

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

RESOURCE-BASED VIEW PARA ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DE DESTINOS TURÍSTICOS: O CASO DE BANANEIRAS-PB

Resumo

A competitividade de destinos turísticos refere-se à capacidade que um destino tem em entregar bens e serviços com um melhor desempenho, mobilizando, para isso, um conjunto de recursos. Assim, tendo como base teórica a *Resource-Based View*, este artigo objetivou analisar o potencial competitivo dos recursos que compõem o destino turístico do município de Bananeiras-PB. Para isso, foi conduzido um estudo de caso de caráter descritivo tendo como principais técnicas no processo de coleta de dados a pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas. Os resultados foram interpretados a partir de uma abordagem qualitativa, fazendo o uso de duas técnicas de análise, sendo elas: a análise de conteúdo e a análise por meio do modelo VRIO. Os resultados encontrados mostram que os Festivais Culturais, o Patrimônio Natural, os Atrativos Turísticos e os Serviços Receptivos apresentaram como implicação competitiva uma situação de paridade. Por outro lado, a Hospedagem, o Comércio e Serviços, o Conjunto Arquitetônico e os Bares e Restaurantes apresentaram potencial de gerar vantagem competitiva sustentável. Estes achados podem auxiliar os gestores nas tomadas de decisões, garantindo melhores posições estratégicas na busca pela vantagem competitiva sustentável.

Palavras-chave: Vantagem Competitiva, Resource-Based View, Modelo VRIO, Competitividade de Destinos Turísticos.

Abstract

The competitiveness of tourist destinations refers to the capability that a destination has in delivering products and services with a better performance, mobilizing, for this, a set of resources. Thus, based on the Resource-Based View as a theoretical basis, this article aimed to analyze the competitive potential of the resources that make up the tourist destination of the municipality of Bananeiras-PB. For this, a descriptive case study was conducted, with bibliographic research and semi-structured interviews as the main techniques in the data collection process. The results were interpreted from a qualitative approach, using two analysis techniques, namely: content analysis and analysis using the VRIO model. The results found show that Cultural Festivals, Natural Heritage, Tourist Attractions and Receptive Services presented a situation of parity as a competitive implication. On the other hand, the Accommodation, Commerce and Services, the Architectural Complex and the Bars and Restaurants presented potential to generate sustainable competitive advantage. These findings can assist managers in making decisions, ensuring better strategic positions in the search for sustainable competitive advantage.

Keywords: Competitive Advantage, Resource-Based View, VRIO Model, Competitiveness of Tourist Destinations.

1 Introdução

O ambiente organizacional está cada vez mais marcado por dinamismo, complexidade, mudanças e incertezas. As diversas transformações que modificam o mundo acabam refletindo também na realidade vivenciada pelas empresas e exigem dos gestores uma postura diferenciada no que diz respeito ao comportamento no mercado e a adaptabilidade às mudanças, de forma a trazer competitividade para as organizações (CORSATTO; HOFFMANN, 2013; PAGELL *et al.*, 2004).

Entende-se competitividade como a capacidade que as empresas possuem e que as permitem assegurar uma posição no mercado por meio de resultados superiores (SPEZAMIGLIO; GALINA; CALIA, 2016). Isto acontece quando elas estão procurando um objetivo em comum, podendo ser uma posição específica no mercado, um lucro maior ou prêmios (BERNARDES *et al.*, 2013). Emerge, portanto, a questão da vantagem competitiva, que, na ótica da *Resource-Based View* - RBV, está apoiada nos recursos e capacidades que são capazes de gerar valor econômico superior aos dos concorrentes (PETERAF; BARNEY, 2003).

Para a RBV, a fonte da vantagem competitiva está na posse de um conjunto de recursos e capacidades cuja interação produz um resultado superior ao do concorrente e é, ao mesmo tempo, inimitável (HAYASHI *et al.*, 2018). Esses recursos possuem características raras e contribuem para a vantagem competitiva organizacional por serem valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e apoiados pela organização (CHAHAL *et al.*, 2020).

As análises e resultados que a perspectiva da RBV apresenta são adequados em diversos contextos, como é o caso do setor de turismo, que possui grande representação econômica e competitiva. Trata-se de uma atividade que proporciona oportunidades para a localidade onde se desenvolve e para a comunidade como um todo (MASSUKADO; TEIXEIRA, 2008), sendo marcada pelo caráter sistêmico, por envolver a integração de variados setores econômicos (ARRUDA; OLIVEIRA; MARIANI, 2014).

Neste sentido, Rodrigues, Pereira e Añaña (2015) apontam que a dinâmica do crescimento do mercado turístico requer dos destinos turísticos a capacidade de inovar para que seja possível, em meio as diversas mudanças, entender e atender as expectativas do consumidor. Diante desta dinâmica, percebe-se que o conhecimento dos recursos turísticos estratégicos presentes em determinado destino pode potencializar o desenvolvimento de uma região, já que a correta exploração desses recursos pode permitir o alcance de posições estratégicas que resultem em uma vantagem competitiva.

