

## **Visão Baseada em Recursos e Competitividade no Turismo de Eventos**

**Rodrigo Burkowski<sup>1</sup>**

**Luiz Marcelo Antonialli<sup>2</sup>**

### **Resumo**

O presente artigo busca discutir, tendo como referencial a teorias de Visão Baseada em Recursos(VBR), as vantagens competitivas de destinos turísticos de eventos e possíveis limitações dos eventos como estratégia de desenvolvimento local. A opção por essa vertente, em detrimento das análises clássicas de cluster, APL e pólo, é fruto do entendimento que os fenômenos de aglomeração, que recebem os distintos nomes, não captam, em profundidade, as razões pelos quais determinados destinos apresentam resultados positivos ao passo que outros, apesar do enorme investimento, não apresentam os resultados esperados. Sendo assim, a partir da revisão da bibliografia de VBR e comportamento do consumidor no Turismo, o presente estudo teve como objetivo construir e testar uma matriz de competitividade para Turismo de Eventos. Os resultados obtidos demonstram que, apesar de o modelo necessitar de ajustes, a teoria de Visão Baseada em Recursos pode auxiliar no planejamento turístico das localidades.

**Palavras-chave:** Visão Baseada em Recursos. Competitividade. Turismo. Evento.

---

<sup>1</sup> Doutorando no programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras. Professor da Universidade Federal de Ouro Preto

<sup>2</sup> Doutor em Administração, professor no programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras.

## Introdução

A busca por meios que facilitem o processo de obtenção de vantagens competitivas e conseqüentemente, auxiliem as organizações à atingir seus objetivos, resultou em diversos modelos e estruturas de elaboração/ implantação de estratégias. Durante a década de 1980, Michel Porter dominou o cenário estratégico, com seu modelo de “cinco forças”. Para Menezes (2006) essa abordagem, juntamente com a abordagem do conflito que, a exemplo da primeira (abordagem das forças competitivas), focaliza as imperfeições do mercado de produtos, coibição à entrada e interação estratégica, formam a visão de que os retornos econômicos fluem de posições de mercado de produtos privilegiadas.

As reflexões a cerca das competências essenciais das organizações, levaram os pesquisadores a reavaliar as características internas das organizações como elemento capaz de suportar uma vantagem competitiva. O ressurgimento do interesse sobre a visão da empresa baseada em recursos reflete a insatisfação sobre a teoria clássica das políticas de negócios até então sustentada pela perspectiva da análise da indústria (BARNEY, 1991). O determinismo ambiental, segundo o qual o mercado define a performance da empresa impondo condições que devem ser satisfeitas para sua sobrevivência e crescimento nesta indústria/mercado, começa a ser alvo de questionamentos. A crítica intensifica-se à medida que um olhar e uma atuação mais criteriosa sobre os recursos internos de uma organização apresentam-se como um caminho viável na busca de resultados superiores (LADO et al Apud BALBINOT, 2007). Sendo assim, este novo olhar, busca a vantagem competitiva dentro das organizações e que as estratégias a serem implementadas estejam restritas ao nível corrente de recursos da companhia. Para Menezes (2006) Essa nova abordagem carrega importantes elementos da teoria penrosiana, a qual postula que as firmas não apenas se ajustam às condições ambientais necessárias para o sucesso de suas ações, mas, principalmente, “sabem” que podem alterá-las e que o ambiente não é independente de suas próprias atividades (PENROSE, 1959).

Este trabalho tem como objetivo principal propor uma matriz de análise de competitividade de destinos turísticos que têm no Turismo de Eventos, uma estratégia para aumentar o fluxo de visitantes. Esta análise buscou relacionar as categorias de recursos propostas por Barney (1991), com os fatores motivadores e determinantes de escolha de um destino, proposta por Swarbrooke (2002). Partiu-se do princípio de que os fatores motivadores podem vir a constituir as vantagens competitivas das localidades, ou melhor, os recursos essenciais. Com isso foi possível construir uma matriz de competitividade que poderá ser

utilizado na construção dos planos de desenvolvimento turísticos. Para a realização desta etapa foi feita uma revisão de literatura sobre os temas Visão Baseada em Recursos e Comportamento do Consumidor no Turismo.

