



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Cristóvão de Campos Gomes Monteiro

**Perspetivas para a criação de um Convention Bureau na
Região Centro de Portugal**



Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Cristóvão de Campos Gomes Monteiro

Perspetivas para a criação de um Convention Bureau na Região Centro de Portugal

Trabalho de Projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing e Negócios Internacionais, realizado sob a orientação da Professora Maria Madalena Eça Guimarães de Abreu, co-orientação de Pedro Manuel Monteiro Machado e supervisão de Gonçalo Gomes.

Coimbra, Julho de 2021

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

PENSAMENTO

“É preciso ver o que não foi visto, ver outra vez o que se viu já, ver na primavera o que se vira no verão, ver de dia o que se viu de noite, com o sol onde primeiramente a chuva caía, ver a seara verde, o fruto maduro, a pedra que mudou de lugar, a sombra que aqui não estava. É preciso voltar aos passos que foram dados, para repetir e para traçar caminhos novos ao lado deles. É preciso recomeçar a viagem. Sempre.”

José Saramago

DEDICATÓRIA

Aos meus pais e ao meu irmão por estarem incondicionalmente ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

O sucesso deste projeto é o resultado de um esforço coletivo e do apoio direto ou indireto de múltiplas pessoas e instituições às quais estou profundamente grato.

Quero deixar expresso os meus agradecimentos:

Aos meus pais e ao meu irmão pelo apoio incondicional que sempre demonstraram ao longo de toda a minha vida académica.

A todos os meus amigos e colegas pelos conselhos e suporte, em especial ao Rui e ao João, “companheiros de várias jornadas”.

A todos os professores do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra que me dotaram de excelentes bases científicas e metodológicas para a minha formação pessoal e profissional.

À Entidade Regional Turismo Centro de Portugal, em especial ao Doutor Pedro Machado e ao Dr. Gonçalo Gomes que se assumiram como verdadeiras peças chave para o desenvolvimento deste trabalho.

À Agência Regional de Promoção Turística do Centro de Portugal, na pessoa da Dra. Marli Monteiro.

Ao Juiz de Fora e Região Convention & Visitors Bureau na pessoa da Dra. Thais de Oliveira Lima que com a sua sapiência e disponibilidade me guiou pelo melhor caminho e permitiu que este projeto fosse possível, mesmo com todas as limitações e constrangimentos.

Agradeço, em especial, à minha orientadora, Professora Doutora Madalena Eça de Abreu pela orientação, conselhos, coadjuvação e igualmente pelo seu apoio na elaboração deste trabalho. A sua intervenção estabeleceu uma posição de pilar basilar para o sucesso de toda esta experiência.

Por fim, agradecer a todos aqueles que, direta ou indiretamente, me apoiaram na realização deste projeto.

RESUMO

A Região Centro é uma das regiões mais diversas e heterogéneas de Portugal, engloba uma enorme diversidade no que diz respeito à sua oferta, ao nível de produtos territoriais, bem como de recursos com potencial de desenvolvimento turístico. A riqueza histórica, patrimonial e cultural da região fazem deste território, um destino turístico de excelência e cada vez mais procurado.

Uma região que une uma centena de fantásticos concelhos repletos de história, cultura e tradições. Todos estes ativos, aliados às estruturas e equipamentos específicos proporcionam um ambiente favorável ao desenvolvimento do Turismo de Negócios.

Este tipo de turismo tem ganho cada vez mais relevância e apresenta grande importância para o crescimento da economia. Um perfil de público com estas características, aporta aos territórios além da receita financeira, um conjunto de características intangíveis que acrescentam grande valor para os mesmos, enquanto destinos turísticos. Este tipo de turista tem tendência a replicar as visitas quando satisfeito com o destino e esse facto influencia a sua rede de contactos, atraindo novos investidores e visitantes ao território.

O novo paradigma político, económico e social provocado pela pandemia da COVID-19, faz repensar as condições, ferramentas e formas de atração deste tipo de público, que se pode revelar a chave da recuperação do turismo a nível local, regional e nacional.

Neste prisma, os Convention & Visitors Bureau (C&VB) desempenham um papel fulcral na estruturação, organização e gestão do posicionamento dos territórios como destinos privilegiados para o Turismo de Negócios. Com base nisso, este projeto pretende apresentar algumas perspetivas para a criação de um Convention Bureau na região Centro de Portugal, como um elemento potenciador de uma estratégia de Marketing Territorial que posicione o destino no segmento MICE - *Meetings, Incentives, Conferencing, Exhibitions*.

Palavras-chave:

Marketing Territorial, Turismo de Negócios, Desenvolvimento Territorial, Gestão de Destinos, Convention & Visitors Bureau, Branding Territorial

ABSTRACT

The Center Region is one of the most diverse and heterogeneous regions in Portugal, encompassing a huge diversity in terms of supply, territorial products, as well as resources with potential for tourism development.

The richness of history, heritage and culture make this territory a tourist destination of excellence and increasingly sought after.

A region that unites a hundred fantastic counties full of history, culture and traditions. All these assets, together with structures and specific equipment, provide a favorable environment for the development of Business Tourism.

This type of tourism has gained increasing relevance and is of great importance for economic growth.

An public of profile with these characteristics brings to territories, in addition to financial income, a set of intangible characteristics that add great value to them as tourist destinations. This type of tourist tends to replicate visits when satisfied with the destination and this fact influences their network of contacts, attracting new investors and visitors to the territory.

The new political paradigm, economic and social brought about by the COVID-19 pandemic makes us rethink the conditions, tools and forms of attracting this type of public, which may prove to be the key to the recovery of tourism at a local, regional and national level.

In this perspective, the Convention & Visitors Bureau (C&VB) play a key role in structuring, organizing and managing the positioning of territories as privileged destinations for Business Tourism. Based on that, this project intends to present some perspectives for the creation of a Convention Bureau in the Center region of Portugal, as a potentiating element of a Territorial Marketing strategy that positions the destination in the MICE - Meetings, Incentives, Conferencing, Exhibitions segment.

Keywords:

Territorial Marketing, Business Tourism, Territorial Development, Destination Management, Convention & Visitors Bureau, Territorial Branding

ÍNDICE GERAL

PENSAMENTO	v
DEDICATÓRIA.....	vi
AGRADECIMENTOS	vii
RESUMO	viii
ABSTRACT	ix
ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS.....	xi
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS	xii
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Contextualização Geral	1
1.2 Objetivos e Motivações do Estudo	2
1.3 Estrutura do Trabalho	6
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	7
2.1 Turismo de Negócios.....	7
2.2 O papel do Convention & Visitors Bureau	11
2.3 O contributo do Marketing Territorial.....	14
3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	19
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO ESTUDO DE CASO.....	20
4.1 Juiz de Fora	20
4.1.1 Enquadramento geral.....	20
4.1.2 Contexto histórico	22
4.1.3 Características e atributos relevantes	22
4.1.4 Governação do Turismo	23
4.1.5 Juiz de Fora e Região Convention & Visitors Bureau	23
5 PERSPETIVAS PARA A CRIAÇÃO DE UM C&VB NA REGIÃO CENTRO DE PORTUGAL.....	27
5.1 Enquadramento Geral.....	27
5.2 Definição dos Objetivos	29
5.3 Plano de Ação.....	29
5.3.1 Qualificação do Destino	30
5.3.2 Estruturação da Cadeia de Valor	31
5.3.3 Operação de Marketing Territorial.....	31
5.3.4 Comercialização e Monitorização	32
6 CONCLUSÃO.....	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Figura 1: Número de Reuniões Internacionais por ano 2005-2019 (2019).....	4
Figura 2: Top 20 Países e Cidades que recebem mais eventos (2019).....	5
Figura 3: Resumo das atividades de um C&VB categorizadas em EDM ou IDD (2017)	13
Figura 4: Mapa de Juiz de Fora (2021)	20
Figura 5: Divisão territorial de Portugal (2018).....	27

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

C&VB - Convention & Visitors Bureau

COMTUR - Conselho Municipal de Turismo

DMO - Destination Management Organization

EDM – External Destination Marketing

EFCT - European Federation of Conference Tours

IACVB - International Association of Convention & Visitors Bureaux

IAPCO - International Association of Professional Congress Organizers

ICCA - International Congress and Convention Association

IDD - Internal Destination Development

MICE - Meetings, Incentives, Conferencing, Exhibitions

OECD - Organisation for Economic Cooperation and Development

OGD - Organizações de Gestão dos Destinos

SEDETTUR - Secretaria de Desenvolvimento Económico, Trabalho e Turismo

Turismo PJF - Departamento de Incentivo ao Turismo

UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

WTTC - World Travel Tourism Council

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização Geral

O presente trabalho de projeto constitui um instrumento científico e prático, submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing e Negócios Internacionais e insere-se nas áreas do Turismo de Negócios e do Marketing Territorial. A sua pertinência prende-se com o facto da região Centro de Portugal apresentar valências e ativos extremamente valiosos do ponto de vista de estruturação de uma oferta integrada de Turismo de Negócios e não consubstanciar nenhuma estrutura profissional e diária de trabalho que dinamize este nicho de mercado de forma organizada e consolidada.

Hoje em dia, o Turismo de Negócios tem uma importância cada vez mais significativa nas economias locais, regionais e nacionais. Apresenta-se como um segmento turístico com um grande potencial de desenvolvimento e é assumido como um produto fundamental e significativo para a estratégia nacional turística, nomeadamente no documento Estratégia Turismo 2027, onde são definidas ações para o crescimento e expansão deste segmento turístico, sendo considerado um dos principais produtos turísticos para Portugal (Turismo de Portugal I.P., 2017).

O Turismo de Negócios tem a característica de envolver os vários agentes da cadeia de valor do turismo e dinamizar um conjunto vasto de atividades que vão da hotelaria, à restauração, aos transportes, à cultura, entre outras, que complementarmente com estruturas específicas como centros de congressos e exposições, têm uma outra panóplia de equipamentos que servem de apoio e estímulo às viagens de negócios e respetiva fruição.

Nesse sentido, as Organizações de Gestão dos Destinos (OGD), e mais especificamente os Convention & Visitors Bureau (C&VB) assumem um papel fundamental na estruturação da oferta associada ao território e na gestão, planeamento e desenvolvimento dos destinos turísticos, especialmente naqueles que se pretendem afirmar como destinos de Turismo de Negócios (Marques & Santos, 2013).

O trabalho de projeto aqui exposto, pretende estruturar um documento científico prático com algumas perspetivas que incluem um plano de ação para a criação de um Convention Bureau na Região Centro de Portugal, tendo como base um estudo de caso

internacional de uma região com características geográficas, sociais e culturais similares ao território em estudo.

