

Estudos de Competitividade Turística – Comparativo do Modelo de Dwyer e Kim e do Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Brasil

Touristic Competitiveness Studies – A Comparative of Dwyer and Kim's Model and the 65 Inductors Destinations Competitiveness Study of Brazil

Thays Cristina Domareski Ruiz (T. C., DOMARESKI-RUIZ) ^{*},
Gisah Moreira Akel (AKEL, G. M.) ^{**},
José Manoel Gonçalves Gândara (GÂNDARA, J. M. G.) ^{***}

RESUMO – No presente artigo se teve como objetivo principal analisar as dimensões do Modelo de Competitividade de Dwyer e Kim (2003), e comparar com o proposto no Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Instituto Brasileiro de Turismo (FGV; MTUR; SEBRAE, 2014), e dessa forma, apresentar um panorama sobre quais dimensões estavam sendo avaliadas nos modelos. Foram abordados aspectos relativos à qualidade, marketing e sustentabilidade. Para este estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental. Como principais resultados, verificou-se que o modelo de Dwyer e Kim se apresentou mais complexo e com análises mais específicas referentes à competitividade, porém ambos se remeteram às temáticas de qualidade, marketing e sustentabilidade.

Palavras-chave: Turismo; Competitividade; Marketing; Qualidade; Sustentabilidade.

ABSTRACT - The present paper aims to analyze the dimensions of Dwyer and Kim Competitiveness Model (2003), and to compare them with the Brazilian study of Competitiveness of the 65 inductors destinations of the Ministry of Tourism (FGV; MTUR; SEBRAE, 2014), and thus to present an overview of the dimensions that were been evaluated in the models. Aspects were addressed on quality, marketing and sustainability. For this study a bibliographic and documentary research was conducted. As main results, it was found that the model Dwyer and Kim (2003) appeared more

* Formação: Graduação em Turismo pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Mestrado em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Doutoranda em Geografia pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Endereço físico para correspondência: Departamento de Turismo (UFPR). Rua Dr. Faivre, 405 - Ed. D. Pedro II, 3º andar. CEP: 80060-140 – Curitiba/PR - Brasil. E-mail: thaysdomareski@gmail.com

** Formação: Graduação em Turismo pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), Mestrado em Turismo pela UVIGO (Espanha). Pós-graduanda MBA em Marketing pela Universidade Federal do Paraná. Endereço físico para correspondência: Departamento de Turismo (UFPR). Rua Dr. Faivre, 405 - Ed. D. Pedro II, 3º andar. CEP: 80060-140 – Curitiba/PR - Brasil. E-mail: gikakel@gmail.com

*** Formação: Graduação em Turismo pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), Mestrado em Gestão do Turismo pela SSCTS (Itália), Doutorado em Turismo e Desenvolvimento Sustentável pela ULPGC (Espanha). Pós-doutorados pelas Universidades de Málaga, Las Palmas de Gran Canaria, Valência, Vigo e Alicante (Espanha). Atividade profissional: professor e pesquisador do Departamento de Turismo, do Programa de Mestrado em Turismo da UFPR e do Programa de Mestrado e Doutorado em Geografia da UFPR. Endereço físico para correspondência: Departamento de Turismo (UFPR). Rua Dr. Faivre, 405 - Ed. D. Pedro II, 3º andar. CEP: 80060-140 – Curitiba/PR - Brasil. E-mail: jmggandara@yahoo.com.br

complex and with more specific analyzes relating to competitiveness, but both are forwarded to quality, marketing and sustainability issues.

Key words: Tourism; Competitiveness; Marketing; Quality; Sustainability.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de competitividade tem sido um referencial teórico prioritário na literatura dedicada à estratégia, tanto no âmbito empresarial ou industrial, quanto na economia internacional, ou de destinos turísticos (PORTER, 1989; MATEUS *et al*, 2005; FGV; MTUR; SEBRAE, 2014; DOMARESKI, 2011).

Neste contexto, o interesse em conhecer os determinantes da competitividade dos destinos turísticos e, acima de tudo, sobre a inclusão da sustentabilidade como uma estratégia de condicionamento variável, levou à existência de diferentes modelos conceituais (MAZARO; VARZIN, 2008).

A competitividade de destinos turísticos é um conceito multidimensional, que requer a superioridade em diversos aspectos para ser obtida em relação a seus concorrentes. É um critério dinâmico, e embora a noção de competitividade seja mais simples de se compreender, quando se tenta estudar e medir a competitividade entre os destinos turísticos, evidencia-se o quão difícil é defini-la (CROUCH; RITCHIE, 1999).

A discussão em torno do tema competitividade de destinos turísticos reforça o conceito multifacetado da competitividade (DWYER; KIM, 2003). Neste contexto de globalização e desenvolvimento, a competitividade pode ser entendida como a capacidade crescente de gerar negócios lucrativos nas atividades econômicas, de forma sustentável, superior à concorrência, onde os conceitos de planejamento e gestão seguem em paralelo para atingir o desenvolvimento.

Com consumidores cada vez mais informados e exigentes, para tornar-se competitivo mediante parâmetros de qualidade dos diversos elementos que compõem um destino turístico, exige desenvolver estratégias conjuntas e integradas entre os atores locais visando obter maior qualificação dos serviços, tanto na sua individualidade, quanto na avaliação do todo, do conjunto do destino turístico (GÂNDARA, 2004).

A competitividade de destinos turísticos é complexa, um conceito que combina vários elementos, que às vezes não é fácil de medir, onde para competir um destino precisa ter vantagens comparativas e competitivas, ou seja, deve ter uma grande variedade de produtos e recursos turísticos que devem ser geridos de forma eficiente e eficaz no médio e longo prazo (GÂNDARA *et al*, 2013).

