

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO E SISTEMAS**

**NÍVEL MESTRADO**

**RITA HELENA HALFEN BUENO**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA CAPTAÇÃO DE EVENTOS:  
Estudo de Caso do Gramado, Canela e Região das Hortênsias *Convention &  
Visitors Bureau***

**São Leopoldo  
2008**

**Rita Helena Halfen Bueno**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA CAPTAÇÃO DE EVENTOS:  
Estudo de Caso do Gramado, Canela e Região das Hortênsias *Convention &  
Visitors Bureau***

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dra. Miriam Borchardt

São Leopoldo  
2008

---

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

Bueno, Rita Helena Halfen.

Estratégias competitivas na captação de eventos [manuscrito] : estudo de caso do Gramado, Canela e Região das Hortênsias *Convention & Visitors Bureau* / por Rita Helena Halfen Bueno. - São Leopoldo, 2008.

105 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. 2008.

"Orientação: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Miriam Borchardt "

1. Turismo. 2. Eventos. 3. Indústria Turística. 4. Convention & Visitors Bureaux. 5. Estratégia Competitiva. 6. Gramado, RS. 7. Canela, RS. 8. Região das Hortênsias, RS. I. Borchardt, Miriam. II. Título.

**CDD 338.4791**

CDU 379.85

---

Bibliotecária Responsável  
Marialva M. Weber CRB 10/995

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Rita Helena Halfen Bueno

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA CAPTAÇÃO DE EVENTOS: Estudo de Caso do Gramado, Canela e Região das Hortênsias *Convention & Visitors Bureau***

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas.

Aprovado em 30 de setembro de 2008

## BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Ane Lise Pereira da Costa Dalcul – Centro Universitário Metodista do IPA

---

Prof. Dr. Miguel Afonso Sellitto – Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos

---

Prof. Dr. Giancarlo M. Pereira – Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos

Prof. Dr<sup>a</sup>.Miriam Borchardt (Orientador)

**Visto e permitida a impressão**

São Leopoldo,

Prof. Dr. Guilherme Luis Roehe Vaccaro  
Coordenador Executivo PPG em  
Engenharia de Produção e Sistemas

Esta dissertação é dedicada às pessoas mais importantes de minha vida:

Ao meu pai, João Carlos (*in memoriam*) a minha homenagem e gratidão pelas lições de vida, que auxiliaram na construção do meu alicerce. Meu grande exemplo de amor e apoio em todos os momentos.

À minha mãe Marilei pelo seu apoio, motivação, compreensão e amor incondicional. Minha fonte de força e coragem durante toda esta caminhada.

A minha filha Victória, meu grande amor, minha maior alegria e fonte de inspiração. A razão de tudo que faço na vida.

Sem elas esta vitória não seria possível.

## AGRADECIMENTOS

Esta pesquisa é fruto de um trabalho que exigiu tolerância, dedicação, incentivo e cooperação de muitas pessoas.

Apesar de não conseguir expressar toda a minha gratidão com palavras, gostaria de deixar meus sinceros agradecimentos todos àqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização dessa pesquisa em seus diversos momentos.

Neste momento especial da minha vida, primeiramente agradeço a Deus, por ele ter me ajudado a vencer todos os obstáculos que surgiram na execução deste trabalho.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Miriam Borchardt, um agradecimento destacado pelas valiosas sugestões e críticas pertinentes, pela disposição em me atender em todos os momentos, pela imensa paciência em me ouvir e debater as idéias e pelos caminhos apontados nos momentos de crise.

À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ane Lise Pereira Dalcul, Prof. Dr. Miguel Afonso Sellitto e Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira, por aceitarem participar da Banca de Defesa desta dissertação, proporcionando discussões e sugestões que serviram para crescimento, aprendizado e incentivo à pesquisa.

Ao Instituto Porto Alegre, pela oportunidade proporcionada de crescimento e aprendizado profissional.

Ao Gramado, Canela e Região das Hortênsias C&VB, em especial ao Sr. Régis Stuaní, que forneceu informações relevantes para realização deste trabalho.

Às minhas grandes amigas, Carine Melo Cogo Bastos que ofereceu suas idéias, tempo e entusiasmo, Janair de Jesus Pasecinic pela solidariedade, dedicação e estímulo e Maria Isabel Nazario por todo carinho demonstrado.

Em especial a minha querida amiga e colega Valkiria Rachel de Miranda Machado, pelo incentivo, atenção e apoio permanente e incondicional dado nos momentos mais difíceis esta trajetória, cuja ajuda foi fundamental para a realização desta dissertação. Obrigada pelos conselhos, pela amizade sincera e por tanta boa vontade em me ajudar!

Aos meus familiares que sempre me deram amor e força, valorizando meus potenciais e que entenderam e apoiaram as minhas decisões.

A minha mãe, Marilei Halfen Bueno, por todo o amor, apoio e incentivo durante toda a minha vida. Agradeço a compreensão, por não ter estado mais tempo disponível.

Ao meu pai, João Carlos Severo Bueno (*in memoriam*), meu grande amigo, meu conselheiro, meu maior exemplo e incentivador. Sem você, eu não teria chegado até aqui!

E, em especial, à minha filha Victória Bueno de Norie, que é a minha inspiração e razão de tudo o que faço e que, com muito amor, mesmo diante da pouca atenção que pude dedicar-lhe durante este período, soube entender a minha ausência e angústias, sendo uma incentivadora constante desta etapa da minha vida.

*De tudo ficam três coisas:  
A certeza de que estamos sempre  
começando...  
A certeza de que precisamos continuar...  
A certeza de que seremos interrompidos  
antes de terminar...*

*Portanto, devemos:  
Fazer da interrupção um caminho  
novo...  
Da queda, um passo de dança...  
Do medo, uma escada...  
Do sonho, uma ponte...  
Da procura, um encontro...*

*Fernando Sabino*

## RESUMO

O turismo de eventos é um mercado próspero, que caminha celeremente para sua consolidação dentro da economia. Contudo, o segmento apresenta características competitivas devido à diversidade de oferta de destinos que desejam sediar eventos. Com o advento da globalização que transpõe as fronteiras e direciona as atividades produtivas a novas dinâmicas espaciais, surgem diferentes oportunidades de competição. Neste sentido, os *Convention & Visitors Bureaux* são alternativas para aumentar o fluxo turístico em determinada região visando o seu desenvolvimento sustentável. A lógica da formação de rede pode ser percebida, através da união dos esforços das empresas e associações do *trade* turístico, entidades dos setores produtivos da indústria, do comércio e serviços, entidades governamentais, etc. para a captação de eventos. A atuação dos *Convention & Visitors Bureaux* em determinada região está refletida na eficiência das estratégias competitivas que ele adota ao perceber as ações da concorrência e pela estabilidade do ambiente sócio-econômico que está inserido. Este estudo teve como objetivo descrever e analisar as estratégias desenvolvidas pelo Gramado, Canela e Região das Hortênsias *Convention & Visitors Bureau* para a obtenção de vantagens competitivas na captação de eventos. O estudo foi de caráter descritivo e exploratório e utilizou-se da metodologia do Estudo de Caso único. A coleta de dados foi realizada com a técnica de entrevista semi-estruturada. E as análises da pesquisa tiveram como base o modelo das cinco forças de Michel Porter na identificação de qual estratégia genérica é adotada pelo *Convention & Visitors Bureau*. Os resultados do estudo evidenciaram que a estratégia competitiva adotada pelo Gramado, Canela e Região das Hortênsias *Convention & Visitors Bureau* têm o foco na diferenciação.

**Palavras-chave:** Turismo de Eventos. *Convention & Visitors Bureau*. As Cinco Forças de Porter. Estratégias Competitivas.

## ABSTRACT

The tourism of events is a high-increasing market that is making a fast consolidation in economics. However, this segment presents competitive characteristics due to the diversity of destinations that want to held an event. Since the advent of globalization, which goes beyond frontiers and direct productive activities to new spacial dynamics, there comes different opportunities for competition. This way, the Convention & Visitors Bureau are alternative in order to raise the tourism flow in specific regions looking at its sustainable development. The logic of the net creation can be seen through the union of efforts of companies and associations of the touristic trade, entities from the productive segment of industry, commerce and services, government entities, etc in order to capture more events. The acting of the Convention & Visitors Bureau in a specific region is reflected on the efficiency of competitive strategies it adopts when realizing the moves made by the competition and the socio-economical environment stability it is insert in. The aim of this research is to describe and analyze strategies developed by the Convention & Visitors Bureau in Gramado, Canela and Hortênsias Region in order to get competitive advantages in capturing events. The study has descriptive and exploratory has used the methodology of Unique Case Study. The data collection was made based on the technique of semi-structured interviews. The research analysis were based on the Five Powers from Michel Porter for the identification of which generic strategy is adopted by the Convention & Visitors Bureau. The results of the research assure that the competitive strategy adopted by the Convention & Visitor Bureau in Gramado, Canela and Hortênsias Region is focused on differentiation.

**Keywords :** Tourism of events. Convention & Visitors Bureau. The Five Powers from Porter. Competitive Strategies.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 2.1: Forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria .....           | 44 |
| Figura 4.1: <i>Ranking</i> ICCA 2006 das cidades brasileiras (Eventos Internacionais) ..... | 74 |
| Figura 4.2: Forças Competitivas que atuam no C&VB.....                                      | 75 |
| Figura 4.3: Nova Logomarca do C&VB.....   | 87 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 2.1: Tipos de Eventos Técnicos e Científicos.....                        | 34 |
| Quadro 2.5: Teoria e Principais Autores .....                                   | 60 |
| Quadro 4.1: Infra-estrutura de Centros de Eventos da Região das Hortênsias..... | 68 |
| Quadro 4.2: Infra-estrutura Hoteleira das Região das Hortênsias .....           | 68 |
| Quadro 4.3: Infra-estrutura Gastronômica das Região das Hortênsias.....         | 68 |
| Quadro 4.4: Quadro Resumo da Análise .....                                      | 92 |

## LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

- ABEOC – Associação Brasileira de Empresas de Eventos
- ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
- ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
- C&VB – *Convention and Visitors Bureau*
- C&VBx – *Convention and Visitors Bureaux*
- CBC&VB – Confederação Brasileira de *Convention and Visitors Bureaux*
- EMBRATUR – Empresa Brasileira de Turismo
- FAURGS – Fundação de Apoio da Universidade do Rio Grande do Sul
- FBC&VB – Federação Brasileira de *Convention and Visitors Bureaux*
- FIMMA – Feira Internacional de Máquinas, Matérias-primas e Assessorios para a Indústria Moveleira.
- IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
- IACVB – *International Association of Convention and Visitors Bureau*
- ICCA - *International Congress and Convention Association*
- ONGs – Organizações Não Governamentais
- OMT – Organização Mundial de Turismo
- Mtur – Ministério do Turismo
- PIB – Produto Interno Bruto
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SHRBS – Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares da Região das Hortênsias
- UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>                                | <b>13</b> |
| 1.1 QUESTÃO DA PESQUISA.....                            | 14        |
| 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....                         | 15        |
| <b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>                        | <b>15</b> |
| <b>1.2.2 Objetivo Específicos.....</b>                  | <b>15</b> |
| 1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA .....                     | 16        |
| 1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....                         | 18        |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>                      | <b>20</b> |
| 2.1 TURISMO .....                                       | 20        |
| <b>2.1.1 Conceito de Turismo .....</b>                  | <b>22</b> |
| <b>2.1.2 O Produto Turístico.....</b>                   | <b>23</b> |
| <b>2.1.3 Demanda Turística .....</b>                    | <b>25</b> |
| <b>2.1.4 Oferta Turística .....</b>                     | <b>26</b> |
| 2.2 TURISMO DE EVENTOS.....                             | 27        |
| 2.3 <i>CONVENTION &amp; VISITORS BUREAU</i> .....       | 30        |
| <b>2.3.1 Captação de Eventos.....</b>                   | <b>33</b> |
| <b>2.3.2 Estratégias de Captação de Eventos .....</b>   | <b>36</b> |
| <b>2.3.3 Estratégias de <i>Marketing</i> .....</b>      | <b>41</b> |
| 2.4 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS .....                      | 43        |
| <b>2.4.1 Ameaça de Novos Entrantes .....</b>            | <b>45</b> |
| <b>2.4.2 Rivalidade entre os Concorrentes .....</b>     | <b>46</b> |
| <b>2.4.3 Ameaça de Produtos Substitutos .....</b>       | <b>48</b> |
| <b>2.4.4 Poder de Negociação dos Compradores .....</b>  | <b>49</b> |
| <b>2.4.5 Poder de Negociação dos Fornecedores .....</b> | <b>49</b> |
| <b>2.4.6 Estratégias Competitivas Genéricas .....</b>   | <b>51</b> |
| 2.4.6.1 Liderança no Custo Total.....                   | 52        |
| 2.4.6.2 Liderança na Diferenciação .....                | 54        |
| 2.4.6.3 Enfoque .....                                   | 58        |
| 2.5 RESUMO DO REFERENCIAL TEÓRICO .....                 | 59        |
| <b>3 METODOLOGIA .....</b>                              | <b>61</b> |
| 3.1. ESTUDO DE CASO.....                                | 62        |
| 3.2. ESTRUTURA DO ESTUDO DE CASO .....                  | 63        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>4 RESULTADOS .....</b>  | <b>66</b> |
| 4.1 GRAMADO, CANELA E REGIÃO DAS HORTENSÍAS C&VB.....                | 66        |
| <b>4.1.1 Análise das Condições para Sedar Eventos.....</b>           | <b>67</b> |
| <b>4.1.2 O Processo de Captação de Eventos.....</b>                  | <b>70</b> |
| <b>4.1.3 Análise da Concorrência: As Cinco Forças de Porter.....</b> | <b>74</b> |
| 4.1.3.1 Clientes .....   | 75        |
| 4.1.3.2 Fornecedores .....   | 76        |
| 4.1.3.3 Substitutos.....   | 79        |
| 4.1.3.4 Novos Entrantes .....  | 79        |
| 4.1.3.5 Rivalidade entre os Concorrentes .....                       | 80        |
| 4.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DO C&VB.....                            | 82        |
| <b>4.2.1 Estratégia Genérica de Diferenciação .....</b>              | <b>84</b> |
| <b>4.2.2 Estratégias de <i>Marketing</i> do C&amp;VB .....</b>       | <b>86</b> |
| <b>4.2.3 Resultados Decorrentes da Captação de Eventos .....</b>     | <b>88</b> |
| 4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....                                     | 89        |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                   | <b>93</b> |
| <br>   |           |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>96</b> |

## ANEXOS

### ANEXO A – ENTREVISTA

## 1 INTRODUÇÃO

O *Convention and Visitors Bureau* (C&VB) é uma organização sem fins lucrativos que representa a cidade junto aos compradores de produtos turísticos e promove-a, enquanto destino para realização de eventos. A missão de um C&VB está baseada na premissa de que o turismo irá beneficiar toda oferta de produtos e serviços (hospedagem, entretenimento, transporte e alimentação), de uma região (OMT, 2003).

Os C&VBx são importantes fomentadores de desenvolvimento econômico para muitas cidades e destinos ao redor do mundo. De acordo com pesquisa publicada na *Meetings and Conventions Magazine* (2006), em 2005, a indústria mundial de eventos teve uma receita total de \$107 bilhões de dólares, com a realização de 1,2 milhões de eventos, e 136,7 milhões de participantes.

No Brasil, os dados oficiais referem-se a 2001, quando o Fórum Brasileiro dos *Convention & Visitors Bureaux* (FBC&VB) e o SEBRAE realizaram o I Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil (2001). Com uma amostra de 120 cidades brasileiras, o levantamento revelou a geração de renda de R\$ 37 bilhões, que representa 3,1% do PIB nacional, e R\$ 4,2 bilhões em impostos, com a realização de 330 mil eventos anuais, envolvendo quase 80 milhões de participantes. Quanto à geração de empregos, a indústria de eventos responde anualmente por cerca de três milhões de empregos diretos, terceirizados e indiretos.

Dentro das segmentações do turismo, o turismo de eventos destaca-se como uma das suas mais importantes ramificações. É responsável por grande parte dos fluxos turísticos de diversas destinações, atua como gerador de renda e empregos diretos e indiretos, independente de sazonalidade (BRITTO e FONTES, 2002) e estimula outros segmentos, como: turismo de lazer, compras, gastronômico ou cultural (KOTLER, HAIDER e REIN, 1994).

Conforme a mais importante associação internacional do setor de eventos, a *International Congress and Convention Association* - ICCA, em 2007, foram realizados mais de 6.500 eventos no mundo, revelando um acréscimo de mais de 800 eventos em relação a 2006. No *ranking* da ICCA, o Brasil alcançou a 8ª colocação entre os países que mais sediam eventos no mundo. A realização de 209 eventos internacionais em 2007 garantiu ao Brasil a permanência, desde 2006, entre os dez primeiros colocados do mundo.

Percebe-se que a revelação de números expressivos, no Brasil, é resultado de crescentes investimentos em infra-estrutura e equipamentos turísticos na promoção da imagem do País no exterior e na crescente profissionalização dos serviços.

Para a Associação Brasileira de Empresas de Eventos – ABEOC (2008), o segmento de Turismo de Eventos representa um impacto em 54 setores da economia brasileira e estima-se, em 2008, um crescimento com taxa de 7% a 10%, através da realização de aproximadamente 327 mil eventos e 160 grandes feiras.

A atividade turística tem apresentado importância econômica crescente, contribuindo para o desenvolvimento de diversas regiões no Brasil e no mundo, através da criação de empregos e geração de divisas. Contudo, este mercado está cada vez mais competitivo, exigente e infiel, devido à diversidade de ofertas. Para enfrentar esta competição, os C&VBx surgiram como alternativas para somar os esforços do *trade* turístico e captar mais eventos, incrementando o número de turistas em uma localidade-sede (MATIAS, 2007).

Neste ponto, o desenvolvimento de estratégias competitivas para a captação de eventos torna-se um desafio para o C&VB, exigindo um posicionamento “de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes” (PORTER, 2004: 49), não apenas visando às oportunidades que surgem no mercado, mas principalmente a sua sustentabilidade.

Compreender a complexidade desta atividade turística, por meio de pesquisa, torna-se importante, uma vez que a atividade tem apresentado um crescimento acelerado e demonstrado resultados expressivos, destacando-se entre as atividades promissoras do terceiro milênio.

## 1.1 A QUESTÃO DA PESQUISA

Conforme o exposto, o turismo de eventos, como outros segmentos do turismo, apresenta características competitivas devido à diversidade de oferta de destinos que desejam sediar eventos. Contudo, percebe-se que os consumidores estão dispostos a desfrutarem de novas experiências com qualidade, segurança, sustentabilidade ambiental, diversidade cultural e condições econômicas proveitosas.

Dentro deste mercado, existem diferentes chances de competição. A possibilidade de atuação dos C&VBx em determinada sede está refletida na eficiência das estratégias competitivas que ele adota ao perceber as ações da concorrência e pela estabilidade do ambiente econômico no qual está situada. O sucesso pela competição está vinculado à criação e sustentação de vantagens competitivas.

Portanto, a questão relativa a essa pesquisa pode ser enunciada: Como o Gramado, Canela e Região das Hortências C&VB desenvolve suas estratégias para a obtenção de vantagens competitivas na captação de eventos?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para responder a questão de pesquisa, definiu-se o objetivo geral, apresentado a seguir.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo descrever e analisar as estratégias desenvolvidas pelo Gramado, Canela e Região das Hortências C&VB para a obtenção de vantagens competitivas na captação de eventos.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Diante do objetivo geral, os objetivos específicos desta pesquisa, são os seguintes:

- Identificar os aspectos que impactam na captação de eventos.
- Identificar as forças de competição (entrantes, substitutos, compradores, fornecedores e rivalidade entre os concorrentes) que atuam no ambiente do C&VB, conforme Porter.
- Identificar os objetivos específicos do C&VB e analisar criticamente sua conexão com as forças de competição.
- Identificar como são mensurados os resultados decorrentes da captação dos eventos.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

As atividades econômicas do setor de turismo se tornam cada vez mais importantes no cenário macro e micro-econômico. O setor vem movimentando milhões de pessoas e bilhões de dólares a cada ano, que utilizam os serviços de hospedagens, alimentação, transporte, lazer e os produtos das lojas de *souvenires* e uma gama de outras empresas correlatas.

Atualmente, no Brasil existem 105 C&VBx e, o maior desafio na captação de eventos, para um C&VB, é mostrar os diferenciais que sua região oferece em relação às outras. Vale ressaltar que esta competitividade deve ser entendida como a capacidade de uma destinação turística de competir com sucesso contra outras destinações, gerar níveis de prosperidade acima da média, sustentando esse crescimento ao longo do tempo com os menores custos sociais e ambientais possíveis (CBC&VB, 2008).

O reflexo imediato do desenvolvimento do segmento de turismo de eventos tem se configurado na dotação de infra-estruturas receptivas e promocionais cada vez maiores nas cidades. O turismo de eventos apresenta outra grande diferença ao ser comparado com o turismo de lazer: a quebra da sazonalidade. Os eventos podem ocorrer durante todo o ano, minimizando assim, alguns efeitos negativos sobre alguns empreendimentos turísticos, influenciando os serviços turísticos.

O C&VB apresenta-se como uma alternativa para o desenvolvimento de um destino, uma vez que pode proporcionar o estabelecimento de estratégias competitivas na captação de eventos, que incrementem o fluxo turístico.

O Gramado, Canela e Região das Hortênsias *Convention & Visitors Bureau* é responsável pela captação dos eventos da Região das Hortênsias, que é reconhecida como uma das mais bem estruturadas regiões do estado para receber turistas, além das belezas naturais, possui uma infra-estrutura com oferta de hotéis e restaurantes de padrão internacional.

A Região das Hortênsias é liderada por Gramado, que possui a maior infra-estrutura de eventos e sedia o maior número de congressos da Região. Além do Natal Luz, do Festival de Cinema, Festa da Colônia, Festival de Turismo e Festival Mundial de Publicidade de

Turismo, é sede de congressos e seminários de temas diversos em áreas como medicina, engenharia, ciências jurídicas e meio ambiente, e feiras de negócios.

Os turistas de eventos e negócios são de diversas categorias de profissionais liberais, sendo que as suas profissões podem ser consideradas as mais influentes, destacadas e importantes sob o ponto de vista educacional e sócio-econômico. Mesmo que esses turistas não possuam padrão aquisitivo que os coloquem no topo da hierarquia econômica da pirâmide social, são detentores alto poder aquisitivo e fazem parte da elite cultural do País. Este é o perfil do cliente que frequenta a sede no período dos eventos. São pessoas que exercem a liderança sobre vários grupos em várias circunstâncias, âmbitos e contextos do trabalho e da vida sócio-organizacional. Além, da boa troca cultural que proporcionam, deixam expressivos retornos em toda a cadeia de serviços da sede (TOMAZZONI, 2007).

Contudo, uma vez evidenciada a importância do turismo de eventos, seja ela numa região, no Brasil ou no mundo, torna-se indispensável analisar um C&VB, visando à compreensão e a identificação das estratégias adotadas para atrair um fluxo maior de turistas para a sua região.

Após análise da literatura, constatou-se a existência de uma lacuna a ser preenchida, na relação entre o desenvolvimento de uma sede/região e as estratégias competitivas adotadas pelos C&VBx, na captação de eventos. Esta questão emerge por conta da necessidade de se identificar potencialidades e oportunidades para o desenvolvimento do turismo em uma sede de eventos.

As dificuldades começam pelo fato de se tratar de um segmento do setor de serviços, que apesar de ser o que mais cresce na economia nas últimas décadas, já representando a maior parte do PIB em diversos países, apresenta uma necessidade urgente de produção teórica (DANGAYACH e DESHUMKH, 2001).

Entretanto, a gestão de serviços tem se transformado numa das mais importantes áreas de pesquisa em Engenharia de Produção. A principal motivação para este interesse é a percepção de que as empresas de serviço têm aumentado sua participação na economia mundial, enquanto muitas indústrias de manufatura têm construído suas bases de vantagens competitivas nos serviços que estão agregados aos bens que produzem.

Este estudo encontrou aderência à área de Gerência da Produção, sob a linha de pesquisa de Planejamento e Gestão da Competitividade, que é uma interface dos conhecimentos específicos desenvolvidos pela Engenharia de Produção, Administração e

Economia Industrial, que envolve um conjunto de temas modernos de reconhecida importância do ponto de vista do desenvolvimento econômico, social e ambiental nas sociedades modernas.

O conhecimento das ações estratégicas desenvolvidas pelo C&VB permitirá a análise do seu potencial de competitivo na captação de eventos. Contudo, os aspectos a serem abordados colocarão à disposição do C&VB as informações do cenário no qual esta inserido, e a análise do impacto das suas ações estratégicas permitirá as suas adequações.

