

**Abordagem Sistêmica para o Estudo da Competitividade de Destinos Turísticos**

Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira – Mestre em Administração Pública  
Fundação Getulio Vargas – EBAPE  
carlyle.falcao@fgv.br

Deborah Moraes Zouain – Doutora em Engenharia de Produção  
Fundação Getulio Vargas – EBAPE  
deborah.zouain@fgv.br

**Resumo**

O turismo tem despertado o interesse das nações pelo fato de ser uma atividade promotora de desenvolvimento socioeconômico. Ser preferido como destino turístico entre tantos outros, significa para a localidade receptora mais renda, emprego e tributos. Por isso, entender o fenômeno da competitividade no turismo entrou para a pauta de acadêmicos, assim como saber de que maneira incrementá-la passou a nortear as ações de governos e países. Este ensaio tem por objetivo apresentar a abordagem sistêmica do turismo para se estudar a competitividade em destinos turísticos. Neste trabalho, a teoria de sistemas é usada para o estudo do turismo e para compreensão da funcionalidade da estrutura subjacente aos elementos responsáveis pela competitividade de um destino. O levantamento de diversos modelos, que se propõe a analisar a competitividade no turismo, mostrou que se privilegia a abordagem estática em detrimento da dinâmica e que todas as dimensões da sustentabilidade não estão contempladas nesses estudos. Contrapondo os trabalhos sobre competitividade da literatura com o enfoque sistêmico adotado neste ensaio, propõem-se algumas contribuições teóricas sobre o tema: o município como unidade de análise da competitividade; a capacidade de reconfiguração das redes e clusters no destino; a gestão compartilhada; e a realimentação do sistema turístico.

**Palavras-chave:** sistema, competitividade, destino turístico.

**Área temática:** Estratégia, Organizações e Gestão da Informação.

**1. Introdução**

A importância que o turismo tem alcançado para a economia dos países pode ser traduzida pelo acirramento da competição entre destinos turísticos. A escolha de um país, cidade ou região como destino turístico significará para a localidade receptora mais renda, emprego e arrecadação de impostos.

A competição no mercado turístico tem-se intensificado em especial para países emergentes e para aqueles que têm nessa atividade um de seus principais produtos de exportação. O crescimento do setor turístico para a balança de pagamento dos países jogou luzes sobre a atividade. O entendimento sobre os fatores que levam a escolha de um país como destino para milhares de turistas que cruzam fronteiras transnacionais e transcontinentais para desfrutar de descanso, lazer ou mesmo para fins laborais, passou então para a pauta de pesquisadores, gestores e políticos no início do século XXI.

Nesse sentido, estudiosos apropriaram-se do conceito de competitividade, já muito utilizado no setor industrial, para explicar por que alguns destinos eram mais procurados que outros no mercado turístico. Modelos acadêmicos construídos para mensuração da competitividade foram utilizados para identificar fatores determinantes do destino para atração de fluxo de turistas. O Fórum Econômico Mundial – FEM (2009) propôs um *ranking*

de competitividade de países para o turismo segundo sua própria metodologia e passou a monitorar a competitividade no turismo de cerca de 130 países.

Entretanto, é possível observar algumas lacunas na literatura em relação aos estudos de competitividade. Em primeiro lugar, os construtos, em sua maioria, foram elaborados para países e testados em países; enquanto a atividade turística se desenvolve localmente, quer dizer, no município. Em segundo, os estudos de competitividade de turismo segmentam o destino em dimensões e variáveis atribuindo-lhes um indicador, cuja média é a representação da sua competitividade. Contudo, o turismo deve ser analisado sistemicamente, como um amálgama de organizações, processos, comunidades e recursos fornecendo um único *output*: a experiência turística. Em terceiro, os estudos de competitividade, para construção de seus modelos, tiveram como referência os ambientes físicos, sociais, econômicos, culturais de países onde seus estudos foram elaborados, ou seja, dos países desenvolvidos. Diante dessas lacunas, é possível refletir sobre novas formas de estudar o fenômeno da competitividade para destinos turísticos.

A proposição teórica principal deste ensaio é que **o estudo de competitividade de destinos turísticos deve adotar uma abordagem sistêmica.**

Para validar essa proposta, analisar-se-á o sistema turístico e seus componentes bem como os estudos de competitividade sobre turismo existentes na literatura. Assim, será possível verificar que a abordagem sistêmica de um destino pode contribuir para o entendimento da competitividade do turismo no local. Como consequência do enfoque utilizado neste ensaio, outras proposições teóricas para o estudo de competitividade serão apresentadas: o município como unidade de análise para competitividade de destinos; a abordagem de redes para avaliação da capacidade dinâmica do destino; a gestão compartilhada do destino; e a pesquisa de satisfação com os turistas para a realimentação do sistema turístico.

## 2. Sistemas

Como campo de estudo, o turismo ainda é incipiente. Cada estudioso do fenômeno adota uma abordagem diferenciada: geográfica, social, econômica, cultural e outras, sendo a abordagem interdisciplinar uma alternativa, como sugerem Cooper et al (2001).

Difícilmente poder-se-ia tomar como base diversas disciplinas para proceder ao estudo do fenômeno turístico e tampouco reduzir o estudo do turismo a uma abordagem puramente econômica sem correr o risco de um reducionismo em que apenas as transações econômicas da atividade são levadas em conta. Vale lembrar que o turismo não é apenas um fenômeno econômico, mas notadamente social. Uma maneira de organizar o estudo e as análises do turismo seria adotar o enfoque sistêmico, ou seja, seria estudar o sistema de turismo.

A ideia de sistemas se refere a um conjunto de partes que formam um todo unitário e complexo. Eles podem ser físicos ou concretos e conceituais ou abstratos. Essas partes são elementos que interagem com todos os seus componentes. É importante haver sinergia em um sistema. Um sistema ou um conjunto de sistemas tem sinergia quando o resultado da interação das partes é maior do que a simples soma delas (MAXIMIANO, 1997).

Segundo Lieber (2001, p.1), sistema é:

[...] uma forma lógica de apreensão da realidade. Ao se formular sistemas, não se busca um 'reflexo' do mundo real, mas sim a descrição ou destaque daqueles 'traços' da realidade, cujo conjunto permite a percepção de uma condição de ordem e a proposição de uma forma operativa voltada para um dado objetivo.

Os componentes do sistema estão conectados de modo a formarem um todo e/ou propiciarem a consecução de objetivos definidos a partir das interações das partes. Os componentes se relacionam com outros de maneira a formarem uma rede causal. Tudo que é externo ao sistema é tido chamado de meio ambiente do sistema (LIEBER, 2001).

O sistema é considerado fechado se é auto-contido, não trocando material, informação ou energia com o ambiente, o que pode esgotá-lo ou torná-lo desordenados. Já o sistema aberto se comunica com outros sistemas, pois troca informações, materiais e energia com o meio ambiente. Sistemas abertos tendem à adaptação, porque necessitam acomodarem-se às mudanças ocorridas em seus ambientes de forma a procurar garantir a sua própria existência (UHLMANN, 2002).