Dessa forma, se propõe um panorama comparativo entre o Modelo de Competitividade de Dwyer e Kim (2003) e o Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores (FGV; MTUR; SEBRAE, 2014), relacionando as temáticas de qualidade, marketing e sustentabilidade. A partir desta premissa, o estudo se caracteriza como exploratório através de uma pesquisa bibliográfica e documental, sendo que a análise e a validação dos resultados se deram segundo Laville e Dionne (1999), por emparelhamento com a discussão conceitual realizada anteriormente no marco teórico. O uso do emparelhamento justifica-se, uma vez que um pesquisador busque, a partir de uma abordagem teórica, compreender o fenômeno estudado. Contudo, é necessário que seja comprovada a associação entre teoria e realidade, garantindo a qualidade do estudo desenvolvido (KRIPPENDORFF, 1980; LAVILLE; DIONNE, 1999).

2 COMPETITIVIDADE, QUALIDADE, MARKETING E SUSTENTABILIDADE DE DESTINOS TURÍSTICOS

O emprego da competitividade como área de pesquisa relacionada ao turismo ainda pode ser considerado recente. Porém, o setor do turismo se afirma como importante fonte geradora de emprego e renda, o que garante uma dimensão diretamente relacionada à economia de um destino turístico (EMBRATUR, 2010). Toda a proposta de desenvolvimento da competitividade de destinos turísticos está focada na geração de emprego e renda e no intuito de promover o desenvolvimento econômico. A pesquisa acadêmica em turismo cresceu muito devido à ampliação do setor e à necessidade de se produzir material que dê subsídios para o desenvolvimento do mercado de serviços e viagens. O tema se torna cada vez mais representativo, devido à crescente oferta de destinos turísticos no mercado, o que faz a gestão dos destinos turísticos ter a necessidade de manter o foco no conceito da competitividade (HASSAN, 2000).

De fato, o que torna um destino turístico competitivo é a capacidade de seus gestores em aumentar os gastos dos turistas, atraindo cada vez mais visitantes, proporcionando-lhes satisfação e experiências memoráveis, enquanto melhora o bem-estar dos residentes do destino, preservando-o para as futuras gerações (RITCHIE; CROUCH, 2003). No âmbito dos destinos turísticos, a vantagem competitiva é

alcançada a partir do momento que um destino oferece uma experiência turística superior em relação a outro destino, considerando os turistas potenciais deste (DWYER; KIM, 2003; COSTA, 2005).

Os pesquisadores da área vêm desenvolvendo estudos que procuram compreender o momento do turismo, e ao mesmo tempo contribuir para o processo de gestão dos destinos turísticos. O novo contexto do turismo globalizado se caracteriza por uma situação onde a competitividade dos destinos turísticos é cada vez mais importante para aquelas economias que dependem diretamente da atividade turística (TABERNER, 2007).

Nos estudos de competitividade, as temáticas de qualidade, marketing e sustentabilidade sempre estão presentes. Assim, uma das mais importantes tarefas de qualquer organização que tenha o marketing do destino a seu encargo é coordenar as diversas partes, de forma a promover a cooperação e gerar experiências compatíveis e de qualidade para a valorização e sustentabilidade de um destino (BUHALIS, 2000). Neste contexto se faz necessário endossar a perspectiva da qualidade de um destino desde o viés objetivo compreendendo a avaliação técnica dos atributos do mesmo (ZEITHAML *et al*, 2003).

O marketing integrado possibilita um relacionamento eficaz com o mercado, procurando maximizar os benefícios do desenvolvimento turístico e minimizar os seus impactos negativos (KASTENHOLZ, 2004, 2006; MIDDLETON; HAWKINS, 1998). Assim, os gestores não somente devem enaltecer os valores agregados ofertados pela localidade, mas devem antever prováveis ameaças antes que estas concretizem problemas, ao passo que vislumbrem oportunidades para que de fato as mesmas possam ser aproveitadas favoravelmente (ANDRADES-CALDITO *et al*, 2013). Portanto, o emprego do marketing se torna imprescindível para a sustentabilidade dos destinos turísticos (GÂNDARA, 2001).

O setor do turismo é frequentemente considerado um setor estratégico com interesse em desenvolver-se de forma estruturada e sustentável, dinamizando outros setores econômicos e sociais. Entretanto, o desenvolvimento sustentável implica a definição de linhas orientadoras de planejamento para minimizar os efeitos negativos da atividade turística e a maximizar os seus benefícios (INSKEEP, 1991).

Neste sentido, toda a discussão da sustentabilidade, em sua perspectiva global, se consolida como um dos temas centrais no debate do turismo como fenômeno complexo (IRVING; SANCHO, 2005). O desenvolvimento turístico sustentável só ocorrerá se houver ações que estimulem a participação dos atores sociais nas decisões propostas para o desenvolvimento das localidades turísticas (KRIPPENDORF, 1977).

O turismo constitui-se em uma oportunidade para o desenvolvimento sustentável à medida que promove a utilização de recursos naturais e culturais, dinamiza e integra setores da economia local e regional (SANTOS; TEIXEIRA, 2008). Assim, o turismo é um fenômeno socioeconômico que atua tanto como força motriz do progresso econômico como força social, portanto, deve considerado em um contexto mais amplo (DAVIDSON, 2001).

Neste contexto de planejamento e desenvolvimento sustentável, um destino turístico passa a agregar um diferencial de qualidade e, o turista, passa a ocupar o lugar de "agente de transformação" na escolha de um destino. Com essa estratégia, a percepção do turista e de seu papel na seleção de destinos social e ambientalmente desejáveis, vem exigindo do *trade* turístico uma nova postura, que privilegia a competitividade, mas também as especificidades das escolhas do turista e a qualidade do destino. De fato, pensar em sustentabilidade no turismo implica em idealismo e visão estratégica de longo prazo, mas também pragmatismo, a partir de experiências capazes de transformar utopia em possibilidade, discurso em prática cotidiana (IRVING; SANCHO, 2005).