Abordar o tema em questão torna-se relevante, visto que o estudo científico do turismo é uma tarefa que exige, além do método, esforços centrados na produção de trabalhos que possam contribuir para o desenvolvimento da atividade enquanto ciência, pois se trata de um objeto extremamente novo.

Considerando o exposto, o tema de interesse deste estudo refere-se às estratégias utilizadas por um C&VB, na captação de eventos, que possam garantir um melhor desempenho em relação aos seus concorrentes.

Desta forma, esta pesquisa busca analisar as estratégias de captação de eventos desenvolvidas pelo C&VB. Tal proposição está baseada no pressuposto de que o desenvolvimento de estratégias competitivas contribui para o desenvolvimento do destino e tornam-se vantagens para as organizações envolvidas.

#### 1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Diante do exposto, e focando a questão da pesquisa, este estudo está estruturado em 5 capítulos.

No capítulo introdutório, são apresentados os objetivos do trabalho e justificativas da escolha do tema e a sua forma de condução.

O capítulo 2 foi destinado à fundamentação teórica. Neste capítulo, são percorridos os temas referentes ao turismo, turismo de eventos e C&VBx, além das referências relacionadas com estratégias competitivas.

No capítulo 3 apresentam-se os procedimentos metodológicos desse estudo qualitativo e de caráter exploratório.

No capítulo 4 apresenta-se a análise dos resultados. E, no capítulo 5 encontram-se as considerações finais, com algumas recomendações tidas como necessárias.

Cabe ressaltar que este trabalho não pretende esgotar o assunto que, constitui-se em um tema fértil para discussões acadêmicas. Espera-se que esta dissertação venha a acrescentar suportes científicos para estudos futuros com uso acadêmico e profissional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TURISMO

O turismo vem despertando um crescente interesse no desenvolvimento de estudos e pesquisas. Temas como a globalização, o desenvolvimento sustentável e a eminente competitividade entre as organizações modernas estão gerando novas demandas de produção científica a respeito deste fenômeno.

O estudo do turismo é uma disciplina que faz uso de princípios, recursos e conclusões de vários ramos do conhecimento. Utiliza referenciais teóricos das Ciências Sociais, como a Comunicação, a Sociologia, a Antropologia, entre outras, o que caracteriza a multidisciplinariedade. Segundo Beni (2001), o fenômeno turístico é muito complexo e o seu conhecimento é construído dentro das mais diversas áreas de estudos e correntes de pensamento.

Já, na Economia, Administração e no Direito, o turismo passa a ser objeto de estudo à medida que se insere no sistema econômico de uma localidade. O seu impacto é considerável, contribuindo substancialmente para a redistribuição de renda, captação de divisas, geração de empregos, além de incrementar outros setores econômicos, aumentando a arrecadação fiscal e promovendo o desenvolvimento regional com novos investimentos e benefícios sociais.

Todavia, para entender e estudar o turismo é proeminente compreender as suas origens. Acredita-se que o turismo iniciou quando o homem tornou-se nômade e passou a viajar, por questões de sobrevivência, onde, após a exploração de determinado local, havia a necessidade de buscar novos locais de caça, que lhe fornecessem alimento e agasalho. Durante o curso da história, o homem tem viajado por inúmeras razões, entre elas, as guerras, o comércio, as procissões religiosas e imigrações (THEOBALD, 2002).

Na Antiguidade Clássica, os gregos já praticavam o turismo de lazer. Deslocavam-se para participarem de espetáculos culturais, festivais, feiras, festas religiosas e assistirem aos “Jogos Olímpicos”, que eram realizados em Atenas. Em suas viagens, eles introduziram uma moeda corrente, que facilitou as trocas por bens e serviços, e também difundiram a língua grega, melhorando a comunicação com outros viajantes e em seus destinos (OMT, 2003).

Na segunda metade do século XIX, o comerciante inglês Thomas Cook fretou um trem, que fazia trajeto entre as cidades de Leicester e Loughborough, na Inglaterra, para levar 570 passageiros que participaram de um encontro de combate ao alcoolismo. A idéia de fretar um trem, com tarifas reduzidas para o transporte de turistas, fez de Thomas Cook o primeiro empreendedor a efetivar uma viagem eminentemente turística (ANDRADE, J., 2002).

Percebe-se que o turismo sempre esteve ligado ao modo de produção e ao desenvolvimento tecnológico, determinando quem viaja e como deve fazê-lo. Conforme Trigo (2004) o turismo organizado surgiu como consequência dos avanços tecnológicos da Revolução Industrial e da formação de parcelas da burguesia comercial e industrial com tempo, dinheiro e disponibilidade para viajar.

Durante a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), o turismo ficou paralisado em todo o mundo. Mas, com o fim da guerra, as tecnologias desenvolvidas para o combate foram aproveitadas para fins pacíficos. Os radares e sistemas de navegação aérea e marítima, sonares e novas cartas marítimas e terrestres, telecomunicações, etc, deram condições para o início do “turismo de massa” (TRIGO, 2004).

Além disso, a melhoria nos meios de transporte, a vida nas cidades, o trabalho nas fábricas substituído pelo trabalho doméstico, a instituição das férias pagas, a elevação do nível de renda e a disponibilidade de “tempo livre” contribuíram sobremaneira para este tipo de turismo. O crescimento do turismo a partir dessa época teve como causas: a valorização da mentalidade de se ter direito ao lazer e ao turismo, bem como a mudança de hábitos de consumo (BARROS, 1998).

A expansão do fenômeno do turismo está diretamente relacionada ao progresso econômico, à concentração urbana, às facilidades de comunicação e ao desenvolvimento dos transportes. Este novo posicionamento passou a ser objeto de atenção pública e privada devido a sua relevância econômica, cultural, política e social.

O turismo é uma atividade sócio-econômica, que gera a produção de bens e serviços para o homem, visando à satisfação de diversas necessidades básicas e complementares. Em se tratando de uma manifestação voluntária decorrente do deslocamento temporário, envolve a indispensabilidade de elementos fundamentais como: transporte, hospedagem, alimentação e, dependendo da motivação, o entretenimento.

### 2.1.1 Conceito de Turismo

Para uma melhor compreensão da história do turismo é apropriado retomar ao conceito de turismo, compartilhado pela maioria dos autores, como sendo o deslocamento que implica volta, objetivos e motivações de prazer, lazer, negócios, visitas, saúde, onde o viajante despende de recursos para alimentação, hospedagem, transporte e outros (ANDRADE, J., 2002; BARRETO, 2003 e IGNARRA, 1999). Observa-se o movimento temporário de pessoas, o afastamento de seus locais de trabalho e de moradia, incluindo, também, as suas atividades praticadas durante a permanência nos locais de destino e as facilidades para promover as suas necessidades.

O primeiro registro da palavra turismo apareceu em 1800, no dicionário inglês Oxford, segundo o qual Turismo é “a teoria e prática de viajar, deslocar-se por prazer. Uso, depreciação” (MOESCH, 2002:10).

Sobre a origem da palavra *tur*, De La Torre (2003: 01) assevera que o termo surgiu na Antiguidade, para designar “viagem de vanguarda, de reconhecimento ou exploração”. Durante a dominação romana, foi incorporada ao latim vulgar, *tornare* (voltar).

Segundo Theobald (2002: 31), a etimologia da palavra *tour* vem do latim *tornare* e do grego *tornos*, que significa “uma volta ou círculo, o movimento ao redor de um ponto central ou eixo”. O sufixo *ismo* é definido como “ação ou processo, comportamento ou qualidade típicos” e o sufixo *ista* denota “aquele que realiza determinada ação”. O vocábulo *tour* combinado com os sufixos *ismo* e *ista* indica a ação de um movimento circular. Portanto, turismo significa a viagem de ida e volta, e turista é aquele que pratica o turismo.

Deste modo, a essência do turismo é o ato de viajar. Para Hermann Von Schattonhofen *apud* Moesch (2002: 10) “turismo é o conceito que compreende todos os processos, especialmente os econômicos, que se manifestam na chegada, na permanência e na saída do turista de um determinado município, país ou estado”. Herman Von Schullard, em 1910, foi o primeiro a definir turismo sob o prisma econômico, traduzindo-o como “a soma das operações, principalmente de natureza econômica, que estão diretamente relacionadas com a entrada, permanência e deslocamento de estrangeiros para dentro e fora de um país, cidade ou região” (BENI, 2001: 34).

Para a Organização Mundial do Turismo, “o turismo compreende as atividades das pessoas que viajam e permanecem em lugares fora de seu ambiente habitual por não mais de um ano consecutivo para lazer, negócios ou outros objetivos” (OMT, 2003:18).

Numa visão mais holística, Moesch (2002) propõe um conceito de turismo, destacando o fenômeno como uma combinação complexa de inter-relacionamentos entre produção e serviços, que na sua composição integram-se uma prática social com base cultural e histórica e um ambiente simultaneamente natural, social e cultural.

Conforme o exposto, conclui-se que o turismo é traduzido pelo movimento de pessoas que cruzam oceanos, fronteiras e limites, em busca de novos negócios ou simplesmente lazer, proporcionando no meio econômico a necessidade de oferta, gerando emprego e renda.

### **2.1.2 O Produto Turístico**

Produto turístico pode ser entendido como um composto de bens e serviços, que operam no sentido da satisfação das expectativas do turista. A formação deste conceito é compartilhada por um grande número de pesquisadores. As diferenças são sutis. Para Lage e Milone (2001: 52), é um produto composto, equivalente a um amálgama “formado por quatro componentes fundamentais: transporte, alimentação, acomodação e entretenimento”. Já, Ruschmann (1995: 11) define como “um composto de bens e serviços, unidos por relações de interação e interdependência que o tornam extremamente complexo”. “É um produto multifacetado, que inclui alojamento, transporte, restaurantes, comércio, atrações turísticas, infra-estruturas públicas, e a forma de viver da população local”, conforme Stephen Wanhill *apud* Theobald (2002: 355).

A atividade turística baseia-se na exploração dos atrativos naturais e culturais de um determinado lugar, fazendo uso de tecnologia, trabalho e capital. Conforme Bahl (2004: 44), atrativos turísticos são “todos os elementos que possam despertar a curiosidade dos turistas”. Contudo, o autor salienta que os atrativos por si só não se sustentam, é necessário agregar a eles outros atrativos comuns e combiná-los com facilidades que permitam a permanência e o acesso, que possibilitam o deslocamento do visitante. Acerenza *apud* Bahl (2004), chama de produto turístico a compósita: atrativo/facilidades/acesso, e entende que essas características permitem sua venda e operacionalização pelo mercado.

Lages e Milone (2001) asseveram que o produto turístico deve ser analisado em função dos componentes básicos que o integram: os atrativos, as facilidades e os acessos.

- **atrativos** podem ser entendidos como os elementos do produto turístico que motivam a escolha do turista para visitar determinado local em vez de outro. São os fatores que geram fluxo turístico. Como por exemplo: paisagens naturais, museus e manifestações culturais e históricas, folclore, realizações técnicas, científicas ou artísticas contemporâneas e acontecimentos programados;
- **facilidades** podem ser definidas como os elementos do produto turístico, que si só, não geram fluxos turísticos, porém constituem o seu complemento, como por exemplo: as acomodações, os restaurantes, os bares, as farmácias, as casas de cambio, os postos de gasolina, etc.
- **acessibilidade** compreende a disponibilidade de transporte para aproximar o turista ao destino escolhido, como por exemplo: os aeroportos, as auto-estradas, os túneis, as pontes.

O produto turístico tem a peculiaridade de ser produzido e consumido no mesmo local. Para tanto, é o consumidor que deve deslocar-se até a área de consumo “[...]. O momento de produção coincide com a distribuição e muitas vezes com o de consumo – em linguagem sistêmica, o *input* e o *output* acontecendo num mesmo instante [...]” (BENI, 2001: 26).

O conjunto de equipamentos da super-estrutura que constituem o produto turístico é também conhecido como “*trade*” turístico. Refere-se às empresas relacionadas a atividade turística, como: operadoras, agências, hotéis, restaurantes, atrativos em geral e o comércio voltado para os turistas.

O produto turístico compreende um conjunto de componentes tangíveis e intangíveis que inclui: recursos e atrativos naturais e culturais; equipamentos e infra-estruturas; serviços; atividades recreativas; e imagens e valores simbólicos, que oferecem benefícios capazes de atrair consumidores, motivados pela satisfação de suas expectativas relacionadas ao tempo livre.

Este produto deverá ser disponibilizado ao potencial cliente que o irá então “consumir”. Para que o ato de consumo ocorra é necessário o deslocamento, a movimentação

em direção a um dado destino turístico. Ou seja, o mercado é que se dirige ao produto e não o contrário.

Com o crescimento da demanda, percebe-se o acompanhamento da expansão de ofertas de destinos e equipamentos turísticos, acirrando a competitividade entre os entes produtivos, exigindo o estabelecimento e adoção de estratégias que permitam a longevidade e rentabilidade dos investimentos efetuados.

Isto posto, entende-se que a formação de um produto turístico depende de uma série de atividades econômicas, desenvolvidas de forma mais ou menos intensa na elaboração da oferta turística de uma localidade, e que o produto turístico é o elo entre a demanda e a oferta.

### **2.1.3 Demanda turística**

As pessoas que se deslocam temporariamente de sua residência habitual, por motivações de lazer ou qualquer outra razão, demandam a prestação de alguns serviços básicos, como transporte, alojamento, refeições entre outros. Segundo Lages e Milone (2001: 56), a demanda turística pode ser definida “como a quantidade de bens e serviços turísticos que os indivíduos desejam e são capazes de consumir a um dado preço, em um determinado período de tempo”.

Conforme Beni (2001: 209), demanda em turismo “é uma compósita de bens e serviços, e não demanda de simples elementos ou de serviços específicos isoladamente considerados: em suma, são demandados bens e serviços que se complementam entre si”.

A demanda turística é formada de indivíduos e grupos heterogêneos, que praticam turismo induzidos por diferentes motivações. As condições climáticas favoráveis, épocas de férias escolares, feriados prolongados e os fins de semana, concentram os grandes fluxos de turistas, que influenciam no volume e na qualidade da demanda turística.

Pode-se classificar a demanda turística em demanda potencial, que representa o número de pessoas em condições de viajar, e demanda real, representada por aqueles que realmente viajarão para certo local (WAHAB, 1991). Conhecendo-se a demanda real é possível projetar a demanda potencial e identificar os diferentes níveis de satisfação dos usuários, permitindo uma melhor adequação no oferecimento desses serviços (RUSCHMANN, 1994).

Um dos maiores problemas da demanda turística é a sazonalidade, que afeta diretamente o turismo de massa, praticado nos períodos de férias escolares e no verão. No entanto, o turismo de eventos, vem se destacando em função da mobilização de toda a cadeia produtiva (meios de hospedagens, agências de viagens, restaurantes, etc.) e redução da sazonalidade, já que é realizado principalmente na baixa estação.

#### **2.1.4 Oferta Turística**

A oferta turística corresponde à quantidade de bens e serviços turísticos que as empresas são capazes de oferecer por um dado preço, em um determinado período de tempo. É formada por um conjunto de elementos, que dissociados possuem pouco valor turístico ou nenhum, úteis a outras atividades distintas ao turismo, mas que quando agrupado compõe o produto turístico (IGNARRA, 1999).

Conforme Beni (2001: 159), para atrair e atender os turistas, durante a sua estada em determinado lugar, é necessário um “conjunto de equipamentos, bens e serviços de alojamento, de alimentação, de recreação e lazer, de caráter turístico, cultural, social ou de outros tipos”.

De acordo com Lages e Milone (2001), a oferta turística pode ser classificada em:

- a) atrativos turísticos: sítios naturais, museus e manifestações culturais e históricas, folclore, realizações técnicas, científicas ou artísticas contemporâneas e acontecimentos programados;
- b) equipamentos e serviços turísticos: alojamento, alimentação, entretenimento e outros serviços; e
- c) infra-estrutura: saneamento, energia, transporte, sistema de comunicações etc.

Entretanto, por não ser ainda uma necessidade básica do homem, a oferta turística está sujeita à concorrência da oferta de outros bens e serviços (WAHAB, 1991). O aumento da oferta de produtos no mercado globalizado e o uso de novas tecnologias, capazes de fabricar produtos mais baratos e de melhor qualidade, têm levado ao acirramento da concorrência entre os produtores. “As exigências de produtos e serviços de qualidade a preço justo por

parte dos clientes conduziram as empresas a se adequar aos novos tempos” (ANSARAH, 2000: 19).

O caráter eminentemente excludente que tem a prática turística (no sentido de que o turista, quando elege um destino está renunciando neste momento a todos os demais destinos que lhe são oferecidos) exige dos destinos turísticos um importante esforço para oferecer aos seus clientes potenciais os produtos e serviços turísticos de maior qualidade. Por conseguinte, a competitividade, e a contínua busca da qualidade e da excelência, estão se convertendo em um dos objetivos fundamentais que perseguem os destinos turísticos.

Entretanto, “a qualidade da experiência do visitante depende não só do apelo da principal atração (como praias ou localidades históricas), mas também do conforto e do serviço dos hotéis, restaurantes, lojas de *suvenirs*, aeroportos, meios de transporte” (PORTER, 1999: 230). Portanto, a satisfação do turista tende a aumentar a sua estada, proporcionando o estímulo de outros segmentos turísticos, como: o turismo gastronômico, cultural e de compras (KOTLER, HAIDER e REIN, 1994).

Contudo, salienta-se que os atributos dos produtos turísticos devem corresponder às expectativas do consumidor no atendimento das suas necessidades e desejos, buscando maximizar a sua satisfação.

Dentro da oferta turística os eventos vêm se consolidando como alternativas para atrair o fluxo de turistas, elevando a taxa de ocupação dos equipamentos e serviços turísticos e movimentando a economia das destinações turísticas na baixa temporada.

## 2.2 TURISMO DE EVENTOS

Conforme Andrade, R. (2002, p. 41), “os eventos constituem parte significativa na composição do produto turístico, atendendo intrinsecamente às exigências de mercado em matéria de entretenimento, lazer, conhecimento, descanso e tantas outras motivações”.

A importância dos eventos tem dimensões econômicas, culturais e sociais. Além de potencial oportunidade de negócios, trocas e interações entre pessoas, os eventos proporcionam intercâmbio de idéias, transmissão de conhecimentos, crescimento intelectual, e muito mais.

Para Bahl (2003: 08), “O segmento de eventos é um dos mais dinâmicos e interativos do turismo”, pois os reflexos, deste segmento, impulsionam o desenvolvimento econômico, social e cultural de um país.

A palavra “evento deriva do latim *eventu* e significa sucesso, acontecimento” (FERREIRA, 1999: 854). Todavia, os acontecimentos podem ser criados artificialmente, ocorrerem espontaneamente ou ainda, serem provocados.

Numa visão estratégica, Canton (1997: 19) define eventos como “a soma de ações previamente planejadas com o objetivo de alcançar resultados definidos junto ao seu público-alvo”. Mas também pode ser considerado como uma iniciativa destinada a criar fluxo turístico, que muda a dinâmica econômica vigente (ANDRADE, R., 2002).

Sobre as origens dos eventos é importante destacar que não são recentes:

Desde os primórdios da existência do ser humano, verifica-se que ocorriam encontros entre os homens. Em suas investigações sobre culturas antigas, arqueólogos encontraram ruínas primitivas que funcionavam como área comum onde às pessoas reuniam-se para discutir interesses afins, tais como planos de caçada, atividades de guerra, negociações de paz ou organização de celebrações tribais (CANTON, 2002: 85).

Considerando a importância histórica dos eventos, registram-se os Jogos Olímpicos. Este evento de caráter religioso era realizado em honra a Zeus, o deus do Olimpo, na Grécia Antiga, a cada quatro<sup>1</sup> anos. Sua força era capaz de suspender até os combates bélicos, que aconteciam na época. O sucesso foi tão grande que outras cidades gregas começaram a utilizar a mesma idéia, visando oferecer atrações a seus habitantes. Os Jogos Olímpicos figuram como um dos maiores eventos esportivos já realizados pelo homem, devido a sua grandeza e seu caráter de confraternização (CANTON, 2002).

É necessário ressaltar que a Antiguidade contribuiu para o embrião dos eventos de hoje, com a difusão do espírito de hospitalidade, de organização, da necessidade da infraestrutura logística e da segurança nas estradas, além dos primeiros espaços para eventos.

Na Idade Média, muitos deslocamentos eram motivados pelas participações em eventos religiosos, como concílios, representações teatrais e eventos comerciais como as feiras, o que contribuiu substancialmente para o este tipo de turismo. Já, a Revolução Industrial, com todas as suas transformações tecnológicas, econômicas e sociais, ocasionou o surgimento dos eventos técnicos e científicos (MATIAS, 2004).

---

<sup>1</sup>Periodicidade que deu origem ao “Calendário de Eventos”.

Conforme Tenan (2002: 48), “o evento em si gera turismo, pois, sendo também um atrativo turístico, cria fluxo turístico”. Este segmento é conhecido como “turismo de eventos”, definido como a atividade praticada “por quem deseja participar de acontecimentos promovidos com o objetivo de discutir assuntos de interesses comuns (profissionais, entidades associativas, culturais, desportivas), expor ou lançar artigos no mercado” (OLIVEIRA, 2000: 64). Sua demanda é formada por turistas que viajam para participar de eventos técnicos, científicos e empresariais, como congressos, convenções, seminários, mesas-redondas, simpósios, conferências, fóruns, colóquios, palestras, exposições, feiras, etc.

O turismo de eventos está estreitamente ligado ao turismo de negócios, que é definido por Andrade, J., (2002) como, a atividade praticada por quem viaja a negócios, referentes aos diversos setores da atividade comercial ou industrial, ou ainda para conhecer mercados, estabelecer parcerias, firmar convênios, treinar tecnologias, vender ou comprar bens ou serviços. As demandas de ambos se assemelham e se completam, colaborando na divulgação dos atrativos naturais, culturais e sociais da região sede do evento. Para superar as sutilezas entre estes dois segmentos, o Ministério do Turismo (2008) reconhece como “turismo de negócios e eventos” o segmento que compreende o conjunto de atividades turísticas decorrentes dos encontros de interesse profissional, associativo, institucional, de caráter comercial, promocional, técnico, científico e social.

Independentemente da tipologia adotada, o turismo de negócios e o turismo de eventos apresentam a solução para inúmeros problemas pendentes: a valorização do turismo nas grandes cidades; a ocupação hoteleira na baixa estação e o problema de certos núcleos incapazes de garantir níveis de desempenho que mantivessem o equilíbrio da rentabilidade de seus centros comerciais e de investimentos durante todo o ano (CANTON, 2001).

Eventos são importantes motivadores para o turismo, e proeminentes no desenvolvimento e *marketing* das destinações. Quando bem planejados, influenciam positivamente na competitividade entre destinos (ANDRADE, J., 2002; DIAS, 1996; GETZ, 2008).

Os eventos possuem um efeito multiplicador na economia local, movimentado a cadeia turística.

Parte do dinheiro gasto pelo turista em restaurantes, hotéis e atrações e destinado dentre outros dispêndios para salários dos empregados, que por sua vez pagam aluguel, transporte, educação e fazem compras, o total desta renda gerada pode ser bem maior do que a soma inicialmente gasta pelos turistas, este multiplicador expresso em termos quantitativos irá indicar quanto da renda total irá aumentar como resultado das despesas turísticas (LAGE e MILONE, 2000: 121).

Contudo, à medida que o mercado de eventos cresce, aumentam as pressões por menores custos de viagens. Assim como, o estímulo para o desenvolvimento de novas tecnologias, como as videoconferências e a criação de novos espaços, dentro da concepção moderna do espaço múltiplo (hotéis, *flats*, escritórios, centros de convenções e lojas). Isto tudo confere uma nova realidade do segmento turístico de eventos e negócios (BRITTO e FONTES, 2002).

Com o atual nível de competitividade, as empresas têm aumentado sua especialização e sofisticação para oferecer serviços complementares, com padrão semelhante aos oferecidos pelos mais modernos centros turísticos do mundo (ANDRADE, R., 2002).

Percebendo a necessidade de viabilizar a expansão do mercado de eventos no Brasil, o governo vem investindo na construção e/ou modernização de aeroportos, centros de convenções e incentivando, por meio de subsídios financeiros, a construção de hotéis de categoria superior (BRITTO e FONTES, 2002).

Nesse sentido, a nova dinâmica vigente no mercado de eventos exige uma profunda reestruturação nos sistemas organizacionais, a fim de proporcionar a eles as capacidades técnicas e operativas requeridas na realização de ações em um mercado de altíssima concorrência.

Entretanto, a falta de visão de alguns empresários vem mantendo ações pouco eficazes a alto custo, simplesmente por que não assumiram culturalmente a vantagem da parceria, concretizada na implantação de um organismo especializado (ANDRADE, R. 2002). Dentro dessa revisão, deve-se prestar especial atenção ao novo papel que deve ser desempenhado pelos *Convention & Visitors Bureux*.

