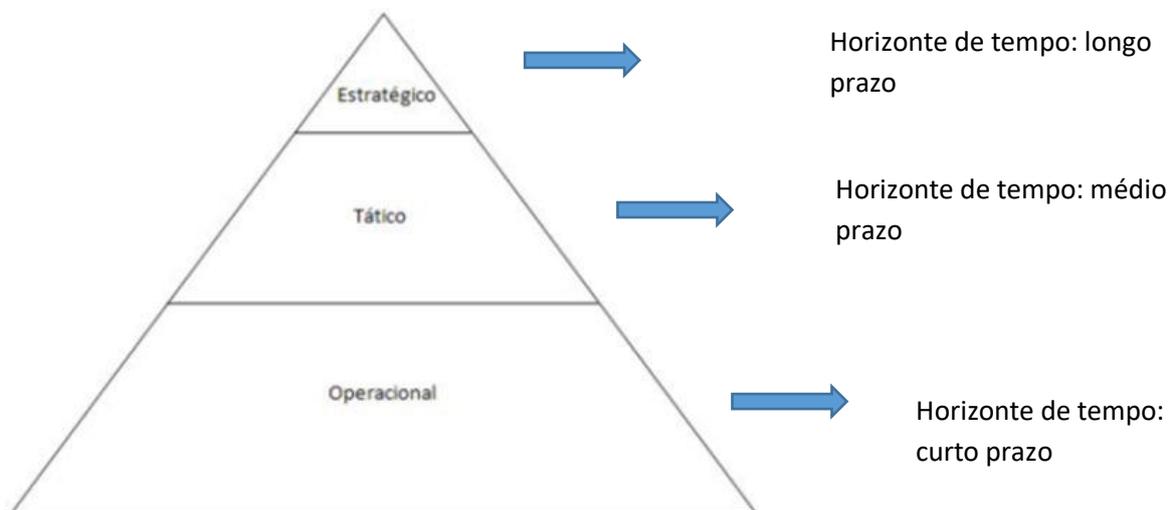
Para Braga (2007) falar em atividade turística e planejamento, implica analisar dois elementos: turista e destinação. E, por ser uma atividade interdisciplinar, o

planejamento turístico deve partir do conhecimento do destino turístico ou núcleo receptor. Nele estão englobados a oferta turística (atrativos, equipamentos e infraestrutura de apoio), a comunidade local, como também os rumos do desenvolvimento local e as mudanças socioeconômicas e ambientais.

É importante esclarecer que o planejamento pode ser caracterizado em níveis três hierárquicos, a saber: estratégico, tático, operacional. Contudo, tratar-se-á do planejamento estratégico em turismo, foco do presente estudo.

A figura 4 apresenta algumas diferenças básicas entre os três tipos de planejamento: o estratégico é o mais basilar e de maior alcance para os administradores, por isso ele é mais amplo e ocorre a longo prazo. Já o tático é desenvolvido em nível departamental, pois é mais genérico, detalhado, ocorrendo em médio prazo. E o operacional é mais rápido e breve, por isso busca resultados a curto prazo (TURBINO, 2012).

Figura 3- Níveis de Planejamento



Fonte: A autora, 2019.

O planejamento estratégico exige uma visão externa do empreendimento, das oportunidades e ameaças, procurando os pontos fracos e fortes, por isso tende a ser uma responsabilidade de alta administração, pois refletirá em todos os níveis (TURBINO, 2012). Assim, o nível tático, segundo Silva (2011, p. 34) envolve decisões como: “área de atuação, parceiras, alterações na capacidade produtiva,

disponibilidade de recursos humanos e de materiais, contratações, subcontratações, identificação do tipo do produto e manufatura, utilização de novas tecnologias, entre outros”. E, finalmente, o planejamento operacional que é elaborado para curto prazo, envolvendo as tarefas, as metas e os recursos do empreendimento. Por isso, ele é a última etapa e possui todo detalhamento do serviço.

Aplicação dos níveis de planejamento na indústria do turismo é de grande importância. Como bem expressa Santos (2013), ele precisa ser elaborado pelos gestores turísticos com o auxílio da gerência e deve ser realmente implementado, uma vez que nele são traçadas estratégias, objetivos, metas e é definida a missão do empreendimento turístico.

Nessa mesma compreensão, Vasconcelos (2000), afirma que a atividade turística é capaz de provocar alterações generalizadas no modo de como as pessoas veem o mundo e com ele se relacionam. Por essa razão, a palavra de ordem é o planejamento, que tem como finalidade à implantação de projetos estratégicos que assegurem a viabilidade em longo prazo e reconheçam a necessidade de desenvolver políticas destinadas ao desenvolvimento da atividade turística, em seus aspectos naturais e culturais, bem como o incentivo ao desenvolvimento socioeconômico das suas populações.

Conforme Beni (1999, p. 45), o planejamento de turismo é um sistema:

[...] inter-relacionado de fatores da oferta e da demanda. Os fatores da demanda são os mercados de turismo internacional e doméstico que utilizam atrativos, equipamentos e serviços turísticos. Os fatores da oferta compreendem atrativos e atividades turísticas, alojamentos e outros equipamentos e serviços. Os atrativos turísticos são os aspectos característicos do local e seus respectivos diferenciais turísticos, e todas as atividades desenvolvidas em função deles. Os fatores da oferta turística, em seu conjunto, podem ser denominados de produto turístico.

Os aspectos descritos são fundamentais para o estabelecimento dos objetivos e metas de qualquer planejamento turístico. É mister conhecer o produto, quais suas características e como direcioná-lo no mercado, afim de atender os critérios de competitividade com vistas às ações de longo, médio ou curto prazos.

Afinal, o processo de planejamento de turismo apresenta as seguintes etapas:

- Determinação dos objetivos;

- Inventário de todos os recursos turísticos naturais e culturais, com destaque para seus respectivos diferenciais;
- Análise e síntese da situação encontrada;
- Formulação da política e do plano de turismo, bem como de recomendações de viabilidade;
- Implementação e controle de gestão do processo total.
- Além de ser um sistema integrado, exige planos a longo prazo e projetos estratégicos.
- Os planos a longo prazo referem-se a metas e objetivos específicos e acham-se vinculados aos padrões de desenvolvimento de um futuro determinado. Seu período de duração deve ser de dez a quinze anos, dependendo da previsibilidade dos eventos futuros no país ou na região. Esse período de tempo é necessário para implementar a política e estruturar os planos. Até o desenvolvimento de projetos específicos, tais como grandes "resorts" ou parques nacionais, pode requerer um período de tempo ainda maior (BENI, 1999, p. 49).

Pelo exposto, é possível dizer que o planejamento turístico desde que seja efetuado com conhecimento de mercado, onde se quer chegar, como chegar, qual a maneira mais econômica, avaliando os delineadores socioeconômicos e ambientais internos e externos, é possível se conseguir atingir os objetivos, metas, desde que traçado com segurança, de posse de boas informações, o sucesso é praticamente certo (SILVA, 2011).

Quando falamos em sucesso no segmento turístico objetivamos o empreendedorismo, pois é através dele que as empresas se esforçam para inovar, agregam valor ao negócio e transformam conhecimento em produto. É o momento importante de reconhecer a oportunidade e, com isso, modificar o cenário econômico existente.

Seguindo os pensamentos de Martes (2010, p.260) empreender “é inovar a ponto de criar condições para uma radical transformação de um determinado setor, ramo de atividade, território, onde o empreendedor atua: novo ciclo de crescimento, capaz de promover uma ruptura no fluxo econômico contínuo”.

A fim de um maior entendimento o empreendedorismo utiliza-se da imaginação e vontade de realizar com afinco as ações projetadas ou organizadas, sobretudo quando atua com cooperação e inovação em relação aos interesses e consequências acerca das questões necessárias (BAGGIO; BAGGIO, 2015).

Na perspectiva do empreender nos negócios e fazendo uma relação ao segmento turístico, Dornelas (2008) realça que essa ferramenta envolve pessoas e procedimentos que, associados, modificam as ideias em novos produtos e serviços para o sucesso nos negócios.

Nesse sentido, identificar oportunidades presentes e utilizar as ideias requer a aplicação de técnicas para planejar o turismo e as organizações em seu entorno. Para tanto, diversos recursos podem ser colocados em prática e, dentre elas, o plano de negócios favorece o empreendedor no sentido de descrever seus objetivos, através de estratégias de marketing direcionadas.

O conceito de plano de negócio apresentado pelo Sebrae (2013, p.13) entende que esse é um “documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas.”

Seguindo os pensamentos de Correa (2009, p.181) o plano de negócios pode ser definido como um documento que permite analisar as possibilidades e a formas de execução de um projeto nas organizações, em suas vertentes técnicas, jurídicas, administrativas e financeiras. E continua definindo como “uma tentativa de capturar os objetivos, métodos, estratégias e atos que a empresa irá desenvolver no futuro, a fim de identificar, descrever e analisar suas oportunidades, crescimento e projeção”

Na visão de Kuhn e Dama (2009) um plano de negócio além de olhar o futuro e observar as oportunidades do negócio, na medida em que minimiza as incertezas e ameaças inerentes, entende que o mesmo é dinâmico, atuante e deve ser atualizado constantemente.

É mister acrescentar que um plano de negócio pode ser inserido em uma organização em funcionamento, com a capacidade de se adaptar ou servir como um modelo de reestruturação, na perspectiva de alavancar as suas ações, sobretudo estabelecendo um comportamento proativo.

Como um instrumento de direcionamento, Dornelas (2016) compreende que plano de negócios pode ser “utilizado para identificar os riscos e propor planos para tornar os impactos desses riscos menos significativos no dia a dia de cada empresa ou até evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e o ambiente de negócio em que você atua; conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro de seu negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido”, obtendo dessa forma um norteador eficiente para as ações previstas.

Destarte, algumas vantagens acerca da elaboração de um plano de negócio foram sinalizadas por Fontes Filho (2010, p.87) e elucidam sua importância como ferramenta de gestão nos negócios:

- Permite focalizar os objetivos do negócio, minimizando a possibilidade de dispersão de esforços;
- Permite dimensionar a necessidade dos recursos, em termos de montante total e sua exigência ao longo do tempo, para executar as diversas etapas necessárias à construção do empreendimento;
- Apresenta instrumento que permitem avaliar as chances de sucesso do negócio e facilitar o acesso a investidores;
- Permite verificar como os diversos aspectos do empreendimento estão interligados em torno de um objetivo de resultados;
- Facilita o detalhamento das etapas e, conseqüentemente, o gerenciamento das atividades de um empreendimento com foco nos objetivos definidos;
- Facilita a comunicação com outros interessados no empreendimento, tais como fornecedores, sócios, investidores, empregados, e mesmo com familiares, que passam a saber o que esperar e o esforço que deverá ser despendido, podendo também avaliar as possibilidades de sucesso.

Várias são as estruturas de plano de negócios apresentadas por diversos autores: Dornelas (2016); Fontes Filho (2010) e Paciornik (2004). De acordo com o segmento da organização e o objetivo a que se propõe elas podem diversificar, apesar de bastante semelhantes. No quadro 3, a seguir, podemos observar a estrutura apresentada pelos autores comentados:

Quadro 3 - Estruturas do Plano de Negócio

Dornelas (2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capa 2. Sumário 3. Sumário executivo 4. O negócio 5. Dados financeiros 6. Anexos
Fontes Filho (2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sumário executivo 2. Descrição do negócio 3. Oportunidade de negócio 4. Análise estratégica de mercado 5. Plano de marketing e vendas 6. Plano financeiro 7. Principais riscos do negócio
Paciornik (2004)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capa 2. Sumário 3. Sumário executivo 4. Planejamento estratégico do negócio 5. Descrição da empresa 6. Produtos e serviços 7. Análise de mercado 8. Plano de marketing 9. Plano financeiro 10. Anexos

Fonte: A autora, 2019.

Diante do exposto, a estrutura que será apresentada detalhadamente no quadro 4 representa mais um formato de plano de negócio que foi publicado pelo SEBRAE (2013) e que se identifica com as estruturas acima citadas. Cabe ressaltar, que será esse modelo selecionado pela autora para desenvolver o plano de negócio como produto do mestrado, uma vez que é o mais completo a ser aplicado nas Micro, Pequenas e Médias Empresas.

Quadro 4 - Modelo Plano de Negócio, SEBRAE, 2013

<p style="text-align: center;">Sumário Executivo</p>	<p>Resumo dos principais pontos do plano de negócio</p> <p>Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições</p> <p>Dados do empreendimento</p> <p>Missão da empresa</p> <p>Setores de atividades</p> <p>Forma jurídica</p> <p>Enquadramento tributário</p> <p>Capital social</p> <p>Fonte de recursos</p>
<p style="text-align: center;">Análise de mercado</p>	<p>Estudo dos clientes</p> <p>Estudo dos concorrentes</p> <p>Estudo dos fornecedores</p>
<p style="text-align: center;">Plano de Marketing</p>	<p>Descrição dos principais produtos e serviços</p> <p>Preço</p> <p>Estratégias promocionais</p> <p>Estrutura de comercialização</p> <p>Localização do negócio</p>

<p>Plano Operacional</p>	<p><i>Layout</i> ou arranjo físico</p> <p>Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços</p> <p>Processos operacionais</p> <p>Necessidade de pessoal</p>
<p>Plano Financeiro</p>	<p>Investimento total</p> <p>Estimativa dos investimentos fixos</p> <p>Capital de giro</p> <p>Investimentos pré-operacionais</p> <p>Investimento total (resumo)</p> <p>Estimativa do faturamento mensal</p> <p>Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações</p> <p>Estimativa dos custos de comercialização</p> <p>Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas</p> <p>Estimativa dos custos com mão de obra</p> <p>Estimativa do custo com depreciação</p> <p>Estimativa dos custos fixos operacionais mensais</p> <p>Demonstrativo de resultados</p> <p>Indicadores de viabilidade</p> <p>Ponto de equilíbrio</p> <p>Lucratividade</p> <p>Rentabilidade</p> <p>Prazo de retorno do investimento</p>

Construção de cenários	Cenário positivo Cenário Negativo
Avaliação estratégica	Análise da matriz SWOT
Avaliação do plano	Relato da viabilidade do plano

Fonte: A autora, 2019.

Podemos destacar dessa forma que um plano de negócio estabelece uma observação clara e atual do empreendimento que se quer criar ou aperfeiçoar e torna-se uma ferramenta de tomada de decisão.

2.5 Interloquções Teóricas Sobre Os Conventions E Suas Publicações Acerca Do Planejamento Estratégico

A compreensão do objeto de estudo demandou interloquções teóricas com vários autores, tendo em vista a identificação de estudos que tratem sobre a atuação dos C&VBx e o desenvolvimento do planejamento estratégico turístico, que possibilitem compreender o desenvolvimento local, por meio da expansão do turismo de eventos e negócios no Brasil.

Para tanto, inicialmente, foi feita uma pesquisa refinada no banco de dados Scielo, no idioma português, no período de 2012 a 2017, utilizando as palavras chave: Planejamento Estratégico, Turismo de Eventos e Negócios, *Conventions & Visitors Bureaux* (C&VB). A busca resultou em 16 publicações. Destas, 11 (onze) artigos faziam referências ao turismo de forma geral e 5 (cinco) analisavam a atuação dos Conventions & Visitors Bureaux em vários estados brasileiros; dessas 5 (cinco), apenas 2 (duas) tratavam dos *Conventions & Visitors Bureaux* mencionando o planejamento estratégico. Portanto, foram excluídas 11 (onze), por não atenderem

especificamente o objetivo principal deste estudo. Portanto, a amostra constou de 5 (cinco) estudos científicos (Quadro 5).

Quadro 5 - Publicações Nacionais sobre C&VB

Ano	Autores	Título	Método	Resultados
2017	TINEO, TOMAZZONI	Santos e região <i>convention & visitors bureau</i> e a governança para o desenvolvimento turístico da costa da Mata Atlântica (SP).	Pesquisa qualitativa e exploratória	O Santos e Região CVB exerce a governança do turismo da região, todavia, os relacionamentos devem ser fortalecidos, com base na comunicação e nos vínculos de confiança entre os atores responsáveis envolvidos.
2016	PAIXÃO, GANDARA, PAIXÃO	Marketing de destinos turísticos: as ações realizadas pela Curitiba, Região e Litoral <i>Convention & Visitors Bureau</i> (CCVB).	Pesquisa bibliográfica e documental.	Os resultados alcançados indicam que o Curitiba, Região e Litoral CVB trabalha o Marketing de Destinos buscando satisfazer as necessidades de qualidade de seus consumidores, alcançando melhores resultados para os todos os atores envolvidos.
2014	CAMELO, LINHARES COSTA,	A contribuição do <i>Convention & Visitors Bureau</i> na captação de eventos internacionais para Fortaleza-CE	Estudo exploratório qualitativo, com base na revisão bibliográfica e documental.	O Fortaleza <i>Convention & Visitors Bureau</i> exerce papel fundamental na promoção e na captação de eventos internacionais. No entanto, o mercado de eventos encontra-se em desenvolvimento na cidade, fazendo-se necessário um esforço conjunto dos órgãos públicos, setor privado, integrantes da cadeia turística e profissionais da área de eventos, a fim de se estruturar de forma cooperada o mercado, captando eventos que contribuam para a movimentação do fluxo turístico.
2014	SCHULER, BITTENCOURT CÉSAR	<i>Conventions & Visitors Bureaux</i> e sua Formação no Brasil.	Pesquisa exploratória	Identificou um modelo de organização, que apesar de não ter uma conceituação única possui várias características comuns. As variações derivadas das adaptações às realidades locais são necessárias, por serem entidades complexas e que abrangem várias áreas de atividade.
2013	SHIBAKI	Planejamento e gestão da mobilidade em grandes metrópoles: reflexões acerca das estratégias do São Paulo <i>Convention & Visitors Bureau</i>	Pesquisa descritiva e documental	A grande maioria das metrópoles enfrenta, o formato de parcelamento do espaço urbano identificado na promoção do SPCVB pode ser considerado como uma estratégia encontrada para manter o turista em uma zona de conforto, que no perímetro determinado em que se encontra o espaço de seu negócio ou evento, ele pode contar com

		para o turismo de negócios e eventos em São Paulo		hospedagem, lazer e entretenimento, entre outras opções.
--	--	---	--	--

Fonte: A autora, 2018.

Do total de artigos pesquisados, dois artigos foram publicados em 2014, um em 2013, um em 2016 e outro em 2017. O que foi possível notar o número reduzido de publicações do tema no período de 2012 a 2017, quando comparado a outros períodos, já que houve um declínio de publicações nos anos mais recentes que tratam do planejamento estratégico desenvolvidos pelos *Conventions & Visitors Bureaux*.

Portanto, constatou-se que, das literaturas pesquisadas, apenas 2 faziam menção ao planejamento estratégico no *Convention & Visitors Bureau (C&VB)*. Paixão e Paixão (2014), ao analisar a revisão literária sobre os C&VB, relacionaram os conceitos de produto, consumidor, qualidade e marketing aplicados à atividade turística, para contrastar com as estratégias e ações que o CC&VB, enfatizando a importância das estratégias adotadas serem planejada e organizada à imagem da capital paranaense. Esses pesquisadores destacam ainda o papel do marketing de destinos no planejamento e nas estratégias de promoção, quando aplicadas de forma prática, por meio de controle e avaliação efetiva, em consonância ao mercado atual.