1.2 Objetivos e Motivações do Estudo

Nos últimos anos, o turismo tem vindo a crescer de forma muito consistente, revelando-se como uma das atividades económicas com maior impacto na economia. Segundo a World Travel Tourism Council - WTTC (2021), em 2019, a indústria de viagens e turismo representava um em cada quatro empregos criados no mundo, o equivalente a 10,4% de todos os empregos do mundo, que no total perfaz 334 milhões de postos de trabalho. Ao todo, 10,4% do PIB global são gerados por via da atividade turística.

No entanto, este período de prosperidade e desenvolvimento entrou em retrocesso devido ao enquadramento pandémico que vivemos por via da COVID-19. Em 2020, o setor de viagens e turismo sofreu uma perda de quase 4,5 triliões de dólares, com o seu contributo para o PIB mundial descendo 49,1% em relação a 2019. Estima-se, que 62 milhões de empregos foram perdidos, representando uma queda de 18,5%, em comparação aos 334 milhões do ano anterior à crise económica e sanitária provocada pela pandemia (World Travel Tourism Council - WTTC, 2021).

No ano de 2019, em Portugal, o turismo que representava 17,1% da economia global do país, passou a movimentar apenas 8,1% do PIB nacional no ano de 2020. Essa queda de 56,4% da atividade turística, refletiu-se também nos empregos gerados pelo setor que tiveram um decréscimo de 16% na comparação entre os referidos anos (*PORTUGAL 2021 Annual Research: Key Highlights*, 2021).

Este paradigma alterou-se de forma absolutamente repentina e surpreendente, ao ponto de ser inimaginável que uma “doença” pudesse desviar o crescimento neste setor de atividade que estava a desenvolver-se de forma extraordinária. Dada a celeridade com que este panorama se estabeleceu, as empresas e organizações não tiveram oportunidade de avaliar e reagir estrategicamente de forma a combater os impactos negativos na economia.

Ao longo dos meses de pandemia foram várias as iniciativas e medidas governamentais que procuraram dar resposta às organizações públicas e privadas que de alguma forma se interligam com o setor do turismo, mas a verdade é que para mitigar os prejuízos e fazer face às dificuldades geradas pela pandemia, seria necessário um trabalho

estrutural e com uma consistência necessária para reinventar o setor e pensar em conjunto o futuro das regiões e do país.

Segundo a Organisation for Economic Cooperation and Development - OECD (2020), “para reabrir a economia do turismo com sucesso e colocar os negócios em funcionamento, é preciso fazer mais de forma coordenada, pois os serviços turísticos são muito interdependentes”. Neste âmbito, a OECD reforça que o impacto da crise foi sentido em todo o ecossistema do turismo e que a reestruturação dos destinos exigirá uma abordagem conjunta e integrada.

Neste sentido, o segmento do Turismo de Negócios pode, efetivamente, contribuir para a reorganização do setor e estabelecer-se como uma alternativa importante para a reconquista económica dadas as suas características e potencialidades, capazes de criar dinâmica de interação que construam e robusteçam o tecido organizacional do turismo na região Centro de Portugal. Segundo Breda (2014), este segmento “distancia-se dos restantes produtos ao posicionar-se, muitas vezes, como catalisador de atividades terceiras e, com isso, proporcionar o crescimento de receitas”. Para Aburumman (2020), a indústria de reuniões, incentivos, conferências e exposições, designada por MICE, contribui para a diversificação económica e estimula ativamente a utilização racional dos recursos histórico-culturais, recreativos e naturais.

No cenário pré-pandemia, o setor MICE gerava diretamente mais impacto do que muitos setores ditos “globais”. Os 1,5 triliões do PIB total apoiado por eventos globais MICE classificava o setor como a 13^a maior economia do mundo, maior do que as economias de países como Espanha, Austrália, Indonésia, México e Arábia Saudita (International Congress and Convention Association - ICCA, 2020).

Ao longo dos últimos anos, a ICCA tem verificado um crescimento sólido e promissor do mercado MICE (Figura 1).

Dados de 2019 demonstram que foram registados o número recorde de 13.254 eventos/reuniões a nível mundial. Segundo o *Chief Executive Officer* da ICCA, Senthil Gopinath, “O relatório de estatísticas anual da ICCA é um dos poucos que compara o desempenho relacionado a reuniões de destinos em uma escala global e, portanto, fornece uma grande visão sobre as tendências globais na indústria de reuniões. Dadas as circunstâncias atuais, é ótimo uma vez que destacam o crescimento consistente das reuniões de associações em todo o mundo. Esses números mostram a necessidade e a importância dos eventos presenciais e, conseqüentemente, que o setor será fundamental

para a recuperação global no momento certo.” (ICCA Announces Record Number of Association Meetings in 2019, 220 C.E.)

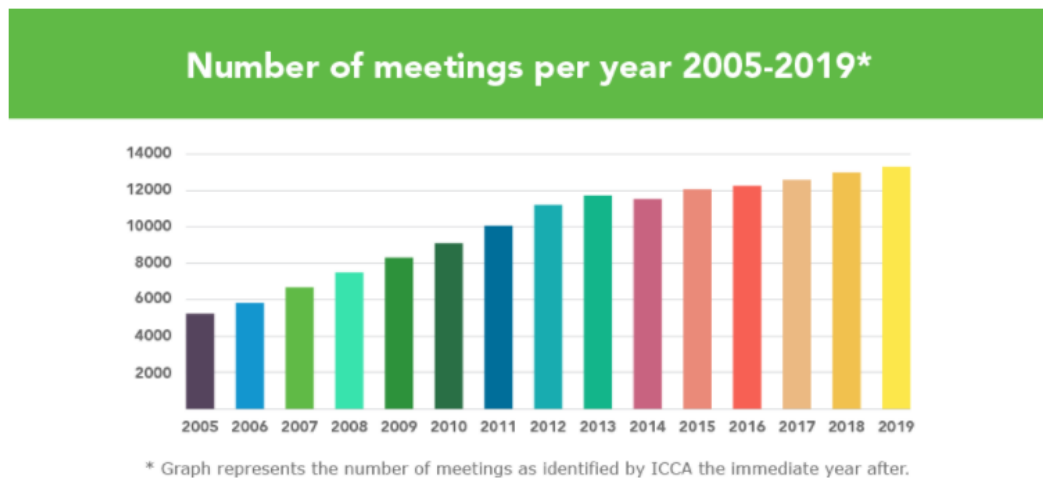


Figura 1: Número de Reuniões Internacionais por ano 2005-2019 (2019)

Fonte: ICCA

Para além deste crescimento a nível internacional, existe um enorme potencial competitivo de Portugal no segmento MICE, uma vez que Portugal está entre os dez países do mundo que mais recebem eventos, segundo o ranking da ICCA de 2019 (Figura 2). No entanto, na sua maioria estes eventos concentram-se em Lisboa, que ocupa o segundo lugar mundial e europeu no ranking dos destinos turísticos, tendo subido quatro posições comparando com a posição de 2018 (Portugal Entra No Top 10 Dos Destinos Mundiais de Organização de Congressos e Eventos, 2020).

ICCA Statistics 2019 Top 20 Country and City Rankings							
	1	Paris	237		1	U.S.A.	934
	2	Lisbon	190		2	Germany	714
	3	Berlin	176		3	France	595
	4	Barcelona	156		4	Spain	578
	5	Madrid	154		5	United Kingdom	567
	6	Vienna	149		6	Italy	550
	7	Singapore	148		7	China-P.R.	539
	8	London	143		8	Japan	527
	9	Prague	138		9	Netherlands	356
	10	Tokyo	131		10	Portugal	342
	11	Buenos Aires	127		11	Canada	336
	12	Copenhagen	125		12	Australia	272
	13	Bangkok	124		13	Republic of Korea	248
	14	Amsterdam	120		14	Belgium	237
	15	Seoul	114		15	Sweden	237
	16	Dublin	109		16	Austria	231
	17	Athens	107		17	Switzerland	221
	18	Rome	102		18	Argentina	214
	19	Taipei	101		19	Poland	213
	20	Sydney, NSW	93		20	Brazil	209

Figura 2: Top 20 Países e Cidades que recebem mais eventos (2019)

Fonte: ICCA

De forma a conseguirem posicionar-se e aumentar a sua competitividade neste mercado, diversos destinos turísticos em todo o mundo investem na criação de um Convention & Visitors Bureau que tem, entre outros, o papel de definir uma estratégia de Marketing Territorial que permita alcançar e triunfar neste tipo de segmento. Conforme Aureli & Del Baldo (2019), os C&VB são os atores fundamentais no desenvolvimento da indústria MICE devido às suas funções de promoção do destino e atração de eventos, construindo uma imagem positiva dos serviços locais, disponibilizando informação técnica e verificando a viabilidade dos eventos. Além disso, apoia no desenvolvimento do turismo local, facilitando a coordenação entre os agentes da indústria do turismo e o setor público, fornecendo serviços e formação para empresas locais. Segundo os referidos autores, os C&VB envolvem diferentes tipos de entidades e coordenam a oferta de serviços locais, servindo como ponto focal de uma rede de atores do destino.

Neste contexto, a necessidade de estudar as perspetivas para a criação de um Convention & Visitors Bureau na Região Centro são absolutamente indispensáveis de forma a poder avaliar o potencial desta estrutura para o posicionamento do território neste

segmento, num cenário de retoma da economia e como um elemento potenciador da estratégia de marketing territorial.

1.3 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho de projeto está dividido em 6 capítulos: (1) Introdução; (2) Revisão da Literatura; (3) Metodologia de Investigação; (4) Análise e Discussão do Estudo de Caso; (5) Perspetivas para a Criação de um C&VB na Região Centro de Portugal; (6) Conclusões.

No primeiro capítulo é feito um breve enquadramento do tema, com explicação da sua pertinência e respetivos objetivos da investigação. Foi feita uma análise profunda e um retrato consistente e exaustivo do meio envolvente que reflete a respetiva justificação para elaboração do presente trabalho de projeto.

No segundo capítulo proceder-se-á à revisão da literatura, onde será realizado um enquadramento teórico. Inicialmente será abordado o conceito de Turismo de Negócios e Eventos, o papel dos Convention & Visitors Bureau bem como a respetiva integração com o conceito de Marketing Territorial, através da exposição de diferentes visões de diversos autores reconhecidos.

No terceiro capítulo será explicada a metodologia de investigação e as motivações para a respetiva escolha.

De seguida, o quarto capítulo deverá expor detalhadamente o Estudo de Caso Internacional, com a respetiva definição e caracterização, bem como a estrutura organizacional do Convention & Visitors Bureau em análise.

Por último, no 5º e 6º capítulo, serão analisadas as características da Região Centro de Portugal e respetivo quadro potencial neste tipo de segmento, bem como expor uma abordagem e um plano de ação para a criação de um Convention & Visitors Bureau na Região Centro.

2 REVISÃO DA LITERATURA

No presente ponto pretende-se fazer um enquadramento teórico sobre as temáticas centrais desta investigação, tais como o Turismo de Negócios e Eventos, o papel dos Convention & Visitors Bureau, bem como a respetiva integração com o conceito de Marketing Territorial.