Arelada ao conceito de qualidade está a questão da qualidade percebida, diretamente relacionada às experiências do indivíduo (ZEITHAML *et al*, 2003) e que no contexto de um destino equivale ao somatório de produtos e serviços oferecidos por diversas unidades de negócio para que o turista forme uma única avaliação global do mesmo (BUHALIS, 2000). Ante este panorama, as necessidades do consumidor e os objetivos do destino tornam-se cada vez mais semelhantes e inseparáveis, ampliando o espectro de compromisso para/com o anseio do cliente e não só a responsabilidade da gestão pública do destino, senão também de cada uma das empresas atuantes neste território (GO; GOVERS, 2000).

Em concordância com as temáticas abordadas até o momento, é importante ter presente que numa estratégia de marketing se deve considerar uma série de outros

aspectos tais como a qualidade do destino, sua distribuição, sua comunicação e o preço, para dessa maneira construir um destino turístico competitivo (GÂNDARA *et al*, 2007).

A partir disso, a sustentabilidade dos destinos turísticos deve ser levada em consideração no desenvolvimento e gestão dos próprios destinos, para que as gerações futuras possam usufruir de um destino de qualidade (GÂNDARA, 2001; SOUZA, 2005).

3 MODELO DE COMPETITIVIDADE DE DWYER E KIM

Dwyer e Kim (2003) desenvolveram um sistema de indicadores de competitividade de destinos turísticos que apresenta um conjunto de elementos integrados entre si, que eles consideraram de efetiva importância para a definição da competitividade de um destino turístico.

O modelo proposto por Dwyer e Kim (2003) é considerado sistêmico e contempla quatro determinantes principais dispostos em quadrantes-chave, que são: recursos, gestão do destino turístico, condições situacionais e demanda. Estes determinantes se integram a fim de atingir a competitividade turística. Porém, o modelo apresenta como objetivo maior a prosperidade socioeconômica do destino turístico e o aumento da qualidade de vida de sua população, assim representam o resultado da competitividade do destino (DWYER; KIM, 2003).

No Modelo de Dwyer e Kim, se relacionam 7 macrodimensões, 28 dimensões e 150 variáveis/indicadores, onde ele não só identifica, mas também insere aspectos relacionados à quantificação, qualidade e eficiência, o que não é evidenciado no estudo brasileiro de competitividade. Dessa forma, seguem abaixo os indicadores devidamente separados pelos determinantes apontados no Modelo de Dwyer e Kim (2003):

QUADRO 1 – INDICADORES DO MODELO DE DWYER E KIM, 2003.

MACRO DIMENSÕES	DIMENSÕES	INDICADORES
	Infraestrutura Turística	Qualidade e variedade de hospedagem
		Eficiência e qualidade dos aeroportos
		Informação Turística
		Eficiência e qualidade do transporte local
		Acessibilidade às áreas naturais
		Espaço para convenções e eventos (Capacidade e Qualidade)
		Qualidade e Variedade de serviços de alimentação

Continua...

Continuação...		
Recursos criados	Série de atividades	Baseados na água
		Baseados na natureza
		Atividades de aventura
		Instalações recreativas
		Instalações esportivas
	Shopping	Variedade de artigos de compras
		Qualidade das instalações comerciais
		Qualidade dos artigos de compras
		Relação qualidade/preço dos artigos de compras
		Diversidade de experiências de compras
	Entretenimento	Diversão / Parques temáticos
		Qualidade e Variedade dos entretenimentos
		Vida noturna
Eventos especiais /festivais	Eventos especiais e festivais	
Fatores de Apoio	Infraestrutura	Adequação da infraestrutura para satisfazer as necessidades dos visitantes
		Saúde – centros médicos para os turistas
		Instituições financeiras e câmbio
		Sistema de telecomunicações para o turista
		Segurança para os turistas
		Sistema de transporte local
		Eliminação de resíduos
		Fornecimento de energia elétrica
	Qualidade dos Serviços	Empresas de hotelaria e turismo que têm bem definidos os padrões de funcionamento de prestação de serviços
		Empresas com sistema para garantir ou monitorar a satisfação do visitante
		Satisfação do visitante com qualidade de serviço
		Apreciação da indústria com a qualidade do serviço
		Desenvolvimento de programas de capacitação e melhora na qualidade do serviço
		Velocidade / atrasos / imigração
		Atitudes dos funcionários de imigração
	Acessibilidade ao Destino	Distância / Tempo de voo dos destinos emissores chave
		Voos diretos e indiretos para o destino
		Custo / Facilidade para a obtenção de visto
		Facilidade de combinação de viagens com outros destinos
		Frequência e capacidade do transporte de acesso ao destino
	Hospitalidade	Cordialidade dos residentes com os turistas
		Existência de programas de desenvolvimento da hospitalidade para os residentes
		Apoio dos residentes ao turismo local
		Facilidade de comunicação entre turistas e residentes
	Relações de Mercado	Relações comerciais com os principais mercados emissores de turistas
		Relações esportivas com os principais mercados emissores de turistas
		Laços étnicos com os principais mercados emissores de turistas
		Laços religiosos com os principais mercados emissores de turistas
		Extensão do investimento estrangeiro no turismo local
	Continua...	

Continuação...