### 2.3 CONVENTION & VISITORS BUREAU

Os *Convention & Visitors Bureaux* (C&VBx), são organizações sem fins lucrativos, de natureza cultural, que desempenham atividades operacionais e estudos para o desenvolvimento, geração e captação de eventos. São instituídas e mantidas por empresas e organizações ligadas direta ou indiretamente às atividades turísticas e à promoção de eventos. Buscam atrair visitantes para a área geográfica de sua responsabilidade, visando o desenvolvimento da atividade turística em geral e do turismo de negócios e eventos em

particular (ANDRADE, J., 2002; GOIDANICH e MOLETTA, 2003; BRITTO e FONTES, 2002).

O que se sabe sobre as origens dos C&VBx é que, no final do século XIX, um jornalista americano, chamado Michael Carmichael, percebeu que Detroit, nos Estados Unidos, havia se estabelecido como uma das principais sedes de convenções e reuniões (FORD e PEEPER, 2006). Por sua estrutura turística e economia poderosa, a cidade atraía muitos turistas de negócios, que viajavam para participarem de convenções, congressos e reuniões de trabalho. Este movimento lotava hotéis, bares e restaurante, com pessoas entusiasmadas e dispostas a gastar (CARVALHO, 2007).

Em fevereiro de 1896, Michael Carmichael escreveu o seguinte artigo:

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 (edição 16.02 de 1896, *apud* CARVALHO, 2007).

A lógica de Carmichael baseou-se na sua observação. Naquele artigo, ele não só indicou o que já era óbvio para Detroit, mas instigou os homens de negócios a se unirem para promover a cidade, como sede de convenção, e tirarem vantagens disso (FORD e PEEPER, 2006).

Assim, os C&VBx surgiram de uma constatação consensual de que o desenvolvimento do turismo só produz resultados significativos, quando executado através de ação permanente e coordenada de grupo e nunca através de iniciativas isoladas e individualizadas (GOIDANICH e MOLETTA, 2003).

O C&VB atua como uma cooperativa. A lógica da formação de rede pode ser percebida nessa forma de organizar, que reúne empresas e associações do *trade* turístico, entidades dos setores produtivos da indústria e do comércio, grupos lojistas, órgãos governamentais e outros segmentos como fornecedores e prestadores de serviços. Sua principal função de ajudar a “vender a cidade”. (MORRISON, ANDERSON e BRUEN, 1998).

Seus organogramas normalmente são compostos de um Conselho Curador, de um Conselho Consultivo, e de uma Diretoria Executiva. Fazem parte dessas cadeiras nos Conselhos, representantes de entidades importantes do *trade* de turismo como: Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABEOC), Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Secretarias de Turismo, Sindicatos ligados à área de bares e restaurantes, de companhias aéreas, federações e confederações ligadas ao comércio, de universidades, de shoppings, da imprensa, etc. (GOIDANICH e MOLETTA, 2003; ANDRADE, R., 2002).

Segundo Andrade, R. (2002), os C&VBx possuem três categorias de participantes:

- **Instituidores** – são entidades empresariais e organizações de conferem ao C&VB peso político, suporte institucional e que contribuem para o seu patrimônio inicial;
- **Mantenedores** – as empresas e entidades que fazem contribuições periódicas para a manutenção dos serviços e atividades do C&VB; e,
- **Estrutura funcional** – constituída de um Conselho Curador (instituidores e mantenedores que discutem e aprovam políticas e programas de atuação C&VB e fiscalizam as operações), uma Diretoria Executiva (que executa projetos de acordo com os programas e com a política aprovada pelo Conselho Curador) e um Conselho Fiscal (que emite parecer sobre a prestação de contas).

A manutenção dos C&VBx é garantida pela iniciativa privada, através de contribuições mensais realizadas por empresas, geralmente ligadas ao *trade* de turismo, como empresas organizadoras de eventos, montadoras de *stands*, empresas de filmagem, tradução simultânea, aluguel de equipamentos, transportes, agências de viagens, operadoras de turismo, agências de receptivo, *shoppings*, empresas de comunicação, entre outras, que recebem a denominação de empresas mantenedoras (BRITTO e FONTES, 2002). Outra fonte de recursos é a arrecadação dos hotéis, de uma pequena taxa paga pelos hóspedes, denominada *room tax* (ANSARAH, 1999).

Os C&VBx relacionam-se com operadores, planejadores de encontros e organizações, através de diversos canais, como feiras comerciais, vendas diretas e escritórios de representação em grandes cidades. Buscam fazer com que o comprador do produto turístico se

comprometa com o destino como um todo. Coordenam os esforços dos interessados para realizar o negócio turístico com aquele comprador (OMT, 2003).

Conforme o exposto, a principal função de um C&VB é coordenar ações para desenvolver a economia regional através do incentivo ao turismo. Para isso, o apoio à captação de eventos deve ser uma tarefa contínua, baseada na melhoria da oferta local.

### **2.3.1 Captação de Eventos**

A captação de eventos é um conjunto de ações que tem a finalidade de conquistar eventos para uma cidade ou região, e possam garantir o equilíbrio do mercado turístico (BRITTO e FONTES, 2002).

Os eventos que se realizam regularmente poderão ser itinerantes ou fixos quanto à sua cidade, local e sede. Os itinerantes são os passíveis de captação já que admitem a alternância de sede.

Inicialmente, torna-se necessário salientar que cada evento se distingue por suas características particulares e finalidades diferenciadas. Alguns buscando o campo cultural, outros o campo social ou econômico (GIACAGLIA, 2004).

Os eventos técnicos e científicos são normalmente utilizados no campo das ciências humanas e sociais. Realizados com o objetivo expor trabalhos, resultados de estudos e pesquisas e experiências relevantes ao desenvolvimento dessas áreas do conhecimento. Caracterizam-se pelo agrupamento de pessoas voltadas a interesses comuns, coordenados por pessoa previamente escolhida. Possuem porte e duração variáveis (BRITTO e FONTES, 2002). Os eventos técnicos possuem várias classificações, como pode ser observado no Quadro 2.1.

| <u>Tipos de Eventos</u> | <u>Características</u>   |
|-------------------------|--|
| Congresso               | Reuniões promovidas por entidades associativas.<br>Tem por objetivo atualizar, divulgar e transferir conhecimentos científicos e novas técnicas.<br>Podem desenvolver atividades, como: painéis, palestras, simpósios, mostras ou exposições.<br>Podem ser de âmbito regional, nacional ou internacional.<br>Principais tipos: congressos científicos e congressos técnicos.<br>Porte: grande. |
| Conferência             | Apresentação de tema informativo, técnico ou científico, por autoridade de notório saber.<br>Possui a figura do moderador ou presidente de mesa.<br>Perguntas são encaminhadas, no final da apresentação.<br>Tipos: videoconferência e ciclo de palestras.<br>Porte: grande  |
| Simpósio                | Promovido por entidades técnico-científicas ou empresas.<br>Prático e simples.<br>Destinado à divulgação de experiências, pesquisas ou inovações tecnológicas, a um público específico.<br>Porte: pequeno.   |
| Mesa-Redonda            | Reunião preparada e conduzida por um coordenador/presidente que atua como moderador, para que se mantenha focada no tema principal.<br>Os participantes, em geral, especialistas, com um limite de tempo para a exposição de idéias.   |
| Painel                  | É um quadro, com até quatro explanadores, sob a coordenação de um orador principal. Cada qual defende seu ponto de vista sobre o tema. Possui três etapas: a apresentação, a discussão e a arguição da platéia.  |
| Fórum                   | É um tipo menos técnico de reunião. Com o objetivo de sensibilizar a opinião pública sobre o assunto, promovendo discussões e debates entre os participantes e a platéia.  |
| Convenções              | Reuniões fechadas, promovidas por entidades sociais, empresariais ou políticas. Objetivo é deliberar sobre assuntos de interesse comum.<br>Utiliza-se da infra-estrutura turística por ocasião de convenções.<br>A sede é definida segundo critérios da entidade promotora.<br>Porte: pequeno ou médio.  |
| Seminário               | Semelhante ao congresso, porém de menor porte. O objetivo é a transmissão, atualização, debate, divulgação ou transferência de conhecimentos e técnicas centrados num tema.  |
| Debate                  | É uma discussão entre duas ou mais pessoas, que defendem pontos de vista divergentes. Exige a presença de um moderador. Pode ser aberto ao público ou transmitido pela mídia.  |
| <i>Brainstorming</i>    | Caracteriza-se pela utilização do raciocínio livre a respeito do tema. O objetivo é estimular a produção de idéias, com vistas à solução de problemas.   |
| <i>Workshop</i>         | Apresentação de novas tecnologias e pelo conhecimento e disseminação de seus usos, sendo bastante utilizados nas áreas relativas às artes em geral e em reuniões comerciais e empresariais, visando à demonstração de produtos e serviços.   |

**Quadro 2.1: Tipos de Eventos Técnicos e Científicos.**

Fonte: Britto e Fontes (2002).

Os eventos podem ser classificados a partir de diferentes perspectivas, entre elas: a sua periodicidade, área de abrangência, dimensão, público-alvo e finalidade (TENAN, 2002; MARTIN, 2003; GIACAGLIA, 2004):

- periodicidade: permanentes, esporádicos, únicos e de oportunidade;
- abrangência: locais, regionais, nacionais ou internacionais;
- dimensão: mega-eventos, grande porte, médio porte e pequeno porte;
- público-alvo: adesão (abertos e fechados), perfil do participante (geral, dirigido e específico);
- finalidade: institucionais, promocionais e comerciais.

Conforme Britto e Fontes (2002), o trabalho de captação de eventos envolve três atividades básicas. A primeira é a **análise das condições do núcleo para sediar eventos**. Para tanto, deve-se considerar os seguintes aspectos:

- existência de espaço para a realização dos eventos;
- capacidade hoteleira;
- existência de transportes turísticos e a sua capacidade de atendimento; e
- existência de infra-estrutura de apoio e serviços.

Ainda dentro desta análise, devem-se considerar os seguintes elementos: clima, condições de acesso, transporte, local, hotéis, mercados, atrativos turísticos e de lazer. A falta de averiguação dos fatores mencionados pode fazer que qualquer evento seja um fracasso (MAGALLÓ, 1999).

Depois de certificar-se de que o núcleo contempla as condições necessárias à programação do evento, inicia-se a segunda atividade que é a **avaliação dos tipos de eventos que podem ser captados** (BRITTO e FONTES, 2002). Este trabalho de avaliação inclui as seguintes providências:

- levantamento dos eventos a serem realizados e ainda sem definição de local de instalação;

- levantamento das características de cada evento quanto à temática, período de duração, perfil do público e quantidade estimada, necessidades técnicas, possibilidades de patrocínio, apoio e divulgação;
- análise das condições dos núcleos para atender às necessidades do evento que o núcleo tem interesse em sediar; e
- análise das repercussões do evento no mercado turístico do núcleo.

Em geral, muitas cidades disputam o mesmo evento. Neste caso, há uma concorrência, então os núcleos serão avaliados conforme as melhores condições para sediar o evento.

A terceira atividade é a **definição da estratégia de captação de eventos para o núcleo** (BRITTO e FONTES, 2002). Pois, atrair eventos para um núcleo significa apontar vantagens em sediar o evento.

### 2.3.2 Estratégias de Captação de Eventos

Para sobreviver à competitividade na captação de eventos, é necessário um posicionamento estratégico da cidade candidata em direção ao público-alvo, estimulando a percepção do diferencial do seu produto turístico.

A qualidade dos serviços de hotelaria, entretenimento e lazer, de infra-estrutura turística, do espaço de eventos, da tecnologia disponível, dos atrativos turísticos e da qualidade dos serviços periféricos, podem tornar-se diferenciais quando comunicados ao público-alvo (BRITTO e FONTES, 2002).

Ainda, de acordo com as autoras, o posicionamento estratégico permite a definição de um composto mercadológico capaz de mudar a posição real que a cidade ocupa na mente do público-alvo, para a qual ela quer ser percebida. Portanto, a estratégia de comunicação a ser desenvolvida, no processo de captação, deve maximizar todos os aspectos que estimulem a percepção do público-alvo sobre os diferenciais da sede.

No mercado de eventos são identificados alguns diferenciais, que interagem sinergicamente e são decisivos na captação, pois constituem a oferta global de serviços que

serão ofertados aos participantes e seus acompanhantes no período dos eventos. Britto e Fontes (2002) destacam:

- diferencial de recursos humanos – identificados em características como: competência, credibilidade, confiabilidade, responsabilidade, cortesia, etc., direta ou indiretamente ligado ao evento.
- diferencial da imagem – ligados à estratégia de comunicação, direcionada ao público-alvo, enfatizando os aspectos facilitadores para a realização do evento e que atendam às necessidades, desejos e expectativas dos participantes e daqueles que decidem o destino do evento.
- diferencial de atrativos turísticos – explorados na estratégia de comunicação, com o objetivo de despertar no visitante o desejo de conhecer, participar e interagir, principalmente nos momento pré e pós-evento.
- diferencial de equipamentos e tecnologia disponível – aspectos que devem obrigatoriamente fazer parte da estratégia de comunicação, pois possuem o potencial de definir a decisão favorável da captação.

Depois de identificados os diferenciais da sede, o próximo passo para captar eventos é definir o programa de estratégias de captação. As ações recomendadas pelas autoras, são: (i) elaborar uma linha consistente de argumento para a defesa do núcleo; (ii) preparar projeto de defesa com os dados de interesse do promotor; (iii) efetivar candidatura ou inscrição para sediar o evento.

Portanto, para sediar eventos é necessário que o núcleo possua uma estrutura técnico-administrativa e financeira organizada que esteja preparada para a sua candidatura, pois a captação de eventos deve ser uma ação contínua e seu trabalho é considerado completo a partir da elaboração de um calendário, onde são registrados os eventos previstos para cada núcleo durante o período de um ano (BRITTO e FONTES, 2002).

Segundo as autoras, a motivação das entidades nacionais do país-sede é vital no processo de captação, de forma a se constituírem parceiras eficientes que normalmente envolvem a entidade promotora do evento, a empresa organizadora, o C&VB, as empresas turísticas pertinentes e os órgãos públicos/privados correlatos. É de grande importância

reconhecer a representatividade político-científica destes membros junto à entidade promotora.

Todas essas informações deverão ser descritas de forma precisa em um documento intitulado “*bidding book*” ou “*dossiê*”, que se constituirá em um importante instrumento de venda, sob o ponto de vista de *marketing*, e fator decisivo na candidatura e seleção da localidade-sede (BRITTO e FONTES, 2002).

Ressaltam as autoras que a forma de apresentação pode ser diferenciada, mas que determinados itens são básicos e devem expor, da melhor forma, os atributos que a localidade-sede dispõe, a saber:

- clareza e objetividade na descrição dos dados da infra-estrutura turística;
- justificativa pertinente da candidatura da cidade ou localidade-sede;
- orçamento com previsão de receita e despesas e demonstração da viabilidade econômica do projeto;
- sugestão de local para a realização do evento com carta descritiva e apresentação;
- listagem de hotéis e empresas de receptivo e seus custos;
- material promocional da localidade-sede, em geral; e
- carta de apresentação dos órgãos governamentais.

As etapas básicas de captação de eventos nacionais devem enfatizar a pesquisa do histórico do evento, identificando-se as sedes anteriores, periodicidade, infra-estrutura local, número de participantes, calendário de eventos, entidades/promotores nacionais/regionais. As principais fontes de pesquisa são as empresas de turismo em geral, as entidades de classe, os órgãos oficiais da área e publicações especializadas (BRITTO e FONTES, 2002).

Na captação de eventos internacionais as exigências são maiores, pois a organização deverá referendar o país-sede. Em geral, os C&VBx realizam o levantamento mundial dos eventos internacionais, seus históricos, periodicidade e previsões futuras, através de várias fontes, como: ICCA – *International Congress and Convention Association*, IACVB – *International Association of Convention & Visitors Bureau*, associações de classe e calendários de eventos oferecidos por empresas do universo turístico. Estas informações facilitam a seleção dos eventos que mais interessam a cada país (BRITTO e FONTES, 2002).

As etapas de planejamento da captação de eventos internacionais podem ser aplicadas à de eventos nacionais. Toda e qualquer cidade pode desenvolver ações de captação de eventos internacionais desde que possua condições de infra-estrutura compatíveis com o porte do evento. O tempo de preparo, candidatura e captação do evento em geral ocorrer com a antecedência de três anos e normalmente acontecem em meio a uma competição entre os diversos postulantes e uma tomada de decisão por parte de uma organização hierarquicamente superior ao órgão/membro postulante, o que vai demanda grande empenho e esforço dos envolvidos na captação (BRITTO e FONTES, 2002).

Ainda conforme as autoras, o calendário e a data escolhida são dois importantes tópicos quando se trata do tema Eventos e a sua captação. O primeiro representa, sem dúvidas, o intenso esforço de uma equipe, desde o planejamento até a divulgação. O segundo constitui, sem nenhuma objeção, o primeiro passo para o sucesso ou o fracasso do mesmo.

Inúmeros calendários de eventos são publicados periodicamente, tendo como finalidade básica a divulgação de uma gama de eventos. Representam intensos esforços de planejamento, pesquisa, classificação, avaliação e divulgação, realizados por uma equipe que, durante meses, exerce o trabalho de prospecção nacional e internacional, coletando dados necessários para a sua montagem e impressão, levando ao usuário informações de grande importância.

Há calendários com validade anual, necessitando serem refeitos sistematicamente. Todavia, há outros que divulgam os eventos com anos de antecedência. Conforme Britto e Fontes (2002), os objetivos principais dos calendários são:

- fornecer um panorama geral das programações, tanto das atrações espontâneas da cidade, como é o caso das festas folclóricas, como dos eventos tecnicamente criados, por exemplo, as feiras agropecuárias;
- orientar as ações de divulgação e publicidade necessárias ao sucesso das realizações;
- selecionar os acontecimentos que representam interesse para a demanda turística e a população local;
- representar uma concentração de informações úteis tanto para o usuário como para aqueles que pretendem, por meio desse calendário, ampliar a sua atividade comercial;

- possibilitar levantamento estatístico das várias realizações, por local, mês, características técnicas, etc.

Conforme as autoras Britto e Fontes (2002), a seleção da data e do local, através da consulta ao calendário propiciará excelente ocasião para se avaliar a possibilidade de superposição de datas, justificando a sua transferência para uma oportunidade mais favorável. Os eventos não devem coincidir com a temporada turística regular, como também não devem ser realizados em feriados prolongados. Deve-se evitar a soma de importantes eventos no mesmo período, pois dificultam o atendimento e a comercialização do produto.

A concentração de eventos em determinado centro de convenções ou cidade passa a criar uma tradição profissional, condicionando uma melhoria da estrutura local. Há possibilidade de manutenção de pessoal adequado, permanentemente disponível, e sua reposição imediata quando necessário. Entretanto, é preciso prever as medidas de organização do núcleo para receber os eventos; evitar, por exemplo, a realização de obras públicas que possam prejudicar o andamento do evento. Pela própria regularidade de realização e pelo crescimento numérico de eventos haverá, logicamente, a adaptação progressiva aos investimentos financeiros parciais e a solução das necessidades existentes (BRITTO e FONTES, 2002).

Argumentam as autoras que com o uso sistemático do material de apoio e das instalações do núcleo, presume-se que ocorrerá a renovação dos estoques desses materiais e, certamente, o retorno dos investimentos efetuados.

O C&VB também trabalha a imagem do destino junto a outras localidades. Como uma organização de “*marketing*” centrada na promoção mercadológica, visa divulgar, em âmbito regional, nacional e internacional, a imagem e a qualidade de um destino turístico (GOIDANICH e MOLETTA, 2003).

Contudo, Andrade R. (2002), alerta que as atividades de promoção, divulgação, comunicação e publicidade devem ser tratadas com muito profissionalismo. E para tanto, aconselha a contratação de uma assessoria de comunicação que realmente possa dar uma resposta eficiente às necessidades de divulgação.

### 2.3.3 Estratégias de *Marketing*

O *marketing* no turismo é o planejamento de ações estratégicas que buscam adequar à necessidade de satisfazer o visitante, ou seja, o turista, ao benefício pretendido com a execução das atividades, razão pela qual o objetivo geral de *marketing* turístico em âmbito nacional deverá sempre ser: “Obter a máxima satisfação do visitante, que seja compatível com o benefício aceitável para o país” (ACERENZA, 1991: 23). Este conceito de *marketing* indica a preocupação do autor com o mercado consumidor e suas necessidades, enfocando a sustentabilidade do turismo.

O plano de *marketing* é um documento que especifica as decisões adotadas em relação ao mercado, ao tipo de produto, aos canais de distribuição a utilizar para fazer o produto chegar ao consumidor, aos preços pelos quais se deve vender tal produto, e às características gerais das atividades de promoção e das operações de vendas a desenvolver durante o processo de comercialização (ACERENZA, 1991).

A função gerencial do *marketing* é ajustar a oferta da empresa à demanda específica do mercado, utilizando como ferramental, um conjunto de princípios e técnicas. No processo social, é regulador da oferta e da demanda de bens de serviços para atender as necessidades dos clientes (ROCHA, 1999).

O *marketing* de relacionamento surgiu baseado na perspectiva de relacionamentos de longo prazo. O seu objetivo não está centrado nos relacionamentos com clientes, mas envolvem as relações com fornecedores, colaboradores e distribuidores com o intuito de estabelecer estratégias de cooperação e aliança em escala global, conduzindo um número maior de empresas a repensar suas estratégias de fornecimento e distribuição, através da ênfase e busca crescente de interdependência entre as empresas. Conforme Gronroos (1995:175):

[...] o marketing deve estabelecer, manter e ressaltar (normalmente, mas não necessariamente, sempre em longo prazo) os relacionamentos com clientes e outros parceiros, com lucro, de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos. Isto é alcançado através de troca mútua e do cumprimento das promessas.

Segundo Kotler (2006), no *marketing* tudo é importante: o consumidor, os funcionários, a concorrência, a sociedade. Fazendo-se necessária uma perspectiva abrangente e integrada.

No *marketing* de relacionamento um dos principais objetivos é desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades de *marketing* da empresa. O *marketing* de relacionamento tem como meta construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com parte-chave – clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de *marketing* -, a fim de conquistar ou manter negócios com elas. Ele constrói fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes (KOTLER, 2006: 16).

O mesmo autor afirma que, para atingir a competitividade, as empresas têm se utilizado de estratégias de *marketing* que envolvem as seguintes idéias básicas, entre outras: (i) a seleção de mercados alvo, ou seja, a mensuração das oportunidades surgidas nos diversos mercados; (ii) a seleção do composto mercadológico, isto é, a escolha do composto mais oportuno para os mais variados segmentos; (iii) o desenvolvimento dos produtos, ou seja, criar e desenvolver produtos visando identificar e satisfazer as necessidades dos clientes, e (iv) a diferenciação e o posicionamento da oferta de mercado, vale dizer, identificar maneiras específicas de diferenciar-se no mercado, seja preço, características, desempenho, entre outras fatores que possam contribuir para a escolha dos clientes.

E, acrescenta que as empresas podem adotar duas outras estratégias de *marketing*, para inserir seus produtos em determinado mercado: (i) a **difusão**, que consiste em colocar um produto no mercado sem a preocupação com as diferenças existentes entre os consumidores, ou seja, voltar-se para o atendimento às necessidades comuns à todos os clientes, e (ii) a **segmentação**, que parte da premissa inversa, pois vê a demanda como heterogênea, concentrando esforços de *marketing* em determinadas fatias do mercado, buscando atender os clientes pelo seu perfil.

Kotler (2006) apresenta também alguns fatores que considera essenciais para criar uma estratégia de segmentação:

- mensurabilidade: relaciona-se com o grau de mensuração do poder de compra dos segmentos relacionados,
- acessibilidade: relaciona-se com a possibilidade de os segmentos-alvo serem atingidos;
- substancialidade: relaciona-se com o tamanho e a lucratividade a ser obtida dos segmentos-alvo selecionados,
- acionabilidade: relaciona-se com a possibilidade de desenvolvimento de programas que possam atingir e/ou atrair de forma efetiva os elementos analisados.

Contudo, para Gordon (2001: 32), o “*Marketing* de relacionamento deriva dos princípios do *marketing* tradicional, ainda que seja bem diferente. O *marketing* pode ser definido como o processo de identificação e satisfação do cliente de modo a construir valor para ambas as partes, atingindo assim os objetivos da organização”.

O turismo, assim como as demais atividades da economia, tem se utilizado dessa teoria como forma de diferenciar-se no mercado, buscando atender às necessidades específicas.

Percebe-se que a concorrência entre as empresas pela preferência do consumidor está ficando cada vez mais acirrada, fazendo com que as empresas necessitem criar vantagens competitivas para destacarem-se no mercado.