Uhlmann (2002), citando Katz D. e Kahn (1977), esclarece que os sistemas abertos importam energia do ambiente, significando que as organizações sociais precisam extrair energia de outras organizações, pessoas ou do ambiente físico que as envolve. Essa energia é transformada para criarem produtos e serviços, cujas atividades acarretam uma reorganização de insumos. Os produtos processados pelos sistemas abertos são exportados para o meio ambiente, apresentando um esquema: entrada (*input*) / processamento / saída (*output*) / realimentação (*feedback*), sendo todo esquema direcionado para um objetivo.

Os sistemas são constituídos por processos de caráter cíclico, ou seja, a saída representa o fim do processo o qual imediatamente se reinicia continuamente. Para que estes processos ocorram, é necessário que todos os elementos do sistema ajam de maneira coordenada voltadas para um mesmo objetivo. Os sistemas reagem às mudanças ou antecipam-nas por meio das trocas de novos insumos energéticos para se manter em equilíbrio. A informação proporciona ao sistema sinais acerca do ambiente e de seu próprio funcionamento; e a realimentação ajuda o sistema a corrigir desvios de direção. Pelo princípio da funcionalidade, os padrões globais difusos são substituídos por funções mais especializadas pelo sistema. (UHLMANN, 2002).

Segundo Demo (1989), o modelo sistêmico é construído de modo que seu funcionamento explique os fatos observados. A estrutura sistêmica fornece um ordenamento lógico dos elementos relacionados numa rede causal, de modo que cada componente se relaciona com outros de maneira relativamente estável, em que o todo é maior que a soma das partes. Dito de outra maneira, o todo são as partes dispostas de forma organizada.

Importante ressaltar a diferenciação entre o método estruturalista e o estrutural-sistêmico, também conhecido como sistemismo. Conforme Thiry-Cherques (2005), no estruturalismo, as estruturas são vistas como um conjunto de relações que é determinante para explicar os objetos psicossociais nos campos da vida humana, acentuando o fenômeno da troca e da comunicação. Já o sistemismo é um conjunto concreto de elementos “harmoniosamente funcionais”, acentuando a organização. “Um sistema funciona. Uma estrutura é.” (Thiry-Cherques, 2005, p. 30).

## **2.1 Sistema turístico**

O entendimento do sistema de turismo é essencial para o conhecimento das relações causais que podem inibir ou favorecer o desenvolvimento da atividade.

Acerenza (2002) considera que a Teoria Geral dos Sistemas é um instrumento válido para a análise de um fenômeno complexo como o turismo, pois a atividade está intimamente ligada a uma série de disciplinas (Antropologia, Sociologia, Psicologia, Geografia, História, Urbanismo, Economia, entre outras).

O modelo de Leiper (1979) é citado por Acerenza (2002) para analisar o turismo. Nesse modelo, o turismo é um sistema aberto, em que cinco elementos atuam num amplo ambiente: (i) o turista (elemento dinâmico); (ii) região geradora ou emissora de turistas (elemento geográfico); (iii) rota de trânsito de turistas (elemento geográfico); (iv) região de destino de turistas (elemento geográfico); (v) indústria do turismo (elemento econômico). O funcionamento do sistema turístico depende do turista e sua decisão em viajar, para originar uma série de exigências atendidas pela indústria do turismo, que são oferecidos em espaços geográficos bem definidos.

O modelo de Sistema de Turismo proposto por Beni (2001) é composto de três conjuntos. No conjunto das relações ambientais (RA) estão os subsistemas ecológico, econômico, social e cultural. A organização estrutural (OE) compreende: a superestrutura composta pelas entidades públicas, a ordenação jurídico-administrativa; a infraestrutura constituída de serviços urbanos e de acesso. O conjunto das ações operacionais (AO) compreende o subsistema de produção, distribuição e consumo que irá compor o mercado, interagindo com o conjunto das relações ambientais e o conjunto da organização estrutural.

A Organização Mundial do Turismo – OMT (1998) esclarece que o turismo deve ser entendido como um sistema integrado e que sua parte funcional baseia-se nos fatores de oferta e de demanda. O fator de demanda compreende os mercados já existentes ou potenciais, doméstico e internacional. Já os fatores de oferta são representados pelo desenvolvimento turístico das atrações, dos transportes, dos serviços/facilidades e da promoção do destino.

A maioria dos meios de hospedagem, serviços de agenciamento de viagens, outras facilidades/serviços e alguns tipos de atrações pertencem ao setor privado e são comumente chamados da indústria do turismo. A indústria do turismo é, segundo a OMT (1998), o coração do setor, que deve investir em empreendimentos comerciais, gerenciá-los eficientemente, para ofertar serviços de qualidade aos clientes e deve também inovar, desenvolvendo novos produtos turísticos para atender às expectativas dos turistas.

Muitos tipos de atrações, como parques e locais históricos, pertencem e são gerenciados pelo Estado, cuja visitação está sujeita a cobranças de ingressos para custeio operacional. Os transportes e outras infra-estruturas são do setor público, ou de empresas privadas operando em regime de concessões públicas, cujas taxas de utilização são para cobrir o investimento de capital e os custos operacionais (OMT, 1998).

O marketing turístico do destino e outros elementos institucionais do sistema turístico são tipicamente responsabilidades do governo em cooperação com a iniciativa privada. O papel do governo é facilitar e coordenar o desenvolvimento turístico de forma que os objetivos estabelecidos para esse desenvolvimento tragam benefícios para as comunidades, sem gerarem problemas de ordem ambiental, econômica e sociocultural. (OMT, 1998)

A OMT (1998) utiliza o termo “produto turístico” para definir o que seria a oferta ou o *output* do sistema turístico. Os atrativos e as atividades turísticas, as infra-estruturas que servem os atrativos, acomodações, esse conjunto de serviços e facilidades compõem o produto turístico. Em outras palavras, o processamento do produto turístico é objetivo final do sistema turístico

### **3. Produto e destino turístico**

Os produtos turísticos são a base do desenvolvimento para qualquer destino. Cooper et al (2001) designam destinos turísticos como amálgamas de serviços turísticos, acesso e serviços auxiliares. Para Goeldner et al. (2002), um produto é muito mais do que uma mera combinação de matérias-primas. Trata-se de um conjunto de satisfações e benefícios para os clientes. Já Framke (2002) conceitua destinos como uma aglomeração dinâmica de atrações e serviços, tais como cultura, eventos, paisagens e outros aspectos similares. A produção desse amálgama apresenta-se de diversas formas: resorts, cidades históricas, Disney World, complexos de encontros e conferências, festivais e eventos.

Nesse sentido, podemos considerar um destino turístico como um conjunto de produtos turísticos.

O fato de um destino ser um amálgama implica que cada prestador de serviço turístico em uma destinação seja comprometido com a experiência turística do destino. Buhalis (2000) considera o destino como se oferecesse uma experiência integrada para os consumidores. A complementaridade e a heterogeneidade na prestação de serviços (hospedagens, restaurantes,

transportadores, guias, agências receptivas, etc.) são de difícil controle, tornando-se um dos grandes desafios para os administradores do turismo, especialmente do setor público.