Sobre isso, a partir de levantamento bibliográfico, identificou-se um campo ainda aberto para a exploração da RBV como base teórica para a análise da competitividade de destinos turísticos. Aproximam-se disto os trabalhos de Lins, Flores e Flores (2018), Arruda, Oliveira e Mariani (2014) e Campbell e Kubickova (2020). O primeiro deles teve como objetivo avaliar a vantagem competitiva de Balneário Camboriú com base na RBV, na percepção dos *stakeholders*; já o segundo objetivou classificar os recursos disponíveis dentro do sistema turístico da cidade de Bonito - MS, bem como verificar qual o nível de competitividade gerado por eles; e o último examina o papel dos recursos de microempresas e seu impacto no sucesso destas empresas no domínio do agroturismo em Honduras, usando a RBV como estrutura teórica.

Logo, considerando um campo a ser explorado e a relevância de estudos deste tipo, o objetivo desta pesquisa é analisar o potencial competitivo dos recursos que compõem o destino turístico do município de Bananeiras-PB.

Bananeiras, localizada na micro região do brejo paraibano à 141 km da capital, João Pessoa, apresenta um conjunto de elementos que a torna diferente dos demais destinos, fazendo com que o setor do turismo local tenha um alto potencial capaz de atrair turistas nacionais e estrangeiros. Destaca-se seu potencial natural, cultural, gastronômico e arquitetônico, o que tem atraído investimentos em residências, comércio e serviços, dando uma nova identidade econômica ao município (IPHAEP, 2019). Além disso, Bananeiras faz parte de importantes roteiros turísticos, como o Roteiro Turístico Cultural Caminhos do Frio, um produto turístico integrado que inclui 9 municípios do Estado da Paraíba, representando um ativo complexo que é a base da estratégia de desenvolvimento turístico da região (CHIM-MIKI; RIBEIRO; MOREIRA, 2020).

Portanto, o presente estudo trará contribuições à teoria e prática. Em outras palavras, o estudo explora a relação entre a RBV com a competitividade de destinos turísticos, avançando no campo de conhecimento que ainda apresenta lacunas e possibilidades. Além disso, os resultados aqui apresentados oferecem informações estratégicas ao destino turístico estudado, na medida em que identifica recursos que têm potencial de conferir vantagem competitiva, permitindo que gestores concentrem esforços em elementos fundamentais para o sucesso da atividade turística.

Além desta seção introdutória, as demais seções deste estudo estão estruturadas da seguinte forma: primeiramente, contempla-se um apanhado teórico sobre as temáticas da RBV e da Competitividade de Destinos Turísticos; em seguida, são descritos os aspectos metodológicos e resultados obtidos; e finalmente, são tecidas as considerações finais do trabalho.

2 Referencial Teórico

2.1 *Resource-Based View* - RBV

Os estudos de Penrose (1959), Barney (1991; 2001), Peteraf (1993) e Wernerfelt (1984) são apontados como seminais para a abordagem da *Resource-Based View* (PUGAS; CALEGARIO; ANTONIALLI, 2013; SALGADO; COLOMBO, 2015; PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011). A RBV propõe uma nova visão para a análise da vantagem competitiva das empresas, diferenciando-se totalmente da visão que focaliza o posicionamento das empresas no mercado, que tem como influência os estudos e modelos desenvolvidos por Michael Porter.

Na visão de Porter (1991), o sucesso de uma empresa se dá quando ela atinge uma posição competitiva ou, ainda, alcança séries de posições que resultam em desempenhos financeiros superiores e sustentáveis, ocasionando a vantagem competitiva. Em contraste à teoria do posicionamento, a RBV é caracterizada por focalizar os recursos e as capacidades internas que uma empresa possui como fonte geradora de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007), invertendo a ótica da análise da externa para a interna. O ponto central da RBV está, primordialmente, na obtenção da vantagem competitiva por meio dos recursos e competências que são desenvolvidos e gerenciados pelas empresas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Para Wernerfelt (1984), os recursos podem ser entendidos como qualquer coisa que possa representar a força ou fraqueza de uma empresa, podendo ser tangíveis e intangíveis, como nomes de marcas, máquinas, procedimentos eficientes,

capital, entre outros. De modo específico, Barney e Hesterly (2007) fazem uma classificação que considera recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Já no que se refere as capacidades, os autores indicam que elas são um subconjunto que fazem parte dos recursos da empresa, ou seja, consiste na habilidade que a empresa tem de aproveitar completamente todos os recursos que ela controla.

Duas características fundamentais da RBV são a heterogeneidade e a imobilidade. A heterogeneidade significa que diferentes empresas podem possuir diferentes recursos e capacidades ainda que atuem no mesmo setor. Dito de outra forma, empresas do mesmo setor de atividades podem ter desempenhos diferentes umas das outras. Já a imobilidade significa que as empresas possuem diferentes recursos e capacidades e que estas diferenças podem ser duradouras. Isso pode ocorrer quando for muito custoso ou impossível para outras empresas adquirirem ou desenvolverem certos recursos e capacidades (BARNEY; HESTERLY, 2007; VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Quanto as ferramentas utilizadas para analisar o potencial dos recursos estratégicos de uma empresa, o Modelo VRIO é amplamente utilizado. Ele avalia se os recursos de uma empresa podem ser considerados estratégicos e, conseqüentemente, se podem representar um potencial de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007), a partir de quatro questões: valor, raridade, imitabilidade e organização, conforme Quadro 1.