Para tal, esta secção será dividida em três partes fundamentais. Inicialmente, será feita uma abordagem ao conceito de Turismo de Negócios e Eventos, onde serão expostas as várias teorias sobre este domínio. De seguida, iniciar-se-á uma discussão sobre o papel dos Convention & Visitors Bureau no apoio do ponto de vista de estruturação, qualificação, promoção e comunicação dos territórios enquanto destinos privilegiados para o segmento MICE. Por fim, será ainda abordada a temática do Marketing Territorial e o seu contributo para o sucesso destas organizações.

2.1 Turismo de Negócios

Como referido anteriormente, o Turismo tem vindo a crescer cada vez mais, acompanhando assim a evolução do ser humano. Esta atividade tem ganho destaque pela capacidade de proporcionar desenvolvimento sustentável nos territórios a nível económico e social.

Neste novo mundo mais conectado, onde se viaja cada vez mais, é indispensável que os destinos se estruturam de forma a promoverem a sua oferta, aumentando respetivamente a sua competitividade. Segundo Marques & Santos (2017), conforme o evoluir dos tempos foram-se criando não só novas práticas de lazer, mas também novas formas de trabalho, com a globalização a originar uma maior necessidade de expansão comercial, industrial e do conhecimento, impulsionando, por sua vez, as viagens de negócios e por motivos profissionais. Nesse sentido e de acordo com o mesmo autor, há muitos anos que o turismo não se refere apenas às deslocações motivadas pelo lazer, recreio ou atividades lúdicas diversas, mas também por motivos profissionais. Mais acrescenta que “as deslocações motivadas pelos negócios consistem numa das mais antigas formas de viajar e viram o seu “estatuto turístico” oficialmente reconhecido a partir dos finais do séc. XX.”

Este conceito de turismo de negócios e eventos, recebeu o nome de MICE – *Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions*. No entanto, também podem ser usados, indistintamente, os termos “evento de negócios”, “turismo de negócios” e

“viagens de negócios” para se referir a esse mercado que mais cresce no setor de turismo e hospitalidade (An et al., 2021).

Segundo Breda (2014) foi depois da década de 1960 que este segmento começou a expandir-se mais, ganhando maior notoriedade entre os destinos e passando a obter maior legitimidade internacional com o surgimento da International Congress and Convention Association (ICCA) em 1963, a European Federation of Conference Tours (EFCT) em 1964 e a International Association of Professional Congress Organizers (IAPCO) em 1968.

De acordo com An et al. (2021), o impacto originado por esta indústria nos cofres dos territórios é convidativo porque outros elementos da cadeia de valor do turismo como o alojamento, a restauração, o entretenimento, os transportes, as agências de viagens, bem como outros estabelecimentos locais beneficiam de todos os fluxos gerados. Breda (2014) afirma que o turismo de negócios e eventos tem o enorme potencial de ser um produto turístico de grande relevo para os destinos em que se institui.

Com base nesta perspetiva, muitos territórios competem para captar diferentes tipos de reuniões e eventos, uma vez que estes acontecimentos representam um maior fluxo de visitantes e, portanto, uma maior dinâmica económica (Marques & Santos, 2017). O mesmo autor enaltece ainda a ligação do Turismo de Negócios com o Turismo de Lazer identificada muitas vezes através do prolongamento da estadia no destino para além da duração do evento de negócios ou das exigências profissionais de modo a que o visitante possa conhecer o território e os seus ativos.

Obviamente que este enquadramento reforça as possibilidades do regresso do turista num contexto puramente de lazer, ou até pela divulgação e promoção do destino junto de possíveis interessados em organizar mais eventos ou reuniões.

An et al. (2021) frisam, ainda, que os turistas de eventos são conhecidos por serem um segmento de mercado de elevado consumo em comparação com o chamado “turista comum”. Os participantes nos eventos gastam mais do que o dobro do dinheiro e, em média, ficam 1,5 vezes mais do que os turistas de lazer. Por estes motivos, e também pelo facto de viajarem mais vezes, os turistas de negócios e eventos apresentam um perfil mais exigente e crítico, incentivando os territórios a investir na qualidade e nas condições das suas infraestruturas e serviços.

Para Marques & Santos (2017) além de um maior gasto geralmente associado ao turista de negócios, podemos encarar também a importância económica através da

rentabilização de espaços e da atenuação da sazonalidade que este segmento proporciona nos destinos, daí a sua grande importância estratégica.

Segundo Getz & Page (2016) existem alguns motivos fundamentais pelos quais os destinos devem incentivar a captação, realização e promoção de eventos:

a) Atração de turistas, bem como outros elementos, como patrocinadores e imprensa, que não visitariam o local por outro motivo.

b) Todas as despesas geram benefícios económicos para o território, o que permite combater a sazonalidade e atrair múltiplos segmentos alvos.

c) Os eventos ajudam a criar uma imagem positiva para os destinos e apoiam no processo de reposicionamento da marca territorial.

d) O turismo de eventos gera impacto nos inúmeros espaços urbanos do território.

Importa também salientar que apesar da maior apetência dos grandes centros urbanos e empresariais para se posicionarem como principais destinos de Turismo de Negócios, outros territórios de menor densidade populacional e menor oferta de serviços e estruturas de suporte têm-se posicionado neste segmento de mercado de modo a captarem um maior número de visitantes e a dinamizarem atividade turística no território (Marques & Santos, 2017).

De acordo com Marques & Santos (2017) podemos então entender o Turismo de Negócios como o conjunto das atividades desenvolvidas por indivíduos no decurso das suas viagens e estadas para e em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, com o intuito de participar em reuniões, congressos, exposições, eventos empresariais, viagens de incentivo, hospitalidade empresarial ou outros eventos de negócios, e desde que não sejam remuneradas no local de destino. Estamos assim na presença de um conjunto diversificado de segmentos dentro do Turismo de Negócios.

O Turismo de Negócios é um conceito “chapéu” que abrange, para além das atividades e serviços inerentes ao turismo em geral, um variado leque de eventos ou atividades específicas a realizar no destino. A grande heterogeneidade de conceitos e falta de terminologia estandardizada constata-se através de vários acrónimos utilizados ao longo dos últimos tempos para definir o conjunto de eventos ou atividades associadas ao Turismo de Negócios (Marques & Santos, 2013).

De forma a tentar entender melhor os conceitos, apresento algumas perspetivas de diferentes autores sobre esta matéria.

Shone (1998) utiliza a denominação de conferência, definindo-a como uma forma de partilhar informações e debater sobre os mais variados assuntos intersociais.

Considerando que poderão ter vários formatos ou dimensões, o autor divide as conferências nas seguintes tipologias:

- a) Pequenas reuniões executivas;
- b) Eventos de formação;
- c) Administrações gerais;
- d) Vendas e lançamentos de produtos;
- e) Conferências com exposições e feiras;
- f) Conferências de incentivo;
- g) Eventos geradores de receitas.

Já Davidson & Cope (2003) dividem as deslocações de negócios em dois conceitos: viagens de negócios individuais e Turismo de Negócios.

As viagens de negócios individuais são as deslocações de base habitual e imprescindíveis para que um colaborador execute as tarefas ou atividades relativas ao seu desempenho laboral, tais como viajar para o local onde um problema tem de ser solucionado. Estas viagens designam-se como “não discricionárias”, isto porque o destino da viagem não é selecionado, mas sim obrigatório pelas imposições do trabalho.

O Turismo de Negócios, designado “discricionário” subdivide-se em reuniões, exposições, viagens de incentivo e hospitalidade empresarial. A decisão de escolha do local para a realização desta tipologia de eventos geralmente é flexível e frequentemente estão associados a viagens em grupo.

Swarbrooke, J., & Horner (2001) também expõem diferenças entre o conceito de viagem de negócios, que compreende as atividades e serviços relacionados com a deslocação de viajantes do local “A” para o local “B”, e de Turismo de Negócios, que abrange todos os elementos da experiência turística e implica uma estadia de, no mínimo, uma noite fora da sua residência.

Estes, agrupam o mercado do Turismo de Negócios nos seguintes subsegmentos:

- a) Reuniões, conferências e convenções;
- b) Exposições;
- c) Cursos de formação;
- d) Lançamento de produtos;
- e) Viagens de incentivo.

Ao juntarem reuniões, conferências e convenções na mesma tipologia, os referidos autores percebem as diferenças de conceitos dependendo da dimensão da reunião ou do local onde a mesma se realiza. A denominação “reunião” é usada quando se trata de um encontro entre um pequeno conjunto de pessoas. As denominações “conferência”, “convenção” e “congresso” são as mais empregues no Reino Unido, Estados Unidos da América e grande parte do continente Europeu, respetivamente, para definir encontros de grupos de pessoas em maior escala.

De acordo com Marques & Ribeiro (2017), “apesar da relevância da vertente individual, é na vertente coletiva que reside o principal foco das estratégias de marketing e promoção por parte dos destinos”. A verdade é que individualmente ou em grupo, a literatura mostra-nos que esta indústria tem uma enorme capacidade de desenvolver territórios, bem como as respetivas comunidades.

Seraphin (2021) conclui, através da sua revisão da literatura sobre este domínio, que as conferências e os eventos são elementos de fulcral importância para as pessoas e para as comunidades se desenvolverem social e economicamente. Inclusive fazendo um balanço sobre o paradigma que vivemos, o autor refere que a COVID-19, por limitar a organização de eventos e conferências, acaba por comprometer o futuro de uma indústria da qual dependem muitos indivíduos e entidades. No entanto, se olharmos para um panorama mais positivo, a COVID-19 também tem vindo a proporcionar novas oportunidades para reinventar o processo e a organização do setor.

2.2 O papel do Convention & Visitors Bureau

O primeiro Convention Bureau foi concebido, nos Estados Unidos da América, a partir da publicação de um artigo do jornalista Milton Carmichael, do The Detroit Journal, a 6 de fevereiro de 1896, que inspirava que os empresários se unissem para promover a cidade como um destino de negócios e eventos (Schuler, 2014).

Nessa altura, algumas associações industriais, comerciais e científicas aliadas a órgãos políticos, começaram a organizar reuniões em grande escala em territórios onde havia a presença de atividade industrial e a existência de importantes recursos turísticos (Marques & Santos, 2017).

Este conceito foi ganhando cada vez mais força pelos Estados Unidos da América e pela Europa, inclusive tornou-se ainda mais consolidado com a criação do International

Association of Convention & Visitors Bureaux (IACVB), em 1914, que acabou por oficializar e institucionalizar estas entidades a nível mundial.

As potencialidades económicas deste mercado, mais do que comprovadas a nível mundial e que estão documentadas neste trabalho de investigação geraram alguma tração no desenvolvimento de vários projetos. Muitos territórios começaram a preparar algumas infraestruturas para a receção de conferências e conseqüentemente apostaram na criação de Conventions Bureaux, que tinham como missão estruturar, comunicar, promover e atrair eventos para o destino em causa (An et al., 2021).