Ao analisar o caso do produto turístico Curitiba, concluíram que o CC&VB possui vários desafios e dificuldades, principalmente, quanto à necessidade de controlar elementos difíceis, como alta complexidade.

As relações com a comunidade local; a diversidade de interesses implicados; o complexo relacionamento entre público e privado; a constante participação no desenvolvimento, produção e hierarquização dos produtos turísticos complementares; o comprometimento de distribuição e comercialização dos intermediadores e operadores, entre outras questões, que levam os consumidores turísticos a melhorarem suas percepções, experiências e imagem do destino (PAIXÃO; GÂNDARA; PAIXÃO, 2016, p. 34).

Portanto, sugerem Paixão; Gândara; Paixão (2016) que o trade turístico da capital paranaense se articula com diversos parceiros (setor público e privado) para uma melhor promoção do destino em busca de resultados importantes para seus consumidores/atores envolvidos, com a finalidade de melhorar a qualidade, a imagem e a competitividade da região.

Dessa forma, percebe-se que as parcerias se tornam um caminho promissor para o desenvolvimento do turismo em sua totalidade, visto que compromete toda a cadeia, sobretudo quando desperta a necessidade de aprimorar os serviços ofertados.

Por sua vez, Shibaki (2013) não faz referência ao planejamento estratégico, mas sobre o processo de planejamento e gestão pública do turismo de negócios e eventos em São Paulo e as estratégias adotadas pelo *São Paulo Convention & Visitors Bureau* na resolução da problemática da mobilidade.

O planejamento específico direcionado ao turismo em São Paulo começou a se desenvolver tardiamente em comparação a outras metrópoles, vindo a reboque de outras atividades econômicas, políticas e sociais, entre outras, que já estavam consolidadas, sendo que o estabelecimento do segmento de negócios e eventos como a grande vocação de São Paulo foi forjada, historicamente, por uma conjunção de fatores que culminou na disseminação da atividade, que se expandiu pelo espaço urbano da metrópole a partir de núcleos centralizados, germinados na região norte e central e, posteriormente, no eixo sudoeste (SHIBAKI, 2013, p. 92).

O que se verifica os grandes desafios que o *São Paulo Convention & Visitors Bureau* enfrenta para minimizar os problemas de mobilidade. Contudo, é inegável que mesmo com sérios problemas de mobilidade, é expressiva a presença de turistas de negócios e eventos em São Paulo, o que revela a importância de planejamento estratégico eficiente para melhorar o turismo nessa metrópole.

A escassez de estudos sobre o *Convention & Visitors Bureau* e o desenvolvimento do planejamento estratégico em turismo revela a importância da ampliação do número de estudos sobre a temática, já que a mesma é atual, com recentes publicações sobre a expansão do turismo de eventos e negócios que envolve a atuação dos *Conventions & Visitors Bureaux* e que precisam ser conhecidas e aplicadas por gestores, administradores e profissionais do turismo que pretendem atuar nesse segmento de turismo, além disso, por constitui, também, relevante área de ação de organizações privadas, públicas e organizações não-governamentais, pela possibilidade de articulação das ações estratégicas e gerenciais relativas ao desenvolvimento local.

Para o desenvolvimento de uma região turística, é imprescindível a participação e articulação entre o poder público, privado e todos os envolvidos nesse processo. A partir dessa compreensão, concebe-se os *Conventions Bureaux* como organizações articuladoras que favorecem “o relacionamento entre esses setores, contribuindo para o desenvolvimento da região, seja na captação de eventos, na

formulação de estratégias de divulgação e ou na comercialização para os destinos em que atuam” (Tineo; Tomazzoni 2017p.129). Para tanto, fazem-se necessárias o planejamento estratégico, as estratégias de marketing, promoção e divulgações promovidas pelo C&VB, atraindo eventos importantes para a região.

3 METODOLOGIA

Quando se propõe a investigar, parte-se da premissa de que algo precisa ser descoberto. Para tanto, utiliza-se da pesquisa científica como busca do conhecimento, a partir de métodos e técnicas pertinentes que são capazes de solucionar os questionamentos e, portanto, interpretar os resultados de maneira correta.

Segundo Michel (2015, p.36) “a necessidade dessa busca surge a partir de uma questão não respondida, um problema que nos induz à procura de respostas, de uma curiosidade de conhecer a fundo algo que nos fascina ou motiva”.

Destarte, a execução da pesquisa demanda, portanto, de alguns aspectos metodológicos que irão respaldar os objetivos e a escolha de procedimentos e métodos de pesquisa para a explicação do fenômeno estudado.

Vale ressaltar que o estudo em questão tem como objetivo a aplicabilidade, fato que conduz a utilização dos resultados obtidos da pesquisa, transforma-os em elementos viáveis para serem executados.

Para uma maior investigação, elegeu-se o estudo de caso como método de procedimento, focando-se a pesquisa numa organização em particular. No caso aqui apresentada pelo Aracaju *Convention & Visitors Bureau*, em virtude da abrangência do universo do *Convention & Visitors Bureau* no Brasil.

Para Yin “A essência de um estudo de caso é o de tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas, e com quais resultados (2001, p.31)”.

De acordo com Gil (2008), o Estudo de Caso possibilita a investigação mais profunda e minuciosa do objeto em questão, na perspectiva de informações substanciais em comparação a outros lineamentos. O Estudo de Caso vem sendo utilizado com maior frequência nas pesquisas sociais e se estende a diversos objetivos.

Explorar situações da vida real cujos limites não estejam claramente definidos; descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitem a utilização de levantamentos e experimentos (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.62).

A pesquisa exploratória possibilita o levantamento de informações e caracteriza-se pela necessidade de uma análise mais ampla do *bureau* em Aracaju,

com o intuito de aprofundar os conhecimentos acerca do tema, sobretudo porque este não é tão explorado, dificultando assim a formulação de hipóteses compreensíveis e fáceis de operacionalizar.

A escolha da pesquisa exploratória possibilita um maior entendimento sobre o tema escolhido, na medida em que permite traçar caminhos e definir uma nova visão sobre o assunto. Segundo Prodanov e Freitas (2013) a organização da pesquisa exploratória é passível de ajustes e oportuniza a compreensão das questões investigadas sob novas perspectivas e possibilita, através do estudo de caso abordado, levantar informações bibliográficas as quais facilitarão sobretudo a compreender melhor o assunto culminando em um criterioso diagnóstico.

Por sua vez, a abordagem qualitativa favoreceu a compreensão do ambiente do Aracaju *Convention*, através da realização de um estudo do problema com uma maior profundidade.

A pesquisa qualitativa se propõe a analisar e interpretar os dados de forma natural, verificando a realidade em seu contexto natural. Dessa forma, o pesquisador poderá participar e atingir seus objetivos, na medida em que interpreta as opiniões e as diferentes ideias em um processo analítico (MICHEL, 2015).

A respeito da organização do conteúdo, baseado no que se propõe a pesquisa, a revisão bibliográfica conduz ao levantamento de informações já pesquisadas e ao conhecimento de textos publicados que auxiliam diretamente no aprofundamento do tema e objetivos propostos, conceituando Turismo de Negócios e Eventos, Planejamento Estratégico e *Convention Bureau*.

Contudo, a pesquisa contemplou o referencial teórico, as informações sobre o histórico dos *Conventions*, descrição da sua atuação do AJUCVB e como se encontra atualmente. Dessa forma, as fontes de informações sobre temas existentes foram pesquisados em publicações relevantes e atualizadas, e serviu para um primeiro momento como parte integrante do diagnóstico da presente trabalho. Nesse sentido, diversos autores que nortearam o levantamento teórico foram: Tineo e Tomazzoni (2017); Shibaki (2013); Martins (2008); Montes e Coriolano (2003); Shuler e Padoin (2016); Sousa (2003); Bahl (2003); Schiling (2013); Dias (2011); Marques (2012); Braga (2009); Trigueiro (2005); Camelo, Linhares e Costa (2014).

A fim de subsidiar o estudo e torná-lo consistente, utilizou-se a pesquisa documental com o propósito de coletar dados objetivos da realidade do Aracaju *Convention*. A partir da análise documental houve a possibilidade de conhecimento da problemática existente na entidade, através da verificação de documentos que foram fundamentais para a formulação do plano de negócios e suas ações de marketing, dentre os quais: estatutos, organogramas, planilhas, contratos sociais e relatórios.

Levando em consideração a importância do levantamento das informações investigadas, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo na tentativa de complementar as categorias que serviram de instrumento para a pesquisa junto ao processo da pesquisa documental.

O propósito dessa técnica consiste no tratamento das informações, clareza na interpretação das mensagens e validação das mesmas a partir do confronto com outros dados adquiridos, os quais tornam a pesquisa relevante (GIL, 2008; MICHEL, 2015).

Para dar continuidade ao processo de coleta de dados significativos foram necessários outros procedimentos, a fim de sistematizar os resultados da pesquisa e torná-la possível. Dessa forma, utilizou-se da observação do ambiente da organização e do diálogo com representantes do *Convention* a nível local e nacional.

Os dados coletados a partir da abordagem qualitativa e prática revelaram uma variação expressiva de elementos verificados em torno de uma realidade que subsidiaram a análise, descoberta e interpretação de fatos relevantes para a pesquisa. A relação que há entre os componentes estruturantes do Aracaju *Convention*, sejam eles clientes (empresários representantes do *Trade Turístico*) ou compradores dos serviços (promotores de eventos), favorece uma dinâmica contextual para a pesquisa qualitativa, na perspectiva de obtenção de dados e interpretação dos mesmos de maneira lógica.

Quanto ao universo e amostra, segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 144) “O universo da pesquisa é constituído por todos os elementos de uma classe, ou toda a população”. Baseado nesse contexto o universo dos envolvidos na pesquisa restringiu-se ao diretor-presidente do Aracaju *Convention & Visitors Bureau* e o presidente da Confederação Brasileira dos *Conventions*. Apesar de entender

importante o envolvimento de outras representações do trade turístico de Sergipe, decidi não os envolvê-los devido à mudança de gestão no decorrer da pesquisa.

Compreendendo a especificidade do cenário de atuação de cada ente representativo dos *Conventions* local e nacional a partir da sua atuação no Terceiro Setor, os questionamentos foram acerca do papel do *Convention*; importância da existência do *bureau* no processo de desenvolvimento da economia local; atuação da entidade no processo de captação de eventos; atuação do *Convention* no marketing de destino; estratégias de divulgação e captação de mantenedores; ações de capacitação, qualificação para o setor; natureza jurídica favorável; desafios e perspectivas dos *Conventions*; relação de parcerias; atuação do governo na perspectiva de incremento do segmento de negócios e eventos; relacionamento com os públicos-alvo (clientes e compradores); dados estatísticos dos eventos trabalhados; realização de parcerias com universidades que possuem cursos de Turismo; análise da *Room Tax* optativa ou compulsória; articulação com o *Trade Turístico*; impactos na economia, na sociedade e na cultura de um destino; importância de um planejamento estratégico para o *Convention*.

Partindo do pressuposto que a autora da pesquisa é parte integrante do Aracaju *Convention* outras técnicas de coleta de informações foram integradas, a exemplo da observação participante de forma natural que consiste em explorar os fatos que ocorrem involuntariamente, na perspectiva de ser o mais objetivo possível na investigação (GIL, 2008).

A observação participante facilitará o resgate das informações de forma mais rápida e possibilitará o acesso aos dados pormenorizadas do *bureau*, uma vez que a atuação do observador está em conformidade com o objeto da pesquisa, colabora para esclarecer melhor os fatos e viabiliza substancialmente o produto final.

No sentido de substanciar a análise do Aracaju *Convention & Visitors Bureau* a ferramenta utilizada foi Matriz *Swot* que analisa a SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), ou seja, as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Entende-se que a criação de uma *Swot* é questão prioritária quando se discute a estratégia de uma organização (FISCHMANN,2011; MINTZBERG,2000).

Baseado nos indicadores acima descritos, o produto tecnológico que foi proposto referencia um plano de negócios, cujas etapas foram pensadas de acordo

com a organização das ideias associadas ao que propõe a entidade, no sentido de otimizar as ações.

Isso posto, iniciou-se a formulação com o sumário executivo em que foi apresentado o AJUCVB, sua finalidade, composição, forma jurídica, missão e visão propostos. Em seguida, foi realizada a análise do mercado, momento em que foram descritas as características gerais dos clientes e os principais concorrentes. No decorrer, houve a apresentação do plano de marketing com as ações pertinentes e respectiva operacionalização. Após essas ações, foi proposto o plano financeiro com previsões de custos e a construção de cenários observando o macroambiente, político, econômico, sociocultural, tecnológico e ambiental. Por fim, a construção da avaliação estratégica através de uma análise Swot do plano de negócio e sua avaliação como consideração final.

Vale o destaque para os procedimentos de construção das ações de marketing que nortearam o trabalho, cujo propósito foi equacionar as funções do AJUCVB, a fim de um maior entendimento das atividades que propõe.

Baseado nisso, foi apresentada a entidade em quatro vieses relacionados às suas práticas e, em seguida, os programas respectivos para cada etapa, elucidado no quadro 6.

- Destino: foram demonstradas as ações relacionadas com a cadeia produtiva, parceiros, envolvimento com a população local e pesquisa de fluxo turístico;
- *Convention*: foram identificadas as estratégias relacionadas com a atração de turistas de negócios e eventos e que envolvam os principais clientes – organizadores e promotores de eventos;
- *Visitors*: foram propostas as ações relativas à atração de turistas de lazer.
- *Bureau*: foram apresentadas práticas de gerenciamento em seus aspectos administrativos e financeiros, os recursos humanos envolvidos e abordagem relativa aos associados e clientes.

Quadro 6 - Programas referente ao plano de marketing

DESTINO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programa de Pesquisa de Mercado. ➤ Programa de Sensibilização. ➤ Programa Clube de Benefícios. ➤ Programa de Apoio à Promoção do Turismo Participativo. ➤ Programa Parceiro e Relações Institucionais.
CONVENTION	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programas Estratégicos de Sensibilização de Organizadores e Promotores de Eventos. ➤ Programa de Ferramentas e Serviços de Apoio para Organizadores e Promotores de Eventos. ➤ Programa de Produção de Materiais Promocionais Específicos para a Atração e Promoção de Eventos. ➤ Programa de Estratégias de Identificação de Oportunidades.
VISITORS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programa de Estratégias de Sensibilização dos Operadores de Turismo. ➤ Programa de Desenvolvimento ou Apoio de Campanhas Promocionais. ➤ Programa de Produção de Kits Promocionais para Operadores de Turismo.
BUREAU	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programa de Estratégias de Prospecção de Associados e Modelos Promocionais de Adesão ao Aracaju <i>Convention</i>. ➤ Programa de Benefícios Oferecidos para Associados através das Redes Eletrônicas. ➤ Programa de Gestão em seus Aspectos Administrativo-Financeiros, Planejamentos e Recursos Humanos. ➤ Programa de Comunicação baseado em Informativos e Materiais Promocionais. ➤ Programa voltado à informática e página Web.

Fonte: A autora, 2019.

4 METAS E ETAPAS

No sentido de direcionar o planejamento e projetar o futuro da entidade, através dos objetivos propostos, o caminho direcionado foi dividir as estratégias e relacionar suas metas e etapas correspondentes. Nesse sentido, a projeção será formatada passo a passo, num processo dinâmico, na perspectiva de elaboração do plano proposto.

Meta 1: Elaboração do diagnóstico organizacional do *Aracaju Convention & Visitors Bureau*.

Etapas 1: Analisar documentos institucionais, a exemplo de estatuto e regimento interno.

Etapas 2: Realização de análise *SWOT*, na perspectiva de compreender o cenário atuante do *Aracaju Convention*.

Meta 2: Avaliação da atuação do AJUCVB no contexto do segmento de eventos e negócios e outras práticas em Sergipe, pontuando seus desafios e perspectivas.

Etapas 1: Levantar as estratégias de ações relacionadas com a captação de eventos, foco maior da entidade;

Etapas 2: Dialogar com a Confederação Brasileira dos *Conventions & Visitors Bureau*, na perspectiva de direcionamento das ações mais efetivas.

Etapas 3: Apresentar as ações relativas às atividades do AJUCVB para órgãos envolvidos no turismo, como forma de contribuir para o desenvolvimento turístico de nosso Estado.

Meta 3: Caracterização dos públicos-alvo do AJUCVB e os serviços ofertados que impactam na economia, sociedade e cultura do destino.

Etapas 1: Levantar informações acerca dos mantenedores e promotores de eventos inseridos nas ações do AJUCVB;

Etapas 2: Avaliar se os serviços ofertados estão relacionados às tecnologias modernas e que afetam diretamente os clientes e compradores (públicos-alvo), na perspectiva de benefícios para a entidade e destino.

Meta 4: Identificação das parcerias que potencializam as ações do AJUCVB e fortalecem o destino Sergipe.

Etapa 1: Analisar as ações de relacionamento adotadas pelo AJUCVB. com os empresários, órgãos públicos e agentes de desenvolvimento (Fecomércio e Sistema S);

Etapa 2: Viabilizar projetos que potencializem parcerias, sobretudo direcionadas a prospecção de empresários, órgãos públicos estaduais e municipais e agentes de desenvolvimento (Fecomércio e Sistema S – SEBRAE, SENAC, SESI);

Meta 5: Planejamento das ações de marketing do AJUCVB no sentido de fortalecer a sua atuação.

Etapa 1: Especificar as ações diretivas do AJUCVB relacionadas à captação de eventos e outras atividades relativas ao segmento turístico, através de um planejamento estratégico, no sentido de envolver o trade e a comunidade sergipanos.

Etapa 2: Prover caminhos que fortaleçam a entidade, incrementando ações já desenvolvidas e propondo práticas de marketing que se adaptem às condições da entidade, na perspectiva de potencializar as atividades.

5 DIAGNÓSTICO

A abordagem da análise SWOT³ possibilita a identificação de pontos fundamentais na perspectiva de estabelecer ferramentas competitivas eficientes para um ambiente organizacional em processo de planejamento estratégico.

De acordo com Valim, et al. (2015), o modelo SWOT é “uma ferramenta de grande importância no planejamento estratégico, pois possibilita que os planejadores possam comparar os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças que foram identificadas anteriormente através das análises internas e externas, revelando uma visão crítica desses ambientes”.

Dessa forma, uma análise criteriosa acerca desses pontos aponta as fragilidades e as possibilidades que serão destacadas e, logo em seguida, será apresentado o quadro 6, referente à matriz SWOT com os itens respectivos:

O conhecimento da entidade em nível internacional possibilita um maior respaldo em relação à operacionalização dos serviços oferecidos, fato que oportuniza a observação de situações favoráveis, e, dessa forma, servem de exemplos e práticas em diversas localidades. A falta de conhecimento das atividades realizadas pelo AJUCVB acarreta dificuldades para desenvolver o trabalho de captação dos eventos para a cidade.