Recursos Dotados	Naturais	Clima confortável para o turismo
		Saneamento/Limpeza
		Maravilhas Naturais
		Flora e Fauna
		Natureza virgem
		Parques naturais / Reservas naturais
	Herdados	Sítios de patrimônio histórico cultural e museus
		Características artísticas e arquitetônicas
		Artes tradicionais
		Variedade gastronômica
Gestão do Destino	Organização	OMT ¹ atua como órgão coordenador para as organizações de turismo, público e privada
		OMT representa efetivamente as opiniões de todos os agentes de turismo no desenvolvimento do turismo
		OMT serve de ligação entre o setor privado e as políticas públicas, planejando e desenvolvendo o turismo
		OMT proporciona informações estatísticas como parte das políticas públicas, planejando e desenvolvendo o setor
		OMT monitora e avalia a natureza e os tipos de desenvolvimento de turismo
	Marketing	Reputação da OMT
		Eficácia no posicionamento do destino
		Força / Clareza da imagem do destino
		Supervisão eficaz das atividades de comercialização dos destinos
		Efetivos pacotes de experiência do destino
		Vínculo entre o destino turístico e o <i>trade</i>
		OMT identifica os mercadores emissores e promissores
		OMT proporciona alianças estratégicas entre outras instituições
		Marketing do destino é baseado nos conhecimentos dos produtos concorrentes
	Políticas Planejamento Desenvolvimento	Ajustes entre os produtos do destino e as preferências dos visitantes
		Existência da visão de longo prazo para o desenvolvimento do turismo
		Visão do destino reflete os valores dos residentes
		A visão do destino reflete os valores dos interessados no turismo
		A política pública está de acordo com a visão oficial do destino
		O planejamento e o desenvolvimento estão de acordo com a visão do turismo
		O desenvolvimento do turismo se integra ao desenvolvimento industrial geral
		O desenvolvimento do turismo responde às necessidades dos turistas
		Medida em que os resultados da investigação são integrados em planejamento turístico e desenvolvimento
		Inventário
		Identificação dos seus maiores concorrentes e seus produtos
		Apoio da comunidade em eventos especiais

¹ OMT - Organização Mundial do Turismo.

Continuação...		
	Desenvolvimento de Recursos Humanos	Comprometimento do setor público para o turismo / hospitalidade e educação treinamento
		Comprometimento do setor privado para o turismo / hospitalidade e educação treinamento
		Formação / educação sensível às mudanças das necessidades do visitante
		Qualidade dos programas de turismo / hospitalidade / treinamento de formação
	Gestão Ambiental	O reconhecimento do setor público da importância do desenvolvimento do turismo sustentável
		O reconhecimento do setor privado da importância do desenvolvimento do turismo sustentável
		Existência de leis e regulamentos que protegem o meio ambiente e o patrimônio
		Pesquisa e monitoramento dos impactos ambientais no turismo
Condição Situacional	Entorno Competitivo (micro)	Meio empresarial nacional no destino
		Gestão das capacidades das empresas de turismo
		Nível de rivalidade competitiva entre as empresas (turismo interno)
		Nível de cooperação entre as empresas do destino
		Vínculo entre as empresas de turismo e hotelaria e de outras empresas
		Qualidades empreendedoras dos agentes de turismo local
		Acesso ao capital de risco
		Ética entre as empresas de turismo
		Empresas utilizam a tecnologia para garantir a vantagem competitiva
	Localização do Destino	Exotismo da localização
		Proximidade de outros destinos
		Distância do maior mercado emissor
		Tempo de viagem a partir do maior mercado emissor
	Entorno Global (macro)	Contexto global dos negócios
		Estabilidade política
		Meio legal e regulatório
		Políticas governamentais para o desenvolvimento do turismo
		Condições econômicas dos mercados de origem
		Meio sociocultural
		Investimentos para o desenvolvimento do turismo
		Mudanças tecnológicas
	Preço Competitivo	Relação qualidade-preço do destino turístico
		Taxas de câmbio
		Preços das passagens de avião dos principais mercados de origem
		Preços das hospedagens
		Preços dos pacotes turísticos
		Preço da viagem em relação aos destinos concorrentes
	Segurança	Nível de segurança do turista no destino
		Incidência de crime contra o turista no destino
Continua...		

Continuação...

Fatores da Demanda		Consciência do destino
		Percepção do destino
		Preferência do destino
Indicadores de Rendimento de Mercado	Estatísticas dos visitantes	Número de visitantes estrangeiros
		Crescimento da taxa de visitantes estrangeiros
		Cota dos mercados do destino – mundial, regional
		Mudanças nas cotas de mercado
		Média de permanência
		Taxa de retorno ao destino
		Gastos dos visitantes estrangeiros
		Crescimento da taxa de gastos dos visitantes estrangeiros
		Porcentagem dos gastos totais no destino em turismo – mundial, regional
		Cambio nas porcentagens de gastos
		Divisas de turismo como porcentagem do total das exportações
	Contribuição do Turismo para Economia	Contribuição do turismo em valor agregado
		Turismo interno
		Turismo internacional
		Contribuição do turismo em empregos (números absolutos; porcentagem de emprego total e a taxa de crescimento)
		Produtividade dos setores na indústria do turismo
	Prosperidade Econômica	Total de níveis de emprego
		Taxa de crescimento econômico
		Renda <i>per capita</i>
	Investimento em Turismo	Investimento nacional no turismo
		Investimento estrangeiro no turismo
		Investimento no turismo como porcentagem total do investimento na indústria (tendência)
	Índice de Competitividade de Preços	Índice agregado pela competitividade de preços
		Por propósito de viagem
		Por setor de turismo
	Apoio Governamental ao turismo	Orçamento do Ministério do Turismo
		Orçamento da OMT
		Gasto com o marketing do destino (comparação com os concorrentes)
		Apoio à indústria de transportes
		Programas industriais pelo acesso da indústria do turismo
		Benefícios Fiscais
		Subsídios da indústria
		Assistência na comercialização de exportações
		Habilidades profissionais de educação – Treinamento para o turismo

Fonte: Dwyer e Kim, 2003.

Os principais limitantes da aplicação dos modelos de competitividade de destinos turísticos são que alguns destinos não possuem dados suficientes para a aplicação, e muito menos indicadores que possam embasar tal pesquisa de forma concreta. No caso específico do modelo de Dwyer e Kim (2003) são aplicados 150 indicadores, o que exige tempo e disponibilidade de dados para a aplicação do modelo. É importante ressaltar que os próprios autores relacionam uma série de indicadores para

medir a competitividade, embora reconheçam que eles não são os únicos que poderiam ter formado a base da pesquisa. A proposta de análise é ampla e abrangente, sendo de efetiva importância para a análise de vários fatores que unidos garantam a competitividade de um destino turístico (DWYER; KIM, 2003).