Na segunda metade do Século XX, alguns Conventions Bureaux começaram a preocupar-se não só com o tipo de perfil que procura turismo de negócios, mas também com os turistas de lazer, daí a alteração da nomenclatura para “Convention & Visitors Bureau”. A inclusão da palavra “*visitors*” está relacionada com o facto de ser um objetivo transversal captar o máximo de turistas possível para o território, que sucessivamente gerará ainda mais impacto económico. (Latuszek, 2021; Marques & Santos, 2017).

Este fortalecimento de competências dos Conventions Bureaux, permitiram com que estas organizações fossem consideradas DMO - *Destination Management Organization* (Aureli & Del Baldo, 2019). Existe alguma discordância relativa ao verdadeiro significado da sigla, para uns autores DMO é uma organização de marketing com o intuito de captar atividades para o destino, para outros a transição do “M”, da sigla DMO, para se referir a “*management*”, ou seja, “gestão”, em vez de “marketing”, uma vez que este género de organizações assumiram uma função mais dinâmica no desenvolvimento do turismo local, intervindo numa série de atividades “extra” que se propõem aumentar a competitividade dos territórios, através de uma perspetiva baseada na sustentabilidade (Arbogast et al., 2017).

Sendo um C&VB, uma DMO, acaba por atuar como elemento “comercial” do território, representando toda a cadeia de valor, dos restaurantes aos hotéis, sempre zelando pelos benefícios de todos os *stakeholders* (Lee et al., 2016). Estes acabam por ter um papel muito importante naquilo que é o bem-estar do território, garantindo sempre a melhor experiência e programas de gestão eficazes (Basurto-Cedeño & Pennington-Gray, 2016).

Estas entidades têm um papel fundamental naquilo que é a construção da marca territorial, de forma a conseguir garantir um destino rico em atributos valiosos que posicionem o destino perante a concorrência. Este trabalho é bem conseguido quando a

marca reflete de forma eximia os valores do território e alavancam as suas vantagens competitivas.

Arbogast et al. (2017) consideram que, enquanto DMO, os C&VB devem assumir duas funções distintas, mas que se complementam. Uma função de *External Destination Marketing* (EDM) e uma função de *Internal Destination Development* (IDD).

A função de EDM inclui todas as atividades destinadas a captar visitantes para o território, mais numa perspetiva de promoção. A função de IDD são todas as outras diversas tarefas (além do marketing) que apoiam no processo de tornar o destino mais competitivo e sustentável, como podemos verificar na Figura 3:

EDM	IDD
Web Marketing	Gestão de Visitantes
Eventos, Conferências e Festivais	Informação / Investigação
Programas em Cooperação	Coordenação de Stakeholders
Email Direto	Gestão de Crise
Vendas Diretas	Desenvolvimento de Recursos Humanos
Sales Blitzes	Finanças e Capital de Risco
Feiras	Gestão de Recursos Materiais e Imateriais
Publicidade	Qualidade da Experiência do Visitante.
Fam Tour	
Publicações e Flyers	

Figura 3: Resumo das atividades de um C&VB categorizadas em EDM ou IDD (2017)

Fonte: Adaptado de Arbogast et al.

Se não existir uma entidade que coordene toda a operação de marketing e estratégias de posicionamento de um território, o impacto é muito mais fraco. Os C&VB podem assumir-se como este tipo de entidade que articula todo o processo num formato de cooperação entre empresas e entidades públicas e que permite conferir alguma unidade do ponto de vista de branding territorial (Schuler, Vaniza de Lima; César, 2014).

De forma a percebermos melhor o sucesso dos C&VB, Aburumman (2020) identifica fatores muito positivos como a excelência de interações com os fornecedores, o planeamento estratégico, financiamento adaptado, bem como toda a gestão operacional com recursos humanos de qualidade.

Para entendermos também os tipos de C&VB ou formatos de gestão existentes, de acordo com Aureli & Del Baldo (2019) podemos classificar a respetiva gestão conforme as fontes de financiamento e origem dos membros, da seguinte forma:

- a) Recursos financeiros e membros do conselho advêm inteiramente do setor público.
- b) Recursos financeiros e administração advinda principalmente do setor público, no entanto apresenta participação minoritária de atores privados.
- c) Recursos financeiros advindos do setor público, mas organização gerida por agentes privados.
- d) Recursos financeiros e gestão feita quase na totalidade por agentes privados

Independentemente da gestão do C&VB, Scott et al. (2008) evidenciam que os C&VB têm um grande desafio pela frente, essencialmente no sentido de mediar o bem comum e as motivações dos agentes privados. Acima de tudo, os autores referem que o sucesso depende em grande parte das relações e da interação com o setor.

Em suma, percebemos que os Convention & Visitors Bureaux (C&VB) atuam como um importante orquestrador de processos de desenvolvimento do turismo das regiões. São estas entidades que muitas vezes atuam como importantes meios estratégicos de desenvolvimento sustentável e como a principal referência organizacional quando diz respeito a Turismo de Negócios (Schuler, 2014).

O intuito para a criação de um C&VB vem, na maioria das vezes, da mobilização de grupos de empresários ou atores locais no sentido de diferenciar o território e desenvolver mais e melhores fluxos turísticos. Quando isso se verifica, o próximo passo é começar a planear estrategicamente a organização, promovendo sinergias entre os diversos envolvidos (Martins, 2008).

2.3 O contributo do Marketing Territorial

Segundo Kavaratzis, M., & Ashworth (2008), desde sempre que os territórios têm esta necessidade de se diferenciar, de afirmar a sua singularidade e de se distinguir dos restantes. O cenário de competitividade que vivemos e as profundas transformações que envolvem as dinâmicas territoriais colocam-nos desafios difíceis de enfrentar. Nesse sentido e mais do que nunca se percebeu a importância dos territórios se reinventarem e adaptarem aos novos desafios do mercado, cada vez mais global.

De acordo com Aragonez, T., & Alves (2012), é precisamente nestes cenários que o marketing territorial assume fulcral importância no desenvolvimento de estratégias e na

identificação das necessidades, anseios e interesses dos diferentes *stakeholders*, tendo assim como objetivo imprimir nos territórios um sentido mais competitivo, sem nunca descorar a qualidade de vida das pessoas e dos lugares.

Kotler et al. (1993) foram os primeiros autores a associar aos territórios aos produtos, criando uma nova abordagem do marketing designada de marketing estratégico de territórios, ou seja, o marketing territorial, com o objetivo de revitalizar aldeias, cidades, regiões e países de forma a potenciar a sua competitividade.

Os primórdios do Marketing Territorial estão muito diretamente ligados com a promoção do território, recorrendo a ações de comunicação, com o objetivo de atrair pessoas e dinâmicas de investimento. A complexidade do processo de promoção territorial veio determinar alterações profundas ao marketing na sua vertente relacionada aos territórios, nomeadamente no que respeita a metodologias. O Marketing Territorial deixa somente de intervir na promoção e venda dos territórios e passa a concentrar-se nas ferramentas que possam estimular o seu crescimento e desenvolvimento económico (Cidrais, 1998).

A aplicação deste conceito acaba por estimular uma maior compreensão sobre o território e estimulo a processos de diagnóstico, permitindo ter maior capacidade de conhecimento interno e descoberta de novas potencialidades ou desafios (Megri, Z., & Bencherif, 2014).

São várias as designações utilizadas: “Marketing Territorial”; “*Place Marketing*”; “*City Marketing*”, “Marketing Urbano”, “Branding Territorial”, “Marketing de Lugares” entre outras, que muitas vezes são utilizadas de forma indiscriminada. Tendo em conta esta variedade de conceitos, pode referir-se que atuam todos em simbiose e numa perspetiva de relação cruzada dado que possuem características muito semelhantes (Sousa, B., & Vasconcelos, 2018).

Apesar de todas estas nomenclaturas mais específicas, Kotler et al. (1993) (Kotler, P., Haider, D., & Rein, 1993) consideram que o objetivo base do marketing territorial acaba por ser transversal e tem como função desenhar uma comunidade que satisfaça as necessidades dos diversos *stakeholders* e agentes locais. Nesse campo, para Cidrais (1998), o papel mais importante para o desenvolvimento local é assumido precisamente pelos agentes locais, na concertação de ações, na salvaguarda dos recursos e na multiplicação de dinâmicas assentes numa forte interrelacional.

Para o mesmo autor, “o Marketing Territorial pode ser considerado como uma perspetiva de planeamento e gestão do território”. Pode ser definido “como sendo a investigação, planeamento, concretização e controlo de processos concebidos pelos agentes territoriais, de forma concertada e institucionalizada.” A sua finalidade numa primeira instancia será responder às necessidades das comunidades e, por outro, melhorar a qualidade de vida e competitividade global do respetivo lugar ou destino (Cidrais, 1998).

Desta forma, torna-se fundamental conhecer o ambiente ao redor com o maior detalhe e rigor possível, seja a nível geográfico, demográfico, económico, político, social ou cultural. O marketing territorial deve estar sempre pronto para dar resposta às dinâmicas de mercado, assim como procurar oportunidades que beneficiarão o território. Este é uma eficaz ferramenta de gestão territorial, que procura cumprir os objetivos impostos, sabendo que os territórios fazem parte de um mercado competitivo e que procura uma resposta para esta concorrência através da alavancagem de particularidades, de forma a aumentar e manter uma posição competitiva favorável (Kavaratzis, M., & Ashworth, 2008).

Segundo Fernandes & Gama (2006), no atual contexto socioeconómico, as vantagens competitivas dos territórios só podem ser alavancadas pela aposta na valorização do conhecimento, do capital humano, na transferência de informação e na capacidade do território ser inteligente e mobilizar ações e decisões planeadas e sustentadas no tempo.

Já Porter (1990) através da Teoria da Vantagem Competitiva das Nações afirma que os clusters são a chave para a diferenciação competitiva de um território e surgem da necessidade de trabalhar em rede, para que se reforcem ligações e se criem condições para a competitividade dos territórios. No seguimento desta Teoria, o mesmo autor analisa quatro atributos de um país que contribuem como uma fonte de vantagem competitiva: as condições de fatores (são criados e não herdados), as condições da procura (a exigência dos consumidores), a relação entre as indústrias (o trabalho em rede), e a rivalidade, estrutura e estratégia das empresas (a competição aumenta a produção e grau de inovação).

Obviamente que este conceito de vantagem competitiva caminha muito a par com o conceito de atratividade. De acordo com Kotler et al. (1993) os territórios dispõem de dois tipos de fatores de atratividade: os *hardfactors*, referentes a aspetos físicos ou racionais (por exemplo o estado das ruas, e outros serviços disponíveis como hotéis e

restaurantes ou novas infraestruturas) e os *softfactors* (que integram aspetos simbólicos ou intangíveis relativos à identidade do local sendo mais dificilmente copiável). Estas características que acabam por ser muito específicas de acordo com cada território e são componentes essenciais na constituição das tais vantagens competitivas abordadas anteriormente.