Quadro 1. Modelo VRIO, questões e significados

| Modelo VRIO | Questões | Significados |
|----------------------|---|---|
| Valor | Os recursos que a empresa possui permitem que ela possa explorar uma oportunidade externa ou neutralizar ameaças do ambiente? | A condição dele deve ser superior aos dos concorrentes, pois assim permitirá a organização a implementação de estratégias eficazes para o seu negócio. |
| Raridade | Os recursos são controlados atualmente por poucas empresas concorrentes? | Quando um recurso é apenas da propriedade de uma empresa ou de um pequeno número de empresas, influenciando totalmente na obtenção da vantagem competitiva. |
| Imitabilidade | As empresas que não possuem os recursos apresentam desvantagem em termos de custo para obtê-los ou desenvolvê-los? | Refere-se a dificuldade que outras empresas possuem em desenvolver ou copiar um recurso estratégico valioso e raro de alguma outra empresa. |
| Organização | As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizadas para dar apoio à exploração dos recursos valiosos, raros e custosos de imitar? | Funciona como um fator de ajuste de todo o modelo e, também, contribui na exploração de recursos já existentes para a obtenção do máximo de vantagem. |

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007) e Almeida e Marcondes (2014).

Percebe-se, portanto, a relevância do uso do modelo VRIO ao permitir que os gestores organizacionais possam identificar as forças e fraquezas presentes em suas empresas (BARNEY; HESTERLY, 2007). Ele auxilia de forma consistente as organizações quanto ao conhecimento de quais são os seus recursos estratégicos e em quais deles devem concentrar os seus esforços.

Em virtude de sua grande e fácil aplicabilidade, diversos estudos têm se dedicado a realizar as análises por ele propostas. Exemplos são encontrados em diferentes contextos, como: Salgado e Colombo (2015), que aplicaram o modelo VRIO ao Sistema de Gestão Ambiental de um hotel; Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011), que analisaram os recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva; Gohr *et al.* (2011), que analisaram se recursos de uma organização do setor

sucroalcooleiro contribuem para gerar vantagem competitiva; Fuzinatto e Santos Junior (2020), que avaliaram a influência da agricultura na competitividade de um restaurante; e Bakos *et al.* (2016), que analisaram o potencial de informação eletrônica como recurso capaz de aumentar a competitividade.

2.2 Competitividade de Destinos Turísticos

Mesmo diante de dificuldades, o setor do turismo caracteriza-se por seu crescimento contínuo e por ser uma atividade que gera emprego e renda para uma localidade (MASSUKADO; TEIXEIRA, 2008). Sobre isso, Lins, Flores e Flores (2018) apontam que o principal produto do turismo é o destino turístico, ou seja, uma região geográfica que abrange um conjunto de recursos que necessitam ser gerenciados, sendo eles: atrações culturais, infraestrutura, serviços e atividades, com a finalidade de proporcionar uma experiência única ao turista. A competitividade desses destinos está relacionada com a capacidade de entregar bens e serviços com um melhor desempenho que destinos concorrentes, em termos de experiências que são consideradas importantes pelos turistas (DWYER; KIM, 2003).

A literatura ressalta que para um destino ser considerado competitivo ele necessita da presença de vantagens competitivas e vantagens comparativas (LINS; FLORES; FLORES, 2018). Entende-se por vantagem comparativa todos os atributos, serviços e produtos que o destino possui e que são considerados mais satisfatórios do que os ofertados por outros destinos. Já a vantagem competitiva está relacionada ao alcance de uma experiência turística proporcionada pelo destino que excede as expectativas do turista, fazendo com que o mesmo se sinta totalmente satisfeito com a experiência e que não busque outro destino (LINS; FLORES; FLORES, 2018).

Ainda sobre a questão da competitividade, comumente são encontrados estudos e modelos de autores como Dwyer e Kim (2003) e Ritchie e Crouch (2003), sendo eles os mais representativos dessa corrente de pensamento (LINS; FLORES; FLORES, 2018; OLIVEIRA *et al.* 2019; SANTOS; FERREIRA; COSTA, 2014). Também é possível apontar estudos que utilizaram modelos específicos ligados à diferentes bases teóricas para analisar a competitividade de destinos turísticos, como os de Cracolici e Nijkamp (2008), Melián-González e García-Falcón (2003), Rodrigues, Pereira e Añaña (2015), Vieira *et al.* (2019) e de Perna, Custódio e Oliveira (2018). Cada um deles tem suas características e especificidades, porém, todos os modelos utilizados apresentam em comum a abordagem dos recursos como fator que sustenta a atividade e o destino turístico (LINS; FLORES; FLORES, 2018).