Por ser um segmento que cresce expressivamente em todo o mundo, sinaliza como um ponto forte a atribuição do AJUCVB nesse contexto, uma vez que contribui para minimizar a sazonalidade no destino. O apoio incisivo dos órgãos públicos de turismo estadual e municipal seria de fundamental importância para o incremento das ações deste segmento, sobretudo para o desenvolvimento econômico e social do destino Sergipe.

A inclusão do profissional em turismo na Fundação possibilita uma compreensão maior acerca das atribuições no segmento de turismo de eventos, visto que executa as ações de captação de eventos. Entretanto, para uma melhor atuação da entidade percebe-se que a equipe técnica é pequena, na medida em que outras funções são necessárias para complementar as demandas existentes.

³ A identificação dos pontos forte e fracos, oportunidades e ameaças e a interpretação da análise SWOT foram realizadas pela autora, uma vez que a mesma é colaboradora do AJUCVB, em janeiro de 2018.

O foco de atuação do AJUCVB é a promoção do destino, de modo a ofertar os serviços turísticos, principalmente para a realização de eventos. Esse fato traduz em um porto forte, pois proporciona visibilidade para o destino e estratégia de atração do turista de eventos. Por consequência, há o incremento da cadeia produtiva do turismo, gerando emprego e renda para a comunidade.

As ações da Fundação são deliberadas pelo Conselho Curador em reuniões trimestrais constituídas por representantes do *trade* turístico local⁴ onde, na oportunidade, o acesso às informações relativas ao trabalho desenvolvido são divulgadas e apreciadas. Durante o evento, os participantes aproveitam para expor ideias e propostas que facilitam as atividades do AJUCVB.

As mídias sociais favorecem a comunicação com o público que tem o interesse em visitar Aracaju, seja para o turista de lazer ou promotores e realizadores de eventos. Destarte, esses veículos de promoção que são utilizados pelo *bureau*, *site* institucional e facebook, proporcionam não só a divulgação da infraestrutura para eventos, mas um caminho para apresentar a cultura local.

Um ponto fraco permite observar que apesar do AJUCVB servir de catalisador e facilitador de desenvolvimento do destino através da prática de captar eventos e gerar negócios para o destino, faz-necessário um direcionamento estratégico para conduzir com maestria as atribuições que lhe compete e fazer com os mantenedores se sintam motivados.

Para obter uma melhor funcionalidade, o AJUCVB precisa ser pensado de forma distinta do que é feito atualmente. A entidade não pode ser vista como *Convention* apenas, mas, também, como *Visitors* e *Bureau*.

Faz-se necessário para a organização o posicionamento quanto as ações do *Visitors*, frente a outras entidades do *trade* turístico, sobretudo quando realizam o trabalho de capacitação nos destinos emissores de turistas de lazer.

Na medida em que o AJUCVB possui em sua constituição outras atribuições, que não só captar eventos, é mister que a equipe esteja capacitada para as novas tecnologias e pronta para oferecer serviços especializados.

⁴ A representação do *trade* no conselho curador é constituída pela ABIH/SE, ABAV/SE, ABRAJET/SE, ABRASEL/SE, SEBRAE/SE, UNIT, CDL/SE, ACESE/SE, SCRA/SE, SENAC/SE, SINDETUR/SE, Shopping Jardins e Shopping Riomar.

Vale salientar que o AC&VB necessita de uma estrutura operacional proativa e ser uma ferramenta eficiente para interagir com os diversos agentes internamente (diretoria, conselheiros e funcionários) e externamente (mantenedores, associados, promotores e organizadores de eventos, demais *conventions*, governo, organização não governamental).

Vale destacar que, de acordo com pesquisas realizadas em materiais promocionais da entidade, encontram-se diversas fontes norteadoras mas, a falta de definição a respeito da real missão do AJUCB é evidente. A título de conhecimento, vale citar três finalidades localizadas:

- “Ajudar a promover o desenvolvimento econômico e social de Aracaju e Municípios do Estado de Sergipe, através do fortalecimento da indústria turística”;
- “Promover o desenvolvimento econômico e social de Sergipe através do incentivo à atividade turística e à captação de eventos, unindo todos os setores beneficiados pela economia do turismo, auxiliando na geração de emprego e renda e na qualificação de mão de obra;
- “Promover a cidade Aracaju e os pontos turísticos do estado de Sergipe, com foco voltado para a realização, Captação e Apoio a eventos.”

A fim de oferecer um alicerce para que o AJUCVB edifique suas ações a missão precisa estar bem alinhada ao seu desenvolvimento como principal propósito.

Diante de pesquisas realizadas pela diretoria, observa-se a necessidade de modificar a natureza jurídica da organização, uma vez que é imprescindível a flexibilidade e menos burocratização nas ações.

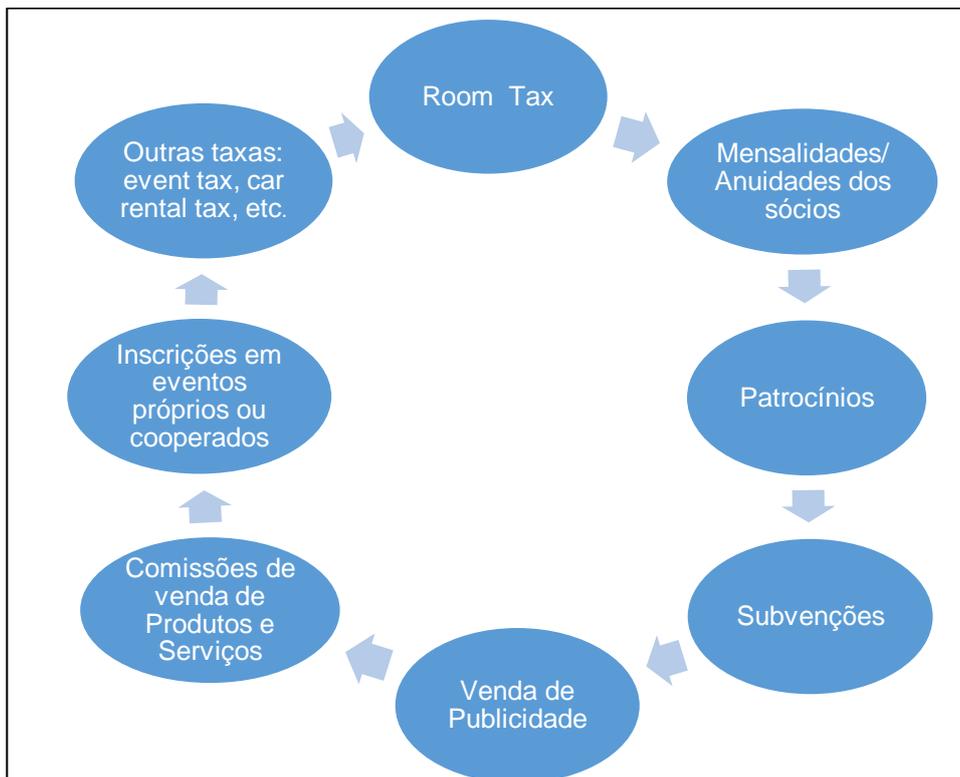
Inicialmente o AJUCVB tinha como sede o Centro de Convenções e esse fato possibilitava uma maior visibilidade para a entidade, visto que as realizações dos eventos de médio e grande portes eram concretizadas naquela área, com isso facilitava a logística de atuação.

O Aracaju *Convention* trabalha com prospecção e captação de eventos e possui um banco de informações que são úteis para a entidade. Os dados adquiridos através da comunicação com outros *conventions* possibilitam a inserção de novos eventos, visto que muitos são itinerantes e possíveis de acontecer em Aracaju.

Um ponto forte encontrado em Aracaju diz respeito à oferta, em sua infraestrutura, de uma rede hoteleira equipada e com serviços de qualidade. Em contrapartida, a falta de conscientização por parte dos gestores no processo de arrecadação da *Room Tax* inviabiliza sobremaneira as atividades do AJUCVB.

Faz-se necessário frisar que o maior subsídio financeiro da entidade advém da *Room Tax*⁵, taxa de turismo. De acordo com a definição da entidade em promover o desenvolvimento turístico do destino, outras ações tornam-se fundamentais para garantir o provimento financeiro, com maiores oportunidades de sucesso, competitividade e poder de execução, de acordo com a figura 4.

Figura 4 - Possíveis fontes de receitas do Aracaju Convention & Visitors Bureau



Fonte: Adaptado de Schuler e Padoin (2016).

A variedade de associados provenientes de diferentes áreas de atividade da cadeia do turismo proporciona ao AJUCVB ser considerado o representante desse grupo turístico do setor privado. Destarte, com esta representação, participam em

⁵ taxa voluntária que é cobrada dos hóspedes e repassada ao *Conventions & Visitors Bureaux* ao qual é afiliado. Tem como a finalidade aplicar esse valor na captação de novos eventos e propagação do destino, trazendo turistas para a cidade e beneficiando a economia local.

Conselhos Municipais e possuem a prerrogativa de influenciar nas decisões quanto às políticas públicas referentes ao turismo de negócios e eventos.

Vale salientar que a sinergia existente entre o gestor do *Convention* e o trade turístico local proporciona a concretização de parcerias e convênios com outros agentes de desenvolvimento e, certamente, maiores os benefícios para àqueles envolvidos no processo.

No tocante ao projeto específico de uma organização do terceiro setor como Aracaju *Convention*, a estruturação de parcerias é uma fatia importante para o desenvolvimento em nível institucional, tendo em vista a habilidade de se relacionar e favorecer outros atores, na perspectiva de alcançar objetivos em comum e maximizar os impactos da sua atuação como um todo em rede, em vez de atuar isoladamente como é constatado.

A carência de espaços para eventos de grande porte é uma ameaça para desenvolvimento das ações do AJUCVB. A ausência do Centro de Convenções na cidade de Aracaju inviabiliza a captação de eventos e reflete diretamente na cadeia produtiva do turismo (restaurante, bares, hotéis), além de enfraquecer as ações da entidade. Atualmente, há a disponibilidade de espaços para eventos com capacidade para médios e pequenos, mas os altos custos desses estabelecimentos dificultam a realização dos eventos.

O AJUCVB é uma organização que objetiva a geração de pernoites em hotéis e o consumo de vários produtos associados à cadeia produtiva do turismo (restaurantes, bares, locadoras de veículos, etc). Por sua vez, Aracaju atende às necessidades da demanda oriunda de outras cidades e países, sobretudo por possuir uma Orla equipada com infraestrutura e serviços adequados.

É importante enfatizar o caráter empresarial do AJUCVB, cujas práticas devem ser orientadas para a geração de negócios e articuladas com o poder público, iniciativa privada e agentes de desenvolvimento. A falta de cooperação e integração nas relações organizacionais detectadas, prejudicam sobremaneira a comercialização do produto para os visitantes.

Dessa forma, se a Entidade alcançar bases estratégicas bem definidas, integrada com toda a cadeia produtiva, novos mantenedores estarão envolvidos e

dispostos a contribuir com mensalidades, na perspectiva de beneficiar as ações de captação de eventos e o aumento do fluxo de turistas para a cidade.

O cancelamento das parcerias institucionais com a Gol Linhas aéreas inteligentes e a empresa LATAM Airlines Brasil se constitui em uma ameaça para a organização. Tal rompimento se deu em decorrência da crise econômica que o país vem passando ao longo dos últimos 3 anos. Por outro lado, e como consequência da crise econômica, identifica-se que há dificuldade em reestabelecer essa parceria com a Gol e estabelecer com outras companhias. No entanto, existe um esforço constante nesse sentido para que outras ações sejam desenvolvidas e fortalecidas, uma vez que é essencial atrair visitantes para Aracaju.

A relação institucional com as empresas aéreas em destinos emissores de turistas para Sergipe facilita as ações operacionais de divulgação, visto que os aeroportos são o portão de entrada de turistas e uma possibilidade de promoção turística.

Como estratégia para gerar negócios, a organização volta-se seus trabalhos para atrair visitantes, impulsionando o desenvolvimento econômico para Aracaju. Além da responsabilidade de divulgar o destino, através de estratégias de marketing direcionadas para o consumidor, atua como líder da cadeia produtiva do turismo de eventos, apoiando o desenvolvimento de novos roteiros e produtos em parceria com outras entidades do Trade Turístico sergipano.

Partindo desse pressuposto, as ações do Aracaju *Convention* relacionadas ao posicionamento no mercado, através das práticas de marketing, são necessárias para o seu desenvolvimento e precisam ter um caráter dinamizador, com ênfase para a atração de turistas de eventos e outros segmentos.

Um ponto importante a destacar e essencial para a vinda de turistas de negócios e eventos são os valores de tarifas aéreas e hospedagens. Atualmente, tarifas aéreas estão exorbitantes, além da indisponibilidade de voos com destino a Aracaju. Associado a esse fato, as tarifas hoteleiras são questionadas pelo consumidor que deseja participar do evento em nossa cidade.

A melhoria da competitividade do Aracaju Convention perante o mercado possibilitará avanços significativos através de diretrizes estratégicas bem planejadas. Dessa forma, evidenciar o caráter comercial e empresarial do AJUCVB, cujas ações

devem ser orientadas pela geração de negócios, possibilitarão vantagens competitivas para o destino.

O quadro 7 abaixo apresenta a avaliação crítica do ambiente interno e externo que norteiam as ações da entidade, cujo propósito é alcançar o objetivo de formalizar um plano de negócio para o AJUCVB.

Quadro 7 - Análise SWOT - AC&VB (Pontos fortes e pontos fracos)

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • A função dos <i>Conventions</i> é conhecida internacionalmente; • Contribui para o desenvolvimento econômico e social do destino; • Fomenta o segmento de negócios e eventos em Aracaju; • Equipe formada por Turismólogos; • Colabora para o marketing do destino; • Ações que contribuem para minimizar a sazonalidade no destino; • Possibilidade de colaborar com a Abih nas capacitações em destinos emissores de turista de lazer; • Acesso e transparência nas informações relativas às ações realizadas; • Forte veículo de divulgação cultural; • Auxilia na formação de um turismo sustentável através de campanhas promocionais. • Contribui com informações turística para os promotores e realizadores de eventos; • Conselho Curador constituído pelo <i>trade</i> turístico; 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe sem direcionamento estratégico; • Missão, visão e valores sem estratégias organizacionais definidas; • Falta de apoio efetivo da Secretaria de Turismo de Estado e do Município; • Pouco conhecimento acerca das ações do <i>Convention</i>, por parte da população local e outras entidades; • Marketing institucional pouco efetivo; • Pouca visibilidade institucional devido à localização; • Frágil articulação com outros <i>Conventions</i>; • Equipe operacional pequena; • Necessidade de capacitação da equipe técnica; • Ausência de projetos que viabilizem possíveis convênios; • Arrecadação da <i>Room Tax</i> e taxa dos mantenedores como únicas fontes de receita para a empresa; • A figura jurídica do <i>Convention</i> é um limitador para as ações do <i>Convention</i>; • Mantenedores desmotivados.

Quadro 8 - Análise SWOT - AC&VB (Oportunidades e Ameaças)

EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Rede hoteleira equipada; • Influência nas tomadas de decisão quanto às políticas públicas; • Disponibilidade de espaços para evento com capacidade para eventos de médio porte; • Variedade de opções no setor de alimentos e bebidas; • Possibilidades de constituir parcerias e convênios com outros órgãos; • Possibilidade de parcerias com empresas aéreas; • Oferta de serviços de apoio ao turista (locadoras de veículos, agências de receptivo, manifestações culturais); • Orla equipada com infra-estrutura para atendimento ao turista; • Possibilidade de aumento do número de mantenedores; • Ligação aérea com os principais portões de entrada internacional do Brasil; • Apoio ao desenvolvimento de novos produtos turísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conscientização dos hotéis no processo de arrecadação da <i>Room Tax</i>; • Falta de integração do Trade Turístico; • Falta de cooperação e integração nas relações organizacionais; • Ausência de um Centro de Convenções; • Pouca iniciativa na área do turismo de negócios e eventos pelo poder público; • Descrédito nas ações do <i>Convention</i>; • Cancelamento de parcerias com empresas aéreas (GOL E LATAM), devido à crise; • Representantes locais desinteressados em apresentar o destino como sede para a realização de eventos. • Malha aérea deficiente; • Preços altos nas tarifas hoteleiras; • Espaço para eventos com valores elevados, devido à falta de um Centro de Convenções e concorrência.

Fonte: A autora, 2018.

6 PLANO DE NEGÓCIO

Na medida em que se pretende empreender ou organizar uma empresa já em funcionamento, faz-se necessário um minucioso planejamento para que as tarefas propostas sejam exitosas, construídas passo a passo.

As ideias surgem e com elas as dúvidas e incertezas perante um caminho de certa forma desconhecido. Para tanto, a colaboração de um plano de negócio servirá para nortear todo o trajeto previsto e minimizar os possíveis erros que porventura surjam no percurso.

De acordo com o Sebrae (2013) o plano de negócio é uma ferramenta que descreve por escrito os objetivos capazes de nortear as possibilidades apresentadas pelo mercado e conduzir o empreendedor, no sentido de conceder uma maior segurança para quem deseja promover a inovação do negócio.

A elaboração de um plano de negócio para o *Aracaju Convention & Visitors Bureau* certamente ampliará as ações, na medida em que as informações serão detalhadas, seus produtos e serviços melhores apresentados, clientes e fornecedores identificados e, sobretudo, apresentação detalhada dos pontos fortes e fracos da Fundação.

6.1 Sumário Executivo

A Fundação Aracaju Turismo e Eventos quando do seu surgimento, em 16 de outubro de 2000, teve sede na Avenida Presidente Tancredo Neves, s/n D.I.A, Centro de Convenções de Sergipe em Aracaju.

Devido a necessidade de revitalização do espaço, houve a transferência de sede da Fundação, para a Rua Ananias Azevedo,184, Galeria Center 13, 1º andar, sala 57, Bairro Praia 13 de Julho.

Para que houvesse o início das ações da Fundação Aracaju Turismo e Eventos, cujo nome, para efeitos promocionais, denomina-se Aracaju *Convention & Visitors Bureau*, entidades instituidoras uniram-se para a sua formalização, além da realização de doações financeiras e equipamentos, na perspectiva de iniciar as atividades. Cabe ressaltar que a Fundação foi registrada em cartório em 14 de novembro de 2000.

Dessa forma, cabe o destaque para as representações organizadoras: ABAV- Associação Brasileira das Agências de Viagens; ABIH- Associação Brasileira da Indústria de Hotéis; ABRAJET- Associação Brasileira de Jornalistas de Turismo; ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes; ACESE - Associação Comercial e Empresarial de Sergipe; CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas; CRA – Conselho Regional de Administração, SINDETUR/SE – Sindicato das Empresas de Turismo do Estado de Sergipe; SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial; Shopping Jardins; Shopping Riomar e UNIT – Universidade Tiradentes; UFS- Universidade Federal de Sergipe, CODISE -Companhia de Desenvolvimento Industrial e de Recursos Minerais de Sergipe; Prefeitura Municipal de Aracaju; EMSETUR- Empresa Sergipana de Turismo.

Vale salientar que em maio de 2009, em assembleia geral extraordinária da Fundação, por ordem do Ministério Público Estadual, no sentido de adequar às normas vigentes para fundações, o estatuto social foi modificado quanto aos instituidores. Para tanto, a proposta foi retirar os entes públicos (UFS, CODISE EMSETUR E PREFEITURA MUNICIPAL) da relação, uma vez que estes caracterizavam conflito de interesses.