Neste contexto, o marketing territorial terá, impreterivelmente, de estar ligado a um planeamento estratégico pensado e integrado, ultrapassando tendências generalistas para as cidades e territórios. Deste modo, os diferentes ambientes ditam as especificidades dos territórios, envolvendo a questão do desenvolvimento de uma estratégia territorial “*smart*” muito para além da esfera da publicidade e do marketing. Isto é, o marketing territorial obriga a que haja, obrigatoriamente desenvolvimento territorial e económico e que permite promover, afirmar e fortalecer um território quer numa dimensão intangível, como tangível (Fernandes & Gama, 2006).

Como referido, nas últimas décadas tem existido um aumento significativo tentativas de promoção de uma imagem atrativa e positiva dos territórios. Acredita-se que a imagem dos mesmos exerce uma forte influência nas decisões feitas pelos diversos *stakeholders*. (Avraham & Ketter, 2008).

Nesta linha conceptual, percebe-se que o marketing territorial é um elemento de extrema relevância para apoiar os C&VB a posicionar os destinos como privilegiados para a organização de eventos, congressos e reuniões. O marketing territorial cria, estimula, proporciona e dinamiza planos direcionados aos destinos e aos produtos e serviços que estes oferecem.

Os C&VB têm como uma das suas principais funções, gerir e promover a imagem positiva de um destino turístico. Esse conceito de “imagem” refere-se às crenças, atitudes, ideias e percepções que um turista tem sobre um determinado destino. De acordo com Nelson (2016), essa imagem tem efeito acentuado no processo de tomada de decisão, principalmente para os turistas que ainda não visitaram o local.

As imagens orgânicas são constituídas a partir de uma diversidade de fontes de informação, como a televisão, os jornais, as revistas e outras redes de comunicação. Enquanto as imagens induzidas são concebidas pelo trabalho de marketing dos agentes locais no destino (Nelson, 2016).

Quando a imagem do destino turístico não tem capacidade de captar o turista, os C&VB têm o papel e a função de reverter essa situação. Estes são muitas vezes os principais responsáveis pela criação de uma perceção positiva.

Com o evoluir da comunicação e a massificação da publicidade, os turistas começaram a filtrar melhor a comunicação que vinha das instituições dado que forçavam muito a questão da venda. Nesse sentido, Nelson (2016) destaca que a exposição a imagens orgânicas tem maior potencial para trabalhar uma perceção positiva sobre o território.

No processo de construção da imagem do território, os C&VB devem seguir uma abordagem mais integrada em que o caminho seguro será apostar na projeção de um local atrativo não só do ponto de vista da visita, mas também para viver e investir. As pessoas cada vez mais preferem cidades criativas e territórios com uma energia estimulante, muitas vezes fruto da sua multiculturalidade (Nelson, 2015).

Segundo Draper (2016) principalmente os visitantes que regressam várias vezes ao destino, procuram experiências diferentes e mais diversificadas, fora daquilo que são as áreas de turismo mais densificadas. Este autor propõe que se promovam zonas mais periféricas dos centros urbanos e que se utilizem o público local do destino como alvo também dessas iniciativas, de forma a provocar impacto financeiro com visitas e com os próprios moradores.

Em suma, podemos perceber que efetivamente o Marketing Territorial pode ser uma arma muito poderosa de comunicação e promoção dos destinos por parte dos C&VB. Constitui uma ferramenta estratégica fundamental para a sustentabilidade dos destinos a nível organizacional, social, cultural, ambiental e económico.

3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Para o sucesso deste trabalho de investigação, é fundamental estabelecer uma metodologia que seja adequada ao propósito em estudo. Segundo Carvalho (2009), a metodologia surge como uma fundamentação teórica da investigação que requer o desenho da investigação e as técnicas utilizadas, de forma a conseguir alcançar as respostas para as questões propostas. É essencial pois possibilita a recolha de dados que ajudarão na conceção do estudo e permite estabelecer a articulação entre todo o enquadramento teórico e o domínio prático. Nesse sentido, serve este capítulo para expor os motivos da escolha da metodologia.

Sendo que um dos objetivos principais foi conhecer melhor o setor do turismo de negócios, as estruturas que o trabalhavam profissionalmente e por sua vez o potencial que estas podem atingir através do Marketing Territorial, foi realizada uma recolha de documentação e bibliografia em repositórios científicos. O material recolhido foi estudado através de uma leitura ativa em que foi procurado reconhecer os autores mais citados e quais as suas visões científicas no tema em questão.

Posteriormente, dando seguimento ao segundo objetivo deste estudo, nomeadamente o de conhecer um caso prático concreto e com características idênticas ao do Centro de Portugal, foi efetuado o desenvolvimento de um estudo de caso internacional, onde se apresenta a caracterização do território e respetiva estrutura organizacional do C&VB local. Segundo Meirinhos (2010), os estudos de caso, na sua essência, herdaram as características da investigação qualitativa. Este autor explica ainda que o estudo de caso é frequentemente referido como uma importante ferramenta que permite estudar o objeto (caso) no seu contexto real, utilizando múltiplas fontes de evidência (qualitativas e quantitativas) e enquadra-se numa lógica de consolidação e construção de conhecimento. Este afirma que esta é uma estratégia poderosa quando o contexto é complexo e quando entrecruza um conjunto complexo de variáveis, como é o caso.

Todo este trabalho metodológico permite suportar aquilo que são as conclusões e a justificação relativamente à criação deste tipo de entidade para o território do Centro de Portugal.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, será conhecido o caso de Juiz de Fora, uma cidade/região no Brasil com características semelhantes às do Centro de Portugal. Obviamente que existem alguns fatores que as diferenciam, no entanto serve este exemplo para percebermos como uma cidade/região se conseguiu estabelecer neste segmento através do seu C&VB.

Pretende-se com este trabalho fazer uma análise prática das características do território, a sua articulação com o mercado do Turismo de Negócios e a estrutura organizacional do seu respetivo Convention & Visitors Bureau.

De referir que este levantamento e caracterização foi elaborado com base num trabalho de investigação denominado “Uma análise sociométrica da rede de turismo de eventos de Juiz de Fora (MG) para o trabalho do Convention & Visitors Bureau do destino” cedido para o efeito pela autora, Thais de Oliveira Lima.

4.1 Juiz de Fora

4.1.1 Enquadramento geral

A cidade de Juiz de Fora, localiza-se na região Sudeste do Estado de Minas Gerais (Figura 4), surgiu às margens do Caminho Novo da Estrada Real, em 1865. Atualmente, a “Princesa de Minas”, como a cidade é conhecida e clamada nos versos do seu hino municipal, possui uma população estimada de 563.769 habitantes (IBGE, 2017), distribuídos por uma superfície geográfica de 1.433,87 Km².



Figura 4: Mapa de Juiz de Fora (2021)

Fonte: Wikipédia

Situada no principal eixo económico do Brasil, entre as capitais Rio de Janeiro (184 km), Belo Horizonte (272 Km) e São Paulo (506 Km), a cidade conta com o acesso de importantes autoestradas do país, a BR 040, a BR 267 e a MG 353. Além disso, conta com a Ferrovia SR3 – MRS para o transporte de cargas e dois aeroportos para transporte de passageiros: o Aeroporto Regional da Zona da Mata, que opera voos comerciais das companhias aéreas Gol e Azul; e o Aeroporto Municipal Francisco de Assis, popularmente conhecido como Serrinha, que dá resposta a voos particulares e fretados (Lima, 2018).

Juiz de Fora está entre os cinco maiores municípios ao nível da população do Estado de Minas Gerais e entre os cem do Brasil. Sendo eleita como uma das cinquenta melhores cidades para se viver no país, segundo dados da Consultora Macroplan que analisou os municípios com mais de 266 mil habitantes em 16 indicadores divididos em quatro áreas distintas: saúde, educação e cultura, segurança e saneamento e sustentabilidade (EXAME, 2017).

É conhecido e reconhecido como um território moderno, atraente, transparente, eficiente, amigável, inteligente e conectado, pelo Portal Investa em JF da Prefeitura Municipal de Juiz de Fora, em 2018, o destino conquistou o primeiro lugar no Ranking de Serviços de Cidades Inteligentes, através de uma investigação desenvolvida por solicitação do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, para estudar a oferta de serviços inteligentes ao cidadão no Brasil. (Lima, 2018)

Segundo a mesma autora, o destino destaca-se, ainda, na educação, por possuir 369 escolas e 12 universidades em todo o território, sendo a Universidade Federal de Juiz de Fora, reconhecida nacionalmente pela qualidade do ensino. Possui também um Instituto Federal de Educação Técnica, dois institutos de tecnologia (EMBRAPA – Gado de Leite e o Instituto Nacional de Energia Elétrica). Através dos inúmeros cursos técnicos consegue formar uma média de 4.000 profissionais por ano (FORA, 2018).

Outra aposta forte é a indústria, contando com 1.728 empresas instaladas no território, além de um interessante índice de empreendimentos na construção civil, 963 ao todo. A economia em si do território está fundamentalmente orientada para o setor terciário, com 7.891 estabelecimentos comerciais e 8.765 empresas de prestação de serviços. (Lima, 2018).

4.1.2 Contexto histórico

Juiz de Fora nasce de uma estrada batizada de “Caminho Novo”, construída pela Coroa Portuguesa para facilitar o escoamento do ouro até o porto do Rio de Janeiro. Da ocupação da região surgiu o povoado Santo Antônio do Juiz de Fora, mais tarde elevado à categoria de cidade, com o nome Juiz de Fora.

Aqui despontou a primeira hidroelétrica de grandes dimensões da América do Sul, a Usina de Marmelos Zero, tornando a cidade conhecida como o “Farol de Minas” e mais tarde, fruto do forte desenvolvimento no setor industrial, a “Manchester Mineira, a cidade mais importante do estado.

Hoje, com mais de meio milhão de habitantes, Juiz de Fora concilia a tradicional vocação industrial às qualidades de uma cidade moderna e plural (FORA, 2021).

4.1.3 Características e atributos relevantes

As características socioeconómicas de Juiz de Fora, aliadas às suas infraestruturas e atributos naturais e culturais, levaram o destino a ser considerado um dos dezessete destinos indutores do turismo regional em Minas Gerais, segundo a Secretaria de Turismo do Estado – SETUR/MG, em 2011.

Segundo a Prefeitura de Juiz de Fora (2018), na totalidade são 294 praças, 16 museus, 8 teatros, 3 parques e 6 mirantes e represas. Dentro destes, a atração com maior potencial é o Museu Mariano Procópio com vasto acervo do período imperial. Sendo o primeiro a ser montado em Minas Gerais, em 1922, que possui mais de 46 mil peças que vão desde artefactos arqueológicos até espécimes botânicas e zoológicas.