Logo, diante da importância que a compreensão dos recursos apresenta para a questão da competitividade de destinos turísticos, a base teórica da *Resource-Based View* também tem ganhado espaço na literatura da área. Os estudos de Lins, Flores e Flores (2018) e Arruda, Oliveira e Mariani (2014) são exemplos disso.

O primeiro deles teve como objetivo avaliar a vantagem competitiva de Balneário Camboriú com base na Visão Baseada em Recursos, na percepção dos *stakeholders*. Como resultado, identificou-se que Balneário Camboriú possui recursos considerados como vantagens competitivas que podem ser utilizadas para o sucesso sustentável do destino turístico. Já o segundo, objetivou classificar os recursos disponíveis dentro do sistema turístico da cidade de Bonito - MS, bem como verificar qual o nível de competitividade gerado por eles. Como resultado, observou-se que os recursos que trazem maior desenvolvimento e vantagem sustentada à Bonito são: a configuração do Voucher Único, os atrativos locais, além do próprio território.

Destaca-se, portanto, que a aplicação das prescrições da RBV em recursos de destinos turísticos são viáveis, já que: a) os destinos turísticos podem ter uma série de objetivos, conforme estabelecido pelas autoridades políticas no poder; b) os destinos turísticos possuem diversos recursos e capacidades que são utilizadas para realizar atividades econômicas e que podem apresentar características propostas nesta abordagem teórica; e c) os destinos turísticos são limitados por seus ambientes específicos, aos quais devem estar em constante adaptação se quiserem sobreviver (MELIÁN-GONZÁLEZ, GARCÍA-FALCÓN, 2003).

Ao reconhecer o potencial de crescimento e desenvolvimento dos destinos turísticos por meio da exploração dos recursos turísticos estratégicos, torna-se pertinente realizar estudos com esse objeto, uma vez que os gestores de destinos turísticos podem, a partir dos resultados, ter uma melhor compreensão de quais são os seus recursos com alto potencial e explorar melhores políticas de turismo público, objetivando alcançar resultados e desempenhos satisfatórios (LINS; FLORES; FLORES, 2018).

3 Aspectos Metodológicos

O presente estudo objetivou analisar o potencial competitivo dos recursos que compõem o destino turístico do município de Bananeiras-PB. Assim, esta investigação tem caráter descritivo, pois objetiva descrever as especificidades de determinada população ou fenômeno (GIL, 2018), nesse caso, o destino turístico de Bananeiras. De forma geral, a pesquisa descritiva é utilizada para identificar e obter informações sobre as características de determinado assunto (COLLIS; HUSSEY, 2005), o que é adequado à presente proposta.

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa enquadra-se como um estudo de caso, visto que objetiva investigar um fenômeno em profundidade e em seu contexto real (YIN, 2015). O estudo de caso caracteriza-se por apresentar um alto nível de detalhamento do caso e isso é possibilitado pelo fato de ser um estudo profundo e exaustivo (GIL, 2018). Trata-se, portanto, do delineamento mais adequado para investigar um fenômeno em situações em que dificilmente são percebidos os limites entre o fenômeno e o contexto, fazendo com que seja possível ter uma visão holística do mundo real (YIN, 2015; GIL, 2018).

Já sobre as técnicas utilizadas no processo de coleta de dados, as principais foram: pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas. A pesquisa bibliográfica foi realizada para, além de construir o embasamento teórico do estudo, identificar os recursos essenciais ao sistema turístico de Bananeiras, ou seja, os recursos estratégicos. Já as entrevistas semiestruturadas foram realizadas para compreender a percepção dos entrevistados a respeito do tema (SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO, 2010). Para isso, foi utilizado um roteiro pré-estabelecido com questões baseadas nos quatro aspectos avaliados pelo Modelo VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização).

As entrevistas ocorreram no período de 30 de março de 2021 à 15 de abril de 2021. Nesta oportunidade, foram entrevistados 5 representantes de setores fundamentais para o turismo de Bananeiras, sendo eles: 1 - Secretária de Turismo do município; 2 - Guia Turístico; 3 - Representante do setor de Bares e Restaurantes; 4 - Representante de Serviços Receptivos; e 5 - Representante de um Atrativo Turístico. Esses atores foram selecionados considerando sua importância para a composição de Bananeiras enquanto destino turístico, sendo escolhidos pelo critério de conveniência e acessibilidade.

Todas as entrevistas foram realizadas de forma remota, utilizando a plataforma *Google Meet*, e tiveram em média 40 minutos de duração. Após a etapa de entrevistas, deu-se início ao processo de transcrição e codificação das mesmas, no qual todas as entrevistas foram transcritas, literalmente, a partir do áudio da gravação.

Os dados coletados foram interpretados a partir de uma abordagem qualitativa, que está voltada para a compreensão da percepção dos indivíduos e para a singularidade das experiências (SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO, 2010), utilizando a técnica de análise de conteúdo e análise por meio do modelo VRIO. Entende-se a análise de conteúdo como um procedimento tradicional para analisar todos os tipos de material de texto, classificando o conteúdo em um sistema de categorias (FLICK, 2009), com o objetivo de identificar as informações que estão sendo ditas sobre determinado assunto (VERGARA, 2015). Assim, as categorias utilizadas foram os recursos estratégicos identificados pela pesquisa bibliográfica, e a aplicação do VRIO seguiu o passo a passo sugerido pelo próprio modelo, que busca identificar recursos valiosos, raros, difíceis de serem imitados e explorados pela organização.

