

CONVENTION & VISITORS BUREAUX: UMA ABORDAGEM ESPACIAL

Vaniza de Lima SCHULER¹

Pedro de Alcântara Bittencourt CÉSAR²

Universidade de Caxias do Sul - UCS

Resumo: Estudo das lógicas espaciais dos *Convention & Visitors Bureau* (CVBx). Sabe-se que essas entidades propõem a promoção de destinos, relacionando como local ideal para realização de eventos profissionais, de lazer, etc. Visa-se, desta forma, o aumento do fluxo de turistas e por consequência a o incremento de negócios e lucros. Essas, constituídas basicamente por empresas e organizações relacionadas direta ou indiretamente ao turismo local, apoiam-se em um princípio de cooperação mútua e priorização dos associados nas oportunidades geradas. Assim, esta pesquisa objetiva-se realizar uma análise destas entidades no que se refere às lógicas localizacionais e territoriais por meio de revisão bibliográfica e documental e ainda pesquisa nos seus *websites*. Para esse, realiza-se como procedimento metodológico um confronto adotando praticas weberianas, entretanto sem o reconhecimento de um modelo ideal, mas como base para relacionar e confrontar os modelos. Desta forma, faz-se um retrospecto histórico das questões de territorialidade desde as primeiras iniciativas de criação de CVBx até os dias atuais. Propõe-se uma reflexão sobre a pertinência da manutenção de algumas estratégias territoriais utilizadas atualmente, em face de um mundo globalizado, estruturado a partir de redes informacionais e sugere adaptações.

Palavras-chave: Turismo de Eventos. Turismo de Negócios. *Convention & Visitores Bureau*. Globalização. Territorialidade.

Como entidades representativas da iniciativa privada, a implantação de um *Convention Bureaux* depende da atuação das lideranças turísticas, principalmente daquelas instaladas fisicamente no destino. São elas, que, organizadas para fins de alcance de objetivos comuns, decidem e viabilizam a sua existência, apresentando-se como referências territoriais. Assim, são altamente influenciadoras dos demais empresários e fortes atores especiais.

O local de visitação e distribuição turística engendra-se no local das distribuições das atividades e nas sedes das empresas envolvidas com os CVBx. Assim, uma abordagem territorial é pertinente, em especial no que tange às questões de relações de poder desse grupo influenciador sobre os outros agentes das localidades de destino e sobre as novas

¹ Mestranda em Turismo (Universidade de Caxias do Sul). Bacharel em turismo (PUC-RS). Especialista em Relações e Negócios Internacionais (UNISINOS). Consultoria em Turística. *Email*. vaniza@brturbo.com.br

² Arquiteto e Urbanista. Doutor em Geografia (USP). Professor Adjunto do Centro de Artes e Arquitetura e do Programa de Mestrado em Turismo da Universidade de Caxias do Sul. *Email*. pabcesar@ucs.br

empresas entrantes nesse cenário. Define-se essa questão como o objetivo desta pesquisa. Na qualidade de entidades sem fins lucrativos, de natureza privada, representantes das empresas locais responsáveis pela oferta de produtos e serviços turísticos do destino, a existência dos *Convention & Visitors Bureau* pressupõe uma delimitação espacial, uma área física dentro da quais relações sociais, políticas e econômicas se estabelecem. Nesse sentido, verificam-se como as questões de territorialidade impactam nessas organizações.

Frequentemente os conceitos de espaço e território se confundem nas abordagens do senso comum. No entanto, nas pesquisas acadêmicas, importa-se em diferenciá-las.

O território surge, na tradicional Geografia Política, como o espaço concreto em si (com seus atributos naturais e socialmente construídos), que é apropriado, ocupado por um grupo social. A ocupação de um território é vista como algo gerador de raízes e identidade: um grupo não pode mais ser compreendido sem o seu território, no sentido que a identidade sócio cultural das pessoas estaria inarredavelmente ligada aos atributos do espaço concreto. (CASTRO; SOUZA; CORREA, 2003, p.84).