Por fim, visando validar a matriz proposta, aplicou-se a matriz nos destinos indutores da região Sudeste (conforme detalhado no decorrer do trabalho) o que permitiu concluir que, apesar de ser um modelo em construção, os resultados apontam como uma matriz válida para análise de competitividade.

### 1. Visão Baseada em Recursos

A construção e difusão de metodologias que auxiliem as organizações na construção de suas estratégias movimentam milhões de reais em serviços de consultoria. Além disso, a área de estratégia desperta a atenção da academia, visto ser uma área de aplicação dos conhecimentos produzidos dentro das instituições de ensino. Essa confluência de interesses têm em Michel Porter um dos grandes expoentes ou gurus. De acordo com Kretzer e Menezes (2006) durante os anos 80, o paradigma dominante é a abordagem das forças competitivas, desenvolvida por Michel E. Porter, sendo essa abordagem fortemente influenciada pelo paradigma estrutura–conduta–desempenho, que justifica que as ações de uma firma podem levar a criar posições defensivas contra forças competitivas – o que Porter chama de “cinco forças”. Todavia, apesar de ainda não superado, os modelos de planejamento estratégico desenvolvidos por Porter sofrem grandes críticas, sendo as produzidas por Aktouf (2002) uma das mais consistentes. Resgatando os trabalhos de Penrose, um novo olhar desloca a origem da vantagem competitiva de fora para dentro das organizações (combinação das perspectivas externa e interna) e sugere que a adoção de novas estratégias esteja restrita ao nível corrente de recursos da companhia Kretzer e Menezes (2006).

Esse novo olhar pode não ser considerado tão novo assim, visto a Visão Baseada em Recursos (VBR) ter origem nos trabalhos de Edith Penrose no final da década de 50 e foram resgatados por Wernerfelt (1984) e Barney (1991). Além desse resgate, “Wernerfelt afirmou posteriormente que suas idéias não haviam, de fato, decolado até 1990, quando Prahalad e Hamel popularizaram suas idéias a respeito de capacidades dinâmicas”(Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). Segundo Penrose (1995 apud Balbinot, 2007), não é a posse e sim a utilização plena de um conjunto específico de recursos que diferenciam as organizações na

indústria na qual estão inseridas. O trabalho dela é considerado base para a Visão Baseada em Recursos, pois as noções referentes à especificidade das organizações, importância do conhecimento, heterogeneidade dos recursos e aprendizagem, previstos são os fundamentos desta perspectiva que hoje se consolida (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Segundo Foss (1997), a visão baseada em recursos está sustentada em duas generalizações e em duas proposições: (1) há diferenças sistemáticas entre as firmas na forma como elas controlam os recursos necessários à implementação de suas estratégias; (2) estas diferenças são relativamente estáveis; (1) as diferenças nas dotações de recursos causam diferenças de performance; (2) as firmas procuram constantemente melhorar a sua performance econômica. De acordo com Vaconcelos e Cyrino (2000) esta nova visão entra em conflito tanto com a teoria econômica tradicional quanto com o modelo de análise da indústria de Porter, principalmente no que se refere ao entendimento do fenômeno da heterogeneidade das firmas, não atribuído à obra do acaso - que desestabiliza o equilíbrio do sistema econômico, mas a diferenças qualitativas relativas a recursos específicos internos à empresa.

Ao contrário da perspectiva de Porter, os defensores da VBR atribuem maior importância à firma individual, uma vez que a vantagem competitiva encontra-se na capacidade da empresa de desenvolver recursos únicos de difícil imitação e substituição, assumindo o caráter idiossincrático destacado por Penrose (PETERAF,1993, RUMELT, 1984, BARNEY, 1991). Neste sentido, para Balbinot et alli, (2007), os pesquisadores da VBR, a performance superior, ou rendas ricardianas, é garantida pela limitada oferta de recursos, tanto os disponíveis no mercado quanto aqueles capazes de serem desenvolvidos internamente. A preocupação portanto, privilegia a existência de mecanismos de isolamento ou barreiras de entrada que evidenciam a capacidade organizacional de proteger seus recursos contra possíveis imitações e/ou substituições (RUMELT, 1984, BARNEY, 1991).