4 Resultados

A partir de pesquisa bibliográfica dedicada a levantar os recursos essenciais ao sistema turístico de Bananeiras, principalmente em Nunes e Martins (2019) e IPHAEP (2019), foi possível chegar a uma lista de 8 recursos estratégicos:

- a) Festivais culturais:** Compreende a participação em festivais e rotas culturais, como o Festival Literário de Bananeiras, Festival da Banana, Festival Gastronômico, Rota Cultural Caminhos do Frio e Circuito Junino do Brejo.
- b) Hospedagem:** Refere-se a estrutura de hotéis e pousadas dedicada a receber visitantes.
- c) Comércio e serviços:** Estrutura de comércio em geral, Bancos, Segurança.
- d) Conjunto arquitetônico:** Compreende o conjunto de Museus, Casas e Casarões Tombados.
- e) Patrimônio natural:** Refere-se aos atributos naturais do município, como a Cachoeira do Roncador, Área de conservação Goiamunduba, Mata da Bica.
- f) Atrativos turísticos:** Envolve os lugares de interesse dos visitantes, como o Cruzeiro de Roma, Túnel histórico Ferroviário, Engenho da Cachaça Rainha, Igreja Matriz Nossa Senhora do Livramento, Estação Bananeiras, Colégio das Carmelitas, Trilhas, Passeios.
- g) Serviços receptivos:** Compreende as Agências de Passeios e Guias Turísticos.
- h) Bares e Restaurantes:** Estabelecimentos de alimentação e entretenimento.

Após identificados, esses recursos foram analisados sob a ótica do modelo VRIO. Para isso, os entrevistados foram orientados sobre o significado de cada aspecto questionado segundo o modelo, visando uma melhor compreensão e avaliação. Dessa forma, foi dada a seguinte orientação na realização dos questionamentos: recursos valiosos são aqueles que contribuem para atrair mais turistas e, conseqüentemente, melhoram a posição competitiva do destino turístico; recursos raros são aqueles possuídos por poucos destinos turísticos; custoso de imitar consiste na dificuldade em termos de custo que outros municípios enfrentam para desenvolver ou imitar certo tipo de recurso; e organização significa que o destino turístico está organizado para explorar totalmente o recurso (LINS; FLORES;

FLORES, 2018). O resultado da aplicação do Modelo VRIO é apresentado no Quadro 2.

Quadro 2. Aplicação do Modelo VRIO

| RECURSO | VALIOSO? | RARO? | CUSTOSO DE IMITAR? | EXPLORADO PELA ORGANIZAÇÃO? | IMPLICAÇÃO COMPETITIVA |
|------------------------|----------|-------|--------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| Festivais Culturais | SIM | NÃO | SIM | SIM | Paridade Competitiva |
| Hospedagem | SIM | SIM | SIM | SIM | Vantagem Competitiva Sustentável |
| Comércio e Serviços | SIM | SIM | SIM | SIM | Vantagem Competitiva Sustentável |
| Conjunto Arquitetônico | SIM | SIM | SIM | SIM | Vantagem Competitiva Sustentável |
| Patrimônio Natural | SIM | NÃO | SIM | NÃO | Paridade Competitiva |
| Atrativos Turísticos | SIM | NÃO | SIM | SIM | Paridade Competitiva |
| Serviços Receptivos | SIM | NÃO | NÃO | NÃO | Paridade Competitiva |
| Bares e Restaurantes | SIM | SIM | SIM | SIM | Vantagem Competitiva Sustentável |

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Considerando os resultados expostos no Quadro 2, é possível visualizar quais recursos são considerados valiosos, raros, custosos de imitar, explorados pela organização e, conseqüentemente, qual a sua implicação competitiva para o destino turístico de Bananeiras.

Individualmente, o recurso Festivais Culturais é considerado valioso, já que fortalece a questão cultural e tem sido capaz de contribuir cada vez mais para o desenvolvimento turístico do município. Contudo, apesar da grande participação em festivais culturais e com características específicas, esse recurso não é raro, visto que outros municípios e outras regiões desenvolvem festividades semelhantes. Ainda assim, o recurso é difícil de ser imitado, pois ainda que outras localidades recebam investimentos ou incentivos para realização desses festivais, há outros fatores que dificultam a sua imitação, como a ausência de estrutura turística nos municípios capaz de alojar e receber visitantes, por exemplo. No caso de Bananeiras, há um grande investimento e apoio dado nos últimos anos para realização desses festivais culturais, o que mostra que o recurso em questão é explorado pelo município. Tem-se, portanto, uma situação de paridade competitiva em relação a outros destinos turísticos.