Para Bornhorst et al. (2010), é fundamental reconhecer que o destino turístico é a principal unidade de estudo e de ação da gestão. O autor define um destino turístico como uma região geográfica, jurisdição política, ou uma grande atração, que visa oferecer aos visitantes uma gama de experiências para proporcionar uma visitação memorável. Embora os limites geográficos que definem um destino normalmente coincidem com os limites de uma jurisdição política como um país, estado, província, município ou cidade é conceitual e administrativamente mais eficaz para entender um destino como uma região geográfica. Essa região contém um conjunto de atrações capazes de atrair turistas e fornecer-lhes experiências de visitação. Um exemplo frequentemente citado é os Alpes na Europa Ocidental.

Um destino turístico tem dois papéis principais. Em primeiro lugar, ele deve procurar melhorar o bem-estar social e econômico dos moradores que vivem dentro de seus limites. Em segundo, para ser classificado como um destino turístico, ele deve fornecer uma gama de atividades e experiências turísticas. O sucesso do turismo no destino está em ofertar esse leque de atividades e experiências, que seja apreciado pelo visitante a um preço que ele esteja disposto a pagar e de forma sustentável (econômica, ambiental, social e cultural) (BORNHORST et al., 2010).

Logo, o produto turístico é visto como resultante do processo em que serviços e infraestruturas adicionam valor aos recursos naturais e culturais existentes no destino para atender aos anseios dos visitantes. O local de contato entre visitantes e o produto turístico é o destino turístico, que se localiza invariavelmente em um município (no caso brasileiro), que é a menor área geograficamente delimitada e jurisdicionalmente instituída.

No processo de formação do produto turístico, participam empresas de turismo e de suporte que se utilizam de infraestruturas para fornecer ao turista uma experiência única. Por isso, quanto maior for a sintonia entre as empresas, melhor será a qualidade da experiência turística. A sinergia entre os atores e organizações do destino, quando trabalham em rede, confere ao sistema turístico local um perfil dinâmico capaz de fazer frente a mudanças do ambiente externo.

#### **4. As capacidades dos destinos**

Haugland et al (2011) constataram que o tratamento do destino como uma unidade resultou em um grande corpo de investigação centrada sobre diferentes questões relacionadas ao seu desenvolvimento, pois esse foco afeta a competitividade dos destinos e dos atores individuais. Nesse sentido, os autores levantaram lacunas deixadas na literatura sobre o desenvolvimento de destinos. A primeira é sobre a falta de estratégias que envolvam diferentes empresas e atores no destino. Os atores individuais precisam agir de forma coerente, exigindo a implementação de mecanismos de coordenação e integração entre eles. A segunda é que os recursos dos destinos estão dispersos, necessitando do desenvolvimento de capacidades que permitam a configuração e reconfiguração de serviços e produtos. A terceira se concentra na falta de integração entre destinos separados geograficamente, pois laços e canais de comunicação entre diferentes destinos podem contribuir para o aumento da inovação através da troca de informações e conhecimentos.

Com base nessas três premissas, Haugland et al (2011) construíram um modelo de desenvolvimento de destinos consistindo em três dimensões: (i) as capacidades de destino, (ii) a coordenação ao nível de destino, e (iii) os laços inter-destino. Essas dimensões estão enraizadas na visão baseada em recursos (RBV) e nas teorias sobre alianças e redes. Ao mesmo tempo, essas três dimensões devem captar a natureza integradora multinível (organizações e atores) da estratégia de destino.

A proposição central da teoria dos recursos (RBV) é que a fonte da vantagem competitiva é encontrada principalmente nos recursos e capacidades desenvolvidas pelas empresas e apenas secundariamente na estrutura das indústrias em que estão situados. Assim, as empresas são consideradas como unidades de recursos e capacidades (PRAHALAD E HAMEL, 1990). Esses recursos e capacidades são vistos como elementos raros, difíceis e caros de serem imitados e substituídos no âmbito de uma determinada organização (BARNEY, 1991, 1997). A idéia de recursos inclui não só recursos físicos e financeiros, mas também recursos intangíveis, sendo estes sua capacidade de produção, liderança em custos, marcas, tecnologia, *know-how* tecnológico, pessoas com conhecimento especializado, recursos financeiros, contatos comerciais, competência nos processos, entre os outros (HALL, 1992).

Contudo, a teoria de recursos se mostrou uma abordagem estática para acompanhar a evolução de ambientes cada vez mais complexos e repletos de concorrentes (BARNEY, 1996). Por isso, o foco dos estudos passou para os processos organizacionais e mecanismos capazes de explicar a acumulação e a configuração de recursos das empresas (TEECE et al, 1997; SANCHEZ e HEENE, 1996).

Os recursos previstos neste tipo de abordagem, conhecida como “capacidades dinâmicas”, passam por um processo de renovação contínua. A capacidade de integrar e reconfigurar interna e externamente as habilidades organizacionais, os recursos e as capacidades funcionais, de modo a alcançar a congruência com o negócio e o ambiente, mostrou a relevância da teoria das “capacidades dinâmicas” para os estudos estratégicos e organizacionais (TEECE et al, 1997). Nessa abordagem, mais importante do que o estoque de recursos é a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações capazes de gerar fontes adicionais de receitas (FIGUEIREDO, 2001).

O ponto central dessa análise é precisamente o conjunto de processos administrativos que influenciam a produção de bens tangíveis e intangíveis nas empresas. Esses processos referem-se à forma como as coisas são feitas na empresa como suas rotinas, ou padrões, as práticas atuais e a aprendizagem (TEECE et al., 1997).

Denicolai et al. (2010) conceitua capacidade dinâmica de um destino turístico como a capacidade do destino em integrar, construir e remodelar continuamente as competências do turismo como promoção, marketing, equipamentos, entre outras, no sentido de adaptar-se mais rapidamente a ambientes em mudança.

Para Haugland et al. (2011), as capacidades representam o conhecimento sobre a integração e reconfiguração de recursos e competências para produzir produtos e serviços demandados pelo mercado. Assim, tal qual o produto turístico, a capacidade dinâmica de um destino se estabelece no nível do destino, enquanto os recursos e competências continuam no nível do ator individual. Os autores consideram que as capacidades representam uma propriedade da rede de organizações estabelecidas para ofertarem o produto turístico.

## **5. Redes de cooperação**

As redes de cooperação são práticas adotadas principalmente por pequenas e médias empresas para garantir a competitividade, por meio da construção de uma nova arquitetura organizacional, formando um relacionamento de empresas e, ao mesmo tempo, buscando a inovação (OLAVE e AMATO NETO, 2001).

Segundo March e Wilkinson (2009), o desempenho de um destino turístico depende em grande parte das relações dos diversos atores e não apenas de suas características individuais. As relações e as redes de negócio não pertencem e não são controladas por atores individuais, embora alguns possam exercer uma influência considerável dentro da rede. Ao contrário, elas são co-produzidas pelos atores envolvidos e desenvolvem-se (ou não) de forma

produtiva com base nas interações que ocorrem ao longo do tempo, incluindo as dimensões econômica e social.