Mas afinal de contas os que são recursos?

Recursos são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informações, conhecimentos, etc. controlados por uma empresa (Barney,1991). Os recursos são geralmente divididos em duas categorias: Tangíveis e Intangíveis. Para Thergaten e Alves (2008) Recursos tangíveis incluem os fatores que contem valores possíveis de serem contabilizados ou registrados como balanços empresariais. Recursos intangíveis são recursos que por outro lado

não são físicos ou não financeiros em sua natureza e que raramente são incluídos no balanço empresarial. Conforme Grant (apud Thergaten e Alves,2008):

Recursos podem ser definidos como ativos que podem ser facilmente identificáveis (recursos tangíveis) ou não claramente observáveis e quantificados (recursos intangíveis), e que estejam semi-permanentemente vinculados à empresa. Penrose apud Leask (2004) e Barney (1991) citam três categorias principais: (1) recursos físicos, como plantas e equipamentos; (2) recursos humanos, que abrange toda a equipe técnica e também os executivos da empresa e (3) recursos organizacionais, formados pelas normas e rotinas que coordenam os recursos físicos e humanos de modo produtivo. Para Pike, Roos e Marr (2005), recursos intangíveis são categorizados em três grupos principais – humanos, organizacionais e relacionais. E os recursos tangíveis são os recursos monetários e físicos.

Jay Barney foi o pesquisador responsável por transformar a Visão Baseada em Recursos em uma teoria completa (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel,2000). Para ele, existem dois elementos relevantes para a compreensão dos recursos como fonte de vantagem competitiva:

- **Heterogeneidade**, o qual pode ser entendido como a posse de recursos heterogêneos, diferentes, de modo que os concorrentes não possam facilmente obter, em oposição a recursos homogêneos, os quais são facilmente imitáveis e comercializáveis.

- **Imobilidade dos recursos**, onde os recursos possuídos pelas empresas não devem ser facilmente móveis, pois uma vez que sejam, todos poderão ter acesso, não configurando um recurso único, idiossincrático.

Continuando seus estudos, Barney (1991) identificou algumas características que permitem aos recursos se tornarem fonte de vantagem competitiva sustentável:

- **Potencial de valor (Valor)**: os recursos devem ser capazes de explorar oportunidades ou neutralizar ameaças expostas no ambiente de tal forma que permita à empresa obter redução de custos ou incremento de receita;

- **Serem escassos (Raridade)**: os recursos devem ser tão raros quanto as empresas competidoras numa determinada indústria para garantir a sustentabilidade da vantagem competitiva;

- **Serem imperfeitamente imitáveis (Inimitabilidade)**: empresas que não possuem um determinado recurso devem enfrentar dificuldade financeira para obtê-la em relação àquelas que já possuem o recurso, devido a condições históricas únicas (pioneirismo de algumas empresas frente ao recurso), ambigüidade causal (ignorância da utilização correta do recurso) ou simplesmente por complexidade social;

- Serem imperfeitamente substituíveis (Substitubilidade): quando não existem recursos capazes de implementarem as mesmas estratégias, ainda que de forma similar, ou quando seus resultados sucumbem às características que levam o recurso a ser gerador de valor estratégico.

## 2. Turismo de Eventos

O primeiro evento registrado no Brasil por historiadores em um espaço destinado a este fim, um Baile de Carnaval do Hotel Itália, ano de 1840 na cidade do Rio de Janeiro. Também nesta cidade, o país realiza sua primeira Exposição Nacional em 1861, fase preparatória para a escolha dos produtos que participariam da Exposição Internacional no ano seguinte em Londres.

O Brasil desperta seu interesse em divulgar seus produtos, além de adquirir conhecimento e experiência na área de realização de eventos técnicos, científicos, férias e exposições, passa a participar de grandes eventos internacionais como a Exposição Internacional de Londres (1862), Exposição Universal de Paris (1867), Exposição Universal de Viena (1873), Exposição de Filadélfia (1876), Exposição Universal da Antuérpia (1886), Exposição Universal de Paris (1889) e Exposição Universal Colombiana de Chicago (1893).