Conforme o exposto, a utilização do *marketing* de relacionamento pode proporcionar vantagem competitiva, que através das suas ferramentas pode superação das expectativas do cliente, desenvolver o sentimento de lealdade no cliente e a sua sustentabilidade.

## 2.4 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

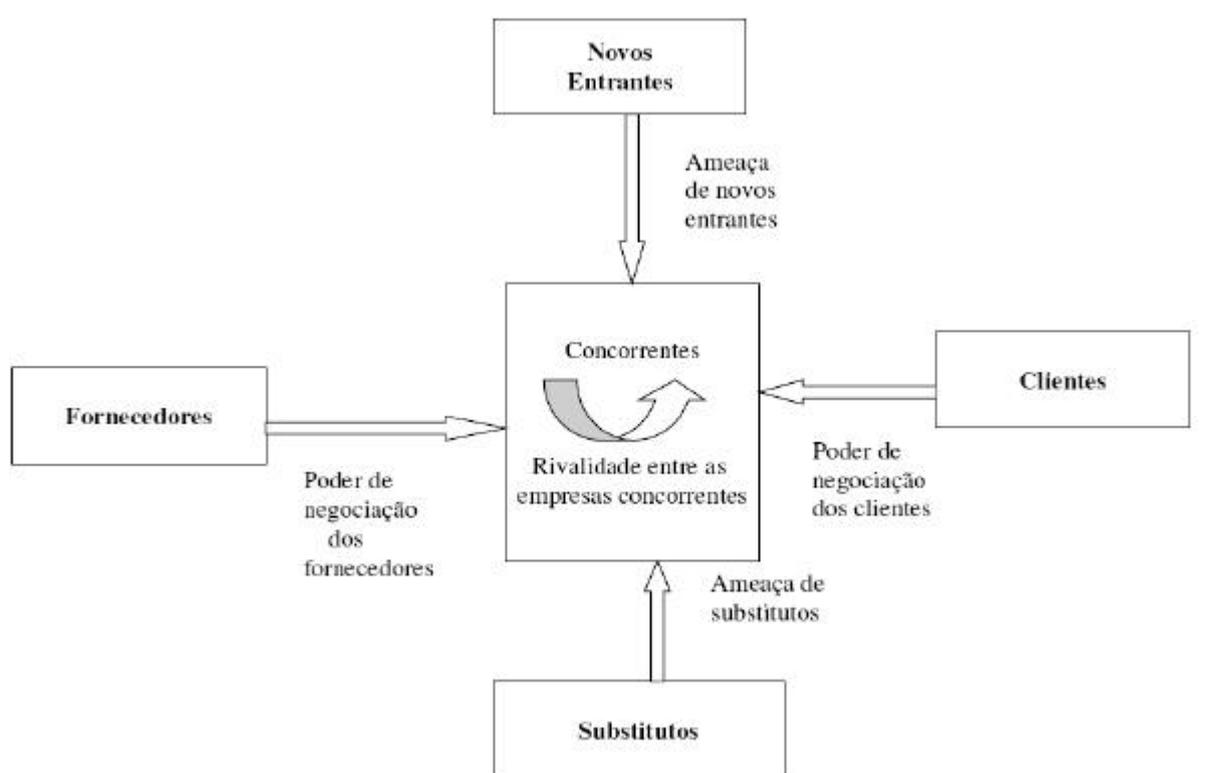
Diante de um cenário de economia globalizada e competitividade acirrada, é de vital importância que as empresas desenvolvam estratégias, para melhorar o seu desempenho em relação à concorrência e garantir a sua sustentabilidade.

Para atender as novas exigências do mercado, é necessário que as empresas apliquem técnicas e ferramentas de gestão que possibilitem conduzir o processo de planejamento estratégico, através da análise da concorrência, para formular estratégias, que busquem um melhor posicionamento em relação à concorrência (PORTER, 2004).

A procura pela estratégia competitiva adequada que leve a uma vantagem competitiva remete ao estudo das estratégias a serem adotadas pelas organizações e a revelar os caminhos da competitividade, no intuito de estabelecer os meios para obtê-las e os critérios que permitam reconhecer e assegurar a sua continuidade.

A estratégia competitiva deve ser resultado de um entendimento das regras da concorrência que ditam a atratividade de uma indústria. Segundo Porter (2004), o objetivo da estratégia competitiva é utilizar essas regras em benefício da organização.

Michael Porter identificou cinco forças que atuam no ambiente de uma organização e que exercem influência na competição, a saber: ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os atuais concorrentes, conforme Figura 2.1.



**Figura 2.1 – Forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.**  
Fonte: Porter (2004).

O vigor de cada uma das forças está diretamente vinculado à estrutura de cada negócio e são dependentes de uma série de avaliações, seja da política governamental, custos da mudança, diferenciação e identidade da marca, economia de escala, entre outras. As cinco forças podem ser influenciadas pelas estratégias adotadas pelas empresas. A metodologia das cinco forças “...não elimina a necessidade de criatividade na busca de novas formas de concorrência de uma indústria.” (PORTER, 1989: 06). Em suma, esta metodologia busca, no processo, auxiliar na descoberta de uma inovação estratégica para melhorar a rentabilidade da indústria.

### 2.4.1 Ameaça de Novos Entrantes

Quando uma indústria apresenta alta rentabilidade, é natural que novas empresas sintam-se atraídas a buscar uma parcela deste mercado. Dentro de um ambiente de competição, a entrada de novas empresas torna-se uma ameaça, pois frequentemente trazem consigo novas competências e novos recursos e em muitos casos, descobrem posições que, até então, eram desconhecidas pelas concorrentes já estabelecidas.

Os novos entrantes constituem, também, uma ameaça de redução na rentabilidade das empresas estabelecidas, à medida que contribuem para a queda nos preços e o aumento da demanda por insumos, inflacionando os custos do produto final.

Entretanto, a ameaça de entrada torna-se consistente de acordo com as expectativas dos entrantes, no que se refere às barreiras de entrada e à reação dos concorrentes estabelecidos. Estas barreiras influenciam na decisão das novas empresas entrarem ou não na competição, e de que forma entrar. Conforme Porter (2004), as principais fontes de barreiras de entradas são:

- **Economias de Escala** – relaciona-se aos declínios dos custos unitários de um produto à medida que o nível de produção aumenta, obrigando as empresas entrantes a ingressarem com produção em larga escala, arriscando-se a uma forte reação das empresas estabelecidas, ou a ingressarem em pequena escala, submetendo-se a uma desvantagem de custo;
- **Diferenciação do Produto** – significa que as empresas estabelecidas já são identificadas pelas suas marcas e têm a fidelidade de seus clientes, através de esforços realizados com publicidade, serviços ao consumidor, nas diferenças dos produtos, ou pioneirismo na indústria;
- **Necessidade de Capital** – refere-se aos investimentos financeiros necessários para os novos entrantes ingressarem na concorrência, especialmente se o capital for destinado a atividades de alto risco e irrecuperáveis, como publicidade inicial e/ou gastos com P&D.
- **Custos de Mudança** – são os custos que o cliente se depara quando muda de um fornecedor para outro;

- **Acesso aos Canais de Distribuição** – refere-se às dificuldades que os novos entrantes enfrentam para assegurarem a distribuição de seus produtos, necessitando persuadir os canais, através de benefícios que reduzem os seus lucros;
- **Desvantagens de custos independentemente de Escala** – referem-se a algumas vantagens de custos conquistadas pelas empresas estabelecidas, que não podem ser equiparadas pelas entrantes potenciais, independente de seus portes e das economias de escala obtidas, como: tecnologia patenteada do produto, acesso favorável às matérias-primas, localizações favoráveis; subsídios oficiais e curva de aprendizagem ou de experiência.
- **Política Governamental** – refere-se às influências governamentais que limitam ou impedem a entrada de novas empresas em determinados setores industriais, como a utilização de controles de licenças de funcionamento e limitação ao acesso de matéria-prima.

Conforme Porter (2004), mesmo a aquisição de uma empresa já pertencente a uma indústria, por companhias provenientes de outros mercados, que estão se diversificando, deveria ser vista como uma entrada, mesmo que nenhuma entidade nova tenha sido criada. Situação em que os novos proprietários certamente colocarão novas capacidades e recursos, objetivando um aumento na participação de mercado.

#### **2.4.2 Rivalidade entre os Concorrentes**

A oportunidade de alcançar uma posição mais rentável no setor, quando percebida por uma ou mais empresas, incita a rivalidade dos concorrentes. Nesta disputa, as estratégias mais utilizadas são baseadas na concorrência de preços, batalhas de publicidade, a introdução de produtos, a melhoria dos serviços e as garantias ao cliente (PORTER, 2004).

Os movimentos competitivos atingem diretamente os concorrentes, que imediatamente desenvolvem manobras para conter as ações dos iniciantes. Como as empresas são *mutuamente dependentes*, as ações e reações dos concorrentes poderão levar ao aprimoramento de toda a indústria. Porém, esta dinâmica do processo competitivo poderá

provocar reações extremamente negativas por parte da concorrência, que podem comprometer, de maneira significativa, a rentabilidade do setor (PORTER, 2004).

Entretanto cabe ressaltar que, a estratégia baseada no preço oferece uma grande instabilidade, o que é prejudicial à indústria, pois causa a redução da rentabilidade de todas as empresas. Esta estratégia possui um caráter imitativo, possibilitando que os concorrentes, rapidamente, adotem a mesma política de preços. Já, as batalhas de publicidade tendem a beneficiar toda a indústria, uma vez que, possuem um potencial para aumentar a demanda ou o nível de diferenciação, aumentando os resultados das empresas.

De acordo com Porter (2004), a concorrência entre as empresas estabelecidas é resultante de um processo de interação entre diversos fatores estruturais, a saber:

- **Concorrentes Numerosos ou Bem Equilibrados:** quando o número de empresas é grande, a possibilidade de dissidência também é grande; se as empresas são poucas, mas com relativo equilíbrio entre recursos e porte, a tendência é lutarem entre si, já que possuem condições para fortes retaliações; e, quando a indústria é concentrada ou dominada por algumas poucas empresas, as líderes podem impor regras ou coordenar as ações;
- **Crescimento Lento da Indústria:** transforma a concorrência num jogo na busca por uma parcela de mercado para as empresas que querem expandir, provocando maior instabilidade em relação ao crescimento rápido;
- **Custos Fixos ou de Armazenamento Altos:** provocam fortes pressões para que as empresas operem a plena capacidade, conduzindo, em muitas ocasiões, a uma rápida redução de preços, quando existe excesso de produção;
- **Ausência de Diferenciação ou Custos de Mudança:** concentra a rivalidade nos preços, estimulando os consumidores a basearem suas escolhas pautadas essencialmente no preço e no serviço;
- **Capacidade aumentada em Grande Incremento:** pode ocasionar o desequilíbrio crônico entre oferta e procura de produtos, na indústria;
- **Concorrentes Divergentes:** o choque entre estratégias diferentes, ao longo do processo, provoca dificuldades no entendimento sobre as regras para a indústria;

- **Grandes Interesses Estratégicos:** decorre da adoção de objetivos expansionistas a nível global, onde a instabilidade no setor pode atingir níveis elevados, tornando a rivalidade muito mais intensa, com disposição de sacrificar a lucratividade; e
- **Barreiras de Saída Elevadas:** caracteriza-se pela presença de empresas que preferem permanecer na indústria, mesmo que o retorno sobre seus investimentos seja baixo ou negativo, por razões econômicas, estratégicas e emocionais. As principais fontes de barreiras de saída são: ativos especializados, altos custos fixos de saída, inter-relações estratégicas, barreiras emocionais, restrições de ordem governamental e social.

Neste ponto, é importante ressaltar que, em decorrência da maturidade da indústria, as taxas de crescimento diminuem, a rivalidade aumenta, o nível de lucratividade é menor e surgem grandes possibilidades de uma convulsão (PORTER, 2004).

Apesar das empresas precisarem conviver com a maioria destes fatores, é possível desenvolver estratégias para melhorar a sua situação. Tudo dependerá do tipo de estrutura de mercado em que atuem e da capacidade estratégica que possuam para influenciar este conjunto de forças competitivas.

### 2.4.3 Ameaça de Produtos Substitutos

Os substitutos são produtos que se aproximam em relação ao preço ou desempenho, dos produtos já fabricados pelas empresas estabelecidas. A oferta de produtos substitutos resulta em comparações, feitas pelos consumidores, que levam a um nivelamento do preço e a limitação do potencial de lucro de um setor. Conforme Porter (2004: 24), “quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da empresa”.

Os produtos substitutos que requerem maiores cuidados são aqueles que, “(1) estão sujeitos às tendências de melhoramento do *trade-off* de preço-desempenho com o produto da indústria ou, (2) são produzidos por setores de alta rentabilidade” (PORTER, 2004: 25).

A força competitiva dos produtos substitutos representa uma ameaça constante para as empresas estabelecidas numa indústria. Por isso, a análise das tendências revela-se importante

na tentativa de superar estrategicamente um substituto, ou de desenvolver uma nova estratégia considerando o substituto como uma força-chave inevitável (PORTER, 2004).

#### **2.4.4 Poder de Negociação dos Compradores**

As empresas que possuem um grande poder de compra influenciam a rentabilidade de um setor, visto que dentro da competição o poder de negociação dos compradores é capaz de forçar a baixa dos preços, de exigir melhor qualidade ou prestação de serviços, o que resulta no acirramento da disputa entre os concorrentes, pelos lucros do setor.

Um grupo comprador é detentor de grande poder de barganha quando: está concentrado ou compra grandes volumes; o volume de compras representa para a empresa grande parcela de seu faturamento; pode encontrar facilmente outros fornecedores; enfrenta poucos custos em relação à mudança; consegue reduzir os lucros; são uma ameaça de integração para trás; a qualidade dos produtos ou serviços não é fundamental; ou quando está muito bem informado sobre o mercado (PORTER, 2004).

Porém, o poder de negociação do comprador altera-se em decorrência do tempo ou das estratégias definidas pelas empresas, podendo aumentar ou diminuir. Uma estratégia favorável à empresa é evitar a dependência de fortes compradores (PORTER, 2004).

Assim como a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação do comprador influencia nos preços que uma indústria pode cobrar, chegando também a influenciar nos custos e nos investimentos, pois, compradores poderosos exigem serviços dispendiosos, entre outros benefícios.

#### **2.4.5 Poder de Negociação dos Fornecedores**

Fornecedores com poder de negociação adquirem condições de reduzir o potencial de lucratividade das empresas, elevando os preços ou reduzindo a qualidade dos bens e/ou serviços fornecidos. O poder de negociação do fornecedor afeta a competitividade da empresa, quando a mesma não consegue repassar os aumentos de custo nos próprios preços (PORTER, 2004).

Segundo Porter (2004), um grupo de fornecedor é poderoso quando: é dominado por poucas empresas e mais concentrado do que a indústria para a qual vende; não está obrigado a disputar com produtos substitutos; a indústria compradora não é um cliente importante para o fornecedor; o produto oferecido é insumo importante para o negócio do comprador, especialmente se o insumo não é armazenável e não há substitutos; os produtos são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança; ou quando o grupo de fornecedores é uma ameaça real de integração para frente.

O poder dos fornecedores é determinado por condições que podem ser alteradas, porém, com frequência estão fora do controle da empresa. Entretanto, a empresa pode melhorar sua posição estratégica, através da ameaça de integração para trás ou da busca por alternativas que eliminem os custos de mudança, entre outras atitudes (PORTER, 2004).

Assim, a análise das cinco forças competitiva corresponde à busca da melhor posição para a empresa, através do diagnóstico das forças que afetam a concorrência e as suas causas básicas, permitindo a identificação dos seus pontos fortes e pontos fracos em relação à indústria na qual está inserida. perfil

De acordo com Porter (2004), os pontos fortes e os pontos fracos da organização representam seus ativos e qualificações (recursos financeiros, tecnologia, conhecimento da marca, entre outros) em relação à concorrência. Os valores pessoais referem-se às motivações e às necessidades dos seus gestores e daqueles que detêm a responsabilidade para a implementação da estratégia definida.

As ameaças e as oportunidades de uma indústria definem o ambiente competitivo, com seus conseqüentes riscos e benefícios, e as expectativas da sociedade são os reflexos do impacto sobre a organização de fatores como a política de governo e interesses sociais, além de muitos outros.

A combinação dos pontos fortes e fracos com os valores pessoais determina os limites internos da estratégia competitiva que a organização pode adotar com sucesso, ao passo que a combinação das ameaças e oportunidades com as expectativas da sociedade, por estarem inseridas num ambiente mais amplo, determina os limites externos da organização. Para Porter (2004), esses quatro fatores devem ser considerados antes de uma empresa desenvolver um conjunto realista e executável de objetivos e políticas.

Isso permite avaliar as capacidades internas e externas da empresa pela identificação das suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, de forma a minimizar suas deficiências

e maximizar suas potencialidades. Reúne, também, condições de elaborar uma estratégia competitiva, através de um posicionamento ofensivo ou defensivo contra as forças competitivas, que proporcione um retorno maior sobre o investimento realizado.

Para alcançar uma posição *defensável*, algumas abordagens são possíveis: (1) a empresa pode buscar um posicionamento de defesa contra as forças competitivas, através de suas capacidades; (2) a empresa pode influenciar o equilíbrio das forças competitivas, através de movimentos estratégicos; (3) a empresa pode antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças competitivas e responder a elas, através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo, antes dos seus rivais (PORTER, 2004).

Para Bateson e Hofman (2001) as estratégias de redução de riscos, especialmente em serviços, apóiam em abordagens externas e internas. Nas externas, pode-se, por exemplo, buscar o incremento da reputação, a minimização das conseqüências financeiras, etc.

Contudo, o equilíbrio de forças concorrenciais resulta de fatores externos e internos, então a empresa pode optar por definir uma estratégia ofensiva que, mais do que enfrentar as forças, busque modificar suas causas. Assim, as inovações em *marketing* e investimentos realizados podem ser opções de estratégias ofensivas, para conter a entrada de novas empresas na competição.

Para a formulação de uma estratégia competitiva é primordial relacionar uma empresa ao ambiente em que atua, visto que a estrutura da indústria em que a mesma está inserida influencia de modo determinante as regras de competição. Por outro lado, as forças externas à indústria têm valor significativo já que geralmente afetam todas as empresas que a compõem. Nesse ambiente, cada empresa deverá desenvolver habilidades e capacidades para lidar com essas forças externas.

#### **2.4.6 Estratégias Competitivas Genéricas**

Para enfrentar as cinco forças competitivas, as empresas podem adotar três tipos de estratégias genéricas, aplicadas separadamente ou de forma combinada, que objetivam criar vantagens competitivas e superar os concorrentes: estratégia de liderança em custos, estratégia de diferenciação e estratégia de foco (PORTER, 2004).

#### 2.4.6.1 Liderança no Custo Total

O objetivo principal é obter a vantagem competitiva, através da oferta de produtos e serviços a custos mais baixos, em relação aos concorrentes. Em geral, é alcançada por meio de produtos e serviços padronizados, de produção em grande escala, com rigoroso acompanhamento de custos e gerenciamento de qualidade.

Conforme PORTER (2004) a liderança de custos requer grandes investimentos em tecnologia avançada, construção de instalações em escala eficiente, redução de custos pela experiência, ou seja, o aumento da produtividade através da repetição de tarefas o que ocasiona a diminuição do tempo necessário para execução, além do controle das despesas gerais, redução dos custos de áreas como P&D, assistência técnica, força de vendas e publicidade. “Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir estas metas. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas” (PORTER, 2004: 37).

Para atingir a liderança em custo total é necessário um conjunto de políticas funcionais orientadas para um objetivo, ou seja, reduzir os custos pela experiência, controle rígido nas despesas gerais, minimização em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade, mão-de-obra e intensa atenção administrativa ao controle dos custos, entre outros.

Na estratégia de liderança no custo total, a empresa esta focada em produzir a um custo menor em relação à concorrência e, ainda, atender a vários segmentos. O porte da empresa, em geral, é um fator importante para obtenção de economias de escala, podendo proporcionar a vantagem de custo (PORTER, 2002).

Percebe-se que as fontes originárias da vantagem de custo são decorrentes de economias de escala, avanços tecnológicos e o acumulo de experiência. Entretanto, a implementação da estratégia de liderança em custo pode exigir altos investimentos em equipamentos atualizados, fixação agressiva de preços e prejuízos iniciais para a estabilização no mercado.

Uma empresa obtém vantagem de custo, se a soma da execução de todas as suas atividades de valor for inferior que os custos da concorrência. O desempenho superior

proporcionado pela vantagem de custo à empresa se dá na medida em que esta passa a oferecer o seu produto a um nível aceitável de valor ao seu comprador (PORTER, 2004).

Para PORTER a posição de custo de uma empresa ocorre em função: da composição de sua cadeia de valores em relação à do concorrente; e de sua posição relativa em relação aos condutores dos custos de cada atividade.

A vantagem de custo apresenta para a empresa, retornos acima da média dos seus concorrentes. Segundo Porter (2004), os reflexos advindos desta posição podem defender a empresa contra todas as cinco forças competitivas, da seguinte forma:

- a) contra a **rivalidade dos concorrentes**, pela sua posição de custo, que lhe permite a obtenção de retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição;
- b) contra os **compradores poderosos**, porque os compradores só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente;
- c) contra os **fornecedores poderosos**, na medida em que tenha maior flexibilidade para enfrentar a elevação dos custos dos insumos;
- d) contra a **entrada de novas empresas**, oferecendo resistência em termos de economia de escala e vantagem de custos; e
- e) contra os **produtos substitutos**, oferecendo resistência aos seus concorrentes na indústria

Desta forma, o foco da liderança de custo fundamenta-se na idéia de que a empresa mais competitiva é aquela que possui menores custos, os quais podem resultar de um exame de cada atividade da empresa na busca de oportunidades para reduzir o custo, e a busca consistente de todas elas.

Contudo, Porter (2004) afirma que esta liderança deve ser de uma única empresa, e não uma dentre várias disputando essa posição. Quando há mais de uma empresa aspirando à posição de liderança, a rivalidade entre elas torna-se acirrada e, em geral, implanta-se uma guerra de preços cuja conseqüência é a redução da rentabilidade de toda a indústria.

#### 2.4.6.2 Liderança na Diferenciação

A diferenciação tem o objetivo alcançar vantagens pela introdução de elementos que diferenciem os produtos e serviços ofertados, agregando qualidade e desempenho que possam justificar a cobrança de preços mais elevados. A diferenciação pode ocorrer por meio da imagem ou projeto da marca, tecnologia, especificidades do produto ou serviço, entre outros.

Entretanto, existem situações em que a diferenciação pode impossibilitar a obtenção de uma parcela significativa de mercado, visto que essa estratégia geralmente requer exclusividade, cuja característica é incompatível com maior parcela de mercado.

Quando uma empresa consegue atingir a diferenciação, obtém vantagem e retorno muito acima do normal. De acordo com Porter (2004: 39):

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas embora de um modo diferente do que na liderança de custo. [...] proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço. [...] produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas compatíveis, sendo assim, menos sensíveis aos preços.

A lógica estratégica da diferenciação exige que uma empresa escolha atributos através dos quais possa diferenciar-se de seus rivais. Uma empresa deve ser verdadeiramente única em alguma coisa para que possa esperar um preço-prêmio (PORTER, 1990).

A referência à diferenciação através de produtos de alta qualidade, reporta-se a não apenas à qualidades tecnicamente melhores, como também mercadorias que ofereçam uma qualidade superior ou preferível.

De acordo com PORTER, as formas para uma empresa se diferenciar pode ser através da imagem da marca, tecnologia, desempenho e características dos produtos, serviços fornecidos, rede de fornecedores, qualidade dos insumos adquiridos para uma atividade, entre outras. “Em termos diferenciais a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões” (2004: 39).

Neste sentido, o sucesso da diferenciação do produto, com a introdução de um produto novo<sup>2</sup>, depende, sobretudo, de que os consumidores o julguem melhor do que os produtos

---

<sup>2</sup> Cabe destacar que qualquer mudança nas características do produto tais como, melhoria da qualidade, embalagem, tamanho, forma de apresentação, dá origem a um produto novo.

existentes. Desta forma, o ponto central refere-se aos critérios segundo os quais o produto é avaliado pelos compradores, que podem basear sua escolha em uma única característica ou em um conjunto de aspectos de determinado produto. (NOGUEIRA, 1999: 26).