De acordo com a finalidade, a Fundação tem seu foco em captação, geração e incremento para a Cidade de Aracaju/SE e outras localidades no Estado de Sergipe, de congressos, feiras, convenções e eventos nacionais e internacionais, especialmente os de natureza cultural, técnica e científica, visando a ampliação do fluxo de visitantes da Capital e do Estado de Sergipe (ESTATUTO, 2000).

Uma mudança sutil no estatuto de 2009 organizou o referido texto da seguinte forma:

A Fundação tem por finalidade a atração, captação, geração e incremento e o Estado de Sergipe, de congressos, feiras, convenções e eventos nacionais e internacionais, visando à ampliação do fluxo de visitantes da Capital e do Estado de Sergipe.

Faz-se necessário frisar que desde o estatuto inicial, até os dias atuais, as suas finalidades se mantiveram, e, para sua consecução, a Fundação poderá:

- a) Captar e gerar eventos de natureza nacional e internacional para Aracaju e outras localidades do Estado de Sergipe;
- b) Desenvolver e incrementar eventos já existentes que se insiram nos objetivos da Fundação;
- c) Manter intercâmbio técnico, cultural e social com entidades congêneres, em âmbito nacional e internacional, a elas se associando no interesse da Fundação;
- d) Promover treinamentos e cursos de aperfeiçoamento, para aprimorar a mão-de-obra do setor de turismo e de eventos do Estado de Sergipe, mediante convênios com estabelecimentos de ensino e entidades congêneres;
- e) Promover a integração das atividades econômicas relacionadas com o mercado de eventos turísticos e culturais;
- f) Contribuir para melhor aproveitamento dos equipamentos destinados a eventos e turismo, avaliando seu desempenho e sugerindo procedimentos técnicos, operacionais e administrativos;
- g) Patrocinar, promover e apoiar exposições, festivais de arte, espetáculos teatrais, de dança, de música e outros eventos semelhantes;
- h) Promover e valorizar a imagem de Aracaju e do Estado de Sergipe como destinos turísticos culturais.

- i) Celebrar convênios, ajustes, contratos ou outros instrumentos com pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, ou de direito público, visando ao cumprimento de suas finalidades;
- j) Amparar as atividades culturais, artísticas e esportivas promovidas no Estado de Sergipe.

Segundo o estatuto (2000), por se tratar de uma Fundação possui pessoa jurídica de direito privado, natureza cultural, sem fins lucrativos. Em 2009, o estatuto acrescentou “sua autonomia administrativa e financeira, regendo-se pelo Estatuto, por seu Regimento Interno e pela legislação que lhe for aplicável”.

A base de sustentação financeira se dá pela contribuição voluntária dos hóspedes nos hotéis que é repassada para o AJUCVB, também chamada de *Room Tax*. Existem ainda as entidades que promovem a “sobrevivência” dos C&VB que são chamadas de “Entidades Personalidades Mantenedoras”. No Aracaju *Convention* os mantenedores são divididos em categorias, a saber: Hotelaria, Bares e Restaurantes, Agência de Viagens, Equipamentos de Som e Imagens, Locação de Veículos, Shopping Center, Agência de Publicidade e Propaganda.

Faz-se necessário o destaque para os órgãos que formam a administração da entidade, constituindo-se em Conselho Curador; Conselho Fiscal e Diretoria Executiva de acordo com organograma da figura 5. Vale ressaltar, que todos os componentes dos conselhos e diretoria fazem parte das entidades que representam os instituidores.

Figura 5 - Organograma Aracaju Convention& Visitors Bureau.



Fonte: Elaborada pela autora a partir de informações do AJUCVB, 2019.

O Conselho Curador, com mandato de 04(quatro) anos, prorrogável, será constituído por integrantes efetivos que representam as entidades abaixo sinalizadas, cujo presidente será eleito por seus pares, em reunião que der posse aos conselheiros (ESTATUTO, 2009):

- Associação Brasileira de Indústrias de Hotéis – ABIH/SE;
- Associação Brasileira de Agências de Viagens – ABAV/SE;
- Associação Brasileira de Jornalistas de Turismo – ABRAJET/SE;
- Associação Brasileira de Restaurantes e Empresas de Entretenimento – ABRASEL/SE;
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Sergipe – SEBRAE/SE;
- Universidade Tiradentes – UNIT;
- Câmara dos Dirigentes Lojistas de Aracaju – CDL;
- Associação Comercial de Sergipe – ACESE;
- Condomínio do Shopping Center Jardins;
- Conselho Regional de Administração – CRA/SE;

- Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC;
- Condomínio Shopping Riomar;
- Sindicato das Empresas de Turismo em Sergipe – SINDETUR/SE.
- É mister salientar que o Conselho Curador é o órgão máximo e soberano de deliberação da Fundação, fato em que compete algumas atribuições:
 - Exercer a fiscalização superior do patrimônio e dos recursos da Fundação;
 - Aprovar o orçamento, as contas, os balanços, o relatório anual da FUNDAÇÃO; e acompanhar a execução orçamentária;
 - Aprovar o critério de determinação de valores dos serviços, produtos e bens, contratados ou adquiridos para a consecução dos objetivos da FUNDAÇÃO;
 - Pronunciar-se sobre a estratégia de ação da FUNDAÇÃO, bem como sobre os programas específicos a serem desenvolvidos;
 - Aprovar as prioridades que devem ser observadas na promoção e na execução das atividades da FUNDAÇÃO;
 - Deliberar sobre propostas de empréstimos a serem apresentadas a entidades de financiamento, que onerem os bens da FUNDAÇÃO;
 - Autorizar a alienação a qualquer título, o arrendamento, a oneração, ou o gravame dos bens móveis e imóveis da FUNDAÇÃO;
 - Aprovar a participação da FUNDAÇÃO no capital de outras empresas, cooperativas, condomínio ou outras formas de associativismo, bem como organizar empresas cuja atividade interesse aos objetivos da FUNDAÇÃO;
 - Aprovar a realização de convênios, acordos, ajustes e contratos, bem como estabelecer normas pertinentes;
 - Apreciar e aprovar a criação de estruturas;
 - Aprovar o quadro de pessoal e suas alterações, bem como fixar diretrizes de salários, vantagens e outras compensações de seu pessoal;
 - Conceder licença aos integrantes do Conselho;
 - Escolher auditores independentes;
 - Aprovar o regimento interno da FUNDAÇÃO e eventuais modificações deste estatuto, observada a legislação vigente;
 - Eleger Diretoria Executiva;
 - Deliberar sobre quaisquer assuntos de interesse da FUNDAÇÃO que lhes forem submetidos pela Diretoria Executiva, através do Diretor Presidente;
 - Eleger os integrantes do Conselho Fiscal;

- Resolver os casos omissos neste estatuto e no regimento interno.

De acordo com o estatuto (2009), o Conselho Fiscal tem mandato de 04 (quatro anos), é composto por 03 (três) integrantes efetivos e 02 (dois) suplentes, sendo eleitos pelo Conselho Curador.

Conforme as normas, a sua competência decorre de:

- Fiscalizar a gestão econômico-financeira da Fundação, examinar suas contas, balanços e documentos, e emitir parecer que será encaminhado ao Conselho Curador;
- Emitir parecer prévio e justificado para alienação, oneração ou aquisição de bens e direitos, para a liberação do Conselho Curador.

Segundo as normas citadas no estatuto vigente, a Fundação será administrada por uma Diretoria Executiva constituída de um diretor-presidente, dois vice-presidentes, um diretor secretário e um diretor administrativo-financeiro, eleitos pelo Conselho Curador, com mandato de 04(quatro) anos, permita a recondução.

Isto posto e de acordo com o estatuto (2009), as atribuições da Diretoria Executiva se distribuem em:

- Expedir normas operacionais e administrativas necessárias às atividades da Fundação;
- Cumprir e fazer cumprir o Estatuto, o Regimento Interno e as normas e deliberações do Conselho de Curadores;
- Submeter ao Conselho Curador a criação de órgãos administrativos de qualquer nível, locais ou situados nas filiais ou sucursais;
- Realizar convênios, acordos, ajustes e contratos, inclusive os que constituírem ônus, obrigações ou compromissos para a Fundação, ouvindo o Conselho Curador;
- Preparar balancetes e prestação anual de contas, acompanhados de relatórios patrimoniais e financeiros, submetendo-os, com parecer do Conselho Fiscal, ao Conselho Curador, por intermédio do presidente do Conselho Fiscal;
- Propor ao Conselho Curador a participação no capital de outras empresas, cooperativas, condomínio ou outras formas de associativismo, bem como

organizar empresas cujas atividades interessem aos objetivos da Fundação;

- Proporcionar aos Conselhos Curador e Fiscal, por intermédio do Diretor Presidente, as informações e os meios necessários ao efetivo desempenho de suas atribuições;
- Submeter ao Conselho Curador o planejamento e política de pessoal da Fundação;
- Submeter à apreciação do Conselho Curador a criação e extinção de órgãos auxiliares da Diretoria.

O diretor-presidente do Aracaju *Convention* pode ser representado por qualquer entidade do trade turístico e terá um mandato de quatro anos podendo ser reeleito. Atualmente, a equipe técnica é constituída por 3 (três) funcionários e 1 (um) estagiário na perspectiva de atender os objetivos da Fundação, os quais possuem atribuições que perpassam pela captação, relacionamento, promoção e atividades administrativa e financeira.

O principal foco de atuação do Aracaju *Convention* é atrair eventos e, com isso, promover institucionalmente o destino. Atua em parcerias com órgãos públicos, e entidades do *Trade* Turístico, na perspectiva de aquecer a economia local, oportunizando a geração de negócios para o empresário, auxiliando no caso de sazonalidade, principalmente para os empresários do setor.

Ao atrair eventos o AJUCVB torna-se um catalizador de esforços das empresas turísticas locais, a partir da escolha de um promotor ou realizador de eventos pela localidade. O papel do *bureau* permite que as ações não fiquem desordenadas e individualizadas, quando compreende a necessidade de visão de totalidade para aquele que deseja realizar um evento, oferecendo o hotel adequado, transportes eficazes, melhor acesso, restaurantes com gastronomia regional.

Os principais serviços prioritários oferecidos pelo AJUCVB são:

Apoio à captação de eventos:

- i. Produção de livro de candidatura e material promocional;
- ii. Fornecimento ou intermediação de contato com secretarias de turismo para obtenção de material promocional;

- iii. Intermediação de contato com órgãos públicos e entidades do *Trade Turístico* para obtenção de cartas de apoio;
- iv. Apoio na realização de visitas de inspeção;
- v. Acompanhamento do proponente da candidatura para explanação da infraestrutura da cidade.

Apoio à promoção de eventos:

- i. Fornecimento ou intermediação de contato com secretarias de turismo para obtenção de material promocional;
- ii. Intermediação de contato com órgãos públicos para obtenção de cartas de boas-vindas;
- iii. Apoio na realização de visitas de inspeção pós- captação;
- iv. Acompanhamento do proponente da candidatura para a promoção do destino na edição anterior ao evento captado;
- v. Intermediação de clientes com fornecedores locais.

Vale ressaltar que a missão da fundação, de acordo com a proposta do plano de negócios é “desenvolver e fortalecer a indústria turística na cidade de Aracaju e municípios do Estado de Sergipe, promovendo-os como destinos para a realização de eventos, captando, criando e apoiando eventos, bem como atraindo visitantes através de ações planejadas e integradas de marketing, em âmbito nacional e internacional”.

A visão a partir de então será “ser até 2023 uma referência regional na captação e apoio a eventos, assim como na promoção do destino, exercendo a competitividade regional a partir de um planejamento sólido com parcerias públicas e privadas”.

Os valores propostos serão norteados pelos “profissionalismo, ética, motivação, parcerias e criatividade”, em que a produção de ideias deve prevalecer na perspectiva de alcançar os objetivos propostos no plano.

6.2 Análise de mercado

6.2.1 Estudo do Cliente

A mobilização e o comprometimento são essenciais para a formação dos clientes e o desenvolvimento de um *Convention Bureau* os quais constituem diversas entidades envolvidas com o turismo, cujo papel e responsabilidade são de protagonizar o destino que representam.

Com a criação do Aracaju *Convention*, um grupo de empresários que compõem a cadeia turística, com interesse de dinamizar o mercado, se filiou à entidade com o propósito de que o responsável gerenciamento dos recursos possa trazer lucros para o seu negócio.

É mister que os empresários percebam a força do Aracaju *Convention & Visitors Bureau*, na medida em que atende a necessidade da cadeia produtiva do turismo em sintonia com resultados, sobretudo quando trazem novos eventos e capacitam os profissionais da hospitalidade.

De acordo com o Regimento Interno (2000), regido pelo Estatuto (2000), em seu art. 11º, as entidades instituidoras e os demais mantenedores e colaboradores da Fundação serão divididos em grupos, de acordo com a seguinte classificação de segmentos:

- Hotéis, Apart-hotéis, Pousadas e similares;
- Agentes de viagem;
- Órgão de Turismo Oficial Municipal;
- Órgão de Turismo Oficial Estadual;
- Organizadores de Congressos e Eventos;
- Promotores e Montadores de Feiras e Exposições;
- Entidades de Classes Lojistas;
- Entidades de Classes Comercial e Industrial;
- Shopping Centers;
- Restaurantes, Bares e Similares;
- Instituição de Apoio e Fomento Empresarial;
- Instituições Culturais e Educacionais;

- Transportadoras Aéreas;
- Locadoras de Veículos e Transportadoras Terrestres;
- Mantenedores Diversos.

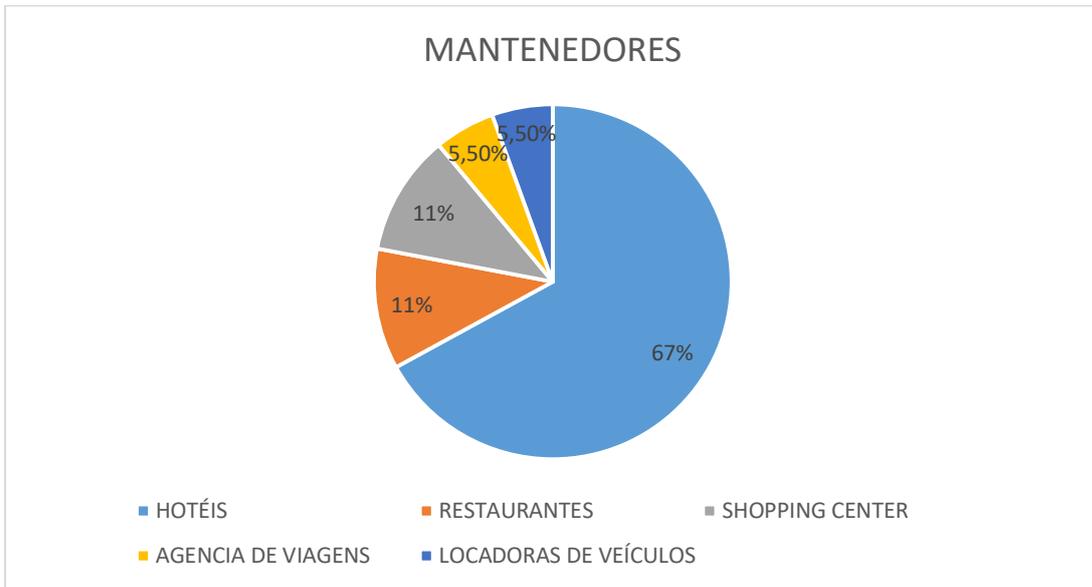
As demais entidades de classe mantenedoras que não estiverem inclusas nos grupos, acima sinalizados, farão parte do grupo de mantenedores diversos (REGIMENTO INTERNO, 2000).

Nessa vertente, pode-se destacar a intersetorialidade, união de forças que envolvem o comércio, micro e pequeno empreendedor, profissionais autônomos, que se unem para a formação de alianças dinâmicas e estratégicas entre as organizações, cuja finalidade é colaborar com a coletividade e trabalhar na perspectiva de alcançar os objetivos específicos.

Um *Convention Bureau* busca oferecer o desenvolvimento econômico da região, além de ser um propagador do destino. Dessa forma, vale ressaltar que, apesar de o *Aracaju Convention* está localizado na capital, nada impede que seus associados tenham seus negócios em outro município do, uma vez que o turista de negócio disponibiliza seu tempo livre para conhecer os atrativos turísticos que se encontram no Estado.

De acordo com a classificação de segmentos apresentada pelo Regimento Interno do AJUCVB, os mantenedores que compõem atualmente a Fundação o de maior proporção é a hotelaria, seguidos de restaurantes, shoppings centers, restaurantes, agências de viagens e locadoras de veículos, como demonstra o gráfico 1.

Gráfico 1 - Porcentagem de mantenedores do AJUCVB



Fonte: A autora, 2019.

De forma a ampliar o conhecimento acerca da Fundação, segue, no quadro 8 um maior detalhamento dos mantenedores que colaboram com as ações de captação de eventos do AJUCVB.

Quadro 9 - Relação de mantenedores do AJUCVB

HOTÉIS	AQUARIOS PRAIA HOTEL ARUANÃ ECO PRAIA CONFORT HOTEL ARACAJU DEL CANTO HOTEL HOTEL ALGAS MARINHAS HOTEL DA COSTA HOTEL POUSADA DO SOL JATOBÁ PRAIS HOTEL DEL MAR HOTEL MAKAI RESORT RADISSON HOTEL ARACAJU VIA MAR PRAIA HOTEL
SHOPPING CENTER	SHOPPING RIOMAR SHOPPING JARDINS
RESTAURANTES	CASA DE FORRÓ CARIRI O MIGUEL
AGÊNCIA DE VIAGENS	PROPAGTUR
LOCADORA DE VEÍCULOS	DISLOC

Fonte: A autora, 2019.

6.2.2 Estudo dos Concorrentes

Estudos realizados permitiu a conclusão de que o turismo de negócios gera benefícios econômicos e estruturais, num contexto nacional, regional e local, dentre eles o aumento da receita turística, desenvolvimento de novos negócios, criação de novos empregos, melhoria da imagem do destino, diminuição da sazonalidade, transferência de conhecimentos e tecnologia (DAVIDSON; COPE, 2003).

Visto isso, o destino necessita de características fundamentais para o desenvolvimento desse tipo de turismo, e se destacar entre os concorrentes com ênfase para uma boa acessibilidade em termos de voos regulares, infraestrutura física adequada e serviço de excelência, experientes profissionais que estão diretamente em contato com o turista de eventos, centro de convenções confortáveis e tecnologicamente montados e com capacidade para atender eventos de médio e grande portes.

Dessa forma, o destino Sergipe, através da atuação integrada com organismos capacitados, em destaque para o Aracaju *Convention & Visitors Bureau*, atrairá uma quantidade expressiva de turistas desse segmento se destacando perante outros destinos, seus maiores concorrentes, pois é esta entidade que está diretamente relacionada com a promoção do destino e o desenvolvimento do turismo de negócios.