4 ESTUDO DE COMPETITIVIDADE DOS 65 DESTINOS INDUTORES

O Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores é um documento brasileiro que foi elaborado pelo Ministério do Turismo - MTur, pela Fundação Getúlio Vargas - FGV e pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, e a partir de um diagnóstico detalhado das condições e recursos definiu os 65 destinos turísticos brasileiros que determinam e direcionam o turismo no país. Este estudo faz parte do Plano Nacional de Turismo e do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, proposto pelo Ministério do Turismo (FGV; MTUR; SEBRAE, 2014). O objetivo central deste estudo foi realizar um diagnóstico detalhado da realidade dos destinos indutores avaliados, a fim de colocar em perspectiva os níveis de competitividade turística de cada um, e permitir que gradualmente possam, com base nos princípios de sustentabilidade, oferecer produtos e serviços de melhor qualidade a turistas nacionais e estrangeiros (FGV; MTUR; SEBRAE, 2014).

Foram selecionados 65 destinos turísticos e posteriormente foram definidas 13 dimensões a serem avaliadas e estudadas em cada destino indutor: infraestrutura geral, acesso, serviços e equipamentos turísticos, atrativos turísticos, marketing, políticas públicas, cooperação regional, monitoramento, economia local, capacidade empresarial, aspectos sociais, aspectos ambientais e aspectos culturais. Em um maior nível de detalhamento, cada dimensão foi desmembrada em diversas variáveis, de forma a possibilitar a adoção eficaz de medidas. O intuito é de corrigir eventuais deficiências em setores específicos (FGV; MTUR; SEBRAE, 2014), onde o principal critério de seleção foi a capacidade de desenvolvimento turístico destas cidades e seu entorno.

Para tanto, a equipe da FGV realizou um mapeamento minucioso das condições em que se encontravam os 65 municípios estudados, e propuseram cinco macro dimensões de análise, dentre elas: infraestrutura, turismo, políticas públicas, economia e sustentabilidade, subdivididas em treze dimensões. Para mensurá-las foram

desenvolvidas escalas quantitativas a partir de uma mescla de variáveis objetivas e subjetivas (FGV; MTUR; SEBRAE, 2014) conforme se apresenta no quadro 2.

A escala utilizada no Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores foi configurada de 1 a 100 para mensuração dos quesitos em análise. Resumindo, o 1º nível (0 a 20) representa deficiências no destino, em relação ao elemento em análise, o 2º nível (21 a 40) significa uma situação melhor que a anterior, mas ainda inadequada para a competitividade de um destino, o 3º nível (41 a 60), configura situação regularmente satisfatória, o 4º nível (61 a 80) revela a existência de condições adequadas para o desenvolvimento do turismo e o 5º nível (81 a 100) representa o melhor desempenho que um destino pode alcançar referente ao quesito mensurado. Evidencia-se que para esta pesquisa o 4º nível representa o padrão mínimo de qualidade para a dimensão avaliada no destino (FGV; MTUR; SEBRAE, 2014).

QUADRO 2- DIMENSÕES E VARIÁVEIS DO ESTUDO DE COMPETITIVIDADE DOS 65 DESTINOS INDUTORES

Macrodimensões	Dimensões	Variáveis
Infraestrutura	Infraestrutura Geral	Capacidade de atendimento médico ao turista; Fornecimento de energia; Serviço de proteção ao turista; Estrutura urbana nas áreas turísticas;
	Acesso	Acesso aéreo; Acesso rodoviário; Acesso aquaviário; Acesso ferroviário; Sistema de transporte no destino; Proximidade de grandes centros emissivos de turistas;
Turismo	Serviços e Equipamentos Turísticos	Sinalização Turística; Centro de atendimento ao turista; Espaço para eventos; Capacidade dos meios de hospedagem; Capacidade do turismo receptivo; Estrutura de qualificação para o turismo; Capacidade dos Restaurantes;
	Atrativos Turísticos	Atrativos Naturais; Atrativos Culturais; Eventos programados; Realizações técnicas, científicas e artísticas;
	Marketing	Plano de marketing; Participação em feiras e eventos; Promoção do destino; Página do destino na internet;
Política	Políticas Públicas	Estrutura municipal para apoio ao turismo; Grau de cooperação com o governo estadual; Grau de cooperação com o governo federal; Planejamento para a cidade e para a atividade turística; Grau de cooperação público-privada;

Continua...

Continuação...

	Cooperação Regional	Governança; Projetos de cooperação regional; Planejamento turístico regional; Roteirização; Promoção e apoio à comercialização de forma integrada;
	Monitoramento	Pesquisas de demanda; Pesquisas de oferta; Sistema de estatísticas do turismo; Medição dos impactos da atividade turística; Setor específico de estudos e pesquisas;
Economia	Economia Local	Aspectos da economia local; Infraestrutura de comunicação; Infraestrutura e facilidades para negócios; Empreendimentos ou eventos alavancadores;
	Capacidade Empresarial	Capacidade de qualificação e aproveitamento da pessoa local; Presença de grupos nacionais e internacionais do setor de turismo; Concorrências e barreiras de entrada; Número de empresas de grande porte, filiais e/ou subsidiárias.
Sustentabilidade	Aspectos Sociais	Acesso à educação; Empregos gerados pelo turismo; Política de enfrentamento e prevenção à exploração sexual infanto-juvenil; Uso de atrativos e equipamentos turísticos pela população; Cidadania, sensibilização e participação na atividade turística;
	Aspectos Ambientais	Estrutura e legislação municipal do meio ambiente; Atividades em curso potencialmente poluidoras; Rede pública de distribuição de água; Rede pública de coleta e tratamento de esgoto; Coleta e destinação pública de resíduos; Unidades de conservação no território municipal.
	Aspectos Culturais	Produção cultural associada ao turismo; Patrimônio histórico e cultural; Estrutura municipal de apoio à cultura;

Fonte: Fgv; Mtur; Sebrae, 2014.