PORTER (1989), afirma que independente do tipo do produto ou serviço oferecido por uma empresa a seus compradores, estes em geral encontram dificuldades para avaliá-lo, na medida em que nem sempre conseguem medir com precisão o desempenho de uma empresa e de seus produtos, mesmo após o produto ter sido comprado e usado. Esta falta de precisão em relação a avaliação do produto por parte do comprador significa que a diferenciação de fato obtida pode perfeitamente estar baseada em parte nos fatores empregados pelo comprador para inferir ou julgar se a empresa reduzirá os seus custos ou melhorará seu desempenho em relação à concorrência. Estes fatores são denominados pelo autor como sinais de valor. Ao utilizar-se destes fundamentos de valor o comprador estabelece critérios de compra, os quais podem ser divididos em dois tipos: critérios de uso e critérios de sinalização.

Os critérios de uso são medidas específicas daquilo que cria valor para o comprador, ou seja, descendem dos benefícios para o comprador por meio de uma redução de custos ou de uma elevação no desempenho. Dentro do critério de uso incluem-se fatores como: qualidade do produto, características do produto, tempo de entrega e apoio de engenharia de aplicações e também coisas intangíveis, como estilo, prestígio, status percebido e conotação de marca. Geralmente os critérios de uso estão mais voltados para o produto, a logística externa e as atividades de serviço do fornecedor.

Já os critérios de sinalização são medidas de como os compradores percebem a presença de valor, ou seja, refletem os sinais de valor que influenciam a percepção do comprador sobre a habilidade da empresa em satisfazer os critérios de uso. Os critérios de sinalização mais comuns são os seguintes: reputação ou imagem; publicidade cumulativa; peso ou aparência externa do produto; embalagem e rótulos; aparência e porte das instalações; tempo no negócio; base instalada: relação de clientes; parcela de mercado; preço (quando o preço denota qualidade); identidade da matriz (porte, estabilidade financeira, etc.).

Dentre os critérios de sinalização a publicidade merece destaque, pois possui relevante papel na diferenciação do produto. “A publicidade tem como finalidade informar os consumidores sobre a combinação de características oferecida pelo vendedor em seus produtos, bem como, reforçar a preferência do consumidor por esta combinação, via o estabelecimento da fidelidade à marca” (NOGUEIRA, 1999: 26).

Outro fator de grande importância na capacidade de diferenciação do produto é o conhecimento tecnológico, seu respectivo desenvolvimento por parte das empresas, bem como, as características tecnológicas de cada processo de produção, que podem criar barreiras ao processo de inovação destinado a diferenciar o produto.

Todavia, cabe ressaltar que a estratégia de diferenciação deve considerar os custos, apesar destes não serem objetivos estratégicos primários. A diferenciação é uma estratégia atrativa para obter retornos acima da média em uma indústria, ou seja:

- a) a diferenciação cria um isolamento contra os concorrentes na indústria em consequência da lealdade dos consumidores com relação à marca, como também a menor sensibilidade ao preço;
- b) a diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível negociar com o poder dos fornecedores e amenizar o poder dos compradores, pois lhes faltam alternativas comparáveis, sendo, portanto, menos sensíveis ao preço;
- c) a lealdade resultante do consumidor por determinada marca e a necessidade de um concorrente superar a supremacia, colocam barreiras de entrada; e;
- d) a empresa que pratica a diferenciação obtém a lealdade do consumidor e, com isto, estará melhor posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência. (PORTER, 2004).

Entretanto, para se alcançar à diferenciação é necessário o desenvolvimento de atividades como: pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade, ou apoio intenso ao consumidor. Estas atividades em sua maioria são dispendiosas, acarretando em acréscimo no custo do produto e nem todos os compradores estariam dispostos ou teriam condições de pagar por esses acréscimos.

A estratégia de diferenciação de um produto ou serviço oferecido pela empresa é a criação de algo que é percebido amplamente em toda indústria como sendo único, procurando ofertar um produto que possua características que o distinga dos oferecidos pelos concorrentes. Em geral, sua rentabilidade é derivada do preço-prêmio que esses clientes aceitam pagar, o qual compensa os custos extras necessários para realizar essa diferenciação.

Nela obtêm-se benefícios, tais como maior lealdade do comprador durante quedas cíclicas ou sazonais e o ponto-chave para a diferenciação é a aquisição de uma vantagem que seja rapidamente percebida pelo consumidor.

Os meios para a diferenciação são específicos para cada indústria e eles podem estar baseados em características intrínsecas ao produto, a imagem da marca, aos serviços agregados, ao sistema de entrega, a qualidade e a tecnologia. A diferenciação de um produto é criar algo que seja diferente aos olhos do consumidor.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), em relação aos elementos da visão estratégica em serviços, o sistema de prestação de serviços deve: avaliar quais são as características importantes do sistema de prestação de serviço incluindo: o papel das pessoas, tecnologia, equipamento, procedimento; qual a capacidade (normal e em períodos de pico); em que medida é possível se diferenciar da competição, pois esses elementos fornecem barreiras à entrada.

O objetivo da diferenciação é garantir parcelas de mercados mais estáveis, de maior poder aquisitivo e menor sensibilidade dos preços, que, em geral, demandam produtos com alto conteúdo de moda e exclusividade.

A vantagem de diferenciação pode ser desgastada pela evolução da indústria ou pela superação por parte dos concorrentes das barreiras à imitação (PORTER, 2004).

Sendo assim, os principais riscos são: elevação do diferencial de custos em relação aos concorrentes, o que faz com que o preço-prêmio, necessário para compensá-los, seja tão alto que os clientes desistam da lealdade à marca; redução da importância para os clientes das bases de diferenciação da empresa; superação excessiva das necessidades dos compradores; desprezo aos símbolos de valor; bem como escolha de diferenciação imitável ou introdução de oferta similar com um preço mais acessível.

Ao contrário da liderança em custo, Porter (2004) pontua que pode haver mais de uma estratégia de diferenciação de sucesso em uma indústria, desde que cada empresa foque atributos valiosos pelos compradores. Caso o produto, com determinadas características, seja mais valioso apenas para um segmento de mercado (nicho), a empresa tenderá para uma estratégia de enfoque.

### 2.4.6.3 Enfoque

A estratégia genérica baseada no enfoque procura a concentração em um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Esta estratégia define a capacidade de atendimento pela empresa de um determinado alvo, e, portanto, suas políticas funcionais estão voltadas para tal.

O foco da estratégia de enfoque está em atender melhor seu alvo estratégico, melhor que os concorrentes que competem de forma mais ampla. Conforme Porter (2004: 40), "o enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas", que proporcionam defesas contra as forças competitivas. Entretanto, a adoção da estratégia de enfoque implica algumas limitações na parcela total do mercado que pode ser atingida, bem como, um necessário, *trade-off* entre rentabilidade e volume de vendas.

O enfoque visa obter vantagens competitivas pela oferta de produtos e serviços com baixos custos, pela diferenciação ou pela utilização de ambas as estratégias, procurando se concentrar num determinado grupo comprador, num segmento da linha de produtos ou num mercado mais restrito geograficamente.

A opção pelo Enfoque parte da premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico de maneira mais eficaz que seus concorrentes, utilizando canais especializados e mais desenvolvidos. Conseqüentemente, os retornos são maiores, permitindo que o excedente seja reinvestido para que cresça o nível de satisfação dos clientes daquele, com um custo cada vez menor, garantindo assim a sustentabilidade da estratégia.

Contudo, a sustentabilidade de uma estratégia genérica exige que a empresa desenvolva algumas barreiras que dificultem a sua imitação. Cada estratégia genérica é vulnerável a diferentes tipos de ataques.

Na escolha por seguir as estratégias genéricas pode-se incorrer em dois riscos: o de falhar em alcançar ou sustentar determinada estratégia ou ter o valor da vantagem estratégica desgastado pela evolução natural da indústria. O que implicariam em ambos os casos, um reposicionamento estratégico.

Conforme Porter (2004), ao analisar especificamente cada uma das estratégias genéricas é possível identificar os seguintes riscos:

- **Riscos para Liderança no Custo Total:** (i) mudança tecnológica que anula o investimento ou aprendizados anteriores; (ii) aprendizado de baixo custo por empresas entrantes ou seguidoras, por meio de imitação ou capacidade de investir em instalações mais modernas; (iii) incapacidade de acompanhar as tendências de mercado devido ao excessivo foco na redução de custos; e (iv) inflação em custos que reduz a capacidade da empresa de manter seu diferencial em preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação.
- **Riscos da Diferenciação:** (i) o diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada pode tornar-se muito grande para que a estratégia consiga manter a lealdade à marca. Desta maneira compradores acabam preferindo grandes economias de custo em detrimento da obtenção de alguns benefícios extras; (ii) a necessidade dos compradores em relação ao fator diferenciação pode diminuir; e (iii) a imitação pode reduzir a diferenciação percebida, o que ocorre com certa freqüência durante o amadurecimento da indústria.
- **Riscos do Enfoque:** (i) o diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que atuam em determinados segmentos pode se ampliar de tal maneira a eliminar as vantagens de custo em atender determinadas fatias do mercado, o que pode corroer os ganhos; e (ii) os concorrentes podem encontrar novos segmentos dentro do segmento explorado pela empresa o que faz com que os retornos diminuam.

Contudo, em muitas indústrias as três estratégias genéricas podem coexistir lucrativamente, mas as empresas devem seguir estratégias diferentes ou selecionem bases diferentes para a diferenciação ou o enfoque.

## 2.5 RESUMO DO REFERENCIAL TEÓRICO

A análise do referencial permite verificar que relacionado a turismo de eventos e C&VB é essencial por que: (i) o incremento do fluxo turístico, em uma sede, com o foco na captação de eventos necessita da existência do produto turístico (atrativos/facilidades/acessibilidade) compatível com o porte dos eventos; (ii) as estratégias de

captação devem ser desenvolvidas a partir da identificação dos atributos (imagem, atrativos turísticos, equipamentos, recursos humanos e tecnologia) da sede, que promovam o seu diferencial em relação à concorrência; (iii) o *marketing* de relacionamento é uma estratégia relevante visto que o C&VB necessita desenvolver relacionamentos duradouros para tornar-se competitivo e sustentável; e (iv) o reconhecimento das forças de competição atuantes no ambiente do C&VB permite um posicionamento em relação à concorrência, para a obtenção de vantagem competitiva.

O Quadro 2.5 apresenta as principais teorias e principais autores utilizados como base deste estudo, para a descrição e análise das estratégias desenvolvidas pelo Gramado, Canela e Região das Hortênsias C&VB para a obtenção de vantagens competitivas na captação de eventos.

#### **Quadro 2.5 – Teoria e Principais Autores**

|   |  |
|---|--|
| Turismo de Eventos  | BRITTO e FONTES (2002)   |
| <i>Convention &amp; Visitors Bureau</i><br>e<br>Captação de Eventos | ANDRADE, R. ( 2002),<br>GOIDANICH e MOLETTA (2003)<br>e BRITTO e FONTES (2002) |
| <i>Marketing</i> de Relacionamento                                  | KOTLER (2006)  |
| Estratégias Competitivas  | PORTER (2004)  |

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3 METODOLOGIA

O método utilizado para esta pesquisa examina em profundidade um fenômeno contemporâneo, não sendo necessário nem desejável separá-lo do ambiente.

Conforme Yin (2001), o estudo de caso pode ser exploratório, descritivo ou explanatório. Um estudo exploratório levanta informações e propõe hipóteses para estudos futuros. Um estudo descritivo procura e testa associações entre variáveis definidas em estudos exploratórios. Por fim, um estudo explanatório apresenta explicações plausíveis para as associações estabelecidas em estudos descritivos.

O estudo em questão é de caráter descritivo e exploratório, sob uma metodologia qualitativa. Logo, destaca-se que todo o desenvolvimento do mesmo está alicerçado por uma revisão bibliográfica sobre o objeto central do estudo. O objetivo é descrever e analisar os dados do estudo de caso buscando a compreensão de um fenômeno pouco investigado, que leve à identificação de categorias de observação ou à geração de hipóteses para estudos posteriores.

Um estudo de caso pode contribuir para uma teoria de cinco modos. O primeiro modo oferece, para posteriores estudos, uma descrição profunda e específica de um objeto. O segundo modo interpreta eventuais regularidades como evidências de postulados teóricos mais gerais, ainda não verificados. O terceiro modo é heurístico: uma situação é deliberadamente construída para testar uma idéia. O quarto modo faz uma sondagem plausível de uma teoria proposta pelo modo heurístico e o quinto modo, o caso crucial, apóia ou refuta a teoria. Nos três últimos tipos, os objetivos são, em graduações, a exploração, a geração e o teste de teorias (Eckstein et al., 1975, *apud* ROESCH, 1999).

A presente pesquisa utiliza-se da metodologia do Estudo de Caso único. Para Yin (2005), o estudo de caso único pode representar uma importante contribuição à base de conhecimento e à construção da teoria, pois um estudo de caso único é equivalente a um experimento único e para realizá-lo é necessário definir a unidade de análise (ou o próprio caso). Este estudo de caso é único por analisar e estudar unicamente o Gramado, Canela e Região das Hortênsias C&VB, não havendo relação direta entre os resultados aqui obtidos e o universo de outros C&VBx existentes no Brasil ou no mundo.

Quanto à coleta de dados, e conforme proposto por Yin (2001), buscou-se a utilização de múltiplas fontes de evidência. Entre as principais fontes de coleta de dados foram utilizados: (1) **documentos**: notícias da *internet*, *site* do C&VB, propostas de candidaturas, estatuto da entidade, o *bidding book* do C&VB, agenda de eventos; (2) **registros de arquivos**: lista de mantenedores, lista dos eventos captados pelo C&VB; (3) **observação direta**: através de visitas à Região, à sede do C&VB e ao seu *stand* em evento na sede; (4) **entrevista** semi-estruturada com o executivo de Captação de Eventos do C&VB; e (5) **artefatos físicos**: *banner*, material de divulgação, *bidding book*, Guia Profissional de Eventos (*show case*), *shell folder* do C&VB.

A coleta de dados, também, se utilizou das técnicas de entrevista semi-estruturada, que conforme Yin (2001) é uma das fontes de dados mais importantes para os estudos de caso. O método é subjetivo, tendo clara influência dos entrevistados e do pesquisador durante o processo de elaboração. Se por um lado, a flexibilidade no método de pesquisa no processo de construção é positiva no sentido de permitir a inclusão de diversos aspectos e uma relação direta com a realidade da instituição analisada, por outro torna difícil à replicação por outro pesquisador tentando buscar os mesmos resultados.

### 3.1 ESTUDO DE CASO

De acordo com Yin (2005), o Estudo de Caso é uma das muitas estratégias a serem escolhidas para a realização de pesquisas em Ciências Sociais. Outras, como Experimento, Levantamento, Análise de Arquivos e Pesquisa Histórica também podem ser utilizadas. Uma pesquisa tem sempre como ponto de partida um conjunto de questões iniciais propostas pelo pesquisador. Essas questões levarão o pesquisador a buscar um conjunto de dados e informações sobre uma série de eventos de modo a buscar respostas àquelas questões iniciais.

Dependendo do tipo de dado ou informação buscado, exigirá do pesquisador um certo nível de controle sobre esses eventos. Além disso, as fontes desses dados ou informações podem ser eventos ocorridos em épocas passadas (históricos) ou eventos que serão estudados no mesmo momento em que ocorrem (contemporâneos). Em função disso, os fatores que devem ser considerados para se determinar qual a estratégia a ser escolhida são:

- a forma da questão de pesquisa;

- a extensão de controle exigido do pesquisador sobre os eventos estudados;
- o grau de enfoque sobre acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos.

Segundo Yin (2005) a metodologia do estudo de caso deve ser adotada quando questões de pesquisa “como” e “por que” são empregadas. Para o autor, tais estratégias são vantajosas quando tais questões lidam com ligações operacionais que necessitam serem traçadas ao longo do tempo.

O tema Estudo de Caso leva imediatamente, a visualizar uma imagem que poderia ser descrita como a de uma convergência de informações, de vivências e de trocas de experiências que, partindo da percepção de cada participante da atividade, leva à compreensão mais clara da natureza e da dinâmica de um fenômeno que seria o foco da observação (YIN, 2005)

Um Estudo de Caso significa uma tarefa que tem como objetivo a tentativa de aprofundar o nível de compreensão de um momento que está sendo vivido por um “organismo humano” (pessoa, grupo, etc.). O Estudo de Caso é um estudo dos acontecimentos, dos fatos ocorridos, das eventualidades, dos contextos e conjunturas, das hipóteses, das circunstâncias e prováveis causas.

### 3.2 ESTRUTURA DO ESTUDO DE CASO

Apresentam-se, na seqüência, os elementos a serem considerados na estruturação de um estudo de caso, segundo Yin (2005).

O caso identificado é o Gramado, Canela e Região das Hortênsias *Convention & Visitors Bureau*, que é a entidade responsável pela captação de eventos para a Região das Hortênsias, com sede no município de Gramado. A cidade de Gramado é a mais desenvolvida turisticamente da Região e melhor preparada para o turismo de eventos, através de uma ampla e qualificada infra-estrutura receptiva, que abriga todos os tipos de atividades, além de ser considerada um dos principais destinos turísticos do Sul do país. Recentemente, um fato novo deu ênfase à responsabilidade de Gramado no desenvolvimento da Região das Hortênsias: o

Ministério do Turismo incluiu a cidade dentre os 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Regional (Mtur, 2008).

Como justificativas para a utilização do estudo de caso nesta pesquisa pode-se relacionar:

- a) propõe-se a compreender a profundidade, descrever e analisar as estratégias desenvolvidas pelo Gramado, Canela e Região das Hortênsias C&VB para a captação de eventos;
- b) o tema é atual (contemporâneo) e importante para o desenvolvimento de estratégias e obtenção de vantagens competitivas;
- c) a idéia é estudar em profundidade, através de pesquisa bibliográfica, análise documental e entrevista, “como” o Gramado, Canela e Região das Hortênsias C&VB desenvolve suas estratégias de captação de eventos para a obtenção de vantagens competitivas;
- d) uma das fundamentações de escolha do estudo de caso como método de pesquisa relaciona-se com o fato de que o pesquisador não tem controle sobre os eventos comportamentais que ocorrem no dia-a-dia da instituição.

Ao afirmar que as soluções sugeridas a partir de um estudo de caso sejam as corretas ou as únicas, é preciso lembrar sempre da importância de se ter uma atitude de humildade, sinal do reconhecimento de próprias limitações. Muitas vezes devem-se reconsiderar algumas das sugestões propostas pela equipe que participou do estudo. Uma atitude de flexibilidade, de não rigidez, de não preconceito, de abertura para a experiência, um reconhecimento da igual importância que cada colaborador tem nesse processo, são fundamentais no grupo participante do estudo de caso.

Segundo Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Conforme objetivo definido anteriormente, este trabalho foi desenvolvido através de um estudo de caso visando analisar as estratégias desenvolvidas para a captação de eventos na instituição em estudo.

Para Yin (2005), a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é tentar estabelecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pela qual foram tomadas, como foram implementadas e quais os seus resultados.

Para que o presente Estudo de Caso adotou-se como método, para o seu desenvolvimento e preparo, a identificação das pessoas de contato na empresa objeto do estudo, bem como as fontes de informações sobre o processo de captação de eventos e as suas estratégias de candidaturas, para sediar eventos.

A coleta de dados através de entrevista semi-estruturada com o executivo da área de Captação de Eventos, foi realizada em maio de 2008. Após, realizou-se a análise da entrevista, e a validação dos dados. Para tanto, houve vários outros contatos, anteriores e posteriores, entre o pesquisador e o C&VB. Por ter o trabalho seu fulcro na percepção do entrevistado, pode ocorrer que as opiniões coletadas no momento da pesquisa, não sejam as mesmas em outro momento.

O método é apropriado para o aprofundamento do estudo das questões de interesse, permitindo o conhecimento e a análise intensiva do tema abordado. Entretanto, apresenta limitações, e a principal delas é a impossibilidade de generalizar seus resultados para outros objetos de estudo. Porém, com um certo cuidado, os dados e as conclusões encontradas podem ser utilizadas para a análise de outras empresas com características organizacionais semelhantes ao objeto desta pesquisa.

As delimitações desta pesquisa são lógicas, espaciais e temporais. A delimitação lógica relaciona-se ao tipo de organização (prestadora de serviços). A delimitação espacial diz respeito às fronteiras do estado do Rio Grande do Sul. A sede do C&VB deve ficar dentro destas fronteiras, mesmo que a captação de eventos seja feita fora destas. A delimitação temporal diz respeito ao cenário de competição vigente no tempo de pesquisa. Salienta-se que não foi efetuada análise econômica dos resultados do C&VB.

As análises desta pesquisa têm como base o modelo das cinco forças de Michel Porter, considerado uma importante ferramenta de análise do ambiente externo da empresa, pois permite a identificação dos principais atores que operam no mercado e que exercem influência na competição – ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os atuais concorrentes – e determinam à intensidade da concorrência,

## 4 RESULTADOS

Para alcançar os objetivos pretendidos no presente trabalho, além da utilização do método descritivo e exploratório, que envolveu levantamento bibliográfico e documental a cerca do tema, utilizou-se também entrevista semi-estruturada (ver Anexo A) com o executivo de captação de eventos do C&VB. Porém, antes de apresentar os resultados, considera-se necessário caracterizar o objeto de estudo.

### 4.1 GRAMADO, CANELA E REGIÃO DAS HORTÊNSIAS *CONVENTION & VISITORS BUREAU*

A Região das Hortênsias compreende os municípios de Gramado, Canela, Nova Petrópolis e São Francisco de Paula, na Serra Gaúcha. A sua delimitação geográfica é justificada pelo elevado índice de concentração de meios de hospedagem, comparado às outras regiões do estado e do País, característica que evidencia a sua vocação turística. O seu desenvolvimento econômico e social é fundamentalmente decorrente do trabalho dos imigrantes italianos e alemães e seus descendentes.

Distante cerca de 130 quilômetros da capital Porto Alegre (RS), a Região das Hortênsias é reconhecida como uma das mais bem estruturadas regiões do estado para receber turistas. Além das belezas naturais, possui uma infra-estrutura com oferta de espaços para eventos, hotéis e restaurantes de padrão internacional.

A Região das Hortênsias é liderada por Gramado, o município turisticamente mais desenvolvido do estado do Rio Grande do Sul e um dos principais destinos turísticos do País, segundo o Mtur (2008).

De acordo com o *site* da Instituição, a Visão Agência de Desenvolvimento da Região das Hortênsias percebeu a necessidade de expandir o setor de eventos da região e, em novembro de 1999, criou o *Convention & Visitors Bureau* da Região das Hortênsias. Manteve-o sob sua tutela até o início de 2006. E, em razão das dimensões que o projeto alcançou e da importância de sua atuação, em novembro de 2005, em Assembléia Geral, deliberou a instituição de uma Fundação.

Conforme o seu estatuto, o Gramado, Canela e Região das Hortênsias *Convention & Visitors Bureau* é uma fundação de direito privado, sem fins lucrativos, criada em parceria com o Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares da Região das Hortênsias (SHRBS), com o objetivo de promover permanentemente o desenvolvimento do turismo de eventos na Região das Hortênsias. Entre suas principais ações estão o apoio à captação de eventos nacionais e internacionais e o incremento do fluxo turístico, para o desenvolvimento sustentável da região.

Após a sua identificação e com o intuito de uma melhor expressão e simplificação, a partir deste parágrafo, o Gramado, Canela e Região da Hortênsia *Convention & Visitors Bureau*, será referendado neste estudo apenas pela sigla C&VB.

De acordo com seu estatuto, a estrutura funcional do C&VB está constituída com a seguinte configuração: Presidência Executiva, Gerência Executiva, Gerência de Captação de Eventos, Assessoria de Relacionamento com Mantenedores e Secretaria.

Atualmente, o C&VB possui um portfólio com inúmeros eventos captados, uma Central de Reservas de Hotéis e 77 mantenedores que estão distribuídos entre Gramado, Canela, Porto Alegre e Bento Gonçalves.

Conforme a análise da lista de mantenedores do C&VB é possível identificar que são empresas provenientes de diversos setores relacionados ao turismo, dentre eles: agências de viagens, bares e restaurantes, hotéis, centros de eventos, órgãos oficiais de turismo, entidades de classes, organizadores de eventos e outros prestadores de serviços.

#### **4.1.1 Análise das Condições para Sediar Eventos**

As cidades de Gramado e Canela possuem as melhores infra-estruturas para sediar pequenos e médios eventos técnico-científicos na Região das Hortênsias.

Gramado é um destino turístico com reconhecimento nacional e internacional, através da divulgação de roteiros turísticos, oferecidos pelas operadoras de turismo e dos eventos que integram o calendário regional, nacional e internacional. Destaca-se como sede de eventos itinerantes, como congressos, seminários e encontros, além de sediar anualmente um dos mais tradicionais festivais de cinema da América Latina: o Festival Brasileiro e Latino de Cinema,

entre outros eventos importantes, e que atraem milhares de turistas, como Natal Luz e a Festa da Colônia.