De acordo com Lima (2018), a cidade conta, ainda, com atrações geridas pela Universidade Federal de Juiz de Fora, que também ela apresenta um Campus com uma forte componente natural, histórica e cultural. No Campus da UFJF, é possível visitar ainda o Centro de Ciências com o Observatório Astronómico, os Museus de Malacologia e a Sala de Arqueoastronomia. Além disso, a Universidade é responsável pelo Memorial da República Presidente Itamar Franco; Museu de Arte Murilo Mendes; Usina de Marmelos; Cine Theatro Central (considerado um dos dez mais bonitos do Brasil); Casa de Cultura e o Jardim Botânico (FORA, 2018).

Lima (2018), refere ainda que os fatores que mais chamam a atenção dos visitantes do destino, são a gastronomia, a hospitalidade, a programação cultural e a vida noturna.

4.1.4 Governação do Turismo

Conforme menciona Lima (2018) o setor de turismo é gerido pelo setor público, nomeadamente pela Secretaria de Desenvolvimento Económico, Trabalho e Turismo (SEDETTUR) que é um órgão da administração direta da Prefeitura de Juiz de Fora responsável pela definição de diretrizes estratégicas e coordenação da formulação e implementação das políticas industriais, de comércio, serviços e turismo do município.

Detém ainda o Departamento de Incentivo ao Turismo (Turismo PJJ), que tem como competências “planear, coordenar, fomentar, divulgar e fiscalizar as ações orientadas ao desenvolvimento da atividade em Juiz de Fora” (FORA, 2018).

Vinculado ao Turismo PJJ, está também o Conselho Municipal de Turismo (COMTUR) que segundo Lima (2018), é um órgão consultivo, de controlo e fiscalização, determinado para orientar, incentivar e promover o turismo local. Com o intuito de “atender à procura do turismo, o trabalho do Conselho pauta-se pela integração e envolvimento das entidades parceiras de forma a fazer de Juiz de Fora um dos destinos mais visitados e conhecidos do país” (FORA, 2018).

O referenciado COMTUR conta com diversas organizações diretamente ligadas ao setor do turismo, nomeadamente o Juiz de Fora e Região Convention & Visitors Bureau.

4.1.5 Juiz de Fora e Região Convention & Visitors Bureau

Para além das estruturas enunciadas anteriormente, Juiz de Fora dispõe também um Convention & Visitors Bureau. Segundo o website institucional da entidade, esta organização é uma associação de direito privado, sem fins lucrativos, com autonomia administrativa e financeira. O seu objetivo principal é “contribuir para o desenvolvimento turístico sustentável de Juiz de Fora e Região, através do apoio à captação e desenvolvimento de eventos e congressos, com o objetivo de atrair e aumentar o fluxo e a permanência de turistas na Região, bem como promover o crescimento e a divulgação cultural, científica, tecnológica e artística da cidade”, para além de ser a grande pedra angular de todas as entidades do setor (Juiz de Fora e Região Convention & Visitors Bureau, 2021).

Segundo a primeira Ata de Assembleia Geral da entidade, registada em 2001, o Juiz de Fora e Região Convention & Visitors Bureau nasceu da vontade de empresários locais que o criaram com o apoio de entidades públicas ligadas ao setor do turismo de Juiz de Fora.

Estes, organizaram e estruturaram um ecossistema vivo que conta com a participação de hoteleiros, gestores públicos da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Económico, organizadores de eventos, empresários do setor do transporte, hotelaria e agências de viagens, que deram origem à primeira união institucionalizada dos representantes do setor de turismo de Juiz de Fora (Lima, 2018).

A entidade afirma que os seus objetivos essenciais e funcionais são acima de tudo “trabalhar o marketing do destino, realizar estudos de mercado para o setor de turismo de negócios e eventos, criar de cursos, palestras e seminários para capacitação dos agentes sociais do turismo, *network* entre e com os associados e entidades congêneres, captação de recursos financeiros para o desenvolvimento do *trade* turístico, parceria com a academia e incentivo ao turismo recetivo local”.

Para a prossecução dos respetivos objetivos, o Juiz de Fora e Região Convention & Visitors Bureau elege, bienalmente, uma Direção Executiva formada por gestores das empresas associadas que se comprometem, voluntariamente, a trabalhar em prol da causa defendida por esta entidade. Atualmente, a direção é formada por um presidente; um vice-presidente; um diretor de administração e finanças; um diretor de captação e eventos; um diretor de turismo e hotelaria e; um diretor de comunicação e marketing. Além dos diretores, existe um Conselho Fiscal constituído por mais seis associados, três titulares e três suplentes, que tem como responsabilidade analisar e aprovar as contas da referida Direção Executiva (Lima, 2018).

O Juiz de Fora e Região Convention & Visitors Bureau conta, até ao momento com uma funcionária contratada e uma estagiária e tem como principal fonte de receitas a mensalidade dos associados e uma taxa turística.

Atualmente, contam com cerca de 50 organizações associadas, divididas em segmentos.

4.1.5.1 Principais atividades

De acordo com o Juiz de Fora e Região Convention & Visitors Bureau (2021) as principais atividades consistem em:

- a) Apoiar a captação de eventos para a cidade que possibilite o incremento de turistas;
- b) Divulgar a imagem e a qualidade do destino, bem como os seus principais atrativos;

- c) Elaborar e distribuir material promocional do território;
- d) Gerar de negócios diretos e indiretos para os associados;
- e) Integrar os segmentos locais que compõem a cadeia do turismo;
- f) Qualificar a mão de obra de serviços que respondem ao turista;
- g) Investigar e realizar estudos de mercado;
- h) Enviar informações privilegiadas para associados;
- i) Participar nas decisões de políticas públicas do setor através do COMTUR;
- j) Propor projetos dos associados para o edital do COMTUR.

4.1.5.2 Missão

A missão definida pelo Juiz de Fora e Região Convention & Visitors Bureau é “fomentar e orientar o desenvolvimento do turismo de Juiz de Fora e Região, através de ações de marketing planeadas, visando atrair para a cidade a realização de eventos de qualquer natureza, aumentando o fluxo de turistas e entrada de receitas para toda a cadeia do turismo”.

4.1.5.3 Segmentos e Públicos Alvo

Segundo o Website Institucional do Juiz de Fora e Região Convention & Visitors Bureau, os segmentos estratégicos para esta organização, são os seguintes:

- a) Agências de transportes;
- b) Agência de Viagens;
- c) Bares, restaurantes e discotecas;
- d) Empresas de comunicação e entretenimento;
- e) Consultoria Estratégica;
- f) Cursos de Línguas;
- g) Entidades, associações e fundações;
- h) Hotéis;
- i) Empresas de equipamentos audiovisuais;
- j) Marketing promocional;
- k) Empresas organizadoras de eventos;
- l) Operadoras de planos de saúde;
- m) Empresas de Engenharia
- n) Agências de Segurança

4.1.5.4 Contributos para os associados

Com base na informação disponibilizada pela entidade, as vantagens estabelecidas para os associados são as seguintes:

- a) Agregar à sua marca a única organização de eventos reconhecida internacionalmente;
- b) Obter facilidades para o apoio institucional e financeiro de projetos de âmbito municipal, estadual e federal;
- c) Utilizar da associação como proponente de projetos para edital do COMTUR;
- d) Acesso em exclusividade ao calendário de eventos da cidade e região unificado;
- e) Inserção no site do C&VB, principal ferramenta de pesquisa dos organizadores de eventos;
- f) Inclusão de dados da empresa em materiais impressos, distribuídos em feiras estaduais e nacionais do setor e em eventos locais para turistas;
- g) Indicação da empresa a todos os outros associados, organizadores de eventos e clientes potenciais de dentro e fora da cidade;
- h) Acesso exclusivo às informações geradas pela pesquisa mensal de eventos captáveis para cidade;
- i) Pertencer a maior rede de *networking* do setor de turismo local e regional;
- j) Divulgar informações / notícias / comunicados de imprensa para todo *trade* turístico, através das redes sociais do Juiz de Fora e Região Convention & Visitors Bureau;
- k) Receber qualificação em projetos específicos realizados com parceiros;
- l) Participar em reuniões de negócios entre associados;
- m) Participar em reuniões para ofertar serviços a eventos captados com apoio do Juiz de Fora e Região Convention & Visitors Bureau;
- n) Participar em eventos de relacionamento promovidos pela entidade;
- o) Apoio no estabelecimento de contactos junto de autoridades locais e estaduais;
- p) Ter representatividade no COMTUR;
- q) Receber informações específicas do segmento turístico e de eventos do Brasil e do Mundo.

5 PERSPETIVAS PARA A CRIAÇÃO DE UM C&VB NA REGIÃO CENTRO DE PORTUGAL

O presente capítulo tem como principal objetivo, apresentar algumas conclusões acerca do potencial da Região Centro de Portugal neste tipo de segmento. Desta forma, serão apresentadas algumas perspetivas para a criação de um C&VB na região, bem como um simples e objetivo plano de ação, solicitado pela entidade acolhedora do projeto.

5.1 Enquadramento Geral

A Região do Centro é uma das sete regiões de Portugal. Está limitada a norte pela Região do Norte, a sul pela Região do Alentejo, a leste pela Espanha, a sudoeste pela Área Metropolitana de Lisboa e a oeste pelo Oceano Atlântico. Tem uma área total de 28 200 Km² e segundo uma estimativa de 2019, a sua população totalizava 2 217 285 habitantes, com uma densidade populacional de 78,6 habitantes por Km² (Population, 2021).

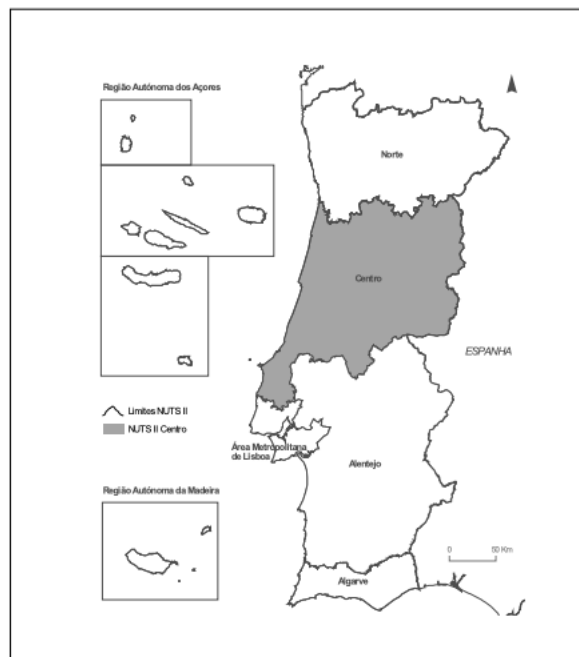


Figura 5: Divisão territorial de Portugal (2018)

Fonte: Instituto Nacional de Estatística

Segundo a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (2021), o Sistema Regional de Inovação da Região Centro é caracterizado como um sistema de atores em que a interação entre as empresas mais inovadoras integradas nos

diferentes sistemas produtivos regionais, as entidades e interfaces do Sistema Científico e Tecnológico Nacional representadas na região e focadas na transferência de conhecimento para as empresas, o potencial de produção de conhecimento científico aqui localizado e instituições de educação e formação e empresas de prestação de serviços tem inscrito a sua marca na trajetória de inovação.