A partir de então, o Brasil realiza sua primeira feira, a Exposição Nacional em 1908, se tornando um importante marco para a atividade de eventos no país. A Exposição Nacional seguiu os moldes das feiras atuais, sediada em local específico para receber eventos desse porte e tipo, o Pavilhão de Feiras da Praia Vermelha no Rio de Janeiro.

Para o mundo, o Brasil se lança como um país receptor e organizador de eventos em 1922, quando realiza a Exposição Internacional do Centenário, no Palácio de Festas no Rio de Janeiro. A Exposição tinha como objetivo a comemoração do Centenário da Independência do Brasil. Inicia-se, assim, o Turismo de Eventos no Brasil, com a participação de quatorze países expositores: Argentina, Estados Unidos, Portugal, Inglaterra, Bélgica, França, Noruega, México, Dinamarca, Itália, Suécia, Uruguai, Tchecoslováquia e Japão. Nos quinze pavilhões construídos para este fim, a Exposição recebeu cerca de 3.626.402 visitantes, média de 12.723 pessoas por cada dia do evento no período de 07/09/1922 a 02/07/1923 (MATIAS, 2004).

Ainda no Rio de Janeiro, a cidade inaugura o Hotel Copacabana Palace em 1923, palco de grandes e diversos eventos até a atualidade. Seguindo o exemplo e sucesso de suas instalações com os eventos, outras localidades também incrementam e surgem nas décadas de

1930 e 1940, como Parque Balneário e Atlântico Hotel, ambos em Santos, SP; Quitandinha Hotel em Petrópolis, RJ; Grande Hotel Araxá (MG), entre outros (MEIRELLES, 2003).

Os eventos esportivos ganham prestígio com a inauguração do Estádio Mário Filho, o Maracanã, recebeu o megaevento da Copa do Mundo de Futebol no Rio de Janeiro em 1950. Nesta época, o Turismo de Eventos se aquece, voltando os olhos do mundo para o país, atraindo um grande número de pessoas e investidores. Atualmente, suas instalações foram adaptadas e, além dos esportivos, recebem outros tipos de eventos como grandes shows.

Com o crescimento das viagens nacionais e internacionais, na década de 1950 surge também a primeira Associação Brasileira de Agência de Viagens – ABAV, que representa o interesse das Agências de Viagens, fomentando e garantindo o padrão de qualidade dos serviços oferecidos. A ABAV também é responsável pela organização de grandes eventos como o Congresso Brasileiro de Agência de Viagens, considerado o maior evento nacional do setor e que recebe milhares de visitantes brasileiros e internacionais até hoje. Estimulo u ainda na criação e construção de espaços específicos como centro de convenções por todo o país.

Em 18 de novembro de 1966, nasce a Empresa Brasileira de Turismo – EMBRATUR, uma empresa estatal do Governo Brasileiro com o objetivo de fomentar a atividade turística, auxiliando na criação de condições de desenvolvimento do setor, bem como geração de emprego e renda.

Visando o profissionalismo na organização dos eventos, foi também na década de 1950 que surgiram as primeiras empresas especializadas no Brasil. Em 1967 foi fundada a primeira empresa brasileira especializada em organização de feiras e congressos na cidade de São Paulo, a Alcântara Machado.

O processo evolutivo provocou a necessidade de organização do Setor de Eventos e posteriormente surgem entidades e associações especializadas como a Associação Brasileira de Eventos e Empresas Operadoras em Congressos e Convenções - ABEOC – atualmente sua denominação foi alterada para Associação Brasileira de Empresas de Eventos. Criada em 1977, a ABEOC visa a geração e organização de eventos no país, principalmente congressos periódicos e cíclicos.

Com a construção de espaços específicos, empresas organizadas em entidades de classes que auxiliavam no desenvolvimento do Setor de Eventos, vê-se a necessidade de criar uma entidade capaz de captar eventos nacionais e internacionais, surge então, em São Paulo, a

Fundação 25 de janeiro, conhecida como São Paulo Convention and Visitors Bureau – SPCVB.