Em virtude deste nicho de mercado, a cidade construiu uma estrutura para abrigar todos os tipos de eventos (ver Quadro 4.1), conforme o *site* da Instituição. O Gramado *Sierra Park* e a ExpoGramado são espaços que juntos somam 35.000 m<sup>2</sup> de área e possuem infraestrutura suficiente para abrigar grandes feiras. Os hotéis Serra Azul e Serrano apresentam centros de convenções com equipamentos adequados para realizações de painéis e debates. Além desses, o Palácio dos Festivais e o Centro de Treinamentos e Eventos da UFRGS/FAURGS apresentam espaços completos e bem localizados.

#### Quadro 4.1 – Infra-estrutura de Centros de Eventos da Região das Hortênsias

| Cidade                 | Nº de Estabelecimentos | Capacidade/Participantes |
|------------------------|------------------------|--------------------------|
| Gramado                | 07                     | 13.233                   |
| Canela                 | 02                     | 3.170                    |
| São Francisco de Paula | -                      | -                        |
| Nova Petrópolis        | 01                     | 900                      |
| <b>TOTAL</b>           | <b>10</b>              | <b>17.303</b>            |

Fonte: Gramado, Canela e Região das Hortênsias *Conventin & Visitors Bureau*

A Região oferece uma rede hoteleira de padrão internacional com mais de 17 mil leitos (ver Quadro 4.2), conforme *site* da Instituição. Os grandes hotéis oferecem excelentes instalações de auditórios, salas e áreas de exposições para congressos, área protegida 24h, equipamentos de ambulância e heliponto, etc.

#### Quadro 4.2 – Infra-estrutura Hoteleira da Região das Hortênsias

| Cidade                 | Nº de Hotéis e Pousadas | Nº de Leitos  |
|------------------------|-------------------------|---------------|
| Gramado                | 142                     | 10.680        |
| Canela                 | 60                      | 4.154         |
| São Francisco de Paula | 32                      | 1.579         |
| Nova Petrópolis        | 28                      | 1.155         |
| <b>TOTAL</b>           | <b>262</b>              | <b>17.568</b> |

Fonte: Gramado, Canela e Região das Hortênsias *Conventin & Visitors Bureau*

A rede gastronômica (ver Quadro 4.3), conforme *site* da Instituição, oferece especialidades que vão desde comidas suíças, alemãs, italianas, com opções de *fondue*, café colonial e galetto, até a tradicional comida campeira, o churrasco, entre outras.

### Quadro 4.3 – Infra-estrutura Gastronômica da Região das Hortênsias

| Cidade                 | Nº de Estabelecimentos | Capacidade    |
|------------------------|------------------------|---------------|
| Gramado                | 126                    | 10.745        |
| Canela                 | 68                     | 5.022         |
| São Francisco de Paula | 40                     | 2.395         |
| Nova Petrópolis        | 22                     | 1.537         |
| <b>TOTAL</b>           | <b>256</b>             | <b>18.795</b> |

Fonte: Gramado, Canela e Região das Hortênsias *Conventin & Visitors Bureau*

O alvo de captação do C&VB são os eventos de médio porte. A média dos eventos captados varia entre 1.500 e 3.000 participantes, de acordo com as observações da lista de eventos captados pela Instituição. Na visão do entrevistado, para realizar eventos técnicos e científicos (ver Quadro 2.1) de grande porte a Região não possui infra-estrutura adequada.

Na composição do produto turístico da Região das Hortênsias, entre os atrativos mais visitados, destaca-se por cidade, conforme o *site* da Instituição:

- **Gramado:** Mirante Vale do Quilombo, Lago Negro, Lago Joaquina Bier, Mini Mundo, Cascata Véu de Noiva, Aldeia do Papai Noel, Parque Knorr, Palácio dos Festivais, rua Madre Verônica (rua coberta), Igreja São Pedro, Centro de Cultura, Museu dos Festivais de Cinema, fábricas de chocolate;
- **Canela:** Parque do Caracol, Parque da Ferradura, Mundo a Vapor, Floresta Nacional do IBAMA, Catedral de Pedra, Observatório Ecológico, Alpen Park;
- **Nova Petrópolis:** Aldeia Histórica Alemã, Parque Aldeia do Imigrante, Vale do Rio Caí, Labirinto Verde, Praça da República;
- **São Francisco de Paula:** Centro Turístico, Igreja Matriz, Parque das 8 Cachoeiras, Barragem do Salto, Prédio Histórico da Prefeitura, Oráculo dos Anjos.

Quanto à acessibilidade, os aeroportos mais próximos da Região são: o Aeroporto Internacional Salgado Filho, em Porto Alegre, distante 144 km e o Aeroporto Regional de Caxias do Sul – Hugo Cantergiani, a 76 km. Contudo, o acesso terrestre pode ser feito a partir de Porto Alegre, de ônibus ou de carro. Há duas vias principais, a BR 116 passando por Nova Petrópolis e a RS 115 como alternativa a partir de Novo Hamburgo. As duas alternativas são adequadas, porém a mais turística é a BR 116, que possui um traçado em curvas contornando uma belíssima região de montanhas (Rota Romântica). Também é possível contratar *transfers*

diretamente com os hotéis ou agências de viagem, de acordo com informações coletadas no *bidding book* (livro de candidatura) da Instituição.

A respeito do clima da Região, caracteriza-se como subtropical úmido temperado. No verão, temperaturas amenas, em torno de 22°C, com alguns dias mais quentes, mas com noites sempre agradáveis, moderadas pelo ar das montanhas e dos bosques. Os invernos podem ser rigorosos com temperaturas abaixo de 0°C, fortes geadas e ocasionais nevadas (WIKIPÉDIA, 2008). O clima do inverno atrai muitos turistas à Região, na expectativa de verem a neve.

De acordo com a relação ao calendário de eventos, os eventos técnicos e científicos acontecem, preferencialmente, nos meses de março, abril e maio, e também, em agosto, setembro e outubro. Conforme o entrevistado, mesmo que uma associação queira fazer o evento em novembro ou dezembro, o C&VB sugere outra data, para evitar a superposição. Esta é a época reservada para eventos fixos da Região. E, também, porque na alta temporada os mantenedores não têm interesse em negociar as mesmas diárias que poderia negociar em abril ou agosto, por exemplo.

Conforme a agenda de eventos do C&VB, nos meses de novembro e dezembro de 2010, praticamente não existe mais datas disponíveis para realização de eventos de nenhum tipo, em Gramado. O entrevistado explica que, caso alguma entidade promotora estiver planejando realizar seu evento neste período, o C&VB está impedido de se candidatar à sede. Por isso é necessário analisar o período de realização do evento. Os eventos não devem coincidir com a alta temporada turística, como também não devem ser realizados em feriados prolongados. Deve-se evitar a soma de importantes eventos no mesmo período, pois dificultam o atendimento e a comercialização do produto, de acordo com Britto e Fontes (2002).

#### **4.1.2 O Processo de Captação de Eventos**

Descreve-se, a seguir, o processo de captação de eventos realizado pelo C&VB, baseado em dados coletados na entrevista (ver Anexo A).

O processo de captação de eventos realizada pelo C&VB é complexo. Contudo, foram identificadas três etapas distintas: **preparação da captação, captação e pós-captção.**

Na fase de **preparação da captação**, é realizado um levantamento dos congressos, seminários, simpósios e outros eventos, que possam ser captados. Essas informações são coletadas, principalmente na *internet*, através dos *sites* das entidades/associações de classe e calendários do *trade* turístico, entre outras.

A seleção dos potenciais eventos a serem captados é realizada da seguinte forma:

- a) analisa-se o histórico de rotatividade do evento em termos de cidade-sede e datas de realização;
- b) verifica-se as estimativas do número de participantes e acompanhantes, face à infraestrutura da Região;
- c) verifica-se se a entidade possui representação na região/estado;
- d) contata-se a entidade de classe;
- e) busca-se motivar a entidade a liderar o processo de captação.

O entrevistado justificou que a análise do histórico da rotatividade dos eventos é relevante, por tratar-se da seleção de eventos itinerantes, que tem como principal característica a alternância de sede. A verificação do calendário de eventos da Região é realizada para evitar a superposição de datas. E a identificação do porte do evento é para avaliar a existência de infra-estrutura para sediar o evento. Só então, o C&VB decide se irá ou não participar do pleito, e de que maneira. Neste aspecto, percebe-se a coerência em relação às teorias das autoras Britto e Fontes (2002).

Depois de realizados esses procedimentos, havendo interesse do representante regional/estadual em promover o evento na Região das Hortênsias, o C&VB iniciará a preparação da sua candidatura para sediá-lo.

Nesta etapa do processo, o C&VB coleta informações a respeito do perfil do seu futuro cliente, representante regional/estadual da entidade, através de matérias publicadas em jornais, *sites*, contatos estabelecidos anteriormente, entre outros. Também, oferece grande apoio ao representante regional/estadual, fornecendo documentação adequada e orientações que serão fundamentais para viabilizar a captação do evento. Pois, reconhece que deverá passar por uma forte avaliação para assegurar a qualidade global do evento, em conformidade com Britto e Fontes (2002).

O C&VB possui um *bidding book*, que é um livro de candidatura. Através da observação deste documento é possível verificar que na sua elaboração houve uma preocupação com a qualidade do material utilizado e na divulgação de informações precisas e completas sobre a Região. Para o C&VB, este é um importante instrumento de venda sob o ponto de vista de *marketing* e fator decisivo no momento da seleção, convergindo no exposto em Britto e Fontes (2002).

Pôde-se observar que o *bidding book* do C&VB apresenta os requisitos obrigatórios para a candidatura, tais como:

- cartas de apoio de autoridades (Prefeito do município-sede, Secretario de Turismo, e outros), do próprio C&VB e outras entidades de classe que apóiam a candidatura;
- dados da Região que referem-se à infra-estrutura turística, como: capacidade hoteleira, centros de convenções, infra-estrutura de serviços, transportes, entre outros;
- justificativa com propriedade do interesse da Região em sediar o evento, mostrando a importância científica, o intercâmbio científico ou técnico e o potencial da região/estado na especialidade em que o evento está classificado;
- orçamento com previsão de gastos, contendo as receitas e despesas, demonstrando a viabilidade financeira do projeto;
- sugestão do local mais apropriado para realização do evento (centro de convenções), suas instalações, serviços e demais informações, como localização etc.
- quadro comparativo das principais categorias de hotéis, seus preços e percentual de descontos a serem conseguidos na ocasião do evento;

Conforme o entrevistado, o *bidding book* é um material que o C&VB prepara com muito cuidado para cada candidatura. Através da observação deste artefato, é possível verificar que, nele estão contidas belas fotos e a descrição completa dos atrativos turísticos da Região. Também possui espaços onde são publicados alguns resultados de pesquisas de satisfação, depoimentos de participantes e promotores, além de apresentar uma relação com “31 Motivos para você realizar seu evento na Região das Hortênsias”.

O C&VB também confecciona um *kit* com *folders* da Região e um *showcase* (Guia de Serviços) de seus mantenedores. Através da observação destes artefatos é possível afirmar que

confere com as referências de Britto e Fontes (2001), sobre o material necessário para a divulgação da sede.

O entrevistado afirmou que as estratégias são planejadas pelo executivo de captação de eventos do C&VB. Ele decide caso a caso: se irá ao congresso para fazer a defesa ou apenas enviará o material de candidatura para os votantes, se montará um *stand* e levará pastilhas de chocolate como brinde para divulgação ou se oferecerá um *famtur*<sup>3</sup> para que o promotor venha conhecer a Região, etc.

A segunda etapa do processo é a **captação** propriamente dita. Geralmente, ocorre durante o evento que antecede àquele que o C&VB deseja captar.

Para essa ocasião, o C&VB prepara a argumentação de defesa. E poderá estar acompanhado de autoridades que estejam interessadas em que o evento seja realizado na Região. Nesta fase, o C&VB executa as estratégias para captar o evento. Conforme o entrevistado, a apresentação requer muito empenho e esforço dos envolvidos, porque representa um investimento que reverterá em benefícios para a Região.

Cabe ressaltar, que em algumas ocasiões, o C&VB necessita vencer primeiro os seus concorrentes estaduais, para depois disputar a sede nacional. Entretanto, a captação de eventos nacionais é realizada nos mesmos moldes que a dos eventos estaduais, em consenso com Britto e Fontes (2004).

Em relação à captação de eventos internacionais, o entrevistado respondeu que o C&VB não possui muita experiência, pois começou a captar eventos recentemente e o seu foco são os eventos nacionais. Contudo, em 2008, realizou a primeira captação internacional. Teve a Argentina como concorrente, que retirou sua candidatura por não ser uma sede de grande representatividade da entidade/promotora do evento.

A captação de eventos internacionais exige algumas habilidades que a Região ainda não desenvolveu. A principal delas é a fluência no idioma inglês. Apesar disso, foi possível observar que Gramado ocupa a oitava colocação das cidades brasileiras que mais recebem eventos internacionais (ver Figura 4.1), e conforme o entrevistado pretende melhorar esta posição para 2009, já que possui vários eventos programados para os próximos anos, de acordo com a agenda do C&VB. Conforme a ICCA, para entrar no seu *ranking* são necessários os seguintes critérios: sediar eventos internacionais itinerantes que tenham suas três últimas edições realizadas em diferentes países, com no mínimo 500 participantes.

---

<sup>3</sup> Viagens de familiarização com um produto, serviço ou destino, que serve de ferramenta promocional (MOLETTA, 2003).

| Ranking ICCA 2006 das cidades brasileira |                   |               |
|--|-------------------|---------------|
| Classificação                            | Cidade/ Estado    | Nº de Eventos |
| 1º                                       | São Paulo/SP      | 54            |
| 2º                                       | Rio de Janeiro/RJ | 48            |
| 3º                                       | Salvador/BA       | 17            |
| 4º                                       | Fortaleza         | 11            |
|  | Brasília/DF       | 11            |
| 5º                                       | Florianópolis/SC  | 8             |
| 6º                                       | Curitiba          | 6             |
|  | Campinas          | 6             |
| 7º                                       | Foz do Iguaçu     | 4             |
|  | Porto Alegre      | 4             |
| 8º                                       | Gramado           | 3             |
|  | Santos            | 3             |
|  | Vitória           | 3             |

**Figura 4.1 – Ranking ICCA 2006 das cidades brasileiras (Eventos Internacionais).**

Fonte: *International Congress and Convention Association* (2008).

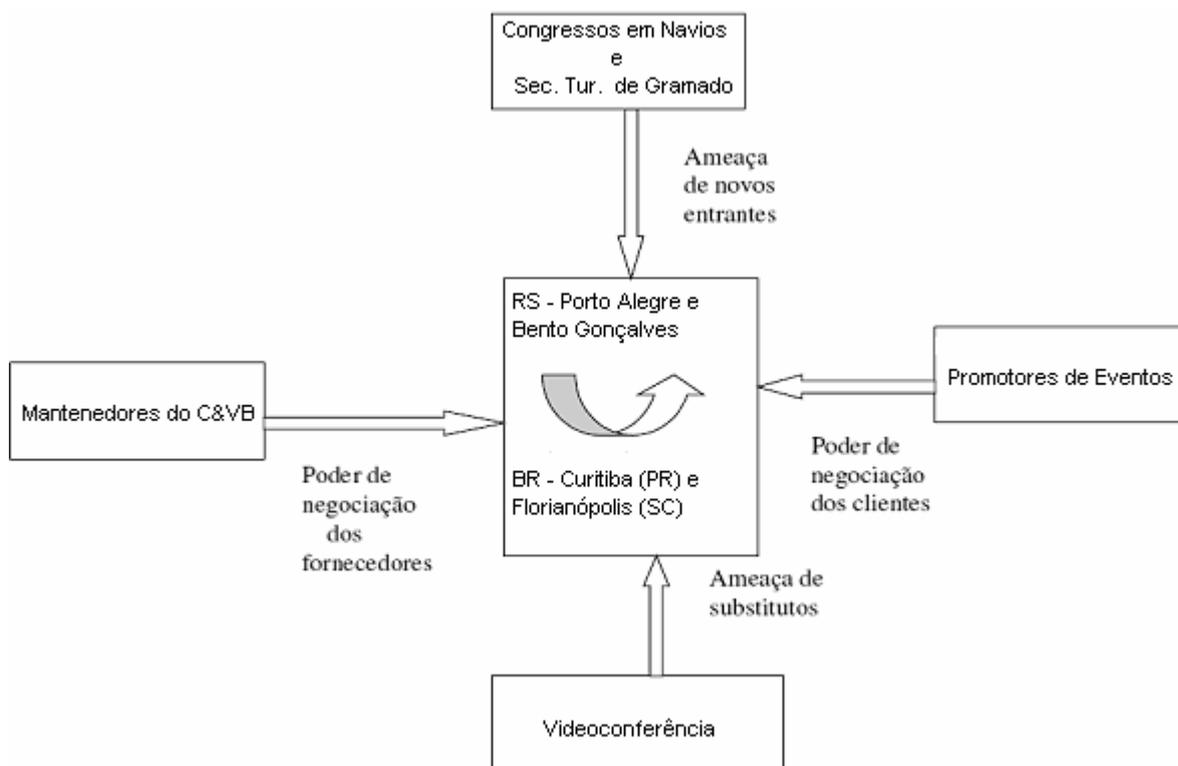
A maior dificuldade para captar um evento, na opinião do entrevistado, é quando o promotor do evento realmente não deseja que o evento seja realizado na Região. Todavia, o que determina uma captação bem sucedida é estar dentro das exigências da entidade/promotor do evento.

Na etapa da **pós-captação**, primeiramente, a entidade promotora irá selecionar e contratar a empresa organizadora de eventos que ficará responsável pela organização e operacionalização do evento. O C&VB solicita ao promotor à prioridade na contratação de organizadoras de eventos que sejam suas mantenedoras.

Para viabilizar a participação das empresas organizadoras no processo de seleção, a entidade promotora disponibiliza um *briefing* do evento, ou seja, um documento que reúne informações e instruções sobre os aspectos mais relevantes do evento a ser organizado. Conforme o entrevistado o C&VB reitera a solicitação de prioridade na utilização dos serviços de seus mantenedores junto à organizadora de eventos.

#### **4.1.3 Análise da Concorrência: As Cinco Forças de Porter**

Para a definição das estratégias de captação de eventos, faz-se necessário a identificação das forças competitivas. A Figura 4.2, adaptada de PORTER, ilustra esquematicamente as forças atuantes no C&VB.



**Figura 4.2 – Forças competitivas que atuam no C&VB.**

Fonte: Porter (1991), adaptado pelo autor.

#### 4.1.3.1 Clientes

Através da análise do ambiente competitivo, os clientes do C&VB foram identificados como sendo as entidades/promotoras de eventos, destacando-se como cliente-alvo as entidades/promotores de eventos técnicos e científicos (ver Quadro 2.1).

Conforme o entrevistado, a relação com os clientes é baseada no *marketing* de relacionamento, através do qual o C&VB busca identificar as suas necessidades e expectativas, com o objetivo de satisfazê-las reforçando as ligações de parcerias (KOTLER, 2006).

Sendo um relacionamento de troca, benefícios para ambos, o C&VB solicita a prioridade na utilização dos serviços ofertados por seus mantenedores. Torna-se o elo entre o cliente e os mantenedores, buscando adequar às necessidades desses à infra-estrutura destes, através da função de negociador, principalmente na questão de preços em relação à concorrência.

Os clientes são detentores de um forte poder de negociação, quando forçam os preços para baixo (PORTER, 2004), fato que ocorre em situações não raras. Como negociador, o C&VB apresenta o entrave aos mantenedores, em busca de uma contraproposta. Conforme o entrevistado, em geral, os mantenedores são flexíveis e preferem trabalhar com taxas de lucro menores a perder o negócio. O principal motivo é que os eventos ocorrem na baixa temporada, onde existe uma oferta turística ociosa que estimula a concorrência.

Estabelecidas as condições de infra-estrutura para sediar o evento, além de intermediar as negociações, o C&VB também avalia o seu desempenho, através da aplicação de questionários, que lhe conferem o *feedback* do cliente.

#### 4.1.3.2 Fornecedores

Conforme o entrevistado, os mantenedores são os principais **fornecedores** do C&VB. Através de observação da lista de mantenedores, percebe-se que a mesma compreende importantes elementos da oferta turística, que em sua maioria são instituições e empresas de pequeno e médio porte, identificadas como as que mais se favorecem com os eventos. Esta lista de mantenedores é repassada para os promotores, na captação do evento.

O C&VB oferece aos seus mantenedores/fornecedores os seguintes benefícios, conforme o *site* da Instituição:

- divulgação da empresa no *site* da instituição ([www.conventionbureau.com.br](http://www.conventionbureau.com.br))
- divulgação em materiais da entidade para a promoção do destino em *workshops*, feiras nacionais e internacionais na área de turismo, *famtur* para operadores e jornalistas nacionais e internacionais;
- divulgação em materiais de promoção para captação de eventos como convenções de vendas, pequenos, médios e grandes congressos e feiras;
- oportunidade de *marketing* em formato de cooperado;
- possibilidade de participação em feiras nacionais e internacionais com condições especiais, seja na forma presencial ou através da distribuição de material da empresa mantenedora;

- inserção das informações dos mantenedores no material de captação de evento, como Guia Profissional de Eventos ( *show case*) e *shell folder*<sup>4</sup>;
- geração de negócios em seu segmento de atuação;
- entrosamento com o *trade* e dinamização das oportunidades de negócios entre mantenedores;
- divulgação dos mantenedores entre os próprios mantenedores;
- acesso exclusivo ao calendário de eventos elaborado pela entidade;
- acesso exclusivo às informações dos eventos captados pela entidade;
- reuniões exclusivas com promotores de eventos (reuniões de *briefing*<sup>5</sup>);
- treinamento para os colaboradores das empresas mantenedoras;
- parceria na captação de eventos;
- divulgação dentro dos eventos captados ou apoiados pelo C&VB, de forma presencial ou através da entrega de material;
- recebimento de informativo *on line* (eletrônico)
- parcerias em ações específicas que o mantenedor vier a desenvolver;
- apoio institucional em projetos par a melhoria do turismo na Região e incremento no turismo de eventos;
- recebimento de *mailing* com contatos realizados nas participações em feiras (possibilitando ações comerciais)

Para o entrevistado, a relação com os fornecedores é baseada no *marketing* de relacionamento, através do qual o C&VB busca identificar as suas necessidades e expectativas, com o objetivo de satisfazê-las reforçando as ligações de parcerias, convergindo para o exposto em Kotler (2006).

Foi possível observar que o C&VB possui um profissional no cargo de assessor de relacionamento com mantenedores. Entre as suas atribuições, ele deve negociar com os fornecedores estabelecidos, avaliá-los e captar novos.

---

<sup>4</sup> Material impresso que contém espaços em branco para inserção de textos específicos, com informações relativas à ocasião em questão.

<sup>5</sup> Exposição inicial de uma idéia (projeto) de que se pretenda operacionalizar (ANDRADE, R., 2002).

O principal requisito para tornar-se fornecedor é ser uma empresa idônea e politicamente correta. O C&VB após a análise criteriosa e escolha de seus fornecedores, confere a eles um diferencial profissional no *trade*, ou seja, uma vantagem competitiva (PORTER, 2004). Conforme o entrevistado, os fornecedores são avaliados a cada evento, através de questionários aplicados junto a clientes.

Para atrair novos fornecedores, o C&VB apresenta a taxa de crescimento das captações de eventos dos últimos anos. O aumento de 40% é um grande argumento, assim como a captação de um evento de grande porte torna-se um atrativo para conquistar novos fornecedores.

A rotatividade de fornecedores é de 20% e, segundo o entrevistado, apresenta-se em nível adequado e constante, pois o negócio que o C&VB oferece aos fornecedores é de retorno a médio e longo prazo. A falta desta visão de alguns empresários leva-os a desistirem do negócio.

De acordo com o entrevistado, “[...] é lamentável que muitos empresários ainda não percebam os benefícios de serem mantenedores [...]”, pois, o C&VB, além do apoio/captação de eventos, atua como ferramenta de *marketing* para incremento da indústria do turismo e exerce a tarefa de coordenar e aglutinar atividades para evitar a duplicação de esforços e custos na captação de eventos (MORRISON, ANDERSON e BRUEN, 1998; GOIDANICH e MOLETTA, 2003).

Para propor o aumento nos valores cobrados, o C&VB parte de uma consulta informal junto aos fornecedores (GRONROOS, 1995), medindo a receptividade. Segundo o entrevistado, em geral, os fornecedores não vêm problemas nestes pequenos aumentos. Fecha-se a proposta e apresenta-se ao Conselho Curador para deliberação da nova contribuição.