Conforme Timur e Getz (2007), o objetivo de adotar a perspectiva de rede para a indústria do turismo reside no reconhecimento de que o destino é um sistema constituído por relações que influenciam oportunidades, restrições, comportamentos e valores dos diversos grupos de interesse - *stakeholders* - dos destinos. Denicolai et al. (2010) citando Hallin & Marnburga (2007) interpretam a atividade em rede como estratégia para fortalecer e desenvolver a base de conhecimento local, através de processos interorganizacionais de aprendizagem. Nesse sentido, os autores se referem a um tipo de competência em rede, uma vez que ela está inserida na teia de relacionamentos dentro do destino turístico.

Novelli et al. (2006) afirmam que as redes de negócios de turismo têm o propósito de realçar a disponibilidade de determinadas atividades no destino e agrupar pequenas e médias empresas, que normalmente estariam produzindo isoladamente, em trabalhos cooperados a fim de construir um produto turístico local de sucesso. Scott et al. (2008) referem-se a redes interorganizacionais incorporadas aos destinos que podem ser vistas como grupos frouxamente articulados de fornecedores independentes ligadas entre si para entregar o produto global.

As redes de empresas desempenham duas funções básicas no negócio. A primeira está ligada à economia de especialização: relações e redes são o meio pelo qual os benefícios da divisão do trabalho e especialização são realizados. Aqui as redes desempenham o papel de acesso, combinação, recombinação e coordenação de atividades, recursos e saídas de pessoas e empresas especializadas em diferentes partes do processo global de criação de valor e entrega. A segunda função básica é a formação da dinâmica e evolução dos negócios através do seu impacto na inovação e aprendizagem (MARCH e WILKINSON, 2009).

A cooperação desempenha um papel central para as comunidades nos destinos turísticos, pois é um requisito central para o planejamento e desenvolvimento sustentável (BERITELLI, 2011). Nesse contexto, Dredge (2006) menciona que as comunidades compreendem uma variedade de grupos de interessados que se entrelaçam através de redes de atores de instituições públicas e privadas a fim de encontrarem pelo menos um consenso parcial.

As teorias de rede podem contribuir para o processo de inovação de pequenas e médias empresas de turismo, assim como as atividades e as interações de capital social estabelecidas dentro da rede podem incrementar o desenvolvimento regional. Entretanto, o desenvolvimento de redes não é um evento simples e espontâneo devido à variedade do tipo de empresas envolvidas (NOVELLI et al. 2006).

Pela perspectiva de rede, a competitividade de um destino reside na configuração das empresas como um todo ao invés das competências individuais delas (MARCH e WILKSON, 2009; DENICOLAI et al., 2010). Denicolai et al. (2010) afirmam que as iniciativas de rede não são únicas maneiras de combinar diferentes habilidades superiores dentro do destino turístico, mas a colaboração entre empresas, juntamente com uma visão sistêmica ao nível de destino, influencia o desenvolvimento de competências turísticas e vice-versa. Nessa perspectiva, um núcleo de competência em turismo torna-se uma rede de competência turística.

O desenvolvimento do turismo de forma sustentável requer o envolvimento de diferentes parceiros e a colaboração entre diversos *stakeholders*, necessitando da interação entre o setor público e o privado, cuja tarefa nem sempre é fácil. A abordagem de redes ajuda a determinar os pontos críticos em relação a atores e as interações entre esses atores dentro cadeia de turismo (TIMUR e GETZ, 2008).

Assim, podem-se constatar três benefícios trazidos pela formação de redes de cooperação no destino: a combinação e desenvolvimento de competências turísticas; o

desenvolvimento de processos dinâmicos que se reconfiguram continuamente; o aumento da capacidade de inovação das empresas. A competitividade do destino turístico dependerá também da relação do sistema turístico do destino com seu ambiente externo. A capacidade de adaptação das redes de cooperação e suas empresas às condições externas determinarão a sobrevivência do sistema. Nesse sentido, a dinamicidade das organizações do destino em estabilizar-se frente a mudanças exógenas contribuirá para a competitividade do destino.

## 6. Gestão e sustentabilidade do destino

Por definição, o produto turístico possui atributos públicos e privados: são os recursos naturais e culturais que agregados a serviços e infraestruturas são consumidos no destino (BENI, 2001; OMT, 1997; COOPER et al. 2001). Portanto, os bens públicos são uma parte importante dos produtos turísticos. Enquanto as empresas turísticas buscarão obter o máximo de benefícios econômicos da atividade turística, a superestrutura do sistema turístico no destino deverá promover o desenvolvimento sustentado da atividade, de maneira que os recursos sejam preservados e as comunidades locais também se beneficiem pela renda gerada com a chegada de visitantes.

Pelo modelo de desenvolvimento sustentável, preconizado pela OMT (1993), deve-se levar em conta: (i) a melhoria das condições de vida das comunidades receptoras; (ii) a provisão de uma experiência de alta qualidade para o visitante; e (iii) a conservação das qualidades ambientais, sociais e culturais, tanto para as comunidades anfitriãs como para os visitantes. Em vista desse conceito, pode-se perceber a importância da participação do Estado no provimento dos bens públicos para promover um turismo sustentado.

No turismo, compreende-se por bens públicos o legado cultural (monumentos, gastronomia, tradições, etc.), o meio ambiente e paisagens, a imagem do destino (reputação, prestígio), os serviços públicos (segurança, saúde, limpeza, etc.) e infraestruturas (estradas, terminais de passageiros, sistema de saneamento, etc.) (RIGALL-I-TORRENT, 2008).

Rigall-I-Torrent (2008) esclarece que uma característica dos bens públicos é a não-rivalidade. Isto é, podem ser apreciados por muitos usuários (turistas), sem diminuir a quantidade disponível para outros. A princípio, os bens públicos não são esgotados pela sua utilização: uma paisagem pode ser observada por várias pessoas sem que o prazer da contemplação seja diminuído, assim como todos podem usufruir da limpeza e da segurança de uma cidade. Por essa lógica, o aumento de bens públicos irá beneficiar tanto visitantes quanto residentes do destino. Esse é um efeito positivo, pois o aumento de fornecimento de bens públicos favorecerá o crescimento econômico local e proporcionará maior satisfação a visitantes e residentes. Contudo, o crescente número de turistas implicará mais pressão sobre os recursos e as infraestruturas do destino, o que poderá levar a um ponto de insustentabilidade (RIGALL-I-TORRENT, 2008).

Os atributos públicos, inerentes aos produtos turísticos, podem ser útil para promover iniciativas conjuntas entre os setores público e privado, aplicando políticas adequadas para o gerenciamento de destinos turísticos e desenvolvendo vantagens competitivas sobre outras empresas e destinos (RIGALL-I-TORRENT e FLUVIA, 2011).

O interesse comum e a parceria entre os *stakeholders* é citado por Barbosa e Zamot (2004) como forma de promover o turismo bem sucedido nos destinos. Entre os *stakeholders* estão os governos (central e local), organizações não governamentais (ONGs), setor privado, comunidades anfitriãs e os representantes de visitantes (WANHILL, 1997).

Barbosa e Zamot (2004) consideram que o desenvolvimento do turismo deve ser considerado pelos escalões mais altos do governo para que haja um desenvolvimento do turismo de forma sustentada já que a indústria do turismo utiliza, mas não controla os recursos naturais e culturais do destino. Entretanto, na visão dos autores, o planejamento do turismo

acaba sendo executado pelo governo local, sendo que o envolvimento de todos os públicos interessados nesse planejamento é essencial para a melhoria do produto turístico.