Outra entidade de grande importância para o crescimento organizado do Turismo de Eventos é Associação Brasileira de Centros de Convenções, Exposições e Feiras – ABRACCEF, com o intuito de promover e integrar os associados na troca de informações relacionadas às inovações, planejamento e gerenciamento de eventos nacionais e internacionais.

O reconhecimento do Turismo de Eventos no exterior também é notório: desde que o Ministério do Turismo foi criado, em 2003, a EMBRATUR, atualmente sigla para Instituto Brasileiro de Turismo, iniciou o trabalho de promoção do Brasil no exterior. Esses dados demonstram uma grande preocupação dos órgãos públicos na divulgação do Brasil e o incentivo à realização de eventos internacionais, facilitando a captação de recursos para os profissionais que trabalham no setor. Com 293 encontros internacionais sediados em 2009, o Brasil garantiu a 7ª posição no ranking 2010 da ICCA.

O Brasil não concorre na captação da totalidade dos eventos, pois existem encontros que acontecem somente na Europa, Ásia entre outras regiões. Segundo o Relatório de Eventos Internacionais 2003-2009, realizado pela EMBRATUR, o país disputa a captação dos eventos mundiais, latino-americanos, interamericanos e ibero-americanos – que representam 55,8%, ou pouco mais da metade do total. Os países europeus disputam 80% dos eventos no ranking do ICCA.

Outro importante documento que comprova a consolidação do Brasil como centro receptor e realizador de eventos tanto nacionais quanto internacionais, é o I Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil (2001/02) realizada pelo SEBRAE em parceria com o Fórum Brasileiro dos Convention & Visitors Bureau (FBC&VB). Os dados apontam para uma realização anual de cerca de 330 mil eventos no país e a geração de receita de R\$ 37 bilhões, representando 3,1% do PIB brasileiro. Outro dado significativo é a geração de empregos: três milhões de empregos diretos, terceirizados e indiretos.

Em análise aos dados, conclui-se que o Setor de Eventos do Brasil, desde o primeiro evento registrado, conseguiu se estruturar e se desenvolver, possuindo todas as condições básicas necessárias para a realização de eventos de pequeno a grande porte, nacionais e internacionais.



Assim, a atividade do Turismo de Eventos no Brasil vem crescendo e se profissionalizando gradativamente, grandes empresários e instituições estão investindo no setor e recebe apoio de muitos órgãos públicos, como o Ministério do Turismo, EMBRATUR, Ministério da Cultura, Ministério do Planejamento entre outros. É válido ressaltar ainda o papel importante da EMBRATUR junto aos CVBs, aliança que permitiu a captação de megaeventos como a Copa do Mundo a ser realizada no Brasil em 2014 e os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, auxiliando ainda na motivação das localidades em ampliar e melhorar a infraestrutura e qualidade de seus serviços para receberem eventos importantes, projetando ainda mais o Brasil no mundo dos grandes destinos de eventos internacionais.

### 3. Matriz de competitividade

Como já exposto anteriormente, a abordagem da Visão Baseada em Recursos defende que as vantagens competitivas de uma organização estão baseadas inicialmente em seus recursos internos e competências e, em segundo plano, na estrutura da indústria (VASCONCELOS e CYRINO, 2000). Esses mesmo autores defendem que, segundo essas teorias, a vantagem competitiva derivam (i) do acesso a recursos únicos, por exemplo, a localização geográfica privilegiada; (ii) da capacidade de aplicar melhores métodos que os concorrentes e de transformar fatores de produção em produtos a serem vendidos; (iii) da capacidade de reconfigurar recursos e competências, recombinação-os com a finalidade de produzir novos produtos; e (iv) da capacidade de criar um processo contínuo de inovação (VASCONCELOS e CYRINO, 2000). Neste sentido, as fontes de vantagem competitiva podem ser definidas como a capacidade de transformação dos fatores de produção em produtos vendáveis no mercado e de renovação de estoque de recursos e competências para que se criem novos produtos e se gere um fluxo ininterrupto de inovações (HOGARTH e MICHAUD, 199, apud PNT, 2007). Para tanto, a geração, a integração e o desenvolvimento de novos recursos tornam-se aspectos essenciais na capacidade competitiva dos destinos turísticos. Pela ótica das teorias dos recursos (RBV) e das capacidades dinâmicas, o turismo é um segmento econômico plenamente capaz de beneficiar-se dessa combinação estratégica de recursos, da geração de novos produtos e da adoção de processos de inovação.