O recurso Hospedagem se mostrou valioso, sendo fundamental para a competição do município e colocando à disposição dos visitantes uma estrutura de hospedagem com diferentes possibilidades, das mais simples às mais sofisticadas. Trata-se de um recurso raro, já que estrutura semelhante não é encontrada na região, assim como é de difícil imitação, considerando questões como custo, demanda, capacidade e atratividade. Além disso, apesar dos entrevistados apontarem que melhorias ainda são bem-vindas para este recurso, ele é apoiado e explorado pelo município, o que indica um potencial de gerar vantagem competitiva sustentável.

O recurso Comércio e Serviços também apresenta um potencial de gerar vantagem competitiva sustentável. A estrutura que Bananeiras oferece é considerada valiosa, por estar preparada para oferecer facilidades e comodidades para os turistas, o que é fundamental para explorar oportunidades de mercado. Quanto a raridade, são poucas as cidades que concorrem no turismo rural, assim como Bananeiras, que dispõem de uma boa estrutura de comércio e serviços. Essa estrutura apresenta dificuldades de imitação, uma vez que depende de uma série de fatores, como investimento e demanda. O recurso é explorado pelo destino turístico e encontra apoio em diferentes frentes, como é o caso do chamado Trade Turístico, um grupo informal criado para discutir e compartilhar informações sobre o comércio e serviços do município.

O Conjunto Arquitetônico também apresentou potencial de gerar vantagem competitiva sustentável. Ele é valioso e contribui de maneira fundamental para atrair mais turistas, sendo este um dos grandes potenciais turísticos do município. Trata-se de um conjunto raro, com mais de 80 edificações catalogadas pelo IPHAEP, e que é, conseqüentemente, difícil de imitar, uma vez que traduz a construção da rica história de Bananeiras e não pode ser copiado com facilidade. O recurso encontra apoio e fiscalização do destino turístico, assim como de órgãos como o IPHAN e IPHAEP.

O Patrimônio Natural é considerado valioso, já que é capaz de atrair visitantes, principalmente os interessados no turismo rural. Porém, não se trata de um recurso raro, considerando que toda a região do Brejo Paraibano é rica e tem grande potencial natural, ainda que pouco explorados. No que se refere à imitabilidade, destaca-se o fato de que a imitação deste tipo de recurso não está ligada a custos, mas ao ambiente natural e sua preservação, o que é difícil de ser imitado. Ademais, ao contrário do que se esperava, o recurso não é explorado e apoiado pelo destino turístico, sendo marcado pela ausência de fiscalização e presença de desmatamento de áreas importantes, como para construção de condomínios e novos empreendimentos. Tem-se, portanto, uma situação de paridade competitiva.

Sobre os Atrativos Turísticos, Bananeiras dispõe de uma diversidade de atrativos que colabora para atrair mais turistas, o que é valioso para a competição, porém não é um recurso raro, já que outros destinos têm sua própria composição de atrativos. Ainda assim, é um recurso difícil de imitar, na medida que depende de um conjunto de fatores como a história da cidade, diversidade cultural, entre outros. Além disso, identificou-se uma necessidade de maior suporte para a plena atuação desses atrativos, o que implica em paridade competitiva.

Os Serviços Receptivos são valiosos para a sobrevivência do destino turístico, sendo fundamentais para a ligação entre os turistas e os atrativos, no entanto é um recurso encontrado com facilidade em outros municípios, ou seja, não é considerado raro. Também não é algo difícil de imitar, uma vez que não são encontradas grandes barreiras nem limitações de custos, nem se trata de um recurso explorado totalmente pelo destino, resultando em paridade competitiva. Resultado similar para Serviços Receptivos foi encontrado no estudo de Arruda, Oliveira e Mariani (2014) realizado em Bonito - MS, algo já esperado quando se considera que este tipo de recurso é facilmente encontrado em municípios turísticos.

O setor de Bares e Restaurantes contribui fortemente para atrair turistas para o destino turístico, pois Bananeiras oferece uma estrutura capaz de atender o público interno e o externo (visitantes) com uma variedade de opções, sendo este inclusive um dos grandes atrativos do município. Além de valioso, o recurso é raro, visto que estrutura semelhante é encontrada em poucos municípios, e de difícil imitação, pois este tipo de estrutura requer investimento e demandas consistentes. O recurso

encontra apoio e tem sido explorado pelo destino turístico, com a atuação de poder público e atuação privada, o que revela um potencial de gerar vantagem competitiva sustentável.

Cabe brevemente observar que os resultados obtidos para os recursos de Hospedagem, Comércio e Serviços e Bares e Restaurantes, que apresentaram potencial de gerar vantagem competitiva sustentável, divergem dos resultados encontrados nos estudos de Lins, Flores e Flores (2018), no destino turístico de Balneário Camboriú, no qual, esses mesmos recursos apresentaram paridade competitiva. Ou seja, o destino turístico de Bananeiras conseguiu criar um valor superior aos de seus concorrentes nesses recursos que apresentam potencial de gerar vantagem competitiva sustentável, podendo levar a compreensão de que esses recursos são fundamentais para o destino e fonte de atração para novos turistas.