Para além da inovação, esta é uma região caracterizada pela sua grande diversidade de recursos naturais, ambientais, históricos, gastronómicos, culturais, entre outros. Destaca-se pelas suas gentes, pela sua hospitalidade e potencial estratégico de relações sociais. Esta dinâmica muito própria, segundo Marques & Santos (2013) também faz com que os fluxos turísticos sejam eles muito diversos.

Estas valências e atributos conferem à região um potencial de desenvolvimento turístico, económico e social acima da média e contribuem para a alavancagem das economias locais e regionais. O Turismo de Negócios, importante segmento do setor turístico, posiciona-se como um importante fator dinamizador que pode contribuir para o respetivo desenvolvimento através da captação de eventos, do prolongamento da estada média, do regresso dos visitantes e da promoção e fortalecimento da imagem turística da região (Marques & Santos, 2013).

Neste sentido um Convention Bureau na Região Centro permitiria consolidar e estruturar este segmento de mercado, através de uma robusta estratégia de Marketing Territorial e atuar como elemento aglutinador e dinamizador de outros produtos turísticos. Seja, por exemplo, ao nível da promoção do turismo ativo e desportivo, ou mesmo o histórico e gastronómico, potenciando aqueles que são os fantásticos ativos da região nesses domínios.

Importa referir que a Região Centro também é caracterizada por um tecido empresarial possante, vasto, forte, mas pouco articulado e comunicativo, o que faz reforçar o papel que um Convention Bureau poderia fazer no sentido de promover a rearticulação do tecido económico e empresarial, principalmente neste período de retoma da economia devido à pandemia da COVID-19.

Esta vertente aliada às inúmeras infraestruturas da região, com enormes potencialidades e condições para a aposta na captação deste tipo de turismo, fortalecem aquilo que é o valor do território junto do público alvo.

Todo este enquadramento, ainda que pouco exaustivo, permite-nos perceber que um Convention Bureau na Região Centro seria uma peça importantíssima de afirmação

da região e de estruturação da cadeia empresarial. Neste sentido, com base na literatura analisada, nos casos práticos investigados durante o trabalho de terreno ao longo destes meses e no conhecimento de diagnóstico da Região Centro, foi traçado um plano de ação que permita qualificar, estruturar, comunicar e comercializar o território como um destino privilegiado para o segmento do Turismo de Negócios. Este trabalho será desenvolvido e articulado por uma eventual nova estrutura organizacional denominada “Centro de Portugal Convention Bureau”.

5.2 Definição dos Objetivos

O objetivo deste plano de ação é estabelecer-se como um “farol” estratégico e definir uma arquitetura para aquilo que serão os próximos passos rumo ao desenvolvimento de um Convention Bureau na Região Centro. Este terá como missão potenciar a imagem do território do ponto de vista do Turismo de Negócios e Eventos.

Este trabalho será feito com base em quatro grandes eixos de atuação entre eles:

- a) Qualificação do Destino
- b) Estruturação da Cadeia de Valor
- c) Operação de Marketing Territorial
- d) Comercialização e Monitorização

Não é demais referir que estes eixos atuam em simbiose e devem ser articulados de forma dinâmica, induzindo uma dimensão de sustentabilidade ao nível social, ambiental, económico e organizacional.

5.3 Plano de Ação

Desenvolvido de acordo com as preferências e em estreita articulação com a entidade acolhedora, este plano de ação traduz-se numa ferramenta prática, simples e de execução acessível. É importante realçar que este plano foi desenvolvido com base na auscultação e no estudo de caso apresentado e explorado anteriormente. Sem este era muito difícil ou quase impossível constituir este referencial que embora simples e objetivo tem em si uma carga de conhecimento e experiência muito relevante fruto desta ligação com o Juiz de Fora e Região Convention & Visitors Bureau.

5.3.1 Qualificação do Destino

Numa primeira fase é fundamental conhecer e organizar aqueles que são os ativos do território e que podem ser utilizados para alavancar a oferta do destino no segmento de Turismo de Negócios.

5.3.1.1 Linhas de Ação

a) Identificar, caracterizar e sistematizar os recursos e ativos com potencial de valorização turística no segmento de Turismo de Negócios

Objetivo: Geração de conhecimento sobre os recursos, infraestruturas e ativos presentes no território passíveis de utilização para fins de promoção turística neste segmento.

b) Elaborar um retrato científico do destino, através de uma análise profunda aos indicadores socioeconómicos do território

Objetivo: Aprofundar o conhecimento sobre a performance da Região Centro de Portugal e como pode o Convention Bureau ajudar a desenhar uma estratégia que potencie os pontos fortes e minimize os fracos, salvaguardando a coesão social e territorial.

c) Desenvolver um mapeamento da Rede Interorganizacional do Turismo de Negócios e Eventos do Centro de Portugal

Objetivo: Através do mapeamento da Rede Interorganizacional do Turismo de Negócios e Eventos, será possível identificar os atores centrais e dar início a uma análise sociométrica para avaliar as relações de cooperação e colaboração para o desenvolvimento do turismo.

d) Produzir e conceber um estudo de boas práticas a nível nacional e internacional

Objetivo: Através de um *benchmarking* consegue-se mapear os casos inspiradores e produzir conhecimento sobre os erros e práticas menos positivas. Este passo é muito importante dado que a região nunca desenvolveu qualquer iniciativa em profundidade neste segmento nem tem uma estrutura profissionalizada com experiência de terreno.

5.3.2 Estruturação da Cadeia de Valor

Como foi possível perceber, a Região Centro carece de uma organização e integração dos seus ativos e respetivos agentes estratégicos pertencentes à cadeia de valor do Turismo de Negócios.

5.3.2.1 Linhas de Ação

a) Formalização da criação do Centro de Portugal Convention Bureau

Objetivo: Depois de um trabalho de levantamento e identificação de atores, recursos e ativos locais, é fundamental criar uma estrutura profissionalizada que permita a sustentabilidade do projeto e que contribua para a união de esforços em prol do desenvolvimento do Turismo de Negócios na Região Centro

b) Desenvolver e organizar a cadeia de valor do Turismo de Negócios

Objetivo: Mais uma vez depois de identificada e estruturada, esta rede deverá ser organizada de forma a qualificar e agregar aquilo que são as suas ofertas e o valor que pretendem aportar ao novo “produto” a desenvolver.

c) Criar um referencial de normas para o Turismo de Negócios na Região Centro de Portugal

Objetivo: Este referencial de normas consiste num instrumento agregador que organiza e certifica todos os agentes que interferem nesta dinâmica de turismo. Desta forma, é possível construir um destino e uma oferta consistente, agregadora e que comunica de forma mais harmoniosa.

5.3.3 Operação de Marketing Territorial

Conforme descrito nos capítulos acima, o Marketing Territorial contribui de forma substantiva para o sucesso do posicionamento estratégico de um território num determinado segmento. Desta forma é indispensável trabalhar esta dimensão no seio deste projeto.

5.3.3.1 Linhas de Ação

a) Desenvolver um plano estratégico de Marketing Territorial

Objetivo: O planeamento e a estratégia são elementos fundamentais para o sucesso de qualquer projeto. Neste domínio é fulcral desenvolver um documento de trabalho profundo e robusto que permita desenhar uma estratégia integrada de Marketing Territorial para o destino, tendo em conta as ambições de posicionamento e notoriedade no mercado.

b) Arquitetar uma estratégia de Comunicação Criativa

Objetivo: Existe uma frase que diz que “quem não é visto, não é lembrado” e efetivamente no mundo dos negócios esta analogia faz todo o sentido. É vital desenhar uma estratégia de comunicação criativa e dinâmica que permita gerar notoriedade e fluxos de interação consistentes.

c) Desenhar uma agenda de Ativação do Destino

Objetivo: Regularmente decorrem vários eventos de congregação dos agentes do Turismo de Negócios que configuram oportunidades de exceção para a divulgação da oferta turística e geração de parcerias com valor acrescentado.

d) Mapeamento e fortalecimento de parcerias externas

Objetivo: Num mundo cada vez mais globalizado é importante desenvolver parcerias nacionais e internacionais que permitam alavancar as potencialidades e sinergias dos diversos agentes do mercado global.

5.3.4 Comercialização e Monitorização

A componente de “venda” não pode ser esquecida ou descurada neste tipo de segmento. Num paradigma agressivo do ponto de vista mercadológico como é o que vivemos, torna-se imperativo concretizar mais do que a nossa concorrência. Neste âmbito é também extremamente relevante desenvolver um modelo de monitorização e controlo da atividade.

5.3.4.1 Linhas de Ação

a) Desenvolver pacotes de produtos

Objetivo: Neste mercado do consumo, a personalização é muitas vezes a chave do sucesso, mas para que seja possível segmentar os públicos e oferecer o produto certo, é necessário desenvolver tipologias de experiências onde o território tenha ativos de valor superior e com características diferenciadoras que permitam que o destino assuma uma posição relevante.

b) Estruturar missões nacionais e internacionais de comercialização

Objetivo: Desenvolver uma agenda específica com missões a nível nacional e internacional de forma a apresentar o destino a possíveis clientes e trabalhar numa lógica mais concreta de venda.

c) Estruturar e implementar um modelo de monitorização da atividade

Objetivo: Estruturar um modelo de monitorização, avaliação e controlo que permita afinar a estratégia ao longo do tempo. Desta forma estamos a assegurar a sustentabilidade dos recursos financeiros, organizacionais e ambientais ao mesmo tempo que limamos a estratégia numa perspetiva evolutiva.

6 CONCLUSÃO

Como tivemos oportunidade de perceber, o Turismo de Negócios representa um conjunto diverso de benefícios específicos para os destinos, quando comparado com outros produtos ou segmentos turísticos. É um mercado que imprime um ritmo económico mais sustentado para as economias locais fruto das suas características e tem a possibilidade de ser potenciado numa vertente profissional e lúdica. Este tipo de turismo tem um efeito multiplicador na economia local, através do impacto nos produtores e fornecedores locais de outros bens e serviços que beneficiarão com o aumento dos visitantes e da captação de investimento, através da edificação de equipamentos específicos (hotéis, centros de congressos, entre outros) ou de atividades/serviços complementares (restaurantes, empresas de transportes, intermediários turísticos, entre outros).