Neste trabalho optou-se por analisar o Turismo de Eventos - mais especificamente os Congressos – nos destinos indutores da região Sudeste. Os destinos indutores são aqueles que

possuem infra-estrutura básica e turística e atrativos qualificados, que se caracterizam como núcleo receptor e/ou distribuidor de fluxos turísticos. Isto é, são aqueles capazes de atrair e/ou distribuir significativo número de turistas para seu entorno e dinamizar a economia do território em que está inserido (PNT,2007). Foram definidos 65 Destinos Indutores e em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) realizou-se, até o presente momento, dois estudos de competitividade (2008 e 2009). Desses destinos, o estudo focou a região sudeste e cidades não capitais, com exceção do Espírito Santo que conta só com Vitória como destino indutor. Ao todo são 12 destinos indutores nesta região. Além desse recorte, entendendo que o convention & visitors bureau desempenha um papel de integração entre os diversos stakeholders envolvidos no desenvolvimento turístico, a análise dessa primeira etapa partiu dos dados disponíveis nos sites dos C&VB dessas localidades. Com isso, foram analisadas as seguintes cidades: Vitória/ES, Ouro Preto/MG, Paraty/RJ e Petrópolis/RJ. As outras cidades não possuem convention & visitor's bureau ou não possuem site. Na segunda fase (em desenvolvimento) desta pesquisa iremos realizar entrevistas com todas as cidades que compõem este projeto.

Os eventos como produto turístico são complexo, ou seja, tangível e intangível e muito variado. O turista não compra apenas um produto, mas uma experiência com fases bem delimitadas: antecipação (pré- viagem), consumo (durante a viagem) e memória (pós- viagem); por conseguinte o profissional de turismo deve atentar-se para estas três fases e não só para a fase do consumo, esta ressalva também se aplica ao organizador de eventos quando esta diante de destinos similares.

O Turista é parte do processo de produção, logo, suas atitudes humor expectativas afetam o modo como avalia sua experiência turística, seu comportamento afeta a experiência turística de outros turistas com quem compartilha o mesmo espaço. Esta experiência é altamente afetada por fatores externos que transcendem o controle do turista ou da empresa promotora, a chuva é um exemplo destes fatores externos.

Para a decisão de compra já foram desenvolvidos vários estudos. No presente trabalho o que se busca é adaptar este modelo para a escolha do local a ser realizado um evento. Optou-se por utilizar a teoria de John Swarbrooke e Susan Horner que divide em fatores motivadores e determinantes;

Os fatores motivadores, segundo John Swarbrooke e Susan Horner, são os que motivam o turista a desejar adquirir determinado produto. Neste trabalho esta definição se

aplica quando determinado destino se torna mais viável, mais atrativo a realização de um evento com o ponto de vista do organizador do evento. Quando se constata a ausência dos fatores motivadores, estes passam a ser limitantes à realização do evento, assim optou-se por esta classificação neste trabalho.

De acordo com John Swarbrooke e Susan Horner, os fatores determinantes são os que determinam até que ponto o turista é capaz de adquirir o produto desejado. Logo, neste trabalho, os fatores determinantes são os essenciais a realização do evento, ou seja, sem que eles existam o evento fica inviável, perde o seu sentido, e não pode ser realizado.