O espaço não pode ser tomado simplesmente como uma área delimitada, pois ele possui elementos físicos, sociais, políticos e econômicos que não podem ser desprezados. Assim, Santos (1985) entende que: “O espaço deve ser considerado como uma totalidade, a exemplo da própria sociedade que lhe dá vida” e para a sua análise, propõe-se a utilização de elementos, que nesse caso seriam “os homens, as firmas, as instituições, o chamado meio ecológico e as infraestruturas”. (SANTOS, 1985, p.05). Se direcionar-se mais por uma perspectiva materialista dialética encontra-se diversos autores com conceitos referenciais para o entendimento do espaço como produto social. Desses, Lipietz reflete o espaço em relação às relações definidas assim. No qual pensa:

(...) , com efeito, que o espaço sócio-econômico concreto pode ser analisado em termos de articulação das espacialidades próprias às relações definidas nas diferentes instâncias dos diferentes modos de produção presentes na formação social. Ela não é senão a dimensão espacial da forma da existência material que rege a relação considerada. Ela consiste em uma correspondência entre “presença-ausência” (no espaço) e **participação- exclusão** (na estrutura ou relação considerada) ou, ainda, entre a distribuição dos **lugares no espaço** e a distribuição dos **lugares na relação**. (LIPIETZ, 1987, p.24).

Na sociologia urbana, Castells (1999) adota alguns desses valores no seu entendimento espacial. Desta forma compreende-o como uma unidade complexa, de intensas

interações sociais. De tal modo, relaciona com o espaço como uma expressão da sociedade. Nele, a sociedade que esta constantemente passando por transformações nas suas estruturas, passa também, por formação de novas formas e processos espaciais.

As formas e processos espaciais são constituídos pela dinâmica de toda a estrutura social. Há inclusão de tendências contraditórias derivadas de conflitos e estratégias entre atores sociais que representam interesses e valores opostos. Ademais os processos espaciais exercem influência no espaço, atuando no ambiente construído, herdado das estruturas socioespaciais anteriores (CASTELLS: 1999 p. 500)

Nesse artigo, a abordagem do espaço contemplará, portanto, não só a questão da delimitação física, mas principalmente o pertencimento e a apropriação desses espaços complexos por grupos sociais ligados a ele pela identidade, ao que se atribui o conceito de território.

Métodos e procedimentos metodológicos adotados

A pesquisa adotada um perspectiva weberiana. Ela justifica-se a questões no qual:

A imperiosidade de referências para o planejamento levou-me a construir alguns tipos ideais, numa formatação metodológica que remonta a Max Weber. No entanto, a metodologia desse mestre viria a ficar abalada com os impactos da reorganização da economia globalizada em redes (YÁZIGI, 2009, p.56).

A pesquisa, aqui apresentada, estrutura-se nas seguintes partes. Incluem referenciais teóricos utilizados para conceituação de espaço e território e *Convention & Visitors Bureaux*³. Posteriormente, pensa-se nas ações dos CVBx, no que tange aos aspectos territoriais e finalmente, apresenta-se as considerações finais.

A metodologia amparou-se na revisão bibliográfica e documental e ainda, utilizou-se de pesquisa de natureza exploratória nos *websites* de *Convention & Visitors Bureaux*. Faz-se neste momento, um recorte especial desses. Assim pesquisa, em particular, os instalados no Rio Grande do Sul: Bento Gonçalves CVB, Caxias do Sul CVB, Pelotas CVB, Gramado, Canela e Região das Hortênsias CVB e Porto Alegre e Região Metropolitana CVB. A escolha do recorte justifica-se pela facilidade em desenvolver

³ CVBx : abreviatura utilizada para o plural de CVB, já que Bureau (B) é uma palavra francesa, cujo plural é bureaux. Pode ser utilizada também a sigla CVBS, então, sendo bureaux, o plural de bureau na língua inglesa.

este como piloto. Essa é parte de pesquisa maior dessas instituições no território nacional.

Panorama dos *convention & visitors bureaux*

A origem dos *Convention & Visitors Bureau* remonta ao final do século XIX em Detroit, Estados Unidos. Nesta ocasião, um grupo de hoteleiros resolveu se unir para promover a localidade como destino apropriado para atração de convenções. A ideia da união partiu da provocação de um jornalista recém-chegado à cidade, Milton Carmichel, que publicou um artigo na imprensa local incitando à pro atividade dos empresários para busca de eventos.

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, e elas gastariam milhares de dólares no comércio local, beneficiando a população da cidade. (CARVALHO apud CARMICHEL, 2010)

Inicia-se, a partir deste momento a multiplicação de CVBx por todo o mundo. No Brasil, a Confederação Brasileira dos *Convention & Visitors Bureau* (CBCVB) registra, no ano de 2009, a existência de mais de 120 instituições espalhadas em todas as unidades da federação, sempre tendo por objetivo principal o aumento do fluxo turístico através da promoção de atração para turistas de negócios e eventos, e em alguns casos, de turistas de lazer.