5 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo analisar o potencial competitivo dos recursos que compõem o destino turístico do município de Bananeiras-PB. O destino turístico de Bananeiras é reconhecido por seu protagonismo e pelo seu alto potencial turístico, sendo um caso real adequado à execução de estudos que tenham relação com a vantagem. Desse modo, é possível afirmar que o objetivo traçado foi alcançado com sucesso.

Ao todo, foram identificados 8 recursos estratégicos que compõem o destino turístico em questão, destacando elementos fundamentais para o sucesso da atividade turística no município. Desses recursos, os Festivais Culturais, o Patrimônio Natural, os Atrativos Turísticos e os Serviços Receptivos apresentaram como implicação competitiva uma situação de paridade. Por outro lado, a Hospedagem, o Comércio e Serviços, o Conjunto Arquitetônico e os Bares e Restaurantes apresentaram potencial de gerar vantagem competitiva sustentável. Destaca-se que não foi identificado, a partir da análise dos dados, nenhum cenário de desvantagem ou de vantagem temporária.

Os recursos que apresentaram como implicação a paridade competitiva, ou seja, aqueles que são encontrados em outros destinos turísticos com facilidade, tem sua relevância, na medida que contribuem com o desenvolvimento do turismo local. A partir desta identificação, é possível, do ponto de vista da gestão, determinar quais caminhos seguir para trazer novas características ao recurso e torná-lo um potencial gerador de vantagens competitivas temporárias e até mesmo sustentáveis.

Já os recursos que apresentaram potencial de gerar vantagem competitiva sustentável representam a excelência com que o destino turístico de Bananeiras vem gerindo esses recursos, culminando em resultados satisfatórios no que diz respeito à sua competitividade. É com base nesses recursos que o município consegue manter e fortalecer sua posição como importante destino na micro região do brejo paraibano, assim como fazer do turismo uma importante fonte de renda e desenvolvimento local.

A análise aqui realizada pode auxiliar o segmento turístico a partir do reconhecimento de quais recursos podem ser considerados estratégicos para o destino turístico de Bananeiras. Assim, gestores podem direcionar ou redimensionar as suas ações futuras sobre a gestão do turismo, como por exemplo, no planejamento e execução das atividades turísticas. Ao ter uma visão holística e integrada sobre em quais recursos devem ser concentrados os esforços, será permitido conduzir ações mais assertivas e que também possam agregar valor aqueles recursos que

necessitam de melhorias, a fim de alavancar a competitividade do destino turístico de forma sustentável.

Contudo, apesar do objetivo aqui proposto ter sido alcançado, aponta-se como limitação do estudo a dificuldade de acesso aos representantes de setores fundamentais para o turismo de Bananeiras, como o de hospedagens, por exemplo. Em virtude da pandemia da Covid-19, todo o contato com os possíveis participantes, assim como as entrevistas, foi realizado de maneira remota, por isso dificuldades foram naturalmente encontradas, seja na não resposta ao contato, seja na barreira à aplicação das entrevistas *online*.

Finalmente, sugere-se que estudos futuros possam replicar a análise aqui apresentada em outros destinos turísticos, inclusive em concorrentes diretos do município de Bananeiras, como os que compõem o brejo paraibano. Além disso, sugere-se considerar a participação dos turistas como sujeitos de pesquisa, visando ter uma compreensão mais ampla acerca do assunto.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. V.; MARCONDES, R. C. A distribuição física como recurso estratégico de fabricantes de bens de consumo para a obtenção da vantagem competitiva. **Revista de Administração**, v. 49, n. 4, p. 656-670, 2014.

ARRUDA, D. O.; OLIVEIRA, G. M.; MARIANI, M. A. P. Competitividade do sistema produtivo do turismo em Bonito, MS, a partir de uma visão baseada em recursos. **Interações**, v. 15, n. 2, p. 399-408, 2014.

BAKOS, A.; MILLER, C.; PACKHAM, G.; PICKERNELL, D.; THOMAS, B. Internal Electronic Information as a Competitiveness-Enhancing Resource in German Automotive Industry Suppliers. **Strategic Change**, v. 25, n.1, p. 61-80, 2016.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes. **The Academy of Management Review**, v. 2, n. 1, p. 41-56, 2001.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERNARDES, M. M. S.; OLIVEIRA, G. G. RUECKER, S.; SATO, K. Identificação de pesquisas estratégicas em gestão de design direcionadas ao aumento da competitividade de micro e pequenas empresas brasileiras. **Design & Tecnologia**, v. 3, n. 5, p. 24-34, 2013.

CAMPBELL, J. M.; KUBICKOVA, M. Agritourism microbusinesses within a developing country economy: A resource-based view. **Journal of Destination Marketing & Management**, 17, 100460, 2020.

CHAHAL, H.; GUPTA, M.; BHAN, N.; CHENG, T. C. E. Operations management research grounded in the resource-based view: A meta-analysis. **International Journal of Production Economics**, 230, 107805, 2020.