**Tabela 1 - Análise - Congresso**

<b>Variáveis</b>	<b>Motivadores Determinantes Limitadores</b>	<b>Grupo de Recursos (VBR)</b>
Meios de hospedagem	Determinantes	Relacional/ RH
Agência de viagem	Motivadores	Relacional/ RH
Transportes	Determinantes	Relacional/RH
Aspectos naturais/ Culturais	Motivadores	Físico
Centro de convenções	Motivadores	Organizacional/ Físico
Espaços improvisados	Limitadores	Físico
Empenho do governo	Motivadores	Relacional
Aspectos econômicos	Det. ou limitadores	Monetário
Distância entre o local do evento e o centro hoteleiro	Limitadores	Físico
Restaurantes	Motivadores	Físico
Clima	Limitadores	Físico
Sistema de informação	motivadores	Organizacional
Segurança	Limitadores	RH/ Organizacional
Prestadores de serviço	Motivadores	Recursos Humanos

Fonte: Adaptado pelo autor de Werneck, Beatriz Franchin, 2008

Analisando a tabela acima, nota-se que os recursos relacionais e físicos, seguindo dos recursos humanos, podem ser considerados os mais relevantes para os destinos que pretendem desenvolver o turismo de eventos, com foco em congressos e convenções. Esses recursos, com exceção dos aspectos naturais e culturais, não atendem fielmente os preceitos da teoria da

Visão Baseada em Recursos, mas ao inserir a noção de sustentabilidade passam a contemplar as bases da VBR sustentável.

Com base na tabela 1, propõe-se a tabela abaixo para avaliação da competitividade dos destinos que pretendem desenvolver o turismo de Eventos

**Tabela 2 - Matriz de competitividade**

<b>Variáveis</b>	<b>Pontos possíveis</b>
Meios de hospedagem	5
Agência de viagem	3
Transportes	5
Aspectos naturais/ Culturais	3
Centro de convenções	3
Espaços improvisados	1
Empenho do governo	3
Aspectos econômicos	1
Distância entre o local do evento e o centro hoteleiro	1
Restaurantes	3
Clima	1
Sistema de informação	3
Segurança	3
Prestadores de serviço	3

Fonte: Autor, 2010

A tabela acima apresenta as principais variáveis para análise da competitividade dos destinos e os pontos ou pesos que são atribuídos a cada uma destas. As variáveis determinantes podem receber até 5 pontos. As variáveis motivadores, que neste estudo reflete os principais recursos da localidade podem receber até 3 pontos, ao passo que as variáveis limitadoras recebem nota 1 ou 0. A pontuação de cada uma dessas variáveis deve ter como base as informações oficiais do município. Sendo assim, apresenta-se a tabela 3 que sintetiza os índices de competitividade de cada uma das localidades:

**Tabela 3 – Análise competitividade Sudeste**

Variáveis	Peso	Vitória	Ouro Preto	Paraty	Petropolis
Meios de hospedagem	5	5	4	3	3
Agência de viagem	3	3	2	2	2
Transportes	5	5	3	3	3
Aspectos naturais/ Culturais	3	2	3	3	3
Centro de convenções	3	2	3	1	3
Espaços improvisados	1	1	1	1	1
Empenho do governo	3	3	3	3	3
Aspectos econômicos	1	1	1	1	1
Distância entre o local do evento e o centro hoteleiro	1	1	1	0	1
Restaurantes	3	3	2	2	2
Clima	1	1	1	1	1
Sistema de informação	3	3	3	3	3
Segurança	3	1	3	3	2
Prestadores de serviço	3	3	3	2	3
<b>Total</b>		34	33	28	31

Fonte: Autor, 2010 – CVB

Os dados da tabela acima refletem a capacidade de cada uma das localidades, com base nos recursos disponíveis, em captar um evento. Por falta de dados oficiais disponíveis no momento da realização deste trabalho, não foi possível confrontar essa matriz com o número de eventos realizados. Contudo, pelo calendário de eventos dos Convention & Visitors Bureau os dados da matriz reflete a tendência do número de evento das cidades.

### Considerações Finais

Para um evento é de extrema importância o aproveitamento das características originais da localidade que irá sediá-lo, pois será um fator motivador para a organização de eventos. Para o profissional de eventos é importante utilizar tanto os recursos naturais quanto os artificiais oferecidos pela cidade com isso os dividendos gerados ficam na mesma.