De acordo com a análise realizada nas ações de prospecção de eventos pelo AJUCVB, percebe-se que os incentivos oferecidos pelos órgãos ou empresas de fomento fazem a diferença para aqueles que pretendem realizar os mesmos. O município de Aracaju, por ter uma característica de cidade plana e os atrativos turísticos muito próximos, favorece o planejamento de um evento com menores custos, uma vez comparando com região sudeste, sul e algumas cidades do nordeste.

Vale destacar, que o maior desafio para o AJUCVB perante outros *Conventions* é proporcionar um ambiente confortável e que atenda as expectativas de um evento de grande porte, ou seja, um Centro de Convenções apropriado para tanto, além de uma malha aérea que proporcione voos regulares e com valores convidativos para atender tal demanda.

Os desafios mencionados dependem da articulação dos órgãos locais competentes, no sentido de perceber a importância do segmento turístico para a economia local. Outro ponto relevante para tornar o *convention* local competitivo

perpassa pelas as ações internas do AJUCVB, no sentido de organizar a equipe em um direcionamento estratégico das ações compatíveis com as atribuições da Fundação.

Prova disso se dá quando das informações adquiridas de outros *conventions* do Nordeste, região que se encontra o Aracaju *Convention* e delimitação feita pela autora, e comprova-se, através da tabela 1, quão distantes estamos no contexto de realização de eventos, sendo estes captados ou apoiados pela entidade.

Quadro 10 - Eventos Captados pelos Convention do Nordeste/2019

REGIÃO NORDESTE	EVENTOS CAPTADOS E APOIADOS/2019
CEARÁ	53
MACEIÓ	21
NATAL	18
RECIFE	17
JOÃO PESSOA	17
ARACAJU	10

Fonte: Dados obtidos pelos *Conventions* de cada Estado.

Vale destacar que apesar de ser um pequeno Estado em dimensões territoriais, Alagoas, através do *Convention* de Maceió, consegue desenvolver um trabalho que sustenta a realização de um número considerável de eventos, sem falar no apoio institucional de divulgação do destino, como assegura o secretário de turismo de Maceió, Jair Galvão, em palestra concedida aos participantes do programa Lidera⁶, promovido pelo Sebrae Sergipe.

Outro ponto importante, dentro de uma análise de concorrentes para o Aracaju *Convention*, são aqueles indiretos que se enquadram como organizadores de eventos

⁶ Programa que tem o objetivo de desenvolver líderes empresariais ou pessoas que queiram desenvolver a capacidade de liderar, conscientes e engajados com as causas do desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas nos seus municípios e que gerem impactos positivos no ambiente dos pequenos negócios e do empreendedorismo.

e empreendedores (proprietários de espaços para eventos) que não estão vinculados à entidade. Estes, por sua vez, desenvolvem trabalhos semelhantes ao Aracaju *Convention*, sobretudo quando viabilizam a realização de eventos na cidade.

Diante do exposto, a elaboração de um plano de negócios para o AJUCVB se torna mais evidente quando se percebe a necessidade de ações mais articuladas e planejadas. Um olhar para o destino com a visão de um *convention* faz com que a dinâmica das atividades seja focada na geração de negócios não só para o empresário da cadeia produtiva, mas para o Estado como um todo.

6.3 Plano de Marketing

A priori, é de suma importância um olhar para a forma jurídica do AJUCVB que, como fundação, burocratiza algumas ações, uma vez que poderiam ser tratadas de forma mais ágeis. De acordo com a mudança de Fundação para Associação, o processo das atividades desenvolvidas pela entidade terá um novo rumo, sobretudo no tocante à participação de associados interessados de fato com as ações praticadas.

Conforme os objetivos provenientes desta pesquisa, norteadores para que se proponha um plano de negócios para o AJUCVB, tem-se em vista alguns pontos importantes para a elaboração do plano de marketing. Vale destacar, dessa forma, o papel institucional e sua relação com os mantenedores e associados, a importância de estratégias bem constituídas para captar novos eventos e, também, adotar mecanismos de atração de turistas de lazer para o nosso Estado.

Faz-se necessário frisar que o papel do *visitors* na constituição do *Convention* de Aracaju, reafirmando Schuler e Padoin (2016) é de fundamental importância para multiplicar ações de marketing, na perspectiva de divulgar o destino em parcerias com a iniciativa privada e órgãos públicos municipais e estaduais. O retorno dessas estratégias se dá na boa imagem do negócio, no aumento do número de turistas e, conseqüentemente no acréscimo de receita.

O plano de marketing, de acordo com as metas e etapas mensuradas, foi pensado no viés institucional como protagonista de todas as ações, na realidade dos mantenedores locais, nas ações de captação mais efetivas e, sobretudo, na inserção efetiva dos parceiros públicos e privados. Os procedimentos de marketing evidenciados se relacionam e beneficiam não só a entidade, mas a cadeia produtiva do turismo do nosso Estado.

Para iniciar as ações de marketing e operacional, segue, na figura 6 a ilustração da logomarca do Aracaju *Convention & Visitors Bureau* que apresenta, segundo o entendimento dos colaboradores, o pôr do sol, as fitas do folclore e uma arara com as suas multicores.

Figura 6 -Logomarca do Aracaju Convention & Visitors Bureau



6.3.1 Ações de Marketing e Operacional

O alinhamento de estratégias de marketing que serão propostas a seguir servirá a posteriori de subsídios na perspectiva de operacionalização de ações positivas para o incremento do *Aracaju Convention & Visitors Bureau*.

De acordo com Brito e Fontes (2012), as ações que envolvem os eventos estão relacionadas à interrelação com a cadeia produtiva, num processo integrado, envolvendo órgãos públicos, setor privado, terceiro setor e sociedade, em que todos sejam beneficiados.

Dessa forma, o plano proposto abordará quatro vieses relacionados com a prática dessa fundação:

- Destino: ações relacionadas com a cadeia produtiva, parceiros, envolvimento com a população local e pesquisa de fluxo turístico;
- *Convention*: estratégias relacionadas com a atração de turistas de negócios e eventos e que envolvam os principais clientes – organizadores e promotores de eventos;
- *Visitors*: ações relativas à atração de turistas de lazer;
- *Bureau*: práticas de gerenciamento em seus aspectos administrativos e financeiros, os recursos humanos envolvidos e abordagem relativa aos associados e clientes.

DESTINO

Programa de Pesquisa de Mercado

Na medida em que ordenamos o processo de planejamento numa orientação bem definida, observamos que a pesquisa se enquadra num dos principais pilares para obtenção de resultados norteadores (KUNSCH,2006).

Ação: Criar em sua estrutura administrativa um setor específico de pesquisa, denominado “Conheça o Turista”, em parceria com órgãos do governo e terceiro setor, a exemplo do SEBRAE e Fecomércio ou Universidades Públicas, a fim de acompanhar, organizar e publicar pesquisas, uma vez que estas são a essência do planejamento.

Os principais objetivos desta ação:

- Compreender o perfil do visitante e o seu comportamento;
- Acompanhar tendências;
- Reconhecer novos segmentos a serem investigados;
- Possibilitar cálculo de impacto econômico;
- Avaliar o grau de satisfação;
- Redirecionar ações que não estejam satisfatórias.

Metodologia utilizada:

A pesquisa será realizada através de um software em que serão coletadas as respostas de um questionário preestabelecido pelo AJUCVB. Por sua vez, este selecionará quem fará parte da pesquisa, através de parcerias com a Universidade e Instituto Federais de Sergipe que contemplam o curso de turismo. Inicialmente será realizada nos hotéis, pontos turísticos da capital (Orla Pôr do Sol, Mercado Municipal, Orla de Atalaia). A importância de estar nos hotéis é devido aos turistas de eventos e negócios.

Conteúdo da Pesquisa:

- Procedência -país (cidade/estado – em se tratando de turistas nacionais);
- Motivo da viagem (lazer, negócios, eventos, visita à família, outros);
- Dados pessoais (faixa etária, faixa salarial, estado civil, escolaridade);
- Duração da estada na cidade ou país;
- Viagens prévias ao destino;
- Percentual de vezes que viaja com acompanhantes;
- Companhia aérea utilizada;
- Fatores para escolha da companhia aérea, baseado nos questionamentos:
 - Melhor tarifa;
 - Disponibilidade de voos.
- Forma de compra de bilhete aéreo:
 - Operadora/Agência de viagens;
 - Internet;
 - Sendo turista de eventos, se houve tarifas diferenciadas.
- Intenção de retorno;
- Áreas da cidade visitada;
- Atrativos turísticos visitados;

- Agência de receptivo utilizada;
- Detalhamento de gastos por itens (hospedagens, alimentação, entretenimento, compras, transporte local);
- Tipo de hotel utilizado;
- Nível de satisfação com os serviços e com a cidade;
- Fatores que mais gostaram e que desagradaram;
- Utilização de agentes de viagem para hospedagem, companhia aérea, locação de automóveis, passeios ou pacotes;
- Utilização de internet para conhecer o destino, efetuar reserva hoteleira, locação de automóveis ou compra de pacotes;
- Planejamento da viagem: individual, agência de turismo, empresa ou eventos.

Destarte, a publicação da pesquisa deverá estar adequada aos diferentes perfis de público-alvo, disponibilizada em diferentes tamanhos e níveis de detalhamento, cujo propósito é salientar unicamente as informações, dentre várias identificadas na pesquisa, que sejam relevantes àquele perfil de público alvo.

PROGRAMAS DE SENSIBILIZAÇÃO

O ordenamento turístico está diretamente relacionado com os turistas e a comunidade que integra o local. Dessa forma, ações proativas fazem parte do processo e fazem com os consumidores do produto turístico tenham uma boa imagem do destino (PAIXÃO; GÂNDARA; PAIXÃO, 2016).

Ação: Incentivar e apoiar campanhas de sensibilização da comunidade e turistas sobre a importância da preservação ambiental, segurança no trânsito, limpeza da cidade, acolhimento ao turista, exploração sexual, dentre outros temas em parceria com órgãos públicos e entidade de classes. Entende-se que a atividade turística pode trazer alguns transtornos à população local e, também benefícios, através de ações dos órgãos públicos em prol do desenvolvimento da cidade e satisfação daqueles que a visita.

O Aracaju *Convention*, de forma reativa ou preventiva, pode conduzir ou apoiar campanhas de sensibilização centradas nos benefícios que o desenvolvimento da atividade turística produz para a cidade e os moradores locais, tais como:

- Aumento de áreas verdes;

- Melhoria nos sistemas de transportes;
- Urbanização e melhoria da infraestrutura local;
- Sinalização turística;
- Limpeza urbana;
- Campanha de sensibilização contra o turismo sexual com a finalidade de demonstrar que este é crime;
- Melhor desempenho dos guardas municipais na segurança de turistas e comunidade local.

Metodologia utilizada:

Diversas ferramentas e estratégias de comunicação podem ser utilizadas, desde campanhas publicitárias, palestras, seminários, ações de marketing direto com distribuições de brindes e folders, além de eventos promocionais, tendo como objetivo maior a sensibilização e satisfação da população em morar numa cidade organizada e, com isso, receber bem o turista.

PROGRAMA CLUBE DE BENEFÍCIOS

O programa aborda ação que beneficie a população local, na perspectiva de inserir os profissionais da área do turismo no mercado de trabalho e obterem vantagens competitivas, uma vez que estas são um diferencial de oferta (VIGNATI, 2012).

Ação: Oportunizar as pessoas envolvidas no segmento turístico, sejam profissionais ou estudantes, através de um mecanismo de oferta de empregos e estágios, a partir das parcerias com o *trade* turístico, órgãos públicos, terceiro setor ou entidades de classe comprometidos com desenvolvimento do turismo.

Metodologia utilizada:

Inicialmente, através de um banco de dados do AJUCVB, há o cadastramento de empresas do segmento turístico que se interessam em oferecer vagas de empregos ou estágios para interessados em trabalhar ou se aperfeiçoar na área do turismo.

A operacionalização se dá por meio do site da entidade, na medida que os currículos são cadastrados, e o AJUCVB oferece uma maneira de otimizar o processo

de recrutamento, com o intuito de encontrar candidatos que preencham as vagas, através de entrevistas e tomada de decisão orientadas por dados.

Vale ressaltar que o site do AJUCVB estará disponível, abrindo um espaço para que os candidatos pretendidos possam expor suas opiniões a respeito dos serviços realizados.

PROGRAMA DE APOIO À PROMOÇÃO DO TURISMO PARTICIPATIVO

Como um agente de desenvolvimento, o *Convention Bureau* participa de ações de marketing no destino em articulação com o poder público, na perspectiva de alavancar as atividades culturais, envolvendo a comunidade local (SCHULER E PADOIN,2016).

Ação: Ingressar uma campanha de motivação, sob o slogan “Sergipe para os Sergipanos”, em parcerias com as secretarias de turismo do Estado, para que os sergipanos se integrem ao turismo participativo. Este programa se baseia principalmente em ações que visem a descoberta e redescoberta de Sergipe pelos moradores e visitantes, através da economia criativa e compartilhada.

Metodologia utilizada:

Apoio ao trabalho estruturado por municípios que se disponibilizam a oferecer atividades de interação e recepção aos próprios sergipanos e visitantes, principalmente hospedagem em casas de família da região, encontros com artistas que apresentem a cultura local, além das histórias que encantam e despertam a curiosidade.

Criação de um selo de qualidade para “Quartos em casa de família”, na perspectiva de salvaguardar os sergipanos e visitantes nessas hospedagens.

Faz-se necessário frisar que toda essa oferta turística se comportará como uma vitrine digital e estará disponibilizada nos sites institucionais e do AJUCVB, assim como viabilizadas por agências de viagens locais, especializadas em turismo participativo ou de experiência, sobretudo quando possibilitam os serviços:

- Acomodações em casas de famílias;
- Visitas organizadas nos municípios com atrativos turísticos, com foco na cultura local;
- Visitas a ateliês de artistas;

- Visitas a empresas que produzem elementos que são tipicamente regionais.

PROGRAMA PARCEIRO E RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

A participação governamental, em suas diversas instâncias, nas ações das organizações potencializa os resultados dessa parceria, sobretudo numa gestão compartilhada e coordenada (BARBOSA, 2012).

Ação 1: Participar conjuntamente em feiras de turismo.

Metodologia utilizada:

Participar das reuniões em parceria com as secretarias de turismo, na perspectiva de colaborar com a organização das escolhas para a promoção do destino em feiras de turismo relevantes com o propósito de captar turistas para o nosso estado.

Ação 2: Integrar ações promocionais com companhias aéreas, uma vez que um dos fatores mais definitivos para a decisão de uma viagem é a facilidade e agilidade no deslocamento.

Metodologia utilizada:

Baseando-se na pesquisa de fluxo turístico, consegue-se uma projeção de maior demanda que visita o Estado e, a partir daí, há um argumento forte perante as empresas aéreas, uma vez que a definição de voos para determinada localidade é um processo que requer uma análise apurada de viabilidade financeira por parte destas empresas. Há dessa forma um ganho de ambas as partes na promoção do destino e, sobretudo, na aquisição de passageiros e turistas.

Dessa forma, o Aracaju *Convention* participará dessa ação promovendo o destino nos aeroportos de maior interesse, com a produção de material promocional específico e, também, campanhas publicitárias em parceria com as secretarias de turismo estadual e municipal.

Em contrapartida, a participação da companhia aérea se dará através de cessão de descontos de passagens para promover o destino e captar eventos, além de divulgar o AJUCVB em materiais promocionais.

É mister salientar que a parceria entre o AJUCVB e a companhia aérea consistirá na captação de eventos, quando a intermediação de contato pela entidade colocar a prestadora de serviços de transporte aéreo em diálogo com a promotora de evento, na perspectiva de possibilitar sua escolha como transportadora oficial. As oportunidades para o evento se darão através de cessão de passagens aéreas para a promoção do AJUCVB, passagens aéreas para captação de eventos e descontos ou gratuidade de bilhetes para visitas de inspeção.

Ação 3: Integrar o Centro de Convenções de Aracaju à entidade, no sentido de uma melhor operacionalização e fonte de recursos para o AJUCVB.

Metodologia utilizada:

Com o intuito de que não haja sobreposições de ações, o Centro de Convenções poderá ser administrado pelo AJUCVB, uma vez que o espaço bem organizado deve ter um departamento para as ações operacionais de visitação de clientes destinados a realizar eventos.

Vale salientar que muitos eventos são trabalhados com um ano ou mais de antecedência e o Aracaju Convention é o principal responsável pelo agendamento dos mesmos. Dessa forma, a administração a cargo dessa entidade, pode garantir a preferência de utilização dos espaços pelos maiores eventos e exposições, na medida em que evita aqueles de menor porte, locais e sociais e os de curta duração e terminem por inviabilizar o agendamento de outros que realmente geram retorno para a cidade.

CONVENTION

Programas Estratégicos de Sensibilização de Organizadores e Promotores de Eventos

O trabalho realizado pelo AJUCVB encontra em suas ações a prospecção de clientes que vão em busca de seu apoio para a realização de eventos. Dessa forma, a apresentação clara de suas propostas possibilita um alcance maior de clientes. Ao discorrer sobre o conceito de evento, Canton (2002, p.56), esclarece que é “um processo de venda comercial ou institucional e a sua comunicação constitui o principal objetivo de sua existência”.

Ação 1: Incluir, nos veículos de promoção e comunicação do AJUCVB (site, facebook, instagram) depoimentos de clientes de empresas ou entidades que tenham realizado eventos ou utilizados os serviços do Aracaju *Convention*. Estes testemunhos são geralmente concisos e serão aplicados nos sites e materiais promocionais da entidade. A estratégia em questão tem por objetivo dar maior credibilidade ao *Convention* e atrair potenciais clientes, em especial aqueles que não conhecem o trabalho desenvolvido pela entidade.

Metodologia utilizada:

Depoimentos escritos: disposição das informações com, no máximo, cinco linhas, onde profissionais gestores de instituições ou associações que já trabalharam com o AJUCVB, expliquem como os serviços prestados foram essenciais para a concretização do evento.

Entrevistas: perguntas enviadas para os promotores de eventos significativos, pertinentes à organização e realização do evento no destino:

- “Já conhecia as atividades do AJUCVB?”
- “Sentiu alguma dificuldade em se comunicar com o AJUCVB?”
- “O serviço prestado pelo AJUCVB alcançou as expectativas?”
- “Qual a maior facilidade e dificuldade encontradas para a concretização do evento em Aracaju?”
- “Recomendaria os serviços oferecidos pelo AJUCVB para outros realizadores de eventos?”

Depoimentos em vídeo: filmes com o máximo de 30 segundos.

Ação 2: Realizar seminários de vendas em destinos com alta concentração de tomadores de decisão de eventos.

Metodologia utilizada:

Realização de seminários de venda da infraestrutura de Aracaju às operadoras de turismo e, principalmente, aos organizadores e promotores de eventos dos mercados potenciais. São ações organizadas pelo Aracaju *Convention* e por parceiros locais (governo, empresas aéreas, centros de eventos e redes hoteleiras) em locais que concentrem numerosos e qualificados organizadores e promotores de eventos.

As apresentações são orais e consta com apresentação de vídeos, rodada de negócios, eventos sociais e shows com artistas de Sergipe.

A participação de presidentes de entidades do *Trade* tornará o evento com uma maior credibilidade, além da presença do prefeito municipal, gerando um peso político ao evento.