No caso brasileiro, para o alcance das metas propostas, os CVBx, usam-se principalmente de estratégias e ferramentas de promoção do destino (com amplo destaque para a prospecção de eventos) e de apoio à comercialização dos produtos e serviços ofertados por empresas locais. Na América do Norte, onde podem ser encontradas organizações de referência em gestão e qualidade de serviços, a nomenclatura *Convention & Visitors Bureau* está sendo substituída por *Destination Marketing Organization* (DMOs), ou Organizações de Marketing de Destinos, já que

seu escopo de atuação é bem mais amplo que seus pares brasileiros, sendo responsáveis pelo marketing da localidade como um todo e a gestão da marca publicitária da mesma. Mas embora todas essas organizações possuam formas de governança, estruturas e prestação de serviços diferentes entre si, observa-se que a essência de sua constituição e funcionamento continua concentrada na cooperação de empresas e instituições locais para o alcance de vantagens competitivas sobre as demais localidades. Frequentemente os CVBx se intitulam **cooperativas de negócios** e se propõem a priorizar acesso a informações para seus associados.

Nesse contexto, deduz que as empresas instaladas no espaço físico delimitado pelo destino e que dependam exclusivamente da circulação de turistas nessa área (hotéis, centros de convenções e exposições, parques temáticos, restaurantes) tenham maior interesse no desenvolvimento dos *Convention Bureaux*. Justamente foi essa situação que se observou na implantação dos serviços na cidade estadunidenses de Detroit, e que tem sido observada no Brasil. Desta forma, nota-se que os meios de hospedagem respondem por 30% do total dos associados dos CVBx segundo o Censo Brasileiro de CVBx (CBCVB, 2009), realizado com 64 CVBx brasileiros. No entanto, nos últimos anos, a variedade de áreas de atividade de associados, ampliou-se significativamente. A referida pesquisa apontou a existência de pelo menos mais 18 categorias, sendo as principais: bares e restaurantes (13,5%), operadores e agências de viagem e de turismo (9,4%), empresas fornecedoras diretas para eventos (7,3%), organizadores de eventos (7,1%), além de associações de classe e centros de convenções. (CBCVB: 2009).

Sabe-se que muitos dos CVBx brasileiros ainda depende financeiramente da arrecadação de uma taxa paga, pelos visitantes na ocupação da rede hoteleira associada (*room tax*). Esta contribuição voluntária demanda ao hóspede pelos meios de hospedagem e erroneamente denominada de taxa, como a tradução levaria a supor. Segundo o referido censo, essa contribuição em 2009 era responsável por 41% da receita bruta total das entidades. (CBCVB, 2009). Isso justifica porque os meios de hospedagem são tão importantes para a existência dos CVBx: são eles os intermediários na arrecadadores dos valores das contribuições, então repassados ao CVBX. Ora, sendo uma contribuição espontânea não uma taxa, compete ao hotel gerenciar, dentro de seu sistema administrativo essa arrecadação. O interesse pela cobrança da contribuição relaciona-se, assim, ao grau de consciência e interesse do gestor do hotel e seus

funcionários. Nesse sentido, verifica-se que nos casos onde a adesão ao CVB se deu por imposição política, mesmo hotéis de grande porte, com alta ocupação apresentam baixa arrecadação.

A receita do CVB impacta diretamente no apoio ofertado para as entidades e empresas postulantes de eventos profissionais. As **informações prioritárias** aos quais vários CVBx se referem em suas posturas gerenciais são relativas ao detalhamento dos eventos apoiados. São assim, listados interesses como: quem promove; quais as características desses eventos; quais os contatos do promotor; etc. Nota-se que comumente há cobrança financeira pelo apoio – variável entre os inúmeros CVB e relacionado com suas possibilidades -, e, geralmente, esse é de ordem econômica, sem repasse de recursos financeiros para as entidades e empresas apoiadas. Trata-se do custeio, pela instituição, para a produção de material promocional, de ações promocionais, despesas com viagens para a defesa de candidatura a organização de eventos específicos, entre outros itens com afinidades a esses. Usualmente se estabelece uma parceria, formal ou informal, entre postulante e o CVB, sem documentação envolvida, apenas interesse manifestado de ambas as partes, por email e às vezes até a partir de contatos telefônicos. Os CVBx são portanto agentes, que embora não participem diretamente, mas atuam como parceiros nos processos de captação de eventos, pois são apoiadores da iniciativa de terceiros, esses sim, os protagonistas.