O estudo do Ministério do Turismo tem como uma de suas expectativas que com o aumento da competitividade os destinos sejam capazes de distribuir os fluxos de turistas recebidos, assim como dinamizar as economias do território em que se encontram inseridos (FGV; MTUR; SEBRAE, 2014). Dessa forma, pressupõe-se que o aumento da competitividade do destino esteja relacionado em um primeiro momento com o seu desenvolvimento econômico e, em um segundo momento, com o desenvolvimento de sua região (VIEIRA, 2013).

5 PANORAMA COMPARATIVO DE ANÁLISE DOS MODELOS DE COMPETITIVIDADE

Verificou-se que a literatura da área de turismo tem apresentado vários estudos sobre competitividade de destinos turísticos (CROUCH; RITCHIE, 1999; DWYER; KIM, 2003; HASSAN, 2000, HU; WALL, 2005; MIHALIC, 2000; RITCHIE; CROUCH, 2000, 2003; ALONSO FERRERAS, 2010; CHIM-MIKI; GÂNDARA; MEDINA MUÑOZ, 2012). Dessa forma, pode-se afirmar que a competitividade está relacionada aos aspectos de marketing, qualidade e sustentabilidade do destino turístico, reassegurando o processo de planejamento do destino a fim de possibilitar um destino competitivo. Neste instrumento, a gestão e o marketing turístico devem atuar como ferramentas e facilitadores para atingir objetivos estratégicos que beneficiem os *stakeholders* do destino, e consequentemente o destino turístico como um todo (BUHALIS, 2000; GÂNDARA *et al*, 2013).

Comparando-se os dois modelos, observa-se que a classificação do Modelo de Dwyer e Kim é mais detalhada, se desmembra em 7 macro dimensões e em 28 dimensões que geram 150 indicadores, o que proporciona um estudo mais completo e complexo. Enquanto que o Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores não detalha tanto, de 13 dimensões em 61 indicadores/variáveis, porém ambos classificam níveis de competitividade nos destinos turísticos.

O que pode ser observado no quadro relacionado ao Modelo de Dwyer e Kim (2003), são os itens que não apresentam nenhuma relação aos indicadores do Estudo de Competitividade dos 65 destinos indutores, dos 150 indicadores 84 não estão relacionados ao estudo brasileiro.

QUADRO 3 - COMPARATIVO DO MODELO DE DWYER E KIM, (2003) E O ESTUDO DOS 65 DESTINOS INDUTORES (FGV; MTUR; SEBRAE, 2014).

DIMENSÕES		INDICADORES/VARIÁVEIS
Recursos criados	Infraestrutura Turística	Qualidade e variedade de hospedagem
		Eficiência e qualidade dos aeroportos
		Eficiência e qualidade do transporte local
		Qualidade e variedade de serviços de alimentação
	Shopping	Qualidade das instalações comerciais
		Qualidade dos artigos de compras
	Entretenimento	Relação qualidade /preço dos artigos de compra
		Qualidade e variedade dos entretenimentos

Continua...

Continuação...		
Fatores de Apoio	Infraestrutura	Adequação da infraestrutura para satisfazer as necessidades dos visitantes
	Qualidade dos Serviços	Empresas de hotelaria e turismo que têm bem definidos os padrões de funcionamento de prestação de serviços
		Empresas com sistema para garantir ou monitorar a satisfação do visitante
		Satisfação do visitante com qualidade de serviço
		Apreciação da indústria com a qualidade do serviço
		Velocidade / atrasos / imigração
		Atitudes dos funcionários de imigração
	Acessibilidade ao Destino	Distância / Tempo de voo dos destinos emissores chave
		Voos diretos e indiretos para o destino
		Custo / Facilidade para a obtenção de visto
		Facilidade de combinação de viagens com outros destinos
		Frequência e capacidade do transporte de acesso ao destino
	Hospitalidade	Cordialidade dos residentes com os turistas
		Existência de programas de desenvolvimento da hospitalidade para os residentes
		Apoio dos residentes ao turismo local
		Facilidade de comunicação entre turistas e residentes
	Relações de Mercado	Relações comerciais com os principais mercados emissores de turistas
		Relações esportivas com os principais mercados emissores de turistas
		Laços étnicos com os principais mercados emissores de turistas
		Laços religiosos com os principais mercados emissores de turistas
		Extensão do investimento estrangeiro no turismo local
Recursos Dotados	Naturais	Clima confortável para o turismo
	Herdados	Artes tradicionais
		Variedade gastronômica
		Povos populares (villas)
	Marketing	Eficácia no posicionamento do destino
		Força / Clareza da imagem do destino
		Supervisão eficaz das atividades de comercialização dos destinos
		Efetivos pacotes de experiência do destino
		Ajustes entre os produtos do destino e as preferências dos visitantes
	Políticas Planejamento Desenvolvimento	Existência da visão de longo prazo para o desenvolvimento do turismo
		Visão do destino refletem os valores dos residentes
		A visão do destino reflete os valores dos interessados no turismo
		A política pública está de acordo com a visão oficial do destino
		O planejamento e o desenvolvimento estão de acordo com a visão do turismo
		O desenvolvimento do turismo se integra ao desenvolvimento industrial geral
		O desenvolvimento do turismo responde às necessidades dos turistas
		Medida em que os resultados da investigação são integrados em planejamento turístico e desenvolvimento
	Desenvolvimento de Recursos Humanos	Qualidade dos programas de turismo / hospitalidade / treinamento de formação