Ação 3: Organizar *Fam Trips* em parceria com o *trade* local, na perspectiva de reunir organizadores de eventos ou operadoras de turismo em Aracaju. A visita de familiarização tem maior valor agregado e menores custos quando unimos todos os agentes em uma só visita.

Metodologia utilizada:

A escolha dos operadores e organizadores será feita em comunhão com o *trade* turístico, assim como as parcerias para hospedagens, alimentação, passeios turísticos, não só pela capital, como, também, roteiros que integrem municípios com atrativos turísticos. É o momento de causar boa impressão para os visitantes e obter bons resultados.

Ao chegarem em Aracaju, já no aeroporto, serão recepcionados por uma manifestação cultural e, em seguida, receberão material promocional que consistirá em:

- Vídeo institucional do estado contendo os roteiros turísticos do Estado;
- Banco de imagens com os créditos do fotógrafo responsável;
- Guia para os organizadores de eventos, contendo um inventário dos prestadores de serviços e estruturas disponíveis para a realização de eventos, todo ele bilíngue que contemple:
 - Mapas com a sinalização dos principais atrativos turísticos;
 - Informações sobre voos;
 - Informações sobre o Aracaju *Convention* e os prestadores de serviços oferecidos, como centro de eventos, assim como outros locais que atendam às expectativas para a realização de eventos (salões de festas, hotéis com salas para eventos, etc), identificando sua capacidade e planta baixa anexada.

Programa de Ferramentas e Serviços de Apoio para Organizadores e Promotores de Eventos.

A evolução do setor de eventos segue de perto a evolução da tecnologia, sobretudo a Tecnologia da Informação. Se estes reúnem pessoas com objetivos em comum, sendo, em si mesmos, instrumentos de comunicação, o uso da tecnologia da informação reforça seu papel, ao mesmo tempo em que cria uma maior aproximação com o público-alvo e o produto, ou entre participantes de uma área de conhecimento, como geralmente acontece com o congresso (CARVALHO, 2013; MATIAS, 2010; PAIVA, 2014).

Ação 1: Disponibilizar formulários eletrônicos no site referente à solicitação de propostas (RFP), cujo propósito é intermediar o cliente com fornecedores que são os mantenedores ou associados e ofertar uma alternativa prática, rápida e eficaz adequada ao cliente.

Metodologia utilizada:

Uma vez recebida a solicitação pelo profissional responsável do Aracaju *Convention*, é feito um contato com o cliente, evidenciando o recebimento. Na oportunidade, aproveita para coletar informações complementares e expectativas acerca do evento.

Logo após, será feita a distribuição das informações aos fornecedores por meio de software específico, que pré-seleciona os equipamentos, de acordo com as informações registradas no banco de dados, a partir dos filtros passados no formulário.

A elaboração da proposta (RFP) inclui os seguintes aspectos:

- Região preferida
 - Região da cidade;
 - Capital ou interior.
- Definição do tipo de local para o evento
 - Centro de Convenções;
 - Auditórios de hotéis;
 - Restaurantes;
 - Salões de festas.

- Espaços físicos necessários
 - Número de auditórios;
 - Formato (coquetel, teatro, espinha de peixe);
 - Número de salas paralelas;
 - Área de exposição.
- Serviços de apoio solicitado (alimentação, equipamentos, som, luz, etc)
- Hospedagem
 - Categoria de hotel;
 - Número de apartamentos individuais;
 - Número de apartamentos duplos;
 - Data da chegada;
 - Quantidade de apartamentos por dia;
 - Valores pretendidos por apartamento ou por participante.

PROGRAMA DE PRODUÇÃO DE MATERIAIS PROMOCIONAIS ESPECÍFICOS PARA A ATRAÇÃO E PROMOÇÃO DE EVENTOS

Para receber bem o turista de eventos é necessário que apresentemos a infraestrutura local e os serviços oferecidos, no tocante aos espaços que correspondam aos anseios de cada realizador, sobretudo quando estamos na disputa com outros destinos (MARQUES,2012).

Ação 1: Produzir o “Guia de Planejador de Eventos” em que consta o resumo da infraestrutura e serviços do destino, acrescentando informações básicas sobre a cidade e sobre o estado. Trata-se de um *showcase* que diz respeito à singularidade do conteúdo técnico, objetividade, foco na necessidade efetiva do planejador e na variedade de recursos visuais.

Metodologia utilizada:

Contratar agência de publicidade para confecção do material pretendido, cujos itens do guia constarão:

- Cartas de apresentação de autoridades;
- Cartas de apresentação de dirigentes do Aracaju *Convention*;
- Composição do Conselho do AJUCVB;

- Denominar a equipe técnica, cargos e contatos diretos;
- Apresentação do AJUCVB e serviços prestados;
- Divulgação da página da Web no guia;
- Informações úteis sobre a cidade e o estado;
- Acessibilidade, informações sobre voos;
- Mapas da cidade;
- Espaço para eventos, incluindo planta baixa;
- Serviços utilizados;
- Hotéis mantenedores;
- Atividades de lazer (agência de receptivos mantenedoras)
- Restaurantes e bares;
- Eventos específicos já realizados que foram destaque.

Vale ressaltar que estas informações podem estar disponibilizadas nas ferramentas eletrônicas, disponíveis para download, acrescidas de:

- Cartões postais;
- Banco de imagens (com destaque para a utilização promocional/institucional e com os créditos específicos);
- Modelos de textos promocionais;
- Modelos de releases sobre a cidade para serem anexados aos releases dos eventos;
- Cartas de boas-vindas;
- Logomarcas em alta resolução;
- Vídeos com opções de duração.

Para que as informações sejam liberadas, o AJUCVB deve estar envolvido com a prospecção/captação do evento e, a partir daí, será gerado uma senha para utilização do conteúdo.

PROGRAMA DE ESTRATÉGIAS DE IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES

A perspectiva estratégica do Convention Bureau é organizar os empresários locais, a fim de gerar negócios, numa visão cooperada, em favor do desenvolvimento econômico local e benefícios individuais (SCHULER, 2013).

Ação 1: Organizar e atualizar permanente o banco de dados de eventos, intitulado de “Banco de Eventos” com informações completas sobre o perfil de cada

evento e suas necessidades de infraestrutura e serviços. Estes dados serão usados tanto para as ações de captação, como para as etapas de promoção e realização dos eventos. Vale salientar que no decorrer do evento, as informações são inseridas e atualizadas.

Metodologia utilizada:

Desenvolvimento de um software específico para o cadastro do “Banco de Eventos” para ser manuseado por um técnico responsável, uma vez que a pesquisa é a área estratégica do *Convention*.

Ação 2: Realizar pesquisas com participantes de eventos, cuja ação é importante para o conhecimento do perfil e comportamento dos participantes do evento e sua impressão acerca da estrutura e serviços. Como consequência, ajudará o Aracaju *Convention* a estar mais próximos dos mantenedores e associados, no sentido de informar fatos positivos e negativos que ocorreram no decorrer do evento para que possam, se negativos, aprimorá-los.

Metodologia utilizada;

Implantação de um Posto de Informações Turísticas portátil com aplicação de imagens do destino durante a realização de eventos. O intuito é prestar informações turísticas do destino e divulgar os serviços dos mantenedores aos participantes dos eventos, além da aplicação de questionários de forma sistematizada e regular. Essas ações serão realizadas através da contratação, pelo AJUCVB, de estudantes dos cursos de turismo da cidade.

O material promocional distribuído aos participantes será cedido pelos órgãos municipal e estadual de turismo.

As perguntas contidas no material do questionário são:

- Duração da estada na cidade;
- Empresa aérea utilizada;
- Viaja com acompanhante ou não;
- Comportamento social ou cultural;
- Distribuição dos gastos (quanto, em média, gastou no destino na oportunidade do evento);
- Imagem do destino para eventos;

- Imagem dos centros de eventos;
- Aspectos positivos;
- Aspectos negativos.

A sistematização destas informações pode gerar relatórios importantes capazes de calcular:

- Pernoites geradas;
- Impacto econômico;
- Receita gerada pelos participantes.

Ação 3: Criar serviços para atendimento aos participantes de eventos e turistas de outros segmentos, que por ocasião de sua permanência na cidade, visitam os atrativos e aproveitam as possibilidades de compras e entretenimento.

Estes são cartões de descontos, “Cartões Benefícios”, oferecem privilégios ao cliente, trazem vantagens competitivas para o destino, servem de divulgação, promoção de vendas e geração de negócio para o empresário e oportunizam descontos na compra de mercadorias e utilização de serviços, representado na figura 7.

Além das vantagens citadas, a ação proporciona um aumento da *Room Tax*, uma vez que oferece benefícios, como descontos, nos principais estabelecimentos mantenedores do AJUCVB, em especial na gastronomia.

Vale salientar que o *Convention* colabora com a aproximação dos serviços prestados pelos associados, quais sejam: bares, restaurantes, shopping centers, agências de viagens, locadoras de veículos dentre outros.

Figura 7 - Cartão Benefício

Frente e Verso



Fonte: Criação da autora, 2019.

Metodologia utilizada:

O AJUCVB apresenta o programa de descontos para os estabelecimentos conveniados da entidade, e cadastra aqueles que se interessam em beneficiar os clientes com descontos atrativos. É necessário que cada estabelecimento mantenedor se engaje no programa.

Com o formato de cartão de crédito, é distribuído, bimestralmente, nos hotéis mantenedores do *convention*. Esta periodicidade faz com que aqueles que ainda não se integraram possam participar e oferecer suas vantagens e, também, para a atualização do próprio benefício oferecido.

Os descontos podem ser em porcentagem na conta, drinks gratuitos, entradas em estabelecimentos culturais com descontos, passeios turísticos, dentre outros.

Como os custos de impressão são altos, o material abraça anunciantes e parceiros que possam viabilizar as despesas.

VISITORS

PROGRAMA DE ESTRATÉGIAS DE SENSIBILIZAÇÃO DOS OPERADORES DE TURISMO

Em meio à globalização e competitividade nos mercados turísticos, a forma de comercializar um produto confere um destaque perante outros que estão na vitrine. Dessa forma, o marketing de destino permite profissionalizar o setor através de boas ideias, crescimento e inovação do destino (DMAI, 2018).

Ação 1: Participar com os representantes do setor para estudo de escolha estratégica de promoção do destino em mercados potencias e ações de sensibilização

mais adequadas, além de apresentar os produtos e serviços, na perspectiva de venda, por meio do entrosamento com os operadores de turismo emissor nos mercados-alvo e os profissionais sergipanos.

A representação é formada por um grupo de empresários, membros do Aracaju *Convention* e interessados na venda de seus serviços para os mercados determinados.

Metodologia utilizada:

Os representantes de Sergipe, trade turístico, participarão de treinamentos, agendados previamente, nos mercados escolhidos e apresentam o destino para operadores de receptivo, companhias aéreas e agentes de viagens. A capacitação será ministrada pelo representante do AJUCVB que se incumbirá de apresentar a infraestrutura turística de Sergipe, através de seminários de venda e coletivas de imprensa. Na oportunidade, vídeos institucionais são projetados para que os participantes visualizem melhor o destino através de imagens e brindes distribuídos ou sorteados com os participantes.

Os materiais de apoio utilizados são constituídos de:

- Guia de venda voltado para os agentes emissores, contendo dados detalhados sobre o atrativo turístico e roteiros, a fim de que possam planejar os pacotes turísticos e prestar informações precisas para os clientes:
 - O que fazer (passeios turísticos);
 - Onde comer;
 - Onde se hospedar
 - O que comprar (artesanato sergipano).

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO OU APOIO DE CAMPANHAS PROMOCIONAIS

As parcerias são fundamentais para o desenvolvimento das regiões turísticas. De acordo com Tineo e Tomazzoni (2017, p.121) “o relacionamento entre esses setores, contribui para o desenvolvimento da região, seja na captação de eventos, na formulação de estratégias de divulgação e ou na comercialização para os destinos em que atuam.”

Ação: Promover campanhas promocionais estabelecidas em torno de um tema central ou eventos tradicionais para fomentar o destino. Esta prática possibilitará um novo olhar para o destino, visto com um outro ângulo, a fim de que sua atratividade não se esgote. Estas tematizações são estratégias importantes para a atração da mídia que acabam gerando matérias espontâneas.

Metodologia utilizada:

Inicialmente os temas são apresentados pelo Aracaju Convention como sugestão em reuniões da Câmara de Turismo e apresentados suas opções de inclusão pelos participantes. A partir daí o material será produzido e incluso nos sites institucionais (secretarias municipais e estadual de turismo, AJUCVB), através de um calendário, distribuídos por meses do ano. A título de exemplificação pode-se citar: Forró Caju, FASC, Festival do Caranguejo, Missa do Cangaço, etc.

A priori, a estratégia de promoção se dará pelos destinos mais próximos e que atraem um maior número de turistas habitualmente para o estado, por meio do desenvolvimento de programas com descontos na hotelaria e outros serviços, promoções nos períodos de baixa temporada.

A iniciativa proposta tem por objetivo chamar a atenção da imprensa e oferecer um produto diferenciado, com características locais, produzindo um tema ao qual vinculam várias atividades, eventos, promoções em atrativos.

Para isso, cada tema possui um dossiê para a imprensa, localizados nos sites institucionais, arquivado em PDF e deve constar as seguintes informações:

- Explanação dos temas;
- Objetivo do programa
- Atrativos envolvidos;
- Listagem dos eventos integrantes da campanha;
- Detalhamento de cada atividade.

BUREAU

PROGRAMA DE ESTRATÉGIAS DE PROSPECÇÃO DE ASSOCIADOS E MODELOS PROMOCIONAIS DE ADESÃO AO ARACAJU CONVENTION

Para que haja o funcionamento de um Convention, o mesmo precisa ter seus mantenedores e associados, sobretudo para oferecer os serviços na realização dos eventos prospectados. Estes ganham força, quando um destino se apresenta competitivo com benefícios para os participantes e associados (SCHULER; PADOIN, 2016).

Ação 1: Produzir um guia promocional de benefícios para prospecção de associados na medida em que as visitas são realizadas pelo profissional capacitado do AJUCVB.

Metodologia utilizada:

Folder com um vasto detalhamento, além de uma pasta contendo formulários de adesão, contratos e tabelas de valores. Em relação ao folder, o conteúdo que deve compor os materiais, são:

- Carta de apresentação do presidente;
- Informações sobre o Bureau, tipo de constituição, visão, missão, objetivos;
- Resultados de captação dos anos anteriores;
- Benefícios de ser um associado;
- Depoimentos do trade;
- Relação dos mantenedores;
- Formas de participação, incluindo critérios de adesão e documentação necessária;
- Formulário de adesão;
- Termos e condições de participação;
- Contato do representante do AJUCVB e técnicos responsáveis pela captação;
- Informativo quanto à importância do recolhimento da *Room Tax*;
- Custos (colocado em lâmina à parte).

Vale ressaltar, que as informações encontradas no guia de benefícios citado podem estar publicadas na página Web do Aracaju *Convention*, de forma condensada. Após o preenchimento dos formulários, as informações contidas serão analisadas e a efetivação da adesão ocorrerá somente com o contato da equipe do AJUCVB.

Ação 2: Realizar apresentações institucionais do AJUCVB, de forma regular, aberta ao público e a potenciais associados, cujo conteúdo expõe seus objetivos, suas práticas, formas de adesão e benefícios de ser um associado.

O objetivo desse programa é a promoção da entidade e o esclarecimento de dúvidas sobre seu funcionamento para o público interessado.

Metodologia utilizada:

O AJUCVB patrocina a vinda de uma personalidade da área para discutir temas apropriados para o momento e, com isso, atrair um público considerável. Na oportunidade, esclarece para todos as suas ações e dúvidas pertinentes, a fim de motivar outros empresários a serem mantenedores.

Outro ponto importante é a oportunidade de que promotores e organizadores de eventos estejam inseridos, pois, em comunhão com os associados, haverá rodadas de negócios, fazendo com que apresentem suas empresas uns para os outros e vislumbrem, assim, possibilidades de negócios.

Faz-se necessário o pagamento de inscrição para ter acesso ao evento.

Ação 3: Desenvolver de programas de relacionamento com os associados, afim de que estes se sintam bem acolhidos e entrosados com as ações do *Bureau*, no sentido de apresentar oportunidades que otimizem a arrecadação da taxa de turismo, **ROOM TAX**.

Metodologia utilizada:

O nivelamento das informações é fundamental para que o associado e seus funcionários entendam o papel do Aracaju *Convention* e a importação da arrecadação da *Room Tax*. Para tanto, práticas como treinamentos mensais na empresa do sócio mantenedor, através de explanação das ações para os funcionários da recepção e reservas, facilitam o entendimento do trabalho desenvolvido.

Além dos treinamentos, reuniões com o gerente geral dos hotéis ou proprietários de um estabelecimento associado são fundamentais para que sejam oferecidas oportunidades de marketing para sua empresa nas redes sociais do AJUCVB.

PROGRAMA DE BENEFÍCIOS OFERECIDOS PARA ASSOCIADOS ATRAVÉS DAS REDES ELETRÔNICAS

A vantagem de ser um associado do *Convention* é que as informações estratégicas relativas à captação devem estar estruturadas, em que o acesso deva ser restrito ao mesmo. Dessa forma, os serviços ofertados pelos *Conventions* conferem aos associados benefícios e maior oportunidade de negociação (SCHILLING, 2013).

Ação 1: Divulgar as informações estratégicas com acesso restrito aos associados. Este acesso ocorre na página Web, por meio de inserção de senha e compõem-se de:

- Calendário de eventos assim que são captados para que se dê oportunidade aos mantenedores de realizarem negócios e garanta o acesso prioritário das informações;
- Ações realizadas pela equipe operacional do AJUCVB no mês, os resultados da captação, ações de promoções, novos mantenedores;
- Oportunidades de marketing para os associados: custo de publicações na página Web;
- Programas nos quais os associados possam oferecer seus benefícios, tais como tarifas diferenciadas em hotéis, descontos no receptivos, lançamento de novos produtos nos cardápios dos bares e restaurantes, promoção compartilhada (hotel mais locação de veículos, hotel mais restaurante), dentre outros. Vale ressaltar que as informações serão divulgadas pelo AJUCVB aos promotores de eventos.

PROGRAMA DE GESTÃO EM SEUS ASPECTOS ADMINISTRATIVO-FINANCEIROS, PLANEJAMENTOS E RECURSOS HUMANOS

A base de toda gestão é o planejamento no sentido de nortear as ações com o entendimento da realidade existente. O diagnóstico da entidade nos trará clareza e projeção para elaborarmos as diretrizes estratégias relativas aos consumidores que queremos conquistar, os possíveis parceiros, as melhores ferramentas de marketing e os mecanismos de condução interna da empresa (KUNSCH, 2006).

Ação 1: Definir objetivamente o mercado na perspectiva de se trabalhar os produtos. O Aracaju *Convention*, a fim de montar estratégias e ações promocionais, precisam se utilizar de pesquisas de mercado e inventários turísticos, sobretudo para um maior entendimento da necessidade de conhecimento e qualificação dos produtos e, com isso, identificar seus consumidores em adquiri-los.