Ainda, conforme o entrevistado, os fornecedores não têm o poder de negociação em relação à fixação do valor da mensalidade, indicando que esta força não interfere na competitividade do C&VB (PORTER, 2004). Esta mensalidade tem sofrido pequenas alterações entre o período de 2006 e 2008. Hoje, o seu valor é de R\$ 100,00. Eles também não interferem na determinação do *room-tax*, contribuição no valor de R\$ 2,00, cobrada por pernoite aos hóspedes dos hotéis mantenedores, cujo valor, depois de descontados os devidos impostos, é repassado ao C&VB que é associado à Federação Brasileira de *Convention &*

*Visitors Bureaux*, para viabilizar as ações de apoio ao turismo sustentável e infância, ações de capacitação, qualificação e preservação do meio ambiente.

Entretanto, foi identificada, em algumas situações, uma força entre os próprios mantenedores do C&VB capaz de interferir na sua competitividade. As empresas organizadoras de eventos, como elementos chave na captação de eventos, pois são responsáveis pela efetivação do mesmo, possuem um poder barganha que força os preços dos outros mantenedores para baixo (locação de espaços, equipamentos audiovisuais, montadoras de *stands*, etc.). Na hora de selecionar outros mantenedores para a organização dos eventos, as organizadoras consideram os preços de Gramado muito elevados e que reduzem os seus lucros, desistindo do negócio. Ciente do conflito, o C&VB busca negociar com os mantenedores “entraves” do negócio. E, conforme o entrevistado, o C&VB tem conseguido superar estas barreiras, pois os outros mantenedores preferem baixar seus preços a perder o negócio.

#### 4.1.3.3 Substitutos

Dentre os eventos técnicos e científicos potencialmente captáveis pelo C&VB, a conferência encontra-se ameaçada de substituição pela videoconferência, que é uma alternativa do mundo globalizado para as conferências, sendo uma tendência de comunicação popularizada pela *internet*, que favorece a periodicidade de discussões em grupo e a disseminação de informações vitais de forma bastante econômica, porém pouco praticada no Brasil (BRITTO e FONTES, 2002). Na opinião do entrevistado, esta ameaça não representa um perigo real de substituição, pois a maioria das suas captações são os congressos, que são eventos itinerantes. Portanto, conclui-se que esta força não interfere na competitividade do C&VB.

#### 4.1.3.4 Novos Entrantes

Os novos entrantes foram identificados a partir da análise de tendência setorial e formação de novos negócios.

Conforme o entrevistado, a ocorrência de dois casos de congressos em navios, no ano de 2008, aponta para uma possível tendência. Tal fato, está configurado como a ameaça de um novo entrante. Situação esta, em que o C&VB passa a competir com grandes operadoras de turismo, isto é: empresas já estabelecidas, que passaram a oferecer navios como opções de sede para eventos técnicos e científicos. O principal impacto desta concorrência relaciona-se à proposta inicial do C&VB, que é promover o desenvolvimento regional, através do incremento de turistas atraídos pelos eventos. O entrevistado conclui que os eventos realizados em navios poderão favorecer no máximo o turismo em cidades litorâneas, descaracterizando o evento itinerante, que ao invés de alternar a sede irá alternar a rota.

A recente criação da empresa Gramatur Turismo e Cultura Ltda, empresa pública de economia mista que tem como acionista majoritário a Prefeitura Municipal de Gramado, cuja finalidade é gerir as atividades voltadas para o setor de turismo de Gramado, configura-se em uma ameaça de novo entrante, segundo o entrevistado. O fato da Prefeitura Municipal de Gramado ter recentemente adquirido a ExpoGramado<sup>6</sup> com o objetivo de captar eventos através da Secretaria Municipal de Turismo, reforça a percepção do entrevistado em relação ao perigo de concorrência.

Analisando os objetivos dos novos negócios, o entrevistado conclui que o novo entrante é a Secretaria Municipal de Turismo, órgão já estabelecido, que poderá trazer novas competências e novos recursos, além de possuir poder de influência no governo municipal (PORTER, 2004). Cabe esclarecer que a Lei Municipal que criou a Gramatur encontra-se sob liminar do Tribunal de Justiça, conforme informação coletada na *internet* (BENETTI, 2008).

#### 4.1.3.5 Rivalidade entre os Concorrentes

O C&VB possui o foco na captação de eventos nacionais. Para tanto, verificou-se que este se relaciona, principalmente, com associações do Rio Grande do Sul, que no momento que se tornam promotoras do evento, buscam sedes dentro do seu Estado.

De acordo com o entrevistado, na disputa por sediar eventos estaduais, os principais concorrentes do C&VB são as cidades de Porto Alegre e Bento Gonçalves. Quando a disputa é nacional, seus maiores adversários são as cidades de Curitiba (PR) e Florianópolis (SC). Os

---

<sup>6</sup> Centro de Feiras e Eventos de Gramado.

destinos localizados em outras regiões do País, em geral não são concorrentes. Pois, a tendência é que haja uma rotatividade de sede: se o último ocorre no norte, o próximo é no sul e vice-versa, como alternativa para que todos os associados da entidade/promotora possam participar dos eventos.

Porto Alegre (RS) torna-se uma ameaça pelo fato de ser uma metrópole e capital do Estado, um importante centro econômico e comercial, possuidora de excelente infra-estrutura de espaços para a realização de eventos de todos os tipos, capacidade hoteleira e gastronômica, além de ser a sede do principal aeroporto da região Sul: Aeroporto Internacional Salgado Filho. Este diferencial torna-se uma vantagem competitiva (PORTER, 2004), à medida que a acessibilidade (LAGES e MILONE, 2001) é fator prioritário na captação de eventos (BRITTO e FONTES, 2002), e que nenhum outro concorrente no estado possui um aeroporto deste porte.

Bento Gonçalves, além da sua infra-estrutura turística, oferece um excelente Centro de Eventos. O Parque de Eventos de Bento Gonçalves – Fundaparque que tem capacidade para abrigar todo o tipo de evento, sendo considerado a segunda maior área coberta e climatizada do Brasil. A estrutura dispõe de torre para telefonia celular, heliponto, reservatórios de água próprios, estacionamento asfaltado, etc. Além de espaço para realização de feiras, seminários, congressos, festivais, mostras e exposições, o Fundaparque é palco de grandes eventos nacionais e internacionais, como a FIMMA Brasil, MOVELSUL Brasil, Vinotech Mercosul Bebidas, Festival de Danças do Mercosul e FENAVINHO – Festa Nacional do Vinho. A principal ameaça para o C&VB está no fato de que o Fundaparque é uma fundação sem fins lucrativos, logo o seu preço é calculado apenas pelo custo da manutenção do espaço.

Apesar do custo baixo em relação aos concorrentes tornar-se o tema central de toda a estratégia, outros atributos não devem ser ignorados (PORTER, 2004), o C&VB reconhece os fatores externos e internos que impactam a competitividade na captação de eventos (BRITTO e FONTES, 2002). Contudo, prepara-se para o embate, através da elaboração de estratégias que maximizem seus pontos fortes (PORTER, 2004).

Segundo o entrevistado, a rivalidade entre os concorrentes é deflagrada no momento da captação. A seleção da próxima sede do evento pode ser comparada ao formato do processo licitatório, onde todos apresentam suas propostas na mesma sessão, dificultando o conhecimento prévio das estratégias pontuais dos concorrentes e propiciando o surgimento do elemento surpresa. Este elemento poderá ser utilizado por um concorrente, por exemplo, através da oferta de parte da estrutura de realização do evento sem custos para o promotor,

caso observado em situações, por exemplo, quando os apoiadores possuem o patrocínio de empresas que consideram particularmente relevante que a sede seja a deles. Por outro lado, o promotor possui verba pré-estabelecida para a realização do evento, ele busca a vantagem no preço, e se tem diárias de cortesia, centro de eventos gratuito, por exemplo, isso poderá se fator decisivo na escolha da sede, conforme foi observado, através da participação do pesquisador em uma sessão de candidatura.

De acordo com o entrevistado, todo final de ano é realizado um evento onde os C&VBx apresentam seus casos de sucesso. É a “Semana Nacional dos Eventos”, uma ação entre a Associação Brasileira de Centros de Convenções e Feiras – ABRACCEF, a Federação Brasileira de *Convention & Visitors Bureaux* - FBC&VB e a União Brasileira de Promotores de Feiras – UBRAFE, que reúne as principais lideranças empresariais do setor para debates, intercâmbio de informações e discussões sobre as tendências e perspectivas do mercado. São ocasiões que oportunizam as trocas de experiências. Na última edição, o C&VB apresentou seu novo material de promoção e divulgação junto ao turista: o *room tax* em formato de nota de dois reais, como sendo a “moeda que move o turismo”. Idéia esta, muito elogiada e adotada por outros C&VBx.

O entrevistado observa que, apesar da ética e o bom relacionamento entre os concorrentes, a rivalidade é intensa.

#### 4.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DO C&VB

Inicialmente, ficou evidenciado para o pesquisador, que o conjunto dos componentes do Planejamento Estratégico, como missão, visão e reconhecimento dos valores orientadores do C&VB, ainda não foram expressos em documento formal. Contudo, seus gestores reconhecem que a finalidade da entidade é captar eventos para a Região das Hortênsias, fomentando o desenvolvimento turístico através de ações de capacitação, qualificação e preservação sócio-ambiental, para torne-se um dos destinos nacionais mais procurados para o turismo de eventos. Os valores definidos pelo C&VB baseiam-se no apoio ao turismo sustentável e infância (proteção da infância contra a exploração sexual no turismo).

De acordo com o entrevistado, as metas para captação de eventos são definidas no início de cada ano. Como o C&VB é uma instituição recente, baseiam-se no desempenho realizado nos últimos dois anos. Conforme a relação de eventos captados pelo C&VB, em

2006 foram captados 10 eventos e em 2007, 14 eventos. Como meta para 2008, foi estabelecida a captação de 20 eventos. O que equivale a 40% de crescimento anual.

Conforme informações coletadas na entrevista, o planejamento das estratégias é realizado pelo executivo de captação de eventos tendo como ponto central a identificação do perfil do cliente alvo (entidade promotora), através de pesquisas na *internet* e outras mídias, do conhecimento setorial de atuação da entidade, eventos já realizados pela entidade (independente da sede), e principalmente, o *know how* do C&VB. E, baseando-se na análise do ambiente competitivo, o C&VB identifica as ameaças e oportunidades, assim como seus pontos fortes e fracos, então elabora a estratégia para sediar o evento, convergindo para o exposto em Porter (2004).

Para exemplificar a identificação de uma oportunidade e a estratégia a ser adotada, o entrevistado expôs a situação de um evento que está para ser captado em outubro próximo: a entidade promotora é um conselho de classe de ordem nacional e tem representante no RS, e este é o cliente alvo do C&VB. Para captá-lo, o C&VB identificou que os associados do representante da entidade no RS são profissionais renomados na área e detentores de pesquisas e descobertas científicas relevantes com reconhecimento nacional. Para motivar o representante estadual a promover este evento em Gramado, o C&VB pretende argumentar que a entidade estadual deve destacar a importância dos seus associados que acumulam conhecimento em relação aos associados dos outros estados. Isto é, o Rio Grande do Sul é expoente na área da classe profissional, e deve valorizar e prestigiar os seus associados. Outro argumento que poderá ser apresentado é que Gramado, pela sua localização privilegiada, facilitará reunir todos os associados de renome do Estado, tornando-os elementos de atratividade para o evento.

Contudo, o entrevistado encontra alguns pontos “fracos” da sede a serem considerados:

- Em relação à imagem do destino, reconhece que a ideia de que o preço de Gramado é alto transpõe as fronteiras do Estado. Para mudar esta impressão ele argumenta junto aos: (i) promotores, apresentando os resultados das pesquisas que mostram que o preço da sede é compatível com as do Rio de Janeiro (RJ) e na opinião dos participantes, está entre bom e regular; e em relação aos preços dos mantenedores, procura negociar; (ii) fornecedores, principalmente as empresas organizadoras de eventos com matriz em Porto Alegre, que consideram o negócio pouco rentável,

procurando negociar com os outros fornecedores (mantenedores) que interferem em seu negócio; e (iii) participantes, através do oferecimento de *glamour*, requinte, qualidade e atendimento.

Conforme o entrevistado, as negociações com os fornecedores (mantenedores) têm mostrado que eles são acessíveis e preferem diminuir seus lucros a perderem o negócio, principalmente porque são realizados em épocas de baixa temporada e os benefícios da captação são relevantes para a prosperidade da sede e dos seus negócios. Estas ações tem sido eficazes para as questões relacionadas ao estigma do preço alto.

- Em relação à definição da área de atuação: muitas entidades estão tentando captar eventos, por ainda não terem claras as suas funções no *trade* turístico. O auxílio para o esclarecimento dos papéis de cada entidade está sendo promovido pelo Ministério do Turismo e SEBRAE, através de reuniões periódicas com o *trade*, onde são repassadas as informações sobre as ações que devem ser desenvolvidas nos municípios indutores do desenvolvimento regional do Plano Nacional do Turismo, no qual Gramado está incluído. Através destes esclarecimentos, ficam definidos que, por exemplo, a promoção do destino (*visitors*) deverá ser desenvolvida pela Secretaria de Turismo de Gramado, e a captação de eventos (*convention bureau*) deverá ser desenvolvida pelo C&VB.
- Em relação à acessibilidade: por não possuir um aeroporto na Região, o C&VB argumenta que em outras sedes como São Paulo (SP), Rio de Janeiro (RJ) e Curitiba (PR), por exemplo, o tempo em deslocamentos em geral, se equivale ao tempo de deslocamento do aeroporto de Porto Alegre (RS) até Gramado e, além disso, as opções em transporte terrestre possibilitam um passeio por estradas excelente, caminhos sinuosos na Serra Gaúcha e a contemplação de paisagens panorâmicas. Argumenta também que Gramado, por ser uma cidade pequena, proporciona deslocamentos internos rápidos.

#### **4.2.1 Estratégia Genérica de Diferenciação**

De acordo com o entrevistado, a estratégia utilizada na captação de eventos baseia-se diferenciação, explorando atributos peculiares da sede. O frio é um grande diferencial. A

paisagem européia, o clima do inverno que propicia o aconchego junto à lareira, o *fog londrino*”, as comidas quentes e a neve ocasional exercem forte fascínio aos turistas.

As estratégias de captação de eventos são pontuais. Conforme o entrevistado, em alguns casos, é necessário encantar o promotor do evento. Oferecer, por exemplo, a possibilidade da abertura do congresso ser realizada no Palácio dos Festivais, local de entrega do prêmio do Festival de Cinema de Gramado, com tapete vermelho e distribuição de “Kikitos<sup>7</sup>” de chocolate. Pois, a Região das Hortênsias, além de sua infra-estrutura turística e de eventos, oferece *glamour*, requinte e sofisticação. Percebe-se que dentro da lógica estratégica da diferenciação, o C&VB escolhe atributos através dos quais pode diferenciar-se de seus rivais (PORTER, 1989).

Cada caso é um caso. Conforme o entrevistado, em algumas situações a ênfase nas belezas naturais, infra-estrutura adequada e os históricos dos eventos realizados na Região, são argumentos bastantes para captar o evento, em outras, apenas que Gramado é bonito. “Pois cada evento se distingue por suas características particulares e finalidades diferenciadas” (BRITTO e FONTES, 2002).

Outra percepção é revelada através de pesquisa de satisfação aplicada com os participantes de eventos, a excelência no atendimento, é sempre enfatizada, em conformidade com Britto e Fontes (2004) pelo seu diferencial em recursos humanos. A qualidade no atendimento é sem dúvida outro diferencial, pois a Região está sempre atenta à satisfação do turista. Percebe-se o alinhamento com Porter (2004), por diferenciar-se em várias dimensões.

De acordo com o entrevistado, o atendimento da Região possui reconhecimento além das fronteiras do Estado. Para isto, conta com uma grande oferta de qualificação, através de entidades como, a ABRASEL que oferece cursos profissionalizantes para garçons, *maitres*, *chefs*, etc. A Região, ainda, conta com duas instituições de ensino superior na área de hotelaria. Estas ofertas de cursos estimulam a profissionalização. E esta, oportuniza o aumento da renda e dos ganhos com as “generosas recompensas” feitas pelo turista bem atendido. Isso conduz a uma menor rotatividade na mão-de-obra e maior competência nos serviços de atendimentos da Região.

Além dos serviços de hotelaria, alimentação e entretenimentos serem beneficiados com os cursos, também conta com os serviços do SEBRAE na área do comércio com cursos,

---

<sup>7</sup> Prêmio concedido no Festival de Cinema de Gramado

incluindo o de relacionamento com cliente, comenta o entrevistado: “O objetivo principal é diferenciar, de forma pró ativa a cidade e a criação de serviços” (BRITTO e FONTES, 2002).

De acordo com Porter (2004: 30), “Em termos diferenciais a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões”. Dentre estas dimensões, e de acordo com a análise das respostas do entrevistado, o C&VB possui atributos que o diferenciam dos concorrentes, como por exemplo: análise criteriosa da rede de fornecedores; a imagem da marca; atendimento (serviços fornecidos); paisagem européia, o clima do inverno que propicia o aconchego junto à lareira, o “*fog londrino*”, as comidas quentes e a neve ocasional (características dos produtos), que reforçam a sua adoção da estratégia genérica da diferenciação.

#### 4.2.2 Estratégias de *Marketing* do C&VB

O C&VB utiliza-se do *marketing* de relacionamento, conforme já exposto pelo entrevistado, para identificar as necessidades e expectativas de seus parceiros buscando um posicionamento estratégico (BRITTO e FONTES, 2002) para satisfazê-las, através da aplicação de questionários e pesquisas de satisfação/opinião com fornecedores, clientes e participantes dos eventos com a anuência do cliente.

Conforme o entrevistado, através da análise dos resultados das pesquisas de satisfação/opinião é possível identificar que revelam, por exemplo, o grau de satisfação dos (i) clientes em relação aos fornecedores (mantenedores), a infra-estrutura da sede, a acessibilidade, entre outras e suas sugestões para a melhoria, etc.; (ii) fornecedores em relação aos resultados das captações de eventos, etc.; (iii) participantes em relação às expectativas do evento; às expectativas sobre a sede (Gramado), aos preços praticados na sede, a qualidade dos produtos e serviços utilizados, ao atendimento, entre outros.

Dentre as estratégias de promoção e divulgação (GOIDANICH e MOLETTA, 2003), nos eventos captados e ou apoiados, o C&VB coloca um *stand* onde são oferecidos os serviços das empresas mantenedoras, além de serviço de informações turísticas da Região, conforme foi possível constatar, através de observação direta, em evento visitado na sede.

Através da observação direta percebe-se que o C&VB apresenta a sede utilizando o Livro de Gramado-Brasil. Uma obra do fotógrafo Leonid Streliaev com comentários de Luis Fernando Veríssimo. Utiliza-se do apelo visual para atingir o público, que olha e se encanta

com as fotos das paisagens européias e nem acredita que isto é Brasil, que é Gramado, conforme declaração do entrevistado.

O entrevistado relatou que, ao participar de determinado evento, percebeu que um concorrente tinha, em seu *stand*, um *banner* de candidatura com o “nome do evento” que ele aspirava captar. Este fato revelou que o seu concorrente conseguia chamar mais a atenção para o seu *stand*. O público ficava interessado em conhecer os atributos da sede do concorrente. Após observação do artefato, verificou-se que o C&VB adotou a idéia e confeccionou um *banner* que pode ser personalizado com letras adesivas a cada captação, a baixo custo.

A análise do ambiente competitivo é feita, também através de *insights*. Da observação do que os promotores buscam o que os concorrentes oferecem e da curiosidade dos participantes. Como resultado destas observações o C&VB decidiu alterar a sua logomarca. A mudança ocorreu pela identificação de que Gramado e Canela são duas cidades que dispõem de uma marca forte e chamam atenção. Conforme o entrevistado, “em eventos que participamos, onde o nome de Gramado aparecia com destaque, à visitação no *stand* era superior. As pessoas faziam questão de buscar informações e coletar material”. O objetivo foi aproveitar o nome existente para projetar a região. Seguindo o relato do entrevistado: “antes, com a utilização da logomarca Região das Hortênsias *Convention & Visitors Bureau* era mais difícil comercializar os produtos, já que poucas pessoas sabem o que é a Região das Hortênsias”. Outro ponto que a entidade levou em consideração para a alteração da logomarca é o fato de que os investimentos são muito menores, uma vez que a “marca” Gramado e Canela, está sedimentada no mercado. A nova logomarca, (Figura 4.3), é usada como estratégia de captação de eventos no Brasil e América Latina.



**Figura 4.3 – Nova Logomarca do C&VB**

Fonte: Gramado, Canela e Região das Hortênsias C&VB.

Até pouco tempo atrás, o C&VB tinha uma estagiária de assessoria de imprensa que fazia o *marketing* da Região, divulgando em jornais regionais, programas de rádio, etc. Porém, atualmente, encontra-se sem o apoio desse serviço profissional. Contudo, é possível evidenciar que o C&VB continua fazendo matérias para jornais. Este ponto encontra-se em desacordo com as afirmações de Andrade R. (2002), que para uma resposta mais eficiente a promoção, divulgação, comunicação e publicidade deverão ser realizadas por profissional da assessoria de imprensa.

Entretanto, o C&VB possui um contrato com uma empresa de *web design* para a manutenção do seu *site*, com atualização quinzenal. Através do acesso ao *site* da Instituição, percebe-se que, existe um *link* de notícias sobre os eventos da Região e também, um *link* de *release*, direcionado para um público específico (imprensa e promotores de eventos), sobre as ações e os eventos captados/apoiados pelo C&VB.

#### **4.2.3 Resultados Decorrentes da Captação de Eventos**

Conforme foi evidenciado, o C&VB ainda não possui sistema de indicadores para medir os resultados decorrentes da captação de eventos. Segundo o entrevistado, deste a reestruturação organizacional do C&VB, início de 2006, a prioridade foi “arrumar a casa”. Nesta fase, inúmeras ações foram desenvolvidas como a sistematização e informatização do processo de pesquisas para captação de eventos, elaboração do novo material publicitário com a nova logomarca. Ressalta o entrevistado que, a pesquisa dentro da sistemática de captação de um evento é fundamental para chegar ao contato efetivo e que realmente leve ao processo de uma captação e ao sucesso do trabalho, “[...] se não houver uma sistemática organizada e eficaz, não há captação de eventos”.

O C&VB utiliza o banco de dados da FBC&VB para estimar o porte do evento, através das tabelas temporais que relacionam o número de participantes/entidades e promotora/sede. A análise destes dados permite identificar a rotatividade das sedes e a probabilidade da ocorrência na região Sul. O número de participantes por entidade promotora permite a definição do porte do evento. Conforme a FBC&VB o gasto médio por participante/dia é de R\$ 414,00 e a média de permanência na sede é de três dias. Partindo destes dados o C&VB calcula a expectativa de arrecadação para a sede.

Contudo, os eventos realizados em Gramado proporcionam retornos expressivos a toda rede de serviços de meios de hospedagem, meios de alimentação, transportes e comércio da cidade e região. Esses retornos não são mensurados somente em números de participantes ou turistas de negócios, mas em volume de gastos diários dos clientes, em razão do poder aquisitivo elevado dos profissionais liberais, executivos e empresários que freqüentam a cidade nos períodos dos eventos. (TOMAZZONI, 2007).

#### 4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados permitiu verificar que, em relação ao primeiro objetivo específico, os aspectos que impactam na captação de eventos do C&VB podem ser positivos e negativos, a saber:

- **positivos:** em relação aos **atrativos turísticos:** a paisagem européia, o clima do inverno que propicia o aconchego junto à lareira, o “*fog londrino*”, as comidas quentes e a neve ocasional, Gramado ser destino turístico com reconhecimento nacional e internacional e ser sede do Festival do Cinema; em relação à **infra-estrutura:** oferece *glamour*, requinte e sofisticação, hotéis e restaurantes de padrão internacional, excelência no atendimento; **fornecedores:** mantenedores idôneos e politicamente corretos; **imagem:** marca sedimentada no mercado.
- **negativos:** em relação a **infra-estrutura e acessibilidade:** não adequada para eventos técnicos e científicos de grande porte e não possuir aeroporto na Região; em relação ao **preço:** considerado elevado; em relação a **motivação:** o cliente (promotor do evento) não desejar que o evento seja realizado na sede; em relação à **concorrência:** a falta de clareza na definição de suas funções de algumas empresas do *trade* turístico da sede.