Com base em Hall (2003), Zamot et al. (2008) estabelecem que as funções do Estado no sistema turístico podem ser: (i) de provisão da oferta turística - infraestruturas e serviços públicos, recursos naturais e culturais; (ii) normativa - correto uso dos bens públicos; (iii) de estímulo ao setor privado - subsídios, financiamento e formação profissional; (iv) de coordenação - intragovernamental e entre o setor público e privado; (v) social - acesso ao lazer e ao turismo para pessoas de baixa renda.

Vários são os instrumentos à disposição do Estado que podem ser criados e implementados em âmbito local para a concretização de objetivos e ações: planos diretores, leis de uso e ocupação do solo, leis ambientais, leis de incentivo à cultura, planos estratégico de turismo, conselhos municipais. Nos conselhos; a população local, os setores privados e público debatem e decidem os rumos das políticas locais sobre o tema (SALVATI, 2004).

O espaço físico onde o turismo se desenvolve é invariavelmente afetado. Ruschmann (2002) afirma que não é fácil encontrar um equilíbrio entre os interesses econômicos do turismo com um desenvolvimento sustentável da atividade, “porque o seu controle depende de critérios e valores subjetivos e de uma política ambiental e turística adequada” (op. cit., p.141).

O turismo sustentável está ligado a uma área de abrangência muito ampla, que alcança os mais diversos elementos formadores do turismo, tais como: políticas e práticas conservacionistas, políticas públicas do setor, comunidade local, as práticas organizacionais do turismo, a utilização dos recursos, o usuário, etc. (SWARBROOKE, 2000).

A OMT (2004) considera que o turismo é uma indústria significativamente impactante em nível global, do ponto de vista econômico, ambiental e sociocultural e que necessita de políticas elaboradas em bases sustentáveis. Inskip (1991) considera crucial um bom planejamento e uma gestão cuidadosa do turismo para maximizar os benefícios e minimizar os problemas advindos do turismo. Segundo esse autor, o planejamento do turismo é multidimensional e procura integrar aspectos econômicos, ambientais, socioculturais e políticos, dependendo ao mesmo tempo de uma variedade de atores: governo, ONGs, empresas, turistas e comunidades.

Fazenda et al. (2010) demonstraram, por meio de um estudo de caso em Portugal, que o planejamento estratégico turístico do destino pode contribuir para o gerenciamento do destino de maneira sustentável. A conclusão dos autores é a seguinte: “um processo de planejamento, cuidadoso, completo e participativo é uma ferramenta efetiva que os destinos podem e devem utilizar para tornarem-se mais competitivos” (op. cit. p. 439).

### **6.1 Organizações gerenciadoras do destino (OGD)**

Conforme Bornhorst et al (2010), a competição no mercado turístico fez com que os destinos recorressem a organizações de gerenciamento de destinos (OGD) com o objetivo de liderar e administrar todos os componentes do sistema turístico, aumentando assim sua competitividade. Gartrell (1991) estabelece cinco funções essenciais para uma OGD: (i) coordenar todos os atores e organizações componentes do setor turístico; (ii) liderar e representar da indústria do turismo dentro do destino, agindo em defesa do interesse do setor; (iii) facilitar o desenvolvimento de um conjunto de atrações, eventos e programas, assim como a imagem do destino; (iv) prover serviços e informação ao visitante (antes e durante a viagem); (v) estabelecer ligações do destino com organizadores de eventos, operadores, agentes de viagens e outros profissionais que trabalham no setor de turismo. Segundo Timur e Getz (2008), a sustentabilidade no destino somente acontecerá quando todos os principais *stakeholders* do destino participem em igualdade de condições no planejamento ou no processo de elaboração de políticas para o setor.

Pffor (2006) constatou a exclusão de grupos de interesse do processo de elaboração do plano estratégico para a região do nordeste australiano. A aliança entre políticos e grupos de empresários dominou os debates em torno da elaboração do planejamento, enquanto grupos de bases comunitárias e *lobbies* ambientalistas não desempenharam qualquer papel significativo no processo. Como consequência, a formulação de políticas de turismo para a região ficou subordinada às prioridades políticas e empresariais.

D'Angella et al (2010) consideram o processo de administração do turismo no destino muito complexo devido à multiplicidade de atores que devem trabalhar em conjunto, mas com objetivos frequentemente conflitantes. Além disso, os gestores das OGDs tendem a salientar as competências políticas mais que as administrativas. Essa situação torna-se ainda mais crítica quando se sabe que o gestor da OGD ocupa um cargo público por um período menor do que geralmente é necessário para avaliar a efetividade das ações no destino.

A competitividade das destinações turísticas passa, necessariamente, pelo processo de melhoria nas políticas de gestão e ferramentas de avaliação para as tomadas de decisão (PAIVA e MANFREDINI, 2010). Conforme Beni (2001), o destino deverá constituir um adequado sistema de planejamento permanente para organizar suas atividades e promover sua política de desenvolvimento. Para isso, é imprescindível a participação do setor público. Segundo Paiva e Manfredini (2010, p.1), “os parâmetros que subsidiam indicações para as políticas públicas locais são uma grande lacuna para que as destinações definam formas de ações públicas, corretivas e de prevenção em busca da competitividade”.

## 7. Estudos de competitividade

Conforme Mazanec et al (2007), na última década, observou-se um número crescente de pesquisadores e iniciativas que discutiram a necessidade de monitoramento da competitividade de destinos, tendo surgido várias propostas para definir e medir essa competitividade.

Experiências internacionais e estudos sobre a competitividade na indústria do turismo apontam que os modelos mais abrangentes e citados na literatura sobre o tema foram desenvolvidos por Crouch e Ritchie (2003), Dwyer e Kim (2003), Gooroochurn e Sugiyarto (2004, 2007). O quadro 1 apresenta as principais características desses modelos, assim como de outros autores em relação a sua unidade de análise, à epistemologia do construto, à categoria das variáveis, à abordagem teórica que fundamenta o estudo, à natureza dos dados e à contemplação das dimensões da sustentabilidade.

**Quadro 1: Características dos Modelos de Mensuração da Competitividade do Turismo**

Autores	Unidade de análise	Epistemologia do construto	Tipos de variáveis analisadas	Abordagem teórica	Natureza dos dados	Sustentabilidade
Kozak & Rimmington (1999)	País	Define o fenômeno.	Atrativos, serviços, infraestruturas, demanda.	Recursos (RBV)	Qualitativa	Não contempla
Melián-González & García-Falcón (2003)	Ilhas	Define o fenômeno.	Atrativos, serviços, infraestruturas e demanda.	Recursos (RBV)	Qualitativa	Contempla a dimensão ambiental.
Enright & Newton (2004)	Cidade	Define o fenômeno.	Atrativos, serviços, infraestruturas, gestão do destino, demanda, ambiente empresarial, macroambiente.	Recursos (RBV), modelo Diamante de Porter.	Quantitativa	Não contempla.
Crouch & Ritchie	Genérico para	Define o	Atrativos, serviços, infraestruturas, gestão do	Recursos		Contempla as

(2003)	diferentes tipos de destino.	fenômeno.	destino, ambiente empresarial, monitoramento/avaliação.	(RBV)	Qualitativa	dimensões ambiental, social e cultural.
Dwyer e Kim (2003)	País e setores da indústria do turismo.	Define o fenômeno.	Atrativos, serviços, infraestruturas, gestão do destino, ambiente empresarial, demanda, monitoramento/avaliação.	Recursos (RBV), modelo Diamante de Porter	Qualitativa	Contempla as dimensões social e econômica.
Gooroochurn e Sugiyarto (2004, 2007)	País	Estabelece a relação causa-efeito	Atrativos, serviços, infraestruturas, políticas de abertura comercial.	Recursos (RBV)	Quantitativa	Contempla as dimensões social, econômica e ambiental.