A criação de determinados tipos de evento pode e deve ter o papel de resolver os problemas de sazonalidade do turismo, portanto, é de grande valia que ele ocorra em uma época de baixa temporada. Isto porque para o organizador os preços são mais baixos e negociáveis em vários produtos e serviços.

O turismo de eventos pode ter uma grande contribuição com o desenvolvimento social da comunidade receptora, uma vez que, os serviços que estes demandam podem vir a ser prestados por membros desta comunidade. Dessa maneira os eventos seriam uma fonte de empregos para todos os níveis sociais.

O empenho do governo para que a comunidade se envolva e não apenas assista os eventos, constitui um recurso valioso para a localidade, devendo ser criados meios de sensibilização do poder público para sua importância. Os dados obtidos na pesquisa indicam que o empenho do governo é um dos três mais importantes recursos da localidade, sendo estratégico para o seu desenvolvimento. Os recursos turísticos (natural e cultural) atendem os princípios da VBR e, de acordo com a EMBRATUR, possuem importante papel na captação do evento e presença do turista. Por fim, as variáveis como segurança e Centro de Convenções adequado ao público-alvo, podem garantir a consolidação do destino.

Com isso, para que uma localidade seja competitiva no mercado de eventos, que é extremamente sofisticado e exigente, deve focar suas estratégias nos recursos internos do destino e com isso, obter sua vantagem competitiva.

#### Bibliografia

AKTOUF, O. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 43-53, jul./set. 2002.

BARNEY, J. B. (1991) - Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management Vol. 17, n.1, p.99-120.

BALBINOT Balbinot et all. Visão baseada em recursos: Análise da Produção Científica entre 2000 e 2006. Centro Universitário Positivo – UnicenP, 2007. Disponível em [http://www.aedb.br/seget/artigos07/1395\\_VBR-analise%20producao%20cientifica%202000-06.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1395_VBR-analise%20producao%20cientifica%202000-06.pdf) . Acessado em 01/07/2009

FOSS, N. & KNUDSEN, T. (2003) - The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. Managerial and Decision Economics Vol. 24, p.291-307.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. (2000) - Safári de Estratégia: um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Bookman. Porto Alegre.

MATIAS, Marlene. Organização de Eventos: Procedimentos e Técnicas. 2ª Ed.. Barueri: Manole, 2002.

MEIRELLES, Gilda Fleury. Eventos: Seu negócio, seu sucesso. Santana de Parnaíba: IBRADEP Editora e Distribuidora de Livros e Publicações Ltda., 2003.

MENEZES, Emílio Araújo; Kretzer Jucélio. A Importância da Visão Baseada em Recursos na Explicação da Vantagem Competitiva. Revista de Economia Mackenzie. Vol. 4, n.4, 2006.

Disponível em <http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/rem/issue/view/70>. Acessado em 01/07/2009

PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PETERAF, M. A. (1993) - The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View. Strategic Management Journal Vol. 14, p.179-191.

PETERAF, M. A. & BARNEY, J. B. (2003) - Unraveling the Resource-Based Tangle. Managerial and Decision Economics Vol. 24, p.309-323.

PNT. Plano Nacional de Turismo 2007-2010. Disponível em [http://www.fbcvb.com.br/docs/downloads/plano\\_nacional\\_de\\_turismo\\_pnt\\_2007\\_2010.pdf](http://www.fbcvb.com.br/docs/downloads/plano_nacional_de_turismo_pnt_2007_2010.pdf).

PORTER, M. E. (1980) - Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press. New York.

VASCONCELOS, F. C. & CYRINO, Á. B. (2000) - Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. RAE – Revista de Administração de Empresas Vol. 40, n.4, p.20-37.

WERNERFELT, B. (1984) - A Resource-based View of the Firm. Strategic Management Journal Vol. 5, p.171- 180

WERNECK, B. F. Fatores condicionantes à organização de eventos. Monografia de Conclusão de Curso. Departamento de Turismo. UFOP, 2008.

TIERGARTEN, Michele; ALVES, Carlos Alberto. A visão baseada em recursos (RBV) como estratégia empresarial: Um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referenciais teóricos. Disponível em <http://www.inglobe.com.br/c2a/MTP/020207.pdf>. Acessado em 01/07/2009