CHIM-MIKI, A. F.; RIBEIRO, R. O.; MOREIRA, V. F. Elementos de Coopetición en Redes para Circuitos Turísticos. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 29, n.4, p. 1076-1095, 2020.

CORSATTO, C. A.; HOFFMAAN, W. A. M. Gestão do conhecimento e inteligência competitiva: delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas. **Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v.18, n.38, p.19-36, 2013.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRACOLICI, M. F.; NIJKAMP, P. The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions. **Tourism Management**, v. 30, n. 3, p. 336-344, 2008.

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

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FUZINATTO, N. M.; SANTOS JUNIOR, S. Agricultura Urbana como Recurso Competitivo em Serviços Alimentares: Uma Avaliação por Meio da Teoria da Visão Baseada em Recursos. **Turismo: Visão e Ação**, v. 22, n. 1, p. 2-23, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2018.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C.; BURIN, C. B.; MARQUES, M. S.; ARAI, R. M. Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro. **Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, p. 60-71, 2011.

HAYASHI, P.; ITO, N.; GIMENEZ, F. A. P.; PONGELUPPE, L. Entendimentos e desentendimentos da pesquisa empírica da visão baseada em recursos: uma abordagem exploratória. **Estudios Gerenciales**, v. 34, n. 149, 469-480, 2018.

IPHAEP - Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico do Estado da Paraíba. **Bananeiras**: Patrimônio Cultural da Paraíba. Informativo do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico do Estado da Paraíba, n.4, 2019.

LINS, A. V.; FLORES, L. C. S.; FLORES, R. O. M. S. Visão Baseada em Recursos: Uma Análise da Vantagem Competitiva de Balneário Camboriú na Percepção dos Stakeholders. **Applied Tourism**, v. 3, n. 3, p. 65-81, 2018.

MASSUKADO, M. S.; TEIXEIRA, R. M. A Visão Baseada em Recursos na Gestão Pública do Turismo: o caso de Curitiba – PR. **Turismo em Análise**, v. 19, n. 2, p. 255-271, 2008.

MELIÁN-GONZÁLEZ, A.; GARCÍA-FALCÓN, J. M. Competitive potential of tourism in destinations. **Annals of Tourism Research**, v. 30, n. 3, p. 720-740, 2003.

NUNES, E. R.; MARTINS, M. F. Indicadores de sustentabilidade para o turismo sustentável: um estudo no município de Bananeiras (PB). **Revista Brasileira de Ecoturismo**, v. 12, n. 2, p. 258-273, 2019.

OLIVEIRA, C. T. F.; ZOUAIN, D. M.; SOUZA, L. A. V.; DUARTE, A. L. F. Competitiveness of tourist destinations: demand and performance factors. **Tourism & Management Studies**, v. 15, n.4, p. 17-26, 2019.

PAGELL, M.; YANG, C.-L.; KRUMWIEDE, D. W.; SHEU, C. Does the Competitive Environment Influence the Efficacy of Investments in Environmental Management? **The Journal of Supply Chain Management**, v. 40, n. 3, p. 30-39, 2004.

PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. E. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **Revista de Administração**, v. 46, n. 3, p. 228-242, 2011.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley, 1959.

PERNA, F.; CUSTÓDIO, M. J.; OLIVEIRA, V. Tourism Destination Competitiveness: an application model for the south of Portugal versus the Mediterranean region of Spain: COMPETITIVTOUR. **Tourism & Management Studies**, v. 14, n. 1, p. 19-29, 2018.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1991.

PUGAS, P. G. O.; CALEGARIO, C. L. L.; ANTONIALLI, L. M. Aglomerados e Visão Baseada em Recursos: as capacidades organizacionais de empresas inseridas em um aglomerado do setor de vestuário em Minas Gerais. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, p. 440-453, 2013.

RITCHIE, J. R. B.; CROUCH, G. I. **The competitive destination**: a sustainable tourism perspective. Reino Unido: Trowbridge, 2003.

RODRIGUES, R. C.; PEREIRA, M. L.; AÑAÑA, E. S. Competitividade de Destinos Turísticos: Avaliação da Cidade de Rio Grande, RS, Brasil. **Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, v. 7, n. 4, p. 541-560, 2015.

SALGADO, C. C. R.; COLOMBO, C. R. Sistema de Gestão Ambiental no Verdegreen Hotel - João Pessoa/PB: um estudo de caso sob a perspectiva da Resource-Based View. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 195-225, 2015.

SANTOS, M. C.; FERREIRA, A. M.; COSTA, C. Influential factors in the competitiveness of mature tourism destinations. **Tourism & Management Studies**, v. 10, n. 1, p. 73-81, 2014.

SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SPEZAMIGLIO, B. S.; GALINA, S. V. R.; CALIA, R. C. Competitividade, inovação e sustentabilidade: uma interrelação por meio da sistematização da literatura. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 2, p. 363-393, 2016.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2015.

VIEIRA, D. P.; HOFFMANN, V. E.; DIAS, C. N.; CARVALHO, J. M. Determinant Competitiveness Attributes of Brazilian Sun and Sand Destinations. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 13, n. 2, p. 128-143, 2019.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.