Fonte: elaborado pelos autores

Os modelos sobre competitividade apresentam em comum três aspectos. Em primeiro, os estudos apresentam uma quantidade diversa de variáveis como forma de melhor captar a realidade dos destinos em que o caráter estático da competitividade prevalece em detrimento do dinâmico. Em segundo, os modelos foram construídos para analisar a competitividade de países (Gooroochurn e Sugiyarto, 2004, 2007; Dwyer e Kim, 2003; Crouch e Ritchie, 2003), em sua maioria, embora Crouch e Ritchie (2003, 2007) mencionem que seu modelo pode ser utilizado também para unidades geográficas menores. Em terceiro, nenhum dos estudos apresentam variáveis que abarquem todas as dimensões da sustentabilidade: econômica, social, cultural e ambiental.

Após o levantamento dos principais estudos sobre competitividade no turismo existente na literatura, será realizada uma discussão sobre esse conhecimento à luz da teoria geral de sistemas aplicados ao destino turístico.

## 8. Discussão

Crouch e Ritchie (1999) consideram complexa a análise de competitividade no turismo devido às diferenças nas unidades de análise e perspectiva dos analistas. Eles ressaltam que a administração pública lida com a competitividade da economia como um todo; indústrias ou associações empresariais concentram-se seus interesses em suas respectivas áreas de atuação; empresários e executivos se preocupam com a competitividade de seus próprios negócios. Para Claver-Cortés et al (2007), a unidade principal de análise no turismo são os destinos. Portanto, o espaço geopolítico para efeitos de gestão da atividade turística será, no caso brasileiro, o município, pois a Constituição Federal de 1988 estabelece aos municípios significativa autonomia administrativa, capacidade de arrecadação tributária e de efetuar despesas próprias, assim como competência para elaborar distintas políticas públicas.

Todavia, os modelos utilizados para medir a competitividade são generalizáveis para os países ou para destinos geograficamente pequenos com pouca atenção dada ao nível local. Isso pode causar graves distorções (DWYER e KIM, 2003; CROUCH, 2007; LORENZINI et al, 2010).

Assim, como proposta para melhoria dos modelos de mensuração de competitividade para os destinos turísticos brasileiros, pode-se estabelecer que **a unidade de análise para a competitividade de destinos turísticos é o município.**

O produto turístico é o resultado (*output*) do processamento dos insumos (recursos naturais e culturais) por meio de serviços e infraestruturas. Parece lógico que o alinhamento e a harmonização de todos esses componentes em torno do mesmo objetivo produziram o

melhor efeito em termos de ofertar uma experiência turística de qualidade. Nesse sentido, a rede de cooperação se mostra uma abordagem mais apropriada para avaliar a competitividade dos processos responsáveis pela elaboração do produto turístico. Isso porque a produção em redes entre organizações públicas e privadas favorecem a combinação de competências múltiplas adquiridas coletivamente que dificilmente seriam desenvolvidas por empresas isoladamente. Essa combinação de competências favorece o desenvolvimento de processos dinâmicos que se reconfiguram continuamente para ajustar o produto às mudanças do mercado turístico. Como consequência dos processos dinâmicos, as organizações aumentam sua capacidade de inovação; com isso a competitividade do destino.

Contudo, a análise dos estudos sobre competitividade de destinos mostra a predominância da abordagem estática (teoria dos recursos - RBV) subjacente à maioria dos modelos propostos, enquanto a abordagem dinâmica (capacidades dinâmicas) permanece no nível de empresas e inter-empresas. Nesse contexto, a incapacidade de estabilização das empresas e do sistema do destino frente a mudanças exógenas contribuirá para sua insustentabilidade.

Por isso, como segunda proposição teórica para análise da competitividade de destinos, **a abordagem de redes de cooperação oferece uma visão da capacidade dinâmica do destino que é essencial para enfrentar as mudanças do ambiente.**

O gerenciamento da rede de cooperação e do destino não é tarefa simples devido à multiplicidade de atores envolvidos que trabalham com objetivos muitas vezes conflitantes (D'ANGELLA et al.,2010; NOVELLI et al.,2006). As empresas procurarão explorar, ao máximo, os bens públicos colocados à disposição pelo Estado, enquanto este deverá maximizá-los em benefício de toda a população.

Para garantir a competitividade e sustentabilidade do destino, são necessárias ações de planejamento, gerenciamento, coordenação e integração dos diversos *stakeholders* do turismo. Nos modelos propostos, Dwyer e Kim (2003) estabelecem uma variável para gestão da organização, governança pública e coordenação dos atores envolvidos; enquanto Crouch e Ritchie (2003, 2007) determinam os fatores de gerenciamento de destino. No Brasil, o desenvolvimento e o gerenciamento do turismo local estão a cargo de organizações gerenciadoras de destinos - OGDs que são os órgãos municipais de turismo. Mas, segundo Salvati (2004), não cabe apenas ao poder público essa tarefa. Ele deve contar com participação dos atores envolvidos no turismo local, além de ser assessorado por instâncias federal e estadual. A participação social nas decisões públicas do turismo está prevista na Constituição Federal de 1988 e assume a forma institucional de conselhos municipais de turismo.

Então, a terceira proposição teórica para a mensuração da competitividade de destinos, **a gestão e o desenvolvimento do destino são de competência comum ao órgão municipal de turismo e o conselho municipal de turismo com suporte das respectivas instâncias estadual e federal.**

Considerando que todo sistema deve possuir um mecanismo de realimentação (*feedback*) para que ele possa se ajustar às variações do ambiente, o sistema turístico pode basear-se em pesquisas de satisfação com o turista para avaliar a qualidade do produto turístico. Esse tipo de pesquisa, apesar de possuir um perfil subjetivo, seria outra maneira de fornecer informações ao sistema turístico do destino sobre a qualidade da experiência turística e conseqüentemente sua competitividade. Dwyer e Kim (2003) sugerem que a integração de atributos objetivos e subjetivos de competitividade seria uma questão importante para pesquisas futuras, pois incorporar fatores qualitativos aos quantitativos para a construção de um índice de competitividade pode contribuir significativamente na determinação da competitividade global do destino.

Essa pesquisa de satisfação com a demanda requer pessoal com expertise no setor, recursos financeiros consideráveis e legalidade para a sua consecução. Esses atributos somente poderiam ser obtidos pela OGD do destino, o órgão municipal de turismo no Brasil, em parceria com as instâncias estadual e federal de turismo e outras instituições de ensino superior ou pesquisa aplicada.