Neste sentido os Conventions & Visitors Bureau são uma excelente ferramenta de promoção e estruturação dos destinos nesta tipologia de mercado. Permitem conferir unidade e beneficiam do trabalho em rede para alavancar as respetivas vantagens competitivas. Com este trabalho, foi possível também perceber melhor o conceito de Marketing Territorial e como esta área de investigação permite sustentar uma ação concreta que vise aumentar a reputação e notoriedade dos territórios, sejam eles de grande, media ou pequena dimensão.

No caso em concreto do Centro de Portugal, território alvo deste projeto, embora fruto das dificuldades advindas da pandemia da COVID-19 não ter sido possível desenvolver um trabalho mais exaustivo e próximo dos agentes locais, conseguimos perceber que as características do mesmo possibilitam e abrem portas a um segmento com um enorme potencial e parcialmente inexplorado.

Este trabalho não só permitiu aprofundar a investigação académica numa área relativamente pouco explorada, mas também foi o motor de arranque de um projeto de prático com potencial de crescimento e que pretende alavancar aquilo que são as competências de um território extraordinariamente rico a vários níveis.

Devo referir que fruto do paradigma pandémico e das responsabilidades do próprio contexto profissional onde me insiro, não foi possível uma dedicação total que me permitiria explorar outro tipo de abordagem mais prática e com maior intervenção no território que acredito que tornaria o projeto muito mais rico.

Este projeto, bem como o Mestrado como um todo permitiram alavancar de forma muito positiva o meu percurso profissional. Neste contexto, dar nota de que fruto desta ligação com o Marketing Territorial, foi possível integrar o painel de docentes da inovadora Pós-Graduação em Branding Territorial da Coimbra Business School, começar a desenvolver alguns projetos de investigação aplicada através de uma empresa focada no desenvolvimento e inovação territorial e que tive oportunidade de fundar e começar a dirigir em meados de 2020, bem como contribuir para a discussão e notoriedade destas áreas a nível nacional, através da partilha de artigos de opinião e entrevistas nos reputados meios de comunicação Publituris, Meios & Publicidade e Imagens de Marca da SIC Notícias.

Por fim e mais uma vez destacar a importância deste tipo de projetos que acrescentam valor a vários níveis. Agora importa colocar “mãos à obra” e começar a implementar este tipo de iniciativas de forma a contribuirmos para a melhoria da sustentabilidade dos nossos territórios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburumman, A. A. (2020). COVID-19 impact and survival strategy in business tourism market: the example of the UAE MICE industry. *Humanities and Social Sciences Communications*, 7(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-020-00630-8>
- An, J., Kim, H., & Hur, D. (2021). Keeping the competitive edge of a convention and exhibition center in MICE environment: Identification of event attributes for long-run success. *Sustainability (Switzerland)*, 13(9), 5030. <https://doi.org/10.3390/su13095030>
- Aragonez, T., & Alves, C. G. (2012). Marketing Territorial: O futuro das cidades sustentáveis e de sucesso. *Working Paper - Revista Portuguesa de Marketing*.
- Arbogast, D., Deng, J., & Maumbe, K. (2017). DMOs and rural tourism: A stakeholder analysis the case of Tucker County, West Virginia. *Sustainability (Switzerland)*, 9(10), 1813. <https://doi.org/10.3390/su9101813>
- Aureli, S., & Del Baldo, M. (2019). Performance measurement in the networked context of convention and visitors bureaus (CVBs). *Annals of Tourism Research*, 75, 92–105. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.12.004>
- Basurto-Cedeño, E. M., & Pennington-Gray, L. (2016). Tourism disaster resilience scorecard for destinations (TDRSD): the case of Manta, Ecuador. *International Journal of Tourism Cities*, 2(2), 149–163. <https://doi.org/10.1108/IJTC-01-2016-0002>
- Breda, R. &. (2014). O papel estratégico do turismo de negócios em Portugal: Uma reflexão a partir do discurso de entidades ligadas ao setor. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 3(21/22), 201–216.
- Carvalho, J. (2009). Métodos de Investigação: Saber fazer da Investigação para Dissertação e Teses. *Escolar Editora*.
- Cidrais, Á. (1998). *O marketing territorial aplicado às cidades médias portuguesas: os casos de Évora e Portalegre*. Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro. (2021). *Visão Estratégica para a Região Centro 2030*.
- Davidson & Cope. (2003). *Business Travel. Conferences, Incentive Travel, Exhibitions*,

Corporate Hospitality and Corporate Travel (Harlow: Pearson Education (Ed.)).

Draper, J. (2016). An exploratory study of the differences in prior travel experience and tourist information sources. *Tourism and Hospitality Research*, 16(2), 133–143.

<https://doi.org/10.1177/1467358415600216>

EXAME, R. (2017). *As melhores e piores 100 grandes cidades do Brasil*.

Fernandes, R., & Gama, R. (2006). As Cidades E Territórios Do Conhecimento Na Óptica Desenvolvimento E Do Marketing Territorial. *Actas Do V Colóquio Da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional (APDR): “Recursos, Ordenamento, Desenvolvimento”*. APDR e Escola Superior de Tecnologia de Viseu, 15 a 17 de Setembro de 2006., 1–30.

<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:As+cidades+e+territorios+do+conhecimento+na+optica+desenvolvimento+e+do+marketing+territorial#0%5Cnhttp://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:AS+CIDADES+E+TERRIT?RIOS+DO+CONH>

FORA, P. D. J. DE. (2018). *Website Institucional*. <https://www.pjf.mg.gov.br/>

FORA, P. D. J. DE. (2021). *Website Institucional*. <https://www.pjf.mg.gov.br/>

Getz, D., & Page, S. J. (2016). Progress in Tourism Management Progress and prospects for event tourism research. *Tourism Management*, 52, 593–631.

<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.03.007>

IBGE, I. B. de G. e E. –. (2017). *Projeção da População do Brasil e das Unidades da Federação*.

ICCA announces record number of association meetings in 2019. (220 C.E.).

International Congress and Convention Association - ICCA.

International Congress and Convention Association - ICCA. (2020). *Impacto COVID-19 Informe proyección - Industria de Reuniones en Latino América*.

Juiz de Fora e Região Convention & Visitors Bureau. (2021). *Website Institucional*.

<https://visitejuizdefora.com/>

Kavaratzis, M., & Ashworth, G. (2008). Place Marketing: How did we get here and where are we going? *Journal of Place Management and Development*. *Journal of Place Management and Development*.

- Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1993). Marketing Places. Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations. *Nova Iorque : Free Press*.
- Latuszek, N. (2021). CB vs CVB – what is the difference between the tasks and roles of European and North American convention bureaux? *International Journal of Tourism Cities, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJTC-11-2019-0206>
- Lee, H.-R., Lee, J.-S., & Jones, D. (2016). Exploring the Interrelationship between Convention and Visitor Bureau (CVB) and its Stakeholders, and CVB Performance from the Perspective of Stakeholders. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 33(2), 224–249. <https://doi.org/10.1080/10548408.2015.1050539>
- Lima, T. de O. (2018). *TEORIA DAS REDES INTERORGANIZACIONAS NO TURISMO: Uma análise sociométrica da rede de turismo de eventos de Juiz de Fora (MG) para o trabalho do Convention & Visitors Bureau do destino*.
- Marques, J. H. S., & Santos, N. P. dos. (2013). Turismo de negócios: Convention & Visitors Bureau na região centro. *Trunfos de Uma Geografia Activa: Desenvolvimento Local, Ambiente, Ordenamento e Tecnologia*, 237–245. https://doi.org/10.14195/978-989-26-0244-8_25
- Marques, J., & Ribeiro, S. (2017). O turismo de negócios na cidade do Porto: perspetivas de desenvolvimento. *Exedra, I*(Volume 1), 151–175. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6491769>
- Marques, J., & Santos, N. (2017). Desarrollo del turismo de negocios: Una perspectiva Portuguesa. *Cuadernos de Turismo*, 40. <https://doi.org/10.6018/turismo.40.310051>
- Martins, W. R. (2008). A trajetória dos Conventions and Visitors Bureaux (C&Vbx) ea contribuição para o marketing de destinos turísticos. *Juiz de Fora: Revista Estação Científica Online*, 1–16. <https://portal.estacio.br/media/4336/3-a-trajetoria-conventions-visitors-bureaux-contribuicao-para-marketing-destinos-turisticos.pdf>
- Megri, Z., & Bencherif, F. (2014). The Effect of Territorial Marketing on CityImage Valuation: An Exploratory Study in Algeria. *International Journal of Marketing Studies*.
- Meirinhos, M. & O. A. (2010). Educação O estudo de caso como estratégia de investigação em educação The case study as research strategy in education. *Revista*

de Educação, 2(2), 49–65.

- Nelson, V. (2015). Place reputation: representing Houston, Texas as a creative destination through culinary culture. *Tourism Geographies*, 17(2), 192–207. <https://doi.org/10.1080/14616688.2014.986751>
- Nelson, V. (2016). Food and image on the official visitor site of Houston, Texas. *Journal of Destination Marketing and Management*, 5(2), 133–140. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.12.001>
- Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD. (2020). *TOURISM POLICY RESPONSES TO CORONAVIRUS (COVID-19) - OECD*.
- Population, C. (2021). *Portugal: Regions and Cities - Population Statistics, Maps, Charts, Weather and Web Information*. www.citypopulation.de
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*.
- PORTUGAL 2021 Annual Research: Key Highlights*. (2021).
- Portugal entra no top 10 dos destinos mundiais de Organização de Congressos e Eventos*. (2020). Turismo de Portugal.
- Schuler, Vaniza de Lima; César, P. de A. B. (2014). Conventions & Visitors Bureaux e sua Formação no Brasil. *Rosa Dos Ventos*, 6(2), 229–246.
- Schuler, V. D. L. (2014). Conventions & Visitors Bureaux e sua Formação no Brasil. *Rosa Dos Ventos*, 6(2), 229–246.
- Scott, N., Baggio, R., & Cooper, C. (2008). *Network Analysis and Tourism: from Theory to Practice*. Channel View Publications.
- Seraphin, H. (2021). COVID-19: an opportunity to review existing grounded theories in event studies. *Journal of Convention and Event Tourism*, 22(1), 3–35. <https://doi.org/10.1080/15470148.2020.1776657>
- Shone, A. (1998). *The business of conferences : a hospitality sector overview for the UK and Ireland* (Oxford: Butterworth- Heineman (Ed.)).
- Sousa, B., & Vasconcelos, S. (2018). *Branding territorial e o papel da imagem no comportamento do consumidor em turismo: O caso de Arouca*. (EJABM: Eur).
- Swarbrooke, J., & Horner, S. (2001). *Business Travel and Tourism*. (Oxford:

Perspetivas para a criação de um Convention Bureau na Região Centro de Portugal

Butterworth- Heinemann (Ed.)).

Turismo de Portugal I.P. (2017). *Estratégia 2027. Estratégia 2027*, 66.

http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia_Turismo_Portugal_ET2027.pdf

World Travel Tourism Council - WTTC. (2021). *Economic Impact Reports*.