Continuação...		
	Entorno Competitivo (micro)	Nível de rivalidade competitiva entre as empresas (turismo interno)
		Nível de cooperação entre as empresas do destino
		Vínculo entre as empresas de turismo e hotelaria e de outras empresas
		Qualidades empreendedoras dos agentes de turismo local
		Acesso ao capital de risco
		Ética entre as empresas de turismo
		Empresas utilizam a tecnologia para garantir a vantagem competitiva
	Localização do Destino	Proximidade de outros destinos
		Distância do maior mercado emissor
		Tempo de viagem a partir do maior mercado emissor
	Entorno Global (macro)	Contexto global dos negócios
		Estabilidade política
		Meio legal e regulatório
		Políticas governamentais para o desenvolvimento do turismo
		Condições econômicas dos mercados de origem
		Meio sociocultural
		Investimentos para o desenvolvimento do turismo
		Mudanças tecnológicas
	Preço Competitivo	Relação qualidade-preço do destino turístico
		Taxas de cambio
		Preços das passagens de avião dos principais mercados de origem
		Preços das hospedagens
		Preços dos pacotes turísticos
	Segurança	Preço da viagem em relação aos destinos concorrentes
		Nível de segurança do turista no destino
Indicadores de Rendimento de Mercado	Índice de Competitividade de Preços	Incidência de crime contra o turista no destino
		Índice agregado pela competitividade de preços
		Por propósito de viagem
	Apoio Governamental ao turismo	Por setor de turismo
		Orçamento do Ministério do Turismo
		Orçamento da OMT
		Gasto com o marketing do destino (comparação com os concorrentes)
		Apoio à indústria de transportes
		Programas industriais pelo acesso da indústria do turismo
		Benefícios Fiscais
		Subsídios da indústria
		Assistência na comercialização de exportações
		Habilidades profissionais de educação – Treinamento para o turismo

Fonte: Dwyer; Kim, 2003; Fgv; Mtur; Sebrae, 2014 .

Elaboração: os autores, 2015.

O Estudo dos 65 Destinos Indutores não apresenta relação no determinante **recursos criados** com os itens relacionados à qualidade; no determinante **fatores de apoio** em relação a itens relacionados à qualidade, hospitalidade e relação com o mercado; no determinante **recursos herdados** nos itens relacionados à artes

tradicionais, variedade gastronômica e cultura local; no determinante **gestão do destino** itens em relação à eficácia, supervisão, visão do destino, qualidade dos programas e políticas públicas de turismo; no determinante **condição situacional** se configura a maior parte dos indicadores que não aparecem no estudo brasileiro, itens relacionados ao entorno competitivo, preço, segurança e localização; e no determinante **indicadores de rendimento de mercado** itens relacionados aos preços e apoio governamental.

Nos dois modelos apresentados, ao se estabelecer indicadores de competitividade se determinam aspectos que estão diretamente relacionados ao desenvolvimento do destino turístico, onde a competitividade é um conceito que vem assumindo um papel de destaque no planejamento e na gestão do destino (BUHALIS, 2000; TABERNER, 2007).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fundamentalmente, a competitividade de destinos turísticos é um fenômeno que está intimamente ligado às noções de concorrência do mercado, portanto pode ser entendida como sendo uma conformação entre as estratégias, interna e externa, assumida por uma região/país. O conceito de competitividade está ainda, associado a uma visão teórica do processo econômico e produtivo, apresentando dificuldade em sua mensuração. A importância que o setor turístico tem representado para a economia dos países acirrou a competição entre os destinos turísticos. Assim, todo o processo de avaliação da competitividade dos destinos em relação ao turismo pode contribuir no planejamento, gestão e priorização de ações que beneficiarão o setor.

Ao refletir sobre os dados compilados observa-se que a competitividade é uma temática relevante, por isso buscou-se neste estudo, comparar o Modelo de Competitividade de Dwyer e Kim (2003), com o Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores (FGV; MTUR; SEBRAE, 2014).

O Modelo de Competitividade de Dwyer e Kim (2003) e o Estudo dos 65 Destinos Indutores citados acima abordam a temática da competitividade de destinos turísticos. Ambos apresentam uma relação direta com as temáticas de sustentabilidade e marketing, porém o modelo de Dwyer e Kim (2003) enfatiza a qualidade frente a

diversos indicadores dentro do modelo, enquanto que no estudo brasileiro não se o apresenta como uma categoria/dimensão específica apenas o considera no contexto geral.

Abordar um programa público como o Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores, que possui 13 dimensões, entre elas: econômicas, sociais, culturais e ambientais é um processo complexo. O estudo se concentra em identificar e relacionar cada dimensão, para avaliar a competitividade. Deve-se destacar que o Estudo dos 65 Destinos Indutores foi planejado, organizado e estruturado com o foco na realidade dos municípios brasileiros, portanto, em uma perspectiva customizada.

Por outro lado, o Modelo de Dwyer e Kim (2003) é mais específico em vários indicadores que relacionam qualidade e eficiência, porém de difícil aplicação, por dois motivos considerados claros: a quantidade de indicadores, e que nem todo destino/região possui todas essas informações relacionadas ou catalogadas. Pode-se afirmar ainda que este modelo de competitividade de destinos turísticos apresenta o diferencial da qualidade como fator importante e decisivo de planejamento e gestão no desenvolvimento sustentável do destino como um todo.

A literatura indica que a vantagem competitiva no setor turístico é alcançada a partir do momento que um destino turístico oferece uma experiência turística superior em relação a outro destino, considerando os turistas potenciais desses destinos (DWYER; KIM, 2003).

Middleton e Hawkins (1998), Bramwell e Lane (1993) defendem um planejamento integral de um destino turístico, com uma visão de longo prazo e priorizando ações coordenadas. A partir disso, um marketing de destinos turísticos que seja simultaneamente orientado pelo produto e pelo mercado (*product-oriented; market-oriented*) torna-se primordial. Neste sentido, o planejamento, o marketing integrado dos destinos facilita a gestão, maximizando os benefícios do desenvolvimento turístico e minimizando seus impactos negativos (KASTENHOLZ, 2004, 2006; MIDDLETON; HAWKINS, 1998). Onde o maior desafio dos gestores de um destino turístico é unir parceiros e empresas em conjunto para competir ao invés de cooperar e dessa forma, reunir recursos para o desenvolvimento de um *marketing mix* completo (BUHALIS, 2000, BUHALIS; COOPER, 1998).