Na medida em que os mercados-alvo são reconhecidos nestas pesquisas, as ações serão otimizadas.

Ação 2: Celebrar convênios e contratos com o poder público para a viabilização ou complementação financeira do AJUCVB, na perspectiva de aprimorar as ações promocionais e potencializar a captação de eventos e, dessa forma, obter vantagens competitivas frente aos concorrentes.

Ação 3: Comercializar espaços publicitários em materiais promocionais produzidos pelo AJUCVB como forma de viabilização financeira. Estes espaços podem estar inseridos em guias, sites, facebook e devem estar documentados, com valores definidos, sendo enviada anteriormente a todos os associados para que haja oportunidades iguais.

Faz-se necessário destacar que os espaços podem ser comercializados para os não mantenedores em locais diferenciados.

Ação 4: Realizar planejamentos estratégicos e planos de ação anuais em conformidade com os demais agentes da cadeia produtiva do turismo. Estes abordam projetos e programas principais e viáveis a serem implementados, e que serão fundamentais para o alcance dos objetivos e metas traçadas no planejamento. Vale pontuar que os mesmos são direcionados pelas pesquisas de mercado.

Ação 5: Elaborar relatórios anuais com detalhamento operacional, financeiro e administrativo com o intuito de prestar contas dos planos de ação projetados.

Metodologia utilizada:

Estes são apresentados em assembleia do conselho curador e conselho fiscal em versão impressa, objetiva e com recursos visuais como gráficos e tabelas e com algumas informações importantes:

- Apresentação do presidente;
- Nomes dos conselheiros;

- Nomes da equipe;
- Quadro comparativo de desempenho em relação ao ano anterior;
- Número de candidaturas;
- Número de captações confirmadas;
- Número de visitas de inspeções realizadas;
- Feiras de negócios que participaram;
- Eventos realizados e resultados alcançados;
- Número de eventos prospectados (identificados por meio de pesquisa na internet, contatos telefônicos e em feiras de negócios);
- Números de reuniões realizadas com clientes;
- Número de coletivas de imprensa e/ou entrevistas concedidas;
- Cadastro de newsletter;
- Materiais gráficos produzidos;
- Eventos promocionais produzidos;
- Número de *fam press* e resultados encontrados;
- Número total de associados por segmento;
- Novas adesões e comparativo com o ano anterior;
- Balanço anual assinado por empresa contábil;
- Receitas e despesas.

Ação 6: Atuar nas atividades de motivação da equipe do AJUCVB e programas de incentivo, com o propósito de benefícios na produtividade.

Metodologia utilizada:

Pode-se empregar algumas estratégias:

- Banco de horas – horas extras realizadas por conta de eventos ou atividades fora do horário regular de trabalho serão remuneradas ou descontadas como folga;
- Política salarial superior à praticada no mercado;
- Capacitação permanente;
- Premiação por resultados através de folgas ou remuneração suplementar.

PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO BASEADO EM INFORMATIVOS E MATERIAIS PROMOCIONAIS

O diálogo com os clientes tem que ser claro, objetivo e contínuo, através de informativos que divulgam as ações da entidade. Isto se traduz na importância das ações bem planejadas nos eventos e a eficácia da comunicação para alcançar resultados positivos junto ao público-alvo (MARQUES, 2012).

Ação 1: Produzir informativo para clientes potenciais e mercado em geral como forma de promover o *Aracaju Convention*, mantendo-os atualizados das ações institucionais e da relevância do trabalho desenvolvido. Este informativo poderá ser digital para envio mensal, mediante mailing da entidade e seu conteúdo desenvolvido pela equipe do *Bureau* e assessoria externa para editoração.

Do mailing fazem parte as operadoras de turismo, organizadores de eventos, promotores de eventos, órgão de turismo públicos, jornalistas e veículos de imprensa especialistas em turismo, associados e outros *conventions bureaux*.

Vale salientar que em todos os materiais promocionais físicos ou eletrônicos a identidade visual (logomarca, slogan, cores usadas) tem que estar alinhada e, com isso, transmitir uma ideia de profissionalismo e organização.

PROGRAMA VOLTADO À INFORMÁTICA E PÁGINA WEB

Trata-se da ação fundamental da entidade no sentido de informar tanto aos compradores quanto aos clientes que são os turistas. O website deve ser a primeira providência do bureau em termos de comunicação.

Ação 1: Utilizar a página web como ferramenta principal de promoção e comunicação com clientes, associados e imprensa, sendo seu principal instrumento. Os turistas não conhecem a cidade de Aracaju e necessitam da disponibilidade de uma série de informações práticas que são importantes para o planejamento da viagem.

Baseado nisso, apesar do *Aracaju Convention* já possuir um site, faz-se necessário uma setorização da página Web por perfil de usuários, dentre eles: imprensa, turistas, profissionais e membros com textos objetivos e de alto conteúdo técnico. Há a necessidade de recursos visuais, tais como: tabelas, gráficos, mapas,

fotos, tudo de forma a atrair o leitor, assim como formulários on-line para facilitar a prestação de serviços.

Metodologia utilizada:

A contratação de uma agência especializada será o primeiro passo a ser dado pelo AJUCVB e, a partir daí os dados serão repassados:

- Informações sobre o *bureau*- missão, visão, história, forma legal (um parágrafo no máximo para cada item);
- Serviços prestados pelo *bureau*. Inclui também um canal de oferta de serviços para os associados e/ou turistas na perspectiva de solucionar problemas, às vezes, emergenciais. Os prestadores se cadastram no site do AJUCVB e, quando necessário, são contratados pelos potenciais clientes. Essa parceria fará com que os custos dos serviços sejam mais baixos. Exemplos de prestadores: advogados, arquitetos, contador, médicos, dentistas, agência de publicidade, farmácias, escolas de idiomas, seguradoras, etc;
- Informações de como se associar à entidade;
- Dados sobre a infraestrutura e serviços do destino (hotéis, espaços para eventos, atrativos, entretenimentos, restaurantes, prestadoras de serviços). Uma oportunidade de oferecer os descontos e atrair uma maior demanda;
- Informações úteis;
- Depoimentos de clientes;
- Formulários de solicitação de materiais promocionais e informativos (podendo ser comercializado);
- Espaço para operadoras como decolar, *booking*, *tripadvisor* ou agência local no sentido de ofertar promoções em bilhetes aéreos com descontos para os turistas de eventos ou lazer, assim como público local;
- Inserção de mapas do Estado e Cidade com os atrativos correspondentes;
- Formulários de solicitação de propostas de fornecedores;
- Calendário de eventos culturais;
- Calendário de eventos profissionais;
- Aquisição de imagens;
- Aquisição de vídeos;
- Relatórios anuais;

- Estatutos.

6.4 Plano Financeiro

Essa etapa dispõe dos custos que são necessários para a viabilidade financeira relativa a expansão da entidade, cujo propósito é alcançar a meta pretendida.

Dessa forma, duas fases foram apresentadas, em que a primeira corresponde às receitas e despesas relativas ao mês de alta estação, em seus custos fixos e gastos mensais. A segunda fase abrange os investimentos necessários para que a entidade coloque em prática os programas propostos no plano de negócios.

É mister frisar que os investimentos necessários para o bom funcionamento da entidade dependem, a priori, de possíveis parcerias, desempenho no recolhimento da *room tax* por parte da hotelaria e a adesão de novos mantenedores.

1ª FASE - DEMONSTRATIVO MENSAL DO MOVIMENTO FINANCEIRO

RECEITAS

ROOM TAX	R\$ 18.798,33
MENSALIDADES DOS MANTENEDORES	R\$ 806,20
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	
OUTRAS (RESGATE APLICAÇÃO)	R\$ 74,46
TOTAL DAS RECEITAS	R\$ 19.678,99

DESPESAS

➤ PESSOAL E ENCARGOS

SALÁRIOS DOS COLABORADORES	R\$ 4.848,48
INSS	R\$ 2.095,78
FGTS	R\$ 482,46
PIS-FOLHA	R\$ 60,31
VALE TRANSPORTE	R\$ 596,00
TOTAL	R\$ 8.083,03

➤ MANUTENÇÃO DA SEDE

ALUGUEL	R\$ 1.395,00
ENERGIA	R\$ 462,00
TELEFONE MÓVEL	R\$ 294,46
TELEFONE FIXO	R\$ 222,64
INFONET	R\$ 29,50
WEBSITE	R\$ 50,00
CONTADOR	R\$ 796,00
SEVIÇO DE LIMPEZA	R\$ 300,00
MATERIAL DE LIMPEZA	R\$ 197,69
ENCARGOS TRIBUTÁRIOS	R\$ 153,96
MATERIAL DE EXPEDIENTE	R\$ 129,80
TARIFA BANCÁRIA	R\$ 322,19
CONSERVAÇÃO BENS E INSTALAÇÃO	R\$ 330,00
TOTAL	R\$ 4.683,24

➤ CAPTAÇÃO DE EVENTOS

KM DE VEÍCULO	R\$ 220,80
TOTAL	R\$ 220,80

➤ FILIAÇÃO A COLEGIADOS

BRASIL CONVENTION	R\$ 150,00
TOTAL	R\$ 150,00

➤ PROMOÇÃO, DIVULGAÇÃO E RELACIONAMENTO

DESPESAS COM EVENTOS	R\$ 94,20
----------------------	-----------

CORREIOS, TAXI, MOTO BOY	R\$ 100,90
DESPESAS COM GRÁFICAS, PREMIAÇÕES	R\$ 751,93
TOTAL	R\$ 946,13

TOTAL DE RECEITAS E DESPESAS

RECEITAS	R\$ 19.678,99
DESPESAS	R\$ 14.083,20

2ª FASE- INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS PARA A EXPANSÃO

DESPESAS

➤ PESSOAL E ENCARGOS

01 COLABORADOR	R\$ 1.600,00
02 ESTAGIÁRIOS	R\$ 1.000,00
INSS	R\$ 128,00
FGTS	R\$ 128,00
VALE TRANSPORTE	R\$ 246,00
TOTAL	R\$ 3.102,00

➤ MANUTENÇÃO DA SEDE

ALUGUEL SALA	R\$ 1.200,00
ENERGIA	R\$ 200,00
TELEFONE MÓVEL (02 LINHAS)	R\$ 430,00
IPTU	R\$ 27,59
MATERIAL DE EXPEDIENTE	R\$ 100,00

BENS IMÓVEIS	
02 BIRÔS	R\$ 1.196,00
04 CADEIRAS	
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	
01 AR CONDICIONADO	R\$ 6.170,00
02 COMPUTADORES	
01 IMPRESSORA	
TOTAL	R\$ 9.323,59

➤ CAPTAÇÃO DE EVENTOS

PASSAGENS AÉREAS	R\$ 2.000,00
DIÁRIAS	R\$ 2.800,00
KM DE VEÍCULO	R\$ 750,00
TOTAL	R\$ 5.550,00

➤ PROMOÇÃO, DIVULGAÇÃO E RELACIONAMENTO

DESPESAS COM EVENTO	R\$ 500,00
DESPESAS COM ALIMENTAÇÃO	R\$ 400,00
COMUNICAÇÃO VISUAL	R\$ 3.500,00
TOTAL	R\$ 4.400,00

6.5 Construção de Cenários

Os *Conventions* são instituições que se encontram pelo mundo e tem como objetivo principal promover o destino através de ações de captação de eventos, utilizando como premissa ações planejadas e integradas de marketing.

O processo de planejamento dessas ações contribui para um resultado que pode ser relevante, pois tratam de fatores novos e importantes para o futuro da entidade. Podem atender às necessidades reais ou, até mesmo, deparar-se com cenários muito complexos e incompreensíveis.

Como a atividade praticada pela entidade dispõe da participação de diversos agentes da cadeia produtiva do turismo, é mister um reconhecimento dos elementos externos que influenciam no processo, no sentido de estudar possibilidades para o melhor desempenho e resultados, de maneira integrada e articulada.

Faz-se necessário abordar o fato de que o AJUCVB possui algumas especificidades que são relevantes para a construção de um cenário, sobretudo quando essa organização não é uma instituição pública, pois não dispõe de dotação orçamentária, e, também, não caracteriza uma empresa privada, uma vez que a direção não detém independência para atuar.

Isto posto, analisa-se o cenário da entidade pelo macroambiente, de acordo com a figura 8, em suas tendências políticas, econômicas, socioculturais, ambientais e tecnológicas, no sentido de apresentar as possibilidades mais abrangentes e plausíveis mediante o plano de negócios sugerido.

Figura 8 - Tendências de Análise Macroambiental



Fonte: A autora, 2019.

De acordo com a avaliação política, acerca do plano de negócio sugerido, a observação perpassa pela influência exercida na atividade do AJUCVB, no sentido de permitir ao gestor conhecer as regulamentações que regem o funcionamento da entidade, para que dessa forma saiba o que necessita para otimizar as ações e prevenir-se de situações inesperadas.

➤ Incentivo fiscais destinados ao setor aéreo.
➤ Leis que regulamentem a obrigatoriedade de cobrança da <i>Room Tax</i> .
➤ Incentivos financeiros referentes a parcerias com a entidade.
➤ Políticas governamentais que beneficiem a cadeia produtiva do turismo, no sentido de destinar uma porcentagem dos impostos municipais arrecadados.
➤ Políticas públicas voltadas para os interesses da atividade turística.

Quando se analisa os fatores econômicos que influenciam a entidade na proposição do plano de negócio, avalia-se o estado da economia e como esta pode influenciar na viabilidade da atividade, na perspectiva de investir nos programas sugeridos.

➤ O turista de eventos e negócios gasta o dobro do turista de eventos, conseqüentemente haverá maior arrecadação de impostos.
➤ Passagens aéreas com valores elevados.
➤ Situação financeira do Estado em declínio.
➤ Valores altos nas locações dos espaços para eventos.
➤ Maior investimento em capacitação
➤ Maior investimento no setor turístico (hotéis, pousadas, agências de receptivo, locadoras de veículos, restaurantes e bares, maior consumo para os lojistas, etc)

Em se tratando das tendências socioculturais que envolvem o plano proposto e que atuam na dinâmica do AJUCVB, vale salientar a relação com os comportamentos, gostos, hábitos de consumo, estilo de vida da população local e dos turistas que visitarão o destino.

➤ Resgate cultural
➤ Aproximação da população local com a cultura regional
➤ Troca de experiências
➤ Agente de transformação social
➤ Oportunidade de trabalho no setor
➤ Capacitação dos profissionais

➤ Divulgação do destino, seus saberes e fazeres.
➤ Educação ambiental

No tocante aos aspectos tecnológicos relativos ao plano e que implicam nas ações do AJUCVB, a inovação tecnológica tende a beneficiar as ações, na perspectiva de resultados mais eficientes.

➤ Informação e divulgação do destino
➤ Ferramentas com uma maior conectividade de público
➤ Melhor programação da viagem através dos aplicativos
➤ Oportunidade de oferta de viagens diferenciadas
➤ Facilidade em obter dados através das pesquisas

Destarte, as informações inerentes às tendências macroambientais subsidiarão a avaliação estratégica no sentido de facilitar a análise externa, em suas oportunidades e ameaças.

6.6 Avaliação Estratégica

De acordo com o plano proposto e avaliando as ações de marketing e sua operacionalização, é mister fazer uma análise das estratégias estabelecidas em seus pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças proporcionadas pelo ambiente externo. As estratégias propostas no quadro 9 são a combinação entre os fins que o AJUCVB busca e os meios que deve utilizar.

Quadro 11 - Análise SWOT – Plano de Negócio (Pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças)

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalece as ações institucionais do AJUCVB; • Missão, visão e valores definidos; • Maior autonomia para a entidade; • Participação do AJUCVB nas feiras de negócios; • Consolida como forte concorrente no setor turístico; • Contribui para o desenvolvimento econômico e social do destino; • Auxilia na inserção de turismólogos no mercado de trabalho; • Fomenta o segmento de negócios e eventos em Aracaju; • Aproxima o turista dos serviços ofertados; • Aumento da arrecadação da Room Tax; • Equilíbrio no setor financeiro da entidade; • Gera novas oportunidades de contratação de funcionários; • Inserção de tecnologias nas ações praticadas; • Colabora para o marketing do destino; • Ações que contribuem para minimizar a sazonalidade no destino; • Possibilita a colaboração com a ABIH nas capacitações em destinos emissores de turista de lazer; • Acesso e transparência nas informações relativas às ações realizadas; • Fortalece o veículo de divulgação cultural; • Auxilia na formação de um turismo sustentável através de campanhas promocionais. • Contribui com informações turística para os promotores e realizadores de eventos e organizadores de eventos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe sem direcionamento estratégico; • Carência de profissionais no AJUCVB para operacionalização; • Recursos financeiros insuficientes para executar as ações; • Necessidade de contratação de uma agência de publicidade; • Carência de informações acerca dos atrativos turísticos; • Falta de apoio efetivo da Secretaria de Turismo de Estado e do Município; • Pouco conhecimento acerca das ações do <i>Convention</i>, por parte da população local e outras entidades; • Pouca visibilidade institucional devido à localização; • Necessidade de capacitação da equipe técnica; • Ausência de projetos que viabilizem possíveis convênios; • Arrecadação da <i>Room Tax</i> e taxa dos mantenedores como únicas fontes de receita para a empresa; • A figura jurídica do <i>Convention</i> é um limitador para as ações do <i>Convention</i>; • Mantenedores desmotivados.

EXTERNO	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento do Aracaju Convention nos destinos emissivos; • Influência nas tomadas de decisão quanto às políticas públicas; • Maior visibilidade do destino nas feiras de negócios turísticos; • Aumento dos números de voos; • Aumento da demanda turística; • Possibilidade de negócios; • Melhora a autoestima do povo sergipano; • Valorização cultura sergipana; • Maior arrecadação de impostos; • Possibilidades de constituir parcerias e convênios com outros órgãos; • Aumento da oferta de serviços de apoio ao turista; • Desenvolvimento de novos produtos turísticos. 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de profissionais capacitados em relação à mão-de-obra; • Investimentos escassos na área do turismo; • Desconhecimento das ações do AJUCVB pelos gestores públicos envolvidos com o turismo; • Trade turístico sem foco; • Falta de cooperação e integração nas relações organizacionais; • Ausência de um Centro de Convenções; • Pouca iniciativa na área do turismo de negócios e eventos pelo poder público; • Desinteresse das empresas aéreas em investir no destino; • Representantes locais desinteressados em apresentar o destino como sede para a realização de eventos; • Malha aérea deficiente
----------------	---	--

Fonte: A autora, 2019.

7 AVALIAÇÃO DO PLANO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade de um planejamento é maximizar os benefícios adquiridos a partir de uma estrutura viável, envolvendo não só a organização, mas todos aqueles comprometidos sistematicamente com o processo. A fim de que a proposta de elaboração um plano de negócio para o AJUCVB seja exequível, os resultados esperados devem proporcionar vantagens não só para entidade, mas para todos participantes da cadeia produtiva do turismo.

De forma abrangente, deve-se observar a importância e finalidade de um *Convention* para o Estado. Dessa forma, o posicionamento do AJUCVB possibilita ações dinamizadoras, sobretudo quando envolve os atores no processo de captação de eventos e atração de turistas para o Estado.