Portanto, a quarta proposição teórica, **o *feedback* da competitividade do destino pode ser obtido pelo grau de satisfação dos turistas, medido a partir da realização de pesquisas conduzidas por parcerias entre a OGD do destino com outras instâncias de governo e instituições de ensino e pesquisa.**

Segundo Manazec et al. (2007), do ponto de vista epistemológico, há dois tipos de modelos de competitividade: os que parecem definir o fenômeno da competitividade de um destino e outros que buscam estabelecer a relação causa-efeito da competitividade no destino. Os autores ressaltam que essa diferença epistêmica parece ter sido evitada em debates acadêmicos.

Ao adotar-se a teoria de sistemas para a mensuração da competitividade no destino, procurou-se oferecer uma abordagem causa-efeito, pois o objetivo do sistema turístico neste ensaio é entender como as partes se relacionam dentro do sistema turístico do destino e de que forma a sinergia dessas partes contribuem para uma maior competitividade no turismo.

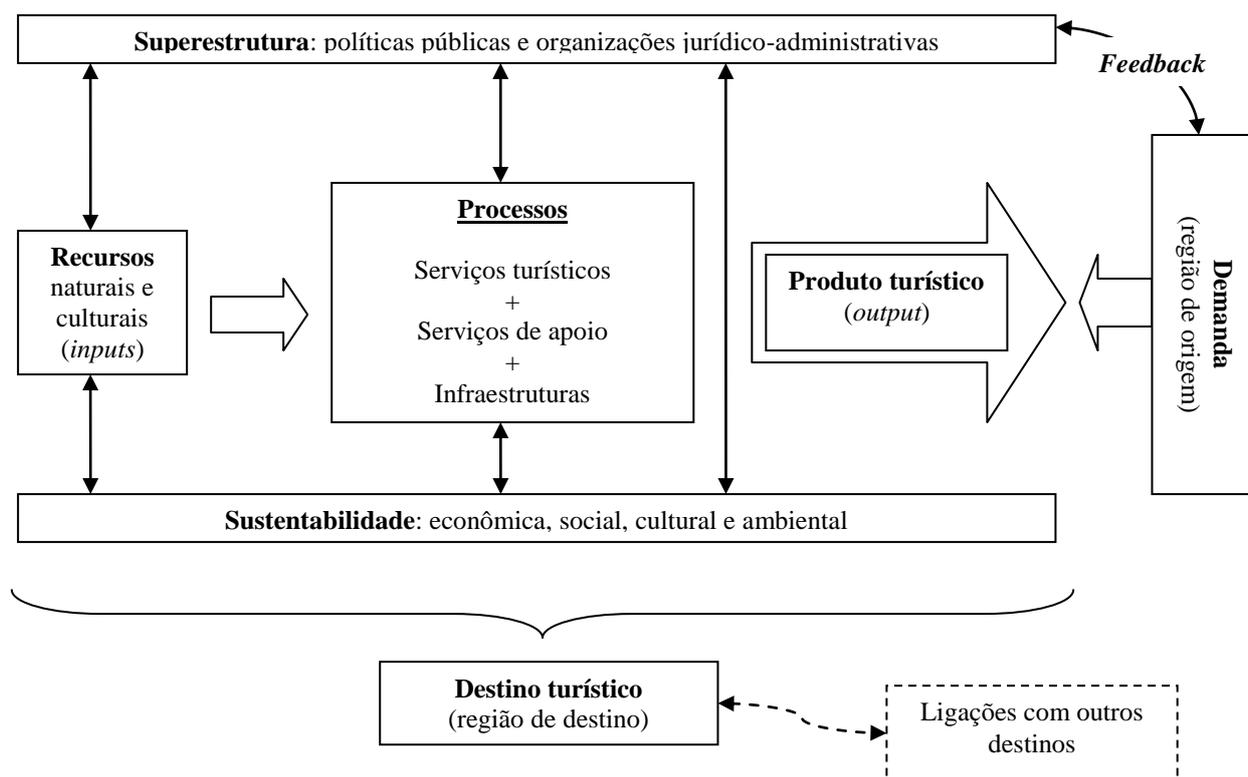
Com base nos estudos de sistemas e de competitividade apresentados, elaborou-se um sistema turístico (figura 3) que ressalta os seguintes subsistemas: o produto turístico, os processos produtivos, os recursos, a superestrutura, a sustentabilidade e a demanda. Esta última está no ambiente externo ao sistema turístico do destino e entrará em contato com ele pelo consumo do produto turístico.

Partindo do princípio que os recursos são componentes fixos do destino turístico (natureza e cultura), o produto turístico será mais competitivo quanto melhor forem os processos produtivos e a coordenação de todo o sistema.

Em verdade, a demanda é a razão da existência e do funcionamento de todo o sistema turístico, cujo *output* (produto turístico) deve satisfazer às suas necessidades. O equilíbrio do sistema é representado pelas dimensões da sustentabilidade: econômica, social, cultural e ambiental. O *feedback* é obtido pela pesquisa de satisfação com a demanda. O contato com o ambiente externo ao sistema é realizado por meio da demanda e por pontes ou redes com outros destinos turísticos.

Por fim, a última proposição teórica, **a competitividade de destinos turísticos deve ser analisada de forma sistêmica.**

**Figura 1: Sistema Turístico de um Destino Elaborado pelos Autores**



Fonte: elaborado pelos autores com base em Beni (2001), Leiper (1997), OMT (1998) e Uhlmann (2002)

## 9. Considerações finais

A competitividade de um destino turístico é uma questão importante para a investigação, pois o turismo como um mecanismo para o desenvolvimento socioeconômico tem representado uma oportunidade para os governos que poucos podem ignorar. A Teoria Geral dos Sistemas é a abordagem mais utilizada para o estudo do turismo devido à complexidade do fenômeno turístico. Pelo enfoque sistêmico, buscou-se a compreensão de interdependência, de causas e variáveis entre os componentes do produto turístico que tem por finalidade atender à demanda turística.

A falta de questionamento no meio acadêmico em relação à qual epistemologia deve ser usada para a análise da competitividade de destinos foi uma lacuna que motivou este ensaio e se espera poder contribuir para a literatura sobre o assunto.

A opção pela abordagem sistêmica, que privilegia o binômio causa-consequência, apresenta algumas vantagens. Primeiro, consegue-se perceber o destino como um todo, que fornece um produto único ao turista. Segundo, trabalha-se com uma abordagem dinâmica e não estática do destino, que o permite adaptar-se às mudanças ambientais. Terceiro, as dimensões da sustentabilidade são condicionantes da estabilidade do sistema. Por último, se a competitividade é um objetivo a ser perseguido pelo destino, então sua estrutura turística deve ser analisada do ponto de vista funcional. Isso é conceituado como sistemismo.

## Referências

- ACERENZA, Miguel A. **Administração do Turismo: conceituação e organização**. Vol. 1. Bauru, SP: EDUSC, 2002.
- BARBOSA, Luiz Gustavo M., ZAMOT, Fuad S. Políticas públicas para o desenvolvimento do turismo: o caso do município de Rio das Ostras. In: BARBOSA, Luiz Gustavo M. e ZOUAIN, Deborah M. **Gestão em turismo e hotelaria: experiências públicas e privadas**. São Paulo, Editora Aleph, 2004.

- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99- 120, 1991.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1997.
- BENI, Mário C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: SENAC, 2001.
- BERITELLI Pietro, et al. Destination governance: using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. **Journal of Travel Research**, vol. 46, pp. 96-107, 2007.
- BORNHORST Tom, et al. Determinants of tourism success for DMOs & destinations: an empirical examination of stakeholders' perspectives. **Tourism Management**, v. 31, pp. 572-589, 2010.
- BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future, **Tourism Management**, Vol.21(1), pp.97-116, 2000.
- CLAVER-CORTE et al. Competitiveness In Mass Tourism. **Annals of Tourism Research**, Vol. 34, No. 3, pp. 727-745, 2007.
- COOPER, Chris et al. **Turismo: princípios e práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- CROUCH, G. I. Measuring Tourism Competitiveness: Research, Theory and the WEF Index, **ANZMAC Annual Conference** (Australia New Zealand Marketing Academy), Dunedin (University of Otago), New Zealand, December 3-5, 2007.
- CROUCH, G. I., RITCHIE, B. J. R. Tourism, competitiveness and societal prosperity. **Journal of Business Research**, Vol. 44. n 3, pp 137-152, 1999.
- D'ANGELLA, Francesca, et al. Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations. **Tourism Review**, vol. 65 no. 4, pp. 61-73, 2010.
- DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**, 2ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- DENICOLAI, Stefano et al. Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. **Tourism Management**, n. 31, pp. 260-266, 2010.
- DREDGE, Dianne. Policy networks and the local organization of tourism. **Tourism Management**, n. 27, pp. 269-280, 2006.
- DWYER, Larry & KIM, Chulwon. Destination competitiveness: Determinants and Indicators. **Current Issues in Tourism**, Vol. 6, N 5, 2003.
- ENRIGHT. J. M e NEWTON, J. Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. **Tourism Management**, 25, pp. 777-788, 2004.
- FAZENDA, Nuno et al. Douro Valley tourism plan: the plan as part of a sustainable tourist destination development process. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, vol. 2, n. 4, pp. 428-440, 2010.
- FIGUEIREDO, P.N. Technological learning and competitive performance. Cheltenham: Edward Elgar, 2001.
- GARTRELL Richard B. Strategic partnerships for convention planning: the role of convention and visitor bureaus in convention management. **International Journal of Hospitality Management**, vol 10, issue 2, , pp 157-165, 1991.
- GOELDNER, Charles et al. **Tourism: principles, practices, philosophies**, 8th edition. USA and Canada. John Wiley & Sons, Inc. 2000.
- GOOROOCHURN N & SUGIYARTO G. **Measuring Competitiveness In The Travel And Tourism Industry**. Discussion Paper- TTRI. Nottingham University Business School, Nottingham. University of Nottingham, 2004.
- HAMEL, G. The concept of core competence. In: HAMEL, G., HEENE, A. **Competence-based competition**. Chichester : John Wiley & Sons,p. 11-33, 1994.
- HAUGLAND, S. A., et al. Development of tourism destinations. **Annals of Tourism Research** doi:10.1016/j.annals. 2011.

- INSKEEP, Edward. **Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach**. Van Nostrand Reinhold, 1991.
- JONES P. & TEECE D. The research agenda on competitiveness. A program of research for the Nation's business schools. In: **Cooperation and competition in the global economy. Issues and strategies**. A. Furino (ed), 1988.
- KOZAK, M. RIMMINGTON, M. Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings. **Hospitality Management**. v 18. p. 273-283,1999.
- LIEBER, Renato Rocha. Teoria de sistemas. **Departamento de Produção da Faculdade de Engenharia**. São Paulo: UNESP, 2001.
- MARCH Roger , WILKINSON Ian. Conceptual tools for evaluating tourism partnerships . **Tourism Management** , n. 30, p. 455-462, 2009.
- MAXIMIANO, Antonio C.A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade da economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MAZANEC J.A. et al. Tourism Destination Competitiveness: from definition to explanation? **Journal of Travel Research**, p. 46-86, 2007.
- MELIÁN-GONZÁLEZ A. and GARCÍA-FALCÓN J. M. Competitive potential of tourism in destinations. **Annals of Tourism Research**, v. 30, n. 3, PP.P 720-740, 2003.
- OLAVE, Maria Elena L., AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão e Produção**, v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001.
- PAIVA Maria Lucia, MANFREDINI Cíntia. Os Stakeholders na Administração Pública do Turismo. **XXXIV Encontro da ANPAD - ENANPAD**. Rio de Janeiro, 2010.
- PFORR, Christof. Tourism policy in the making an Australian network study. **Annals of Tourism Research**, Vol. 33, No. 1, pp. 87-108, 2006.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- RIGALL-I-TORRENT Ricard, FLUVIA, Modest. Managing tourism products and destinations embedding public good components: a hedonic approach. **Tourism Management** n. 32, pp. 244-255, 2011.
- SALVATI, S. S. (Org.). **Turismo responsável: manual para políticas públicas**. Brasília, DF: WWF, Brasil, 2004.
- SCOTT, Noel, COOPER Chris, BAGGIO Rodolfo. Destination Networks: four Australian cases. **Annals of Tourism Research**, Vol. 35, No. 1, pp. 169-188, 2008.
- SWARBROOKE, John. **Turismo sustentável: conceitos e impacto ambiental**. São Paulo: Aleph, 2000.
- TEECE, D. J. et al. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533.
- THIRY-CHERQUES, Hermano R. O modelo estruturalista. In: VIEIRA, Marcelo Milano F., ZOUAIN, Deborah. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- TIMUR Seldjan, GETZ Donald. A Network Perspective On Managing Stakeholders For Sustainable Urban Tourism. **International Journal of Contemporary Hospitality Management** Vol. 20 No. 4, p. 445-461, 2008.
- TOSUN Cevat. Challenges of sustainable tourism development in the developing world: the case of Turkey. **Tourism Management**, Volume 22, Issue 3, June 2001, Pages 289-303.
- UHLMANN, Gunther. Teoria Geral dos Sistemas: do atomismo ao sistemismo. Instituto Siegen. São Paulo, 2002.
- WANHILL, S. Tourism development and sustainability. In: COOPER, C. P. **Tourism development: environment and community issues**. Londres: Wiley, 1997.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Travel & Tourism competitiveness report 2009**. Disponível em < <http://www.weforum.org/issues/travel-and-tourism-competitiveness/>>. Acesso em 20 out 2009.

WILKINSON, I., L. MATTSSON, EASTON G.. International Competitiveness and Trade Promotion Policy from a Network Perspective. **Journal of World Business**, n.35 pp. 275–299, 2000.

WORLD TOURISM ORGANISATION - WTO. **Sustainable tourism development: lessons for local planners**. Madrid: WTO, 1993.

\_\_\_\_\_. **National and regional tourism planning: methodologies and case studies**. WTO, 2004.

ZAMOT, Fuad et al. Política Públicas para o Turismo: o município de Caxambu. In: Barbosa, Luiz Gustavo M. (org.). **Observatório de Inovação do Turismo**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.