Neste panorama, a competitividade e o crescimento tornaram-se questões de efetiva importância no debate mundial sobre o papel do turismo como instrumento de desenvolvimento econômico (FERNÁNDEZ; RIVERO, 2010). Assim, os gestores dos destinos turísticos enfrentam um difícil processo de sobrevivência, onde a estratégia competitiva marca e define suas trajetórias (SANCHO PÉREZ; GARCÍA MESANAT, 2007). Pode-se afirmar, portanto que em ambos: no modelo de competitividade de Dwyer e Kim e no Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores se consideram aspectos referentes às temáticas de qualidade, marketing e sustentabilidade importantes para o desenvolvimento da competitividade, porém em diferentes graus de importância, fato que se evidencia pelo número de indicadores relacionados a cada um destes constructos.

Observa-se que ainda há uma enorme frente de trabalho em relação à competitividade de destinos turísticos, tanto em termos de conhecimento científico quanto em sua aplicação na prática no processo de gerenciamento de destino, o que sugere a exploração destes temas de pesquisas para futuros estudos.

7 REFERÊNCIAS

- ALONSO FERRERAS, V. Factores Críticos de Éxito y Evaluación de la Competitividad de Destinos Turísticos. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 19, p. 201-220, 2010.
- ANDRADES-CALDITO, L.; SÁNCHEZ-RIVERO, M.; PULIDO-FERNÁNDEZ, J. I. Differentiating Competitiveness through Tourism Image Assessment an Application to Andalusia (Spain). **Journal of Travel Research**, v. 52, n. 1, p. 68-81, 2013.
- BRAMWELL, W.; LANE, B. Sustainable Tourism: An Evolving Global Approach. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 1, n. 1, p. 1-5, 1993.
- BUHALIS, D.; COOPER, C. Competition or co-operation: The needs of Small and Medium sized Tourism Enterprises at a destination level. In: LAWS, E.; FAULKNER, B.; MOSCARDO, G. (ed.) **Embracing and managing change in Tourism**. Londres: Routledge, 1998.
- BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management**, v. 21, n. 1, p. 97-116, 2000.

COSTA, H. **Análise das relações de rede e do perfil da competitividade turística:** estudo comparativo entre São Francisco do Sul e Laguna-SC. Dissertação (Mestrado, em Turismo e Hotelaria), Univali, Balneário Camboriú, 2005.

CROUCH, G. I.; RITCHIE, J. R. B. Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity. **Journal of Business Research**, v. 44, n. 3, p. 137-152, 1999.

CHIM-MIKI, A. F.; GANDARA, J. M. G.; MEDINA-MUÑOZ, D. R. O estado atual de pesquisas sobre competitividade turística no Brasil. **Caderno Virtual de Turismo**. Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 212- 223, 2012.

DAVIDSON, T. L. O que são viagens e turismo: constituem de fato um setor? In: Theobald, W. F. (org.). **Turismo Global**. Tradução Anna Maria Capovilla, Maria Cristina Guimarães Cupertino, João Ricardo Barros Penteado. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001.

DOMARESKI, T. C. **A Competitividade das Destinações Turísticas:** O Caso de Foz do Iguaçu (Pr), Brasil. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria), Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2011.

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

EMBRATUR, **Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica**. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br>, 2010. Acesso em: 02/05/2014.

FERNÁNDEZ, J. I. P.; RIVERO, M. S. Competitividad versus crecimiento en destinos turísticos. Un análisis mediante técnicas multivariantes. **Cuadernos de Economía**, v. 33 n. 91, p. 159-181, 2010.

FGV; MTUR; SEBRAE. **Relatório Brasil:** estudo de competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional. Brasília: MTur, 2014.

GÂNDARA, J. M. G. **La Imagen de Calidad Ambiental Urbana como Recurso Turístico:** El Caso de Curitiba, Brasil. Tese (Doutorado em Turismo e Desenvolvimento Sustentável), Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Espanha, 2001.

GÂNDARA, J. M. G. La Calidad y La Competividad de los destinos turísticos urbanos. **Turismo Visão e Ação**, v. 6, p. 69-93, 2004.

_____.; CHIQUIM, C. E.; PALUMBO, G.; LAGO, H. Planejamento estratégico participativo para construir o destino turístico de Foz do Iguaçu – PR. **El Periplo Sustentable**. Cidade do México, v. 1, n. 12, p. 185 – 235, 2007.

GÂNDARA, J. M. G.; CHIM-MIKI, A.; DOMARESKI-RUIZ, T. C.; BIZ, A. A. La Competitividad Turística de Foz do Iguaçu Según los Determinantes Del Integrative

Model de Dwyer & Kim: Analizando la estrategia de construcción del futuro. **Cuadernos de Turismo**, n. 31, p. 105-128, 2013.

GO, F. M.; GOVERS, R. Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness. **Tourism Management**, v. 21, p. 79-88, 2000.

HASSAN, S. Determinants of Markets Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. **Journal of Tourism Research**, v. 38, p. 239-245, 2000.

HU, W.; WALL, G. Environmental Management, Environmental Image and the Competitive Tourist Attraction. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 13, n. 6, p. 617-635, 2005.

INSKEEP E. **Tourism planning: An integrated and sustainable development approach**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1991.

IRVING, M. A.; BURSZTYN, I.; SANCHO, A.; MELO, G. Revisitando significados em sustentabilidade no planejamento turístico. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 5, n. 4, p. 1-7, 2005.

KASTENHOLZ, E. "Management of demand" as a tool in sustainable tourist destination development. **Journal of Sustainable Tourism**, n. 12, v. 5, p. 388-408, 2004.

KASTENHOLZ, E. O marketing de destinos turísticos – O seu significado e potencial, ilustrado para um destino rural. **Revista de Turismo e Desenvolvimento**, n. 6, p. 31-44, 2006.

KRIPPENDORF, J. **Les Devoreurs de Paysages**. Lausanne: Heures, 1977.