O território dos convention & visitors bureaux

Um século depois da publicação do artigo de Carmichel, Michael Porter (1999), definiu *cluster* como, “um agrupamento geograficamente localizado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas em uma determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”. (PORTER: 1999, p.211). Para este autor, a sinergia e cooperação de agentes instalados em um dado local pode gerar alta vantagem competitiva sobre os concorrentes. Foi o que se observou no caso de Detroit, pois o sucesso da iniciativa incitou os concorrentes a reagirem, e “menos de 20 anos depois havia número suficiente de secretários (como eles eram chamados na época) de convenções promovendo suas cidades para formar uma nova organização: a Associação Internacional de Convention & Visitors Bureau- IACVB”. (MARKARIAN: 1989, p. 7).

A ideia de implantação dos *Convention Bureaux* no Brasil surgiu em um período pré-globalização – anos 80 (COCCO, 2000) – como uma iniciativa dos empresários locais, nascidos ou criados na região de abrangência dos futuros CVB em questão. Esses, muitas vezes herdeiros de negócios de suas famílias. Nessa época, as empresas turísticas multinacionais se restringiam às redes internacionais de hotéis, instaladas basicamente no Rio de Janeiro e São Paulo, cidades consideradas, no setor de negócios, como mais desenvolvidas em termos de turismo no cenário nacional naquele período. A globalização, no entanto, ainda encontra incipiente, por uma perspectiva dos agentes envolvidos. Assim, os empresários viram a criação dos CVBx como uma espécie de **clube de negócios**, dentro do qual os interesses dos associados (denominados por alguns CVBx brasileiros de mantenedores) seriam priorizados. O Porto Alegre Convention & Visitors Bureau (POACVB), por exemplo, ainda utiliza o mesmo posicionamento, como pode ser observado no plano de ações da referida organização, atualmente disponibilizada no seu *website*.

Tabela 1: Direção, estratégia e ações dos CV & Bx

Direção Estratégica	Ação
Gestão	Otimizar recursos e melhorar estrutura
Mantenedores	Ampliar o quadro de mantenedores e atuar como clube de negócios
Marketing & Visitors	Desenvolver a divulgação do destino e seus serviços
Captação de Eventos	Captar e apoiar eventos

Fonte: POACVB: 2011

Hoje:

Os fatores preponderantes para o avanço no setor turístico são a estabilidade econômica, eliminação de restrições a navios de bandeira estrangeira para realização de cruzeiros marítimos e fluviais na costa e rios brasileiros, dinamização da malha aérea, e liberação de voos sub-regionais entre os países integrantes do Mercosul. (EMBRATUR: s.n., p.88)

As novas empresas se mostravam ameaçadoras para as empresas locais já estabelecidas. Estas, traziam consigo marcas e reconhecimento de qualidade e padrão de serviços internacionais. Ao mesmo tempo, como no cenário internacional os *Conventions Bureaux* existiam há vários anos. As empresas estavam familiarizadas com os mesmos e chegavam até o ser proativo na demanda pela associação à entidade quando iniciavam

suas operações nas cidades. Mas principalmente, as redes hoteleiras já possuíam sistemas de gestão adaptados à arrecadação automática da contribuição dos hóspedes, visto que atuava em vários destinos onde já ocorria essa situação, o que representava uma garantia de alta receita para o CVB. Dessa forma, principalmente motivados pela contribuição financeira que os novos entrantes poderiam oferecer, os agentes locais foram mais facilmente sensibilizados à entrada dessas empresas. João Luiz dos Santos Moreira, presidente do POACVB na gestão 2002 – 2003 exemplifica: “a Rede Parthenon pertencente então à Rede Francesa Accor, inaugurou em Porto Alegre, 11 equipamentos hoteleiros entre 2000 e 2002. Todos eles associaram-se ao POACVB.”