Esse processo evidencia suas atividades e colabora para a formação de parcerias que são imprescindíveis para concretização das ações, além da cooperação e integração das relações organizacionais. O AJUCVB não é soberano a ponto de realizar o que se propõe sem a articulação e a força política, social e econômica daqueles que fazem parte da cadeia produtiva.

Faz-se necessário frisar que as possibilidades de negócios geradas a partir do que foi proposto tem um alcance amplo. Um dos pontos primordiais diz respeito aos profissionais que necessitam de espaço nas áreas relacionadas ao turismo, uma vez que o modelo de governança aparente incide na força dos empresários locais de forma desordenada.

Assim sendo, as propostas que estimulam a vinda de turistas para o nosso Estado fazem com que ampliem os projetos voltados para a capacitação de profissionais da área. A mobilização dos órgãos competentes acerca da qualificação da mão de obra oportuniza os envolvidos, além de ser um vetor de transformação social.

Vale ressaltar que possuímos um Estado com riquezas culturais que não são exploradas e muito pouco divulgadas. As informações através de uma comunicação bem planejada, por parte dos órgãos gestores do turismo, possibilita uma maior visibilidade do destino, na perspectiva de um aumento de demanda que estão em busca de trocar experiências.

Destarte, diante das sugestões apresentadas no plano, percebe-se a flexibilização da atuação do AJUCVB e a necessidade de estruturação da entidade, no sentido de se fortalecer institucionalmente perante os concorrentes, visto que vantagens comparativas são primordiais para que uma entidade se coloque no mercado e consiga competir, sobretudo diferenciando sua oferta.

Para que haja o posicionamento, há a necessidade de definição clara por parte do AJUCVB com relação a sua missão e visão de futuro no sentido de enfatizar sua real existência, uma vez que possibilita a identificação dos objetivos e uma maior autonomia política. Como consequência, dá-se a oportunidades de colaborar com as diretrizes acerca das políticas públicas.

É notório a escassez de políticas governamentais que beneficiem a cadeia do turismo e, com isso, a falta de incentivos financeiros para o AJUCVB. Essa negativa impossibilita a execução das ações, pois, como foi apresentado, os recursos são imprescindíveis para a formulação e divulgação de conteúdos informativos.

Vale destacar que todo o processo para elaboração de material promocional voltado para o marketing do destino não é executado pelo AJUCVB, visto que envolve outros municípios com apelo turístico, além da apresentação da infraestrutura local. Para tanto, esse processo requer veracidade nos dados apresentados e uma exposição que desperte o desejo do turista.

A produção de um material de divulgação bem elaborado provoca no turista o interesse de conhecer o local e faz parte de todo o processo de captação de eventos. O AJUCVB tem a responsabilidade de apresentar o destino e, conseqüentemente, atrair um público que abraça os meses de baixa estação e que gasta o dobro do turista de lazer. Com isso, mais impostos são gerados e investimentos em infraestrutura tornam-se fundamentais.

Na medida em que a entidade colabora para atrair turistas de diversos segmentos para o estado, este assume o compromisso institucional com os clientes, realizadores e promotores, visto que está respaldada para tal função. Isto posto, os empresários envolvidos precisam se preparar para o bem receber e contribuir para profissionalização do setor e melhoria no desempenho dos negócios.

Tendo em vista que a perspectiva do plano sugerido é proporcionar o incremento da rede de relacionamento do setor turístico e, conseqüentemente,

possibilidades de geração de negócios para os envolvidos, é mister levar em consideração que os incentivos fiscais destinados ao setor aéreo incidirão nos valores dos bilhetes aéreos, estratégia que suscita no aumento do fluxo de turistas e crucial para a competitividade do destino.

Dessa forma, entende-se que o turismo é uma atividade que denota um deslocamento espacial e, para tanto, o ator principal carece de informações precisas para a escolha do destino ou programação do roteiro que deseja seguir. A utilização da tecnologia sugerida servirá de recursos de integração entre os turistas, entidade e cadeia produtiva, sobretudo porque divulga o destino, os serviços ofertados e serve de base de dados para o planejamento do segmento.

Contudo, as estratégias centradas no planejamento com foco na organização da entidade e dinamização das ações têm que estar alinhadas com uma equipe multidisciplinar. A preparação do ambiente organizacional, baseada numa gestão coordenada, integrada e em consonância com as atribuições determinadas, proporciona o desenvolvimento da atividade e satisfação dos colaboradores em relação aos resultados previstos.

Em prol do desenvolvimento do setor, baseado nas proposições citadas, as entidades precisam trabalhar em união com a iniciativa privada dialogando com o poder público. É neste formato que os programas foram criados, cujos esforços se dão a partir do compartilhamento de conhecimentos e informações gerados para o fortalecimento político, econômico, social e cultural da atividade turística.

Vale ressaltar que a união do AJUCVB junto aos mercados, comunidade local e autoridades governamentais faz da entidade uma organização em que as ações são norteadas em representar o setor de forma a colaborar com as negociações pertinentes. O caminho a seguir deve ser trilhado na promoção do destino, no exercício das pesquisas, na geração de conteúdo, nas propostas para capacitação, no trabalho de captação e apoio aos eventos em geral e conduzido por um estatuto e pelas premissas legais cabíveis.

Faz-se necessário o entendimento de que os *Conventions* foram entidades de referências do setor de turismo, viagens e eventos, sobretudo por consolidar os destinos turísticos. Dessa forma, com a mudança prevista da forma jurídica do AJUCVB, passando de fundação para associação, a visão da entidade deve possuir

valores que primem pela transparência, na colaboração e ética com os seus associados e que objetivem a profissionalização, promovam, divulguem o destino e organizem o setor.

Como a principal fonte de receita do AJUCVB, a *Room Tax* é uma contribuição facultativa paga pelos hóspedes nos hotéis que são mantenedores. Tal recurso proporciona uma maior autonomia para a entidade e possibilita a tomada de decisão e realização das atividades. Com este objetivo, é mister que o AJUCVB inove na maneira de relacionamento com os seus associados, deixando claro a importância de sua atuação, através de treinamentos frequentes com as equipes dos hotéis, ao tempo em que esses empresários percebam claramente o modelo de funcionamento sustentável.

O processo de sustentabilidade é um dos pontos a ser vislumbrado e merece um olhar atento de toda as representações que fazem parte o setor de eventos. Os programas de conscientização propostos devem ser ampliados e considerados desde o início do processo do evento, os impactos possíveis nos âmbitos social, econômico e ambiental, por aqueles que estão comprometidos, sejam os promotores, realizadores, fornecedores, participantes e comunidade local. É necessário que haja educação para a sustentabilidade e que o AJUCVB seja comprometido com essa prática. Os impactos devem ser analisados e tratados, de maneira a reduzi-los.

Como ferramenta para enfrentar essas questões é importante elucidar o associativismo empresarial como perspectiva de superação e fortalecimento no segmento de eventos e negócio, assim como no turismo em geral em nosso Estado. As representações corporativas precisam se organizar, saber enfrentar os desafios, conduzidos por dirigentes envolvidos com a gestão da organização. A consequência desse comportamento para o desenvolvimento do setor é requisito para a sobrevivência das empresas e do segmento turístico, com serviços de qualidade e avanços consideráveis.

Ainda são poucos os interessados que veem o turismo como fator primordial para o desenvolvimento do Estado em razão do seu potencial. Enxergam- o pelo aspecto tão somente do lazer e esquecem que os maiores consumidores que alavancam a cadeia produtiva estão no mercado de eventos, esfera que provoca alta circulação de recursos e geração de empregos. Para tanto, faz-se necessário promover o destino Sergipe com infraestrutura adequada e um maior aproveitamento

dos participantes de todos os nichos desse segmento no tempo de permanência em que estiver no destino, sobretudo utilizando veículos de comunicação apropriado para atingir o consumidor final a respeito dos serviços ofertados.

Destarte, fica claro a importância de uma entidade que envolve diversos setores do turismo e contribui para a alavancar a economia. Se o valor monetário não é o bastante para expor às pessoas a relevância do trabalho realizado no setor de eventos, pode-se destacar os benefícios adquiridos relativos ao conhecimento. O turismo de negócios tem a propensão de acrescentar valores ao destino, a transmissão de tecnologia e aquisição de informações pelos participantes.

Faz-se necessário, que um novo ciclo recomece e que a proposta do plano de negócio sugerido sirva não só para o AJUCVB, mas para outras entidades e que sejam embasadas em quatro eixos de comportamento: pensar em inovar, acreditar que somos competitivos, projetar com sustentabilidade e aprimorar a qualidade nos serviços turísticos. Portanto, um ciclo em que os eventos obtenham relevância, inclusive como fator de posicionamento do Estado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS ORGANIZADORAS DE EVENTOS – ABEOC. **Notícias**. Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br/noticias/>> Acesso em: 04 fev. 2018.

ANSARAH, M. G. R. **Turismo**: segmentação de mercado. São Paulo: Futura, 1999.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 25-38, jan. 2015. ISSN 2359-3539. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistas/article/view/612/522>. Acesso em: 06 mar. 2019. doi:<https://doi.org/10.18256/2359-3539/reit-imed.v1n1p25-38>.

BAHL, M. (Org). **Eventos**: a importância para o turismo do terceiro milênio. São Paulo: Roca, 2003.

BARBOSA, A.L. Relações Organizacionais para o desenvolvimento regional do Turismo. **Turismo: Planejamento Estratégico e Capacidade de Gestão: Desenvolvimento Regional, Rede de Produção e Clusters**. Barueri/SP: Manole, 2012.

BENI, M. C. **Turismo**: planejamento estratégico e capacidade de gestão – desenvolvimento regional, rede de produção e clusters/ Mario Carlos Beni, organizador. Barueri,SP: Manole, 2012.

_____. Política e Estratégia de desenvolvimento regional. Planejamento integrado do turismo. In: **Turismo e políticas públicas**. São Paulo: Hucitel, 2002.

_____. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Editora SENAC, 1999.

BRAGA, D. C. **Planejamento turístico**. Teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BRITTO, J.; FONTES, N. **Estratégias para Eventos**: uma ótica do marketing e do turismo. São Paulo: Aleph, 2002.

CAMELO, Priscila Medeiros; DE ARRUDA LINHARES, Thereza Vânia Cartaxo; COSTA, Ewerton Rubens Coelho. A contribuição do Convention & Visitors Bureau na captação de eventos internacionais para Fortaleza-CE. **Revista Turismo: estudos e práticas**, v. 3, n. 2, 2014.

CARNEIRO, Janaina Britto; FONTES, Nena Dantas. Turismo e eventos: instrumento de promoção e estratégia de marketing. **Revista turismo em análise**, v. 8, n. 1, p. 65-74, 1997.

CANTON, A. M. **Eventos**: ferramenta de sustentação para as organizações do terceiro setor. São Paulo: Roca, 2002.

CARVALHO, R. **Turismo de eventos**: atuação e história dos *Convention & Visitors Bureau* no Brasil. São Paulo: Clube dos autores, 2013.

CORREA GARCÍA, Jaime Andrés; RAMÍREZ BEDOYA, Leidy Johana; CASTAÑO RÍOS, Carlos Eduardo. A importância do planejamento financeiro na elaboração de planos de negócios e seu impacto no desenvolvimento de negócios. **Faculdade de Ciências Econômicas**, [SI], v. 18, n. 1, p. 179-194, dec. 2009. ISSN 1909-7719. Disponível em < <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/2287/2007> >. Data de acesso: 06 mar 2019 doi: <https://doi.org/10.18359/rfce.2287> .

DAVIDSON, Rob; ROGERS, Tony. **Marketing for destinations and venues for conferences, conventions, business events**. Oxford: Elsevier, 2006.

DESTINATION MARKETING ASSOCIATION INTERNATIONAL. **The DMAI Advocacy Toolkit**. Washington: Destination Marketing Association International, 2018.

DIAS, R. **Introdução ao Turismo**. São Paulo: Atlas, 2011.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

_____. **Por que escrever um plano de negócios?** Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/plano-de-negocios>>. Acesso em: 06 março 2019.

DOS SANTOS, Helissa Nascimento. **A integração do turismo e da cultura evidenciada no plano nacional de cultura do Brasil**. CULTUR-Revista de Cultura e Turismo, v. 7, n. 1, p. 66-86, 2015.

ESTATUTO DA “FUNDAÇÃO ARACAJU TURISMO E EVENTOS” – **ARACAJU CONVENTION & VISITORS BUREAU, 2009**.

FISCHMANN, A. A. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 2011.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. O Estrategista da Micro, Pequena e Média Empresa Privada Brasileira. **Rev. bras. gest. neg.**, São Paulo. v. 12, n. 36, p. 271-288, Sept. 2010

GAINING EDGE. The Latin America CVBs Development Project. Gainingedge 2014/2015. **Gaining Edge**: Melbourne, Buenos Aires, 2014/2015.

GANDIN, C.; SILVA, T. F. **Agências de viagem**. Barueri: Manole, 2006.

GIL A.C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GORNI, P. M.; DREHER, M. T.; MACHADO, D. Parceria e cooperação intersetorial em uma organização do terceiro setor: o caso do Balneário Camboriú com Vida *Convention & Visitors Bureau*. **Revista Turismo: Visão e Ação**, Balneário Camboriú (SC), v. 11, n. 2, p. 263-279, 2009.

INTERNATIONAL CONGRESS & CONVENTION ASSOCIATION – ICCA. **About ICCA**. Disponível em: < <http://www.iccaworld.com/abouticca.cfm> >. Acesso em: 27 janeiro. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DO TURISMO. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br/institucional>>. Acesso em: 24 de fev. 2018.

- KUHN, Ivo Ney. **Empreendedorismo e plano de negócios** / Ivo Ney Kuhn, Remi Antonio Dama. – Ijuí: Ed. Unijuí, 2009. – 88 p.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling et al. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura, n. 34, p. 125-139, 2006.
- LAKATOS, E. M; MARCONI M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed, São Paulo: Atlas, 2003.
- MARQUES, J. Trabalho, lazer e turismo de negócios. **Revista de Geografia e Ordenamento do Território**. n.2 (Dezembro), p. 139-163, Centro de Estudos de Geografia e Ordenamento do Território, 2012.
- MARTES, Ana Cristina Braga. Weber e Schumpeter: A Ação Econômica do Empreendedor. **Revista da Economia Política**, vol.3, n:2 (118), pp.254-270, abril-junho/2010.
- MARTINS, W. R. A trajetória do Convention & Visitors Bureaux (C&VBX) e a contribuição para o marketing de destinos turísticos. Juiz de Fora: **Revista Estação Científica Online**, n. 06, ago-set, 2008.
- MATIAS, M. **Organização de eventos**: procedimentos e técnicas. Barueri: Manole, 2010.
- MICHEL, M.H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed, São Paulo: Atlas, 2015.
- MINTZBERG, J. et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MONTES, V.A.; CORIOLANO, L. N. M. T. O Turismo de Eventos, Promoções e Parcerias do Brasil. **Turismo em Análise**. v.14, p.40-64, 2003.
- MORAIS, Francisco Eduardo de Oliveira. **Planejamento, aquisições e custos do projeto**. Brasília: POSEAD/Gama Filho, 2012.
- NOVO, Cristiane Barroncas Maciel Costa. **Planejamento e organização do turismo**. 2016.
- PAIVA, R. A. Eventos e megaeventos: ócio e negócio no turismo. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo, 9(3), pp. 479-499, set./dez. 4, 2014.
- PAIXÃO, Angélica Molteni; GÂNDARA, José Gonçalves; PAIXÃO, Dario Dias. Marketing de destinos turísticos: as ações realizadas pelo Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau (CCVB). **RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo**, v. 6, n. 2, p. 25-39, 2016.
- PAIXÃO, A. C. M.; PAIXÃO, D. L. D. **Teoria e prática no marketing de destinos turísticos**: a promoção da cidade de Curitiba realizado pelo Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau (CCVB). Universidade de Caxias do Sul, 2014, p.4.
- PANROTAS, U. **O agenciamento de viagens**. São Paulo: Futura, 2003.
- PACIORNIK, P.F.: Plano de Negócio – **Ferraz Paciornik Consultoria e Planejamento Ltda**. Universidade Federal do Paraná. Curitiba. 2004.
- PIKE, S.; PAGE, D. **Destination marketing organizations**. Oxford: Elsevier, 2014.

- PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013, p.62.
- RUSCHMANN, D. **Turismo e planejamento sustentável**. A proteção do meio ambiente. São Paulo: Papirus, 1997.
- RUSCHMANN, D.; SOLHA, K. **Planejamento turístico**. Barueri: Manole, 2006.
- SANTOS, G.T. **Princípios gerenciais**: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 2013.
- SHIBAKI, V. V. Planejamento e gestão da mobilidade em grandes metrópoles: reflexões acerca das estratégias do São Paulo Convention & Visitors Bureau para o turismo de negócios e eventos em São Paulo. **Revista Turismo: Visão e Ação**, Balneário Camboriú (SC), v. 15, n. 1, p. 84-94, 2013.
- SCHILLING, S. P. **Convention & Visitors Bureau**: Trajetória. Clube de Autores Publicações S/A, 2013.
- SCHULER, V. **A importância dos serviços ofertados pelos Convention & Visitors Bureau**: uma avaliação dos organizadores de congressos. Dissertação de mestrado. Caxias do Sul, 2013.
- SCHULER, V.; PADOIN, G. **Marketing de destinos**: particularidades e oportunidades para os Conventions & Visitors Bureaux brasileiros. 1. ed. Porto Alegre: Editorial, 2016.
- SILVA, T.C. da. **As escolhas dos turistas**. São Paulo: Sumus, 2005.
- SILVA, A. A. **Planejamento e controle de múltiplos empreendimentos**. Santa Catarina: UFSC, 2011.
- SOUZA, M. J. L. de. Como se pode o turismo contribuir para o desenvolvimento local. In: **Turismo e Políticas Públicas**. São Paulo: Hucitel, 2007.
- SOUZA, R., et al. **Sistema de gestão da qualidade e Planejamento estratégico**. São Paulo: Pini, 2011.
- TINEO, D.; TOMAZZONI, E. L. Santos e região convention & visitors bureau e a governança para o desenvolvimento turístico da costa da Mata Atlântica (SP). **Caderno Virtual de Turismo**. Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 113-130, dez. 2017.
- TRIGUEIRO, A. **Marketing turístico**. São Paulo: Atlas, 2005.
- TURBINO, D. F. **Manual de planejamento e controle da produção**. São Paulo: Atlas, 2012.
- VALIM, Alexandre et al. **MODELO SWOT**, v. 23, n. 01, 2015.
- VASCONCELOS, F. P. **Turismo e meio ambiente**. Fortaleza: UECE, 2000.
- VIGNATI, F. **Gestão de destinos turísticos**: como atrair pessoas para polos, cidades e países. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio de Janeiro, 2012.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION– UNTWO. **Tourism Basic Glossary**. Disponível em: <<http://media.unwto.org/en/content/understanding-tourism-basic-glossary>>. Acesso em: 25 de jan. 2018.
- YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. London: Sage, 2001, p.31.

YOUELL, R. **Turismo uma introdução**. Contexto: São Paulo. 2002.

ZANELLA, L. C. **Manual de organização de eventos**: planejamento e operacionalização. São Paulo: Atlas, 2008.