Em relação ao segundo objetivo específico, identificar as forças de competição que atuam no C&VB, segundo PORTER, é possível concluir:

- clientes: são os promotores de eventos e possuem o poder de forçar os preços para baixo;

- fornecedores: são os mantenedores do C&VB e apenas as organizadoras de eventos são detentoras de forte poder de barganha;
- substitutos: foi identificada como sendo a videoconferência e que, por ora, não oferece ameaça ao C&VB, pois o seu foco são os congressos;
- novos entrantes: são duas as ameaças: a possibilidade da Secretaria Municipal de Gramado vir a captar eventos através da criação da Gramatur e a ocorrência de congressos em navios.
- rivalidade entre os concorrentes: os principais concorrentes são Porto Alegre e Bento Gonçalves, no Estado e Curitiba (PR) e Florianópolis (SC) no País, e a intensidade da rivalidade é deflagrada no momento da captação, em formato de licitação, de forma ética.

Em relação ao terceiro, identificar os objetivos específicos do C&VB e analisar criticamente sua conexão com as forças de competição, é possível concluir que: a principal finalidade da entidade é captar eventos para a Região das Hortênsias, fomentando o desenvolvimento turístico através de ações de capacitação, qualificação e preservação sócio-ambiental. Quanto à captação de eventos, o C&VB sofre as forças competitivas com diferentes intensidades, podendo-se destacar o poder dos clientes e fornecedores, que forçam os preços para baixo. Entretanto, em relação aos outros objetivos não foi possível analisar, pois não possuem registros.

Em relação ao quarto objetivo específico, como são mensurados os resultados decorrentes da captação de eventos, é possível concluir que: o C&VB não possui sistema de indicadores, mas tem o controle sobre alguns itens; define suas metas a partir do histórico de desempenho anual; houve um crescimento de 40% na captação de eventos; o retorno financeiro dos eventos captados é estimado através do cálculo do número de participantes, com gasto médio de R\$ 414,00/dia, média de 3 dias de permanência, a cada evento; e a rotatividade dos mantenedores é 20%.

Entretanto, as pesquisas de satisfação aplicadas pelo C&VB fornecem dados relevantes para formulação das suas estratégias. Quando realizadas junto aos **participantes** dos eventos proporcionam o conhecimento dos pontos fortes e fracos da sede. As realizadas junto aos **clientes** revelam o grau de satisfação em relação aos seus fornecedores e as

pesquisas junto aos **mantenedores** revelam o grau de satisfação destes em relação ao cliente captado e, também, em relação às ações do C&VB.

Na análise específica das forças concorrentes em conexão com as metas de captação de eventos técnicos e científicos do C&VB foi evidenciado que as forças de maior intensidade são o poder de negociação dos clientes e o poder de negociação dos fornecedores.

Em relação ao poder de negociação dos clientes, observou-se que são poderosos por tratar-se de entidades de classes de profissionais liberais, com o crescimento lento e estão condicionadas as especializações do mercado (engenheiros, médicos, tecnólogos, etc.). Outro fator que lhe denota poder é o número de associados que normalmente está relacionado ao nível de sua formação técnica e superior, e este é limitado pelo número de vagas oferecidas no mercado (universidades, centros profissionalizantes, etc.). O cliente também impacta através da periodicidade da realização dos seus eventos, pois em geral, são anuais e pela alternância de sede.

Em relação ao poder de negociação dos fornecedores ficou evidente que as organizadoras de eventos, por constituírem-se elementos essenciais na realização dos eventos, interferem de maneira determinante na captação dos eventos e conseqüentemente no cumprimento da meta do C&VB.

Após a análise dos resultados da pesquisa, relacionando-os aos objetivos específicos propostos é possível responder a questão de pesquisa, e com isso atingir o objetivo principal deste estudo.

O Gramado, Canela e Região das Hortências C&VB desenvolve suas estratégias para a obtenção de vantagens competitivas na captação de eventos a partir de um planejamento bem elaborado, que inicia com o conhecimento do calendário anual de eventos, a identificação da necessidade do cliente e seus diferenciais para a avaliação da infra-estrutura da sede e seus atributos positivos, intuindo a satisfação do cliente. Com este conhecimento, elabora a estratégia pontual, a qual dá ênfase aos pontos em que os atrativos da sede coincidem com o diferencial do cliente. Estando de acordo com a base teórica de Britto e Fontes (2002) e Porter (2004).

O Quadro 4.4 apresenta os resultados das análises em relação aos objetivos específicos, objetivo geral e a questão desta pesquisa, a partir dos dados coletados, através de várias fontes, como: notícias da *internet*, *site* do C&VB, propostas de candidaturas, estatuto da entidade, o *bidding book* do C&VB, agenda de eventos, lista de mantenedores, lista dos

eventos captados pelo C&VB, através de visitas à Região, à sede do C&VB e ao seu *stand* em evento na sede, semi-estruturada com o executivo de Captação de Eventos do C&VB e *banners*, materiais de divulgação, Guia Profissional de Eventos (*show case*), *shell folder* do C&VB, entre outros.

#### Quadro 4.4 – Resumo das Análises dos Resultados

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b> | <p><b>Identificar os aspectos que impactam na captação de eventos:</b><br/> <b>Positivos:</b> a sede possui atrativos turísticos; infra-estrutura apropriada para pequenos e médios eventos técnicos e científicos; uma rede de mantenedores idôneos e politicamente corretos; e marca sedimentada no mercado.<br/> <b>Negativos:</b> a sede não possui infra-estrutura adequada para eventos técnicos e científicos de grande porte; não possui aeroporto na Região; os preços praticados na sede são considerados elevados; a captação está condicionada ao desejo do cliente (promotor do evento); e falta clareza na definição das funções de algumas empresas do <i>trade</i> turístico da sede pode ocasionar eventuais esforços múltiplos.</p>   |
|                              | <p><b>Identificar as forças de competição que atuam no ambiente do C&amp;VB, conforme PORTER:</b><br/> <b>Cientes:</b> promotores de eventos – possuem o poder de forçar os preços para baixo;<br/> <b>Fornecedores:</b> principalmente os mantenedores do C&amp;VB – apenas as organizadoras de eventos são detentoras de forte poder de barganha;<br/> <b>Substitutos:</b> a videoconferência – por ora, não oferece ameaça ao C&amp;VB, pois o seu foco são os congressos;<br/> <b>Novos entrantes:</b> a possibilidade da Secretaria Municipal de Gramado vir a captar eventos através da criação da Gramatur e a ocorrência de congressos em navios.<br/> <b>Rivalidade entre os concorrentes:</b> Porto Alegre e Bento Gonçalves, no Estado e Curitiba (PR) e Florianópolis (SC) no País – a intensidade da rivalidade é deflagrada no momento da captação, de forma ética.</p> |
|                              | <p><b>Identificar os objetivos específicos do C&amp;VB e analisar criticamente sua conexão com as forças de competição:</b><br/>         Seu único objetivo específico claro e definido é o cumprimento da meta anual de captação de eventos – o crescimento de 40%, em 2008. Já, os objetivos específicos do desenvolvimento de ações de capacitação, qualificação e preservação sócio-ambiental, mencionados pelo entrevistado, não puderam ser analisados, pois não foram apresentados os dados resultantes destas ações.</p>  |
|                              | <p><b>Identificar como são mensurados os resultados decorrentes da captação dos eventos:</b> O C&amp;VB não possui um sistema de indicadores. O resultado da captação de eventos é aferido a partir do histórico de desempenho anual, que apresenta um crescimento de 40%, em relação aos últimos dois anos.</p>  |
| <b>OBJETIVO GERAL</b>        | <p><b>Descrever e analisar as estratégias desenvolvidas pelo Gramado, Canela e Região das Hortênsias C&amp;VB para a obtenção de vantagens competitivas na captação de eventos:</b> O planejamento das estratégias é realizado pelo executivo de captação de eventos tendo como ponto central a identificação do perfil do cliente alvo (entidade promotora), através de pesquisas na <i>internet</i> e outras mídias, do conhecimento setorial de atuação da entidade, eventos já realizados pela entidade (independente da sede), e principalmente, o <i>know how</i> do C&amp;VB. As estratégias são baseadas na valorização dos pontos fortes da sede, que a diferenciam da concorrência.</p>   |
| <b>QUESTÃO DA PESQUISA</b>   | <p><b>Como o Gramado, Canela e Região das Hortênsias C&amp;VB desenvolve suas estratégias para a obtenção de vantagens competitivas na captação de eventos?</b> Através do planejamento de estratégias pontuais, que exploram os atributos peculiares da sede, como os atrativos turísticos naturais (clima e paisagens européias) e culturais (<i>glamour</i>, requinte e sofisticação); excelência no atendimento; análise criteriosa da rede de fornecedores; infra-estrutura de padrão internacional; imagem da marca e o <i>marketing</i> de relacionamento para a obtenção de vantagem competitiva pela diferenciação.</p>  |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo descrever e analisar as estratégias desenvolvidas pelo Gramado, Canela e Região das Hortênsias C&VB para a obtenção de vantagens competitivas na captação de eventos. Para isso utilizou-se o método de Estudo de Caso Único.

A metodologia qualitativa teve caráter exploratório, com análise de dados obtidos através de entrevista semi-estruturada, análise documental e observação direta que possibilitaram o conhecimento do objeto de estudo e seus aspectos organizacionais e estratégicos. O referencial teórico apresentado tratou das variáveis que circundam o turismo de eventos, partindo da sua conceituação para a formação do produto turístico e seu mercado. As articulações para comercialização da sede, através da formação dos C&VBx e a conexão com as estratégias para a captação de eventos. E, através do modelo das cinco forças de Michael PORTER, a definição da estratégia de liderança para obtenção de vantagens competitivas. Isso tornou possível concluir que as estratégias em turismo caracterizam-se pela valorização dos diferenciais dos destinos turísticos para enfrentar a competitividade e sustentabilidade.

No que tange ao primeiro objetivo específico – identificar quais os aspectos que impactam na captação de eventos – a sede do C&VB pode impactar na captação de maneira positiva e negativa. É possível reconhecer que a marca Gramado e Canela já está sedimentada no mercado conferindo o diferencial com potencialidade para definir a favor da escolha pela sede do C&VB, pois trás consigo a soma de todos os atributos de atrativos turísticos, acessibilidade, infra-estrutura para a realização de eventos. E também, que se não houver o desejo, por parte do promotor do evento, a captação não é efetivada.

Ao analisar o segundo objetivo específico – identificar as forças de competição que atuam no C&VB – conclui-se que as força que partem dos clientes em direção ao C&VB possuem a intensidade capaz de estimular a mais acirrada rivalidade entre os concorrentes por constituir-se em número reduzido de entidades, com índice de crescimento baixo, porém podendo ser de grande porte, ou ser de classe com destaque no meio técnico e científico (renomada), o que favorece e aumenta o seu poder de barganha.

Outra força evidenciada foi a ameaça de novo entrante oferecida pela opção da realização de congressos em navios, pois existe a possibilidade de formação de grupos estratégicos das operadoras de turismo com a indústria naval, adequando as instalações dos

navios para a realização de congressos, superando as barreiras de necessidade de capital (PORTER, 2004), pois a construção de uma sede com infra-estrutura, além de denotar alto custo e tempo, também denota altos investimentos em divulgação. Possibilitando, também a substituição da alternância de sedes pela alternância de rotas.

A análise do terceiro objetivo específico – identificar os objetivos específicos do C&VB e analisar criticamente a sua conexão com as forças de competição – possibilitou inferir que o C&VB, por não ter o seu planejamento estratégico desdobrado em todas as áreas da entidade, seu único objetivo específico claro e definido é o cumprimento da meta anual de captação de eventos. Já, os objetivos específicos do desenvolvimento de ações de capacitação, qualificação e preservação sócio-ambiental, mencionados pelo entrevistado, expõem a sua vulnerabilidade às forças concorrenciais, pois não pode publicar dados dos resultados das ações em relação à sustentabilidade da sede.

A análise do quarto e último objetivo específico deste estudo – identificar como são mensurados os resultados decorrentes da captação dos eventos – inferiu que, por não possuir sistema de indicadores, não é passível de análise e tornando-se uma limitação para a pesquisa, e também uma sugestão para que o C&VB desenvolva um sistema de indicadores para aferir os resultados dos seus objetivos específicos.

Dentre as limitações da pesquisa, a entrevista aplicada apenas ao executivo de captação de eventos, não havendo um posicionamento sobre as idéias dos mantenedores do C&VB e dos promotores de eventos. Sugere-se que haja a continuação deste trabalho, afim de que se possa obter uma avaliação mais precisa da eficiência das estratégias, já que os mesmos foram excluídos na tentativa de descrever e analisar “como” são elaboradas as estratégias de captação de eventos do C&VB, conforme explicitado na metodologia.

Na tentativa de buscar respostas explicativas sobre como o Gramado, Canela e Região das Hortênsias C&VB desenvolve suas estratégias para a obtenção de vantagens competitivas na captação de eventos a pesquisa concluiu que as estratégias utilizadas priorizam a valorização do seu diferencial, isto é foco na diferenciação. Contudo, as estratégias a serem elaboradas pelo C&VB devem levar em consideração a análise das forças concorrenciais que atuam em seu ambiente, pois refletirão as suas eficiências determinando a sua competitividade e sustentabilidade.

Salienta-se, que este estudo procurou dar uma contribuição para o entendimento do posicionamento competitivo do Gramado, Canela e Região das Hortênsias C&VB, desta forma os resultados não podem ser generalizados.

As conclusões da presente pesquisa não esgotam o tema abordado. Procuram apenas responder a questão da pesquisa proposta. Portanto, espera-se que os resultados obtidos venham a servir de base e fonte de dados para futuras propostas, sugerindo-se, dessa forma, que outros estudos sejam efetivados, a fim de complementar os resultados obtidos.

## REFERÊNCIAS

ABEOC. **Turismo de negócios**: ABEOC estima crescimento de 7% a 10% em 2008. Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br/200801221736.php>>. Acesso em: 28 abr. 2008.

ACERENZA, Miguel Ángel. **Promoção turística**: um enfoque metodológico. São Paulo: Pioneira, 1991.

ANDRADE, José Vicente de. **Turismo: Fundamentos e dimensões**. 8ª ed. São Paulo: Ática, 2002.

ANDRADE, Renato Brenol. **Manual de Eventos**. Caxias do Sul: EDUCS, 2002.

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

BAHL, Miguel. **Eventos**: a importância para o turismo do terceiro milênio. São Paulo: Roca, 2003.

BARRETO, Margarida. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. Campinas: Papirus, 2003.

BARROS, Claudius D. C. **Excelência em Serviços**: uma questão de sobrevivência no mercado. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

BATESON, John; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BENETTI, Gilnei. **Liminar**: Justiça suspende Lei que criou a Gramatur. Jornal de Gramado, Gramado: ed. 1.244 de 18 jul. 2008.

Disponível em: <<http://www.jornaldegramado.com.br/180708.pdf>> Acesso em 30 jul. 2008.

BENI, Mario Carlos. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: 5ª ed. Senac, 2001.

BRITTO, Janaina e FONTES, Nena. **Estratégias para Eventos**: uma ótica do *marketing* e do turismo. São Paulo: Aleph, 2002.

CANTON, Antônia Marisa. **Eventos**: da proposta ao planejamento. *Coletânea Turismo em Análise*. São Paulo: Escola de Comunicação e Artes da USP, v.8, n.1, maio/junho 1997.

\_\_\_\_\_ **Eventos**. In: ANSARAH, Marília (Org). Turismo: Como aprender, Como ensinar Vol.2. São Paulo: Senac, 2001.

\_\_\_\_\_ **Os Eventos no Contexto da Hospitalidade** – um produto e um serviço diferencial In: DIAS, Celia Maria de Moraes. Hospitalidade, Reflexões e Perspectivas. São Paulo: Manole, 2002.

CARVALHO, Rui. **O Grande Negócio do Turismo de Negócios**. Disponível em: <<http://www.ruicarvalho.com.br/oGrandenegociodoturismo.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2008.

CASTELLI, Geraldo. **Turismo: análise e organização**. Porto Alegre: Sulina, 1975.

CBC&VB: **Censo C&VBx 2008**. Disponível em:

< <http://www.fbcevb.com.br/downloads.asp>>. Acesso em: 20 ago. 2008.

DANGAYACH, G. S.; DESHUMKH, S.G. **Manufacturing strategy: literature review and some issues**. International Journal of Operations & Production Management, v. 21, n. 7, p. 884-932, 2001.

DE LA TORRE, Francisco. **Agencias de viagens e transporte**. São Paulo: Roca, 2003.

DIAS, Edna Leite. **Uso da Criatividade para o Setor de Eventos**. In: BAHLL. Miguel. Eventos: A Importância para o Turismo do Terceiro Milênio. São Paulo: Roca, 2003.

DIAS, Vavá D'Arriaga. **Eventos**: colaboração em aspectos da comunicação visual. Porto Alegre: Intermediário, 1996.

DWYER, L.; KIM, C. **Destination competitiveness**: determinants and indicators. Current Issues in Tourism, v.6, n. 5, p. 369-414, 2003.

FERREIRA, Waldir. **Evento como veículo de comunicação dirigida aproximativo**. Turismo em Análise, São Paulo, ECA-USP, v. 6, nº1, p. 40-48, maio 1997.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FORD, Robert, C.; PEEPER, WILLIAN, C. **The past as prologue**: predicting the future of the convention and visitor bureau industry on the basis of its history. Tourism Management, Volume 28, Issue 4, August 2007, Pages 1104-1114.

FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GETZ, Donald. **Event tourism**: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*. Volume, 29, Issue 3, June 2008, Pages 403-428.

GIACAGLIA, Maria Cecília. **Organização de Eventos**: Teoria e Prática. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GOIDANICH, Karin L., MOLETTA, Vânia F. **Turismo de Eventos**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 4ª ed. 2003 (Série Desenvolvendo o Turismo, vol. 1).

GORDON, Ian. *Marketing de Relacionamento*: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. Tradução: Mauro Pinheiro. São Paulo. Futura, 1998.

GRAMADO, CANELA E REGIÃO DAS HORTÊNSIAS *CONVENTION & VISITOR BUREAU*: **Infra-estrutura turística**. Disponível em: <[www.conventionbureau.com.br](http://www.conventionbureau.com.br)>. Acesso em: 20 abr. 2008.

GRÖNROOS, C. *Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ICCA. *Publishes country and city rankings 2006*. Disponível em: <<http://www.iccaworld.com/npps/story.cfm?ID=1305>>. Acesso em: 10 abr. 2008.

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do Turismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

NAKANE, Andréa. **Técnicas de Organização de Eventos**. Rio de Janeiro: Infobook. 2000.

KOTLER, P., HAIDER, D., REIN I., **Marketing Público**: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países. São Paulo, Makron Books, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2003.

LAGE, B. H & MILONE, P. C. **Economia do Turismo**. 7ª ed. Campinas: Papirus, 2001.

LEMOS, Leandro de. **Turismo: que negócio é esse?** : uma análise da economia do turismo. 2ª ed. São Paulo: Papirus, 2004. (Coleção Turismo).

MAGALLÓ, Tonatuih C. **Organizacion de Congressos y Convenciones**. México: Trilhas, 1999.

MARTIN, V. **Manual prático de eventos**. São Paulo: Atlas, 2003.

MATIAS, Marlene. **Organização de Eventos: Procedimentos e Técnicas**. 4ª ed, São Paulo: Manole, 2007.

MEETINGS AND CONVENTIONS MAGAZINE. **2006 Meetings Market Report**. Disponível em: <<http://www.mcmag.com/onlineresources.aspx>>. Acesso em: 08 jun. 2008.

MEIRELLES, Dimária S. **O Conceito de Serviço**. Revista de Economia Política, vol. 26, nº1 (101), pp. 119-136 janeiro-março/2006.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Criatividade em eventos**. São Paulo: Contexto, 2000.

MINISTÉRIO DO TURISMO (Mtur). **Livro Negócios e Eventos** (2008). Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/portalmtur/opencms/institucional/arquivos/Livro\\_NegocioseEventos.pdf](http://www.turismo.gov.br/portalmtur/opencms/institucional/arquivos/Livro_NegocioseEventos.pdf)>. Acesso em: 27 abr. 2008.

MINISTÉRIO DO TURISMO (Mtur): **65 destinos Indutores do Desenvolvimento Regional** (2008) Disponível em:

<[http://200.143.12.85/turismo/opencms/institucional/arquivos/Estudo\\_Competitividade\\_Destinos\\_Indutores.html](http://200.143.12.85/turismo/opencms/institucional/arquivos/Estudo_Competitividade_Destinos_Indutores.html)>. Acesso em: 20 ago. 2008.

MOESCH, Marutschka. **A produção do saber turístico**. 2ª ed. São Paulo: Contexto, 2002.

MOLETTA, Vânia B. F.: **Turismo de Negócios**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003.

MORRISON, A, BRUCN. S and ANDERSON, D, **Convention and visitor bureaus in the U.S.A:** a profile of bureaus, bureau executives, and budgets. *Journal of Travel and Tourism Marketing* 1998, 7(1), 1-19.

OLIVEIRA, Antônio P. **Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização**. São Paulo: Atlas, 2000.

OMT. **Turismo Internacional**: Uma perspectiva Global. 2ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústria e da concorrência. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 18ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 10ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REJOWSKI, Mirian; SOLHA, Karina Toledo. **Pesquisa turística no Brasil da óptica dos pesquisadores**. In LAGE, Beatriz Helena Gelas, e NILONE, Paulo César (org.) Turismo: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

REJOWSKI, Mirian. **Turismo e pesquisa científica**: pensamento internacional e realidade brasileira. Campinas: Papirus, 2002.

ROESCH, S. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. S. Paulo: Atlas, 1999.

RUSCHMANN, D. M. **Marketing turístico: um enfoque promocional**. Coleção Turismo. 2 ed. Campinas: Papirus, 1995.

\_\_\_\_\_. **O planejamento do turismo e a proteção do meio ambiente**. São Paulo, 1994. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.

SEBRAE. **I Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil, 2001**. Disponível em:

<[http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/REPOSITORIO/DOWNLOADS/DIMENSIONAMENTO\\_0.pdf](http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/REPOSITORIO/DOWNLOADS/DIMENSIONAMENTO_0.pdf)>. Acesso em: 08 jun. 2008.

STEIW, Leandro. **Eventos que valem milhões**. Anuário Exame 2007 – 2008. São Paulo: Abril. p. 68. Abr. 2007.

TENAN, Ilka Paulete Svissero. **Eventos**. São Paulo: Aleph, 2002.

THEOBALD, William F. (org.). **Turismo global**. São Paulo: Senac, 2002.

TOMAZZONI, Edgar Luis. **Turismo e Desenvolvimento Regional**: Modelo Apl Tur aplicado à Região das Hortênsias (Rio Grande do Sul – Brasil). 2007. 385f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

TRIGO, Luiz G. G. **Turismo Básico**. São Paulo: SENAC, 2004.

WAHAB, Salah Eldin Abdel. **Introdução à Administração do Turismo**, São Paulo: Pioneira, 1991.

WIKIPÉDIA. **Gramado**. 2008. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Gramado>. Acesso em: 30 mai. 2008.

## **ANEXO A**

### **INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: ENTREVISTA**

**ENTREVISTA COM GESTOR DE CAPTAÇÃO DE EVENTOS DO GRAMADO,  
CANELA E REGIÃO DAS HORTÊNSIAS C&VB**

1. Qual é o objetivo do C&VB?
2. Qual é a estrutura organizacional do C&VB?
3. Quais são os seus concorrentes nacionais e internacionais?
4. Qual é a estratégia dominante no mercado?
5. Como é feita a análise do ambiente competitivo do C&VB?
6. Quais as possibilidades de novos entrantes neste setor?
7. Quais são os potenciais substitutos do C&VB?
8. Quem são os compradores? Qual o poder de influência deles?
9. Quem são os fornecedores? Qual o poder de influência deles?
10. Quais os pontos fortes do C&VB?
11. Quais os pontos fracos do C&VB?
12. Como é o processo de elaboração do planejamento das estratégias do C&VB?
13. O C&VB baseia sua estratégia competitiva em diferenciação, liderança em custo ou foco?
14. Como é o processo de elaboração das estratégias para a captação de evento?
15. Quais as ferramentas utilizadas pelo C&VB para captação de eventos?
16. Quais as maiores dificuldades em implementar e gerir as estratégias de captação de eventos?
17. Quais os principais obstáculos para a captação de eventos?

18. O que influencia ou determina a captação bem sucedida de um evento?
19. Quais são as principais empresas mantenedoras do C&VB?
20. De que forma é feita a seleção dessas empresas?
21. Qual a periodicidade de avaliação das empresas mantenedoras?
22. Qual o direcionamento estratégico competitivo que é observado no plano de marketing e no plano estratégico da captação de eventos?
23. Que elementos do plano de *marketing* conduzem para uma definição de estratégia?
24. Qual o enfoque de atrativo que é observado nos materiais de comunicação do C&VB?
25. Quais os principais elementos de apelo de comunicação, que podem ser observados nas peças publicitárias institucionais, de promoção e divulgação do C&VB e de seus eventos?
26. Qual a qualidade das informações do material de comunicação? Elas direcionam a uma estratégia definida?
27. Como são mensuradas as estratégias competitivas?