No final dos anos 2000, a questão de territorialidade foi novamente pauta de discussão nas reuniões de diretoria dos CVBx brasileiros, quando esses passaram a ser abordados principalmente pelas operadoras de turismo e organizadoras de eventos instaladas em outros destinos que não os de abrangência do CVB. Isso porque, esse perfil de empresa não depende de uma estrutura física, na qual seja necessária a circulação de pessoas, elas possuem mobilidade e podem atuar simultaneamente em vários locais, em várias cidades. A suposta “ameaça dos novos entrantes” expande-se então para outras áreas de atividades, além da hotelaria. Mas nova acomodação de mercado ocorre, dessa vez, em virtude do poder de influência desses agentes não locais. No segmento de turismo de negócios e eventos - área de atuação preferencial dos CVBx brasileiros - as organizadoras de eventos profissionais, possuem função equivalente às operadoras e agências de turismo no turismo de lazer: tratam-se dos efetivos distribuidores de produtos e serviços turísticos. Algumas organizadoras gozam de excepcional confiança junto aos clientes finais - promotores de eventos associativos, corporativos e governamentais - a ponto de tomar decisão em seu lugar. A Associação Internacional de Organizadores Profissionais de Congressos (IAPCO) detalha essa situação.

Um organizador profissional de congressos atua como um intermediário entre diferentes comitês e fornecedores. O comitê e a associação manterão, normalmente, controle sobre o eventos e definir o organizador profissional de congressos como o gerente de projetos , garantindo que a administração se desenvolva tranquilamente. Além disso, eles providenciarão conselho em todos os aspectos da gestão do congresso e trabalhar com você [cliente] para garantir o sucesso do seu evento (IAPCO: s.d, p. 1)

Entretanto, justamente essas empresas que foram buscar a inserção em outras localidades. O mesmo ocorreu com as operadoras de turismo especializadas em eventos.

Também houve a situação das companhias aéreas, parceiras indispensáveis dos CVBx nas viagens de prospecção de eventos e divulgação do destino, cuja documentação legal a ser apresentada para ingresso no Bureau, frequentemente menciona sede em outras localidades. O critério a ser adotado para adesão de mantenedores, ou associados, deve ser único, e no que se estabeleça uma situação de excepcionalidade, essa deve ser estendida aos demais. Assim sendo, pode também ser facultado que outras empresas, não necessariamente de serviços, possam se associar. Atrativos turísticos, parques temáticos, próximos da região de abrangência do CVB e que possam vislumbrar oportunidades de negócios nos **pré**, **trans** e **pós**-viagens de turismo complementares aos eventos profissionais também buscaram adesão.

A título de exemplificação desse cenário dos novos entrantes, em 1997, por ocasião de sua fundação, o POACVB não contava com qualquer empresa sediada fora da área metropolitana. O mesmo ocorreu com os CVBx fundados no mesmo período: Belo Horizonte (1997), Brasília (1996), Fortaleza (1996). Em 2011, o POACVB possui cinco associados de outras cidades: Rio de Janeiro, São Paulo, Campinas, Pinto Bandeira, sendo uma operadora de turismo, três empresas do setor de aviação e um empreendimento com atrativo (vinícola). Bento Gonçalves CVB, já na sua fundação (2009) contava com 03 associados de outras localidades. Gramado, Canela e Região das Hortênsias CVB, além de ter uma abrangência regional, possui nove associados externos: seis organizadoras, duas operadoras de turismos, uma transportadora, distribuídas entre Porto Alegre (RS), Bento Gonçalves (RS), Taquara (RS) e Rio de Janeiro (RJ).

Considerações finais

Os Convention & Visitors Bureau foram concebidos dentro de um conceito de definição de território. Dentro desse, visa-se a geração de negócios para as empresas locais por meio da ação de suas lideranças empresariais. Essa situação foi verificada inicialmente

em 1895. Assim, quase cem anos depois no cenário brasileiro segue-se sendo norteadora na criação dos CVBx no Brasil e em vários países do mundo.

Presume-se, portanto, que haja um grande esforço, por parte dessas lideranças, na preservação das vantagens sempre usufruídas, e que haja grande resistência à entrada de novos concorrentes efetivos, potenciais, diretos ou indiretos. E sendo isso inevitável, que os novos entrantes submetam-se às regras do **clube**.

Ainda hoje se percebe a utilização de posicionamentos pelos CVBx não mais aplicáveis à realidade mundial de globalização e funcionamento em rede. Como comprometer-se em garantir “informações privilegiadas” (POACVB: 2011), “acesso prioritário, confidencial” (SALVADOR CVB: 2011), “priorização do acesso à informação da captação do evento (IGUASSU CVB: 2011). Atualmente, o setor não tem como ter domínio sobre a circulação da informação. Outra questão refere-se que os CVBx são coadjuvantes nos processos nos quais garantem reserva de mercado. Sabe-se que o protagonista podem divulgar livremente essas informações.

Há uma nova organização espacial e informacional vigente. É preciso que alguns CVBx entendam que deixaram de ser *clusters* (com limites territoriais definidos) e já se transformaram em redes de negócios. Desta forma, as redes de negócios, possuem outra dinâmica, e podem ser até bem mais eficazes do que os *clusters*, mas algumas mudanças devem ser feitas.

Redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação [...] Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio. Redes são instrumentos apropriados para a economia capitalista baseada na inovação, globalização e concentração descentralizada: para o trabalho, trabalhadores e empresas voltadas para a flexibilidade e adaptabilidade: para uma cultura de desconstrução e reconstrução contínuas. (CASTELLS: 1999, P. 566)

Os *Convention & Visitors Bureau* (CVB) podem se tornar excepcionais redes de negócios e na obtenção efetivamente de vantagens competitivas para os seus membros, em relação aos seus concorrentes, mas terão de rever vários conceitos ainda vigentes. O benefício principal de um associado do CVB deve estar centrado no desenvolvimento turístico sustentável do destino, tendo por base a conscientização dos empresários locais para o trabalho cooperativado. A venda de uma cidade não é feita de forma isolada, mas

global, com a soma de todos os seus atrativos e serviços, daí a absoluta necessidade da existência do CVB.

Referências

CASTRO, Iná Elias; GOMES, Paulo Cesar da Costa; CORREA, Roberto Lobato. (orgs.) **Geografia: conceito e temas**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: a rede de informação, economia, sociedade e cultura**. Vol 1. 5ª ed. São Paulo: Paz e terra, 2001.

COOCO, Giuseppe. **Trabalho e Cidadania**. Produção e Direitos na Era da Globalização. São Paulo, Editora Cortez, 2000.

COOPER, Chris; HALL, Michael C; TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Turismo Contemporâneo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

EMBRATUR. **Embratur 50 anos**. Brasília, s.n. s.d.

LIPIETZ, Alain. **O Capital e seu espaço**. São Paulo: Nobel, 1987.

MARKARIAN, Margie. The history of C&VBs. In IACVB 75 years of Excellence.

IACVB.. A Supplement to Meeting News. vol. 13. n 11. August 1989. A Gralla Publication

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço: técnica e tempo: razão e emoção**. 4ª ed. São Paulo: Edusp, 2004.

SANTOS, Milton. **Espaço e método**. São Paulo: Nobel, 1985.

BRASILIA & REGIÃO CONVENTION & VISITORS BUREAU. Disponível em www.brasiliaconvention.com.br Acesso em 05/12/2011

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE CONVENTION & VISITORS BUREAUX. **.Censo Brasileiro de CVBx 2009**. Disponível em <http://www.cbcbv.org.br/downloads.asp>. Acesso em 01/12/2011

CARVALHO, Rui. **Mais de um século de História**. Disponível em www.ruicarvalho.com.br. Acesso em 05/12/2011

CAXIAS DO SUL CONVENTION BUREAU. Disponível em : www.caxiaseventos.org.br Acesso 10/12/2011

FLYNN, Michael J.; FLYNN, Linda Kephart. **The Evolution of CVBs Serving exhibitions for more than a century.** IACVB Crossroads. June 1996. Disponível em www.destinationmarketing.org. Acesso em 05 de novembro de 2009.

GRAMADO, CANELA E REGIÃO DAS HORTÊNSIAS CONVENTION BUREAU. Disponível em www.conventionbureau.com.br Acesso em 09/12/2011

INTERNACIONAL ASSOCIATION OF PROFESSIONAL CONGRESS ORGANIZERS. **How to choose the right PCO.** Disponível em www.iapco.org. Acesso em 10 de novembro de 2011.

PORTO ALEGRE CONVENTION & VISITORS BUREAU – Disponível em www.visiteportoalegre.com. Acesso em 10/12/2011

SALVADOR DA BAHIA E LITORAL NORTE DA BAHIA CONVENTION BUREAU – Disponível em <http://www.salvadorconvention.com.br/> Acesso em 10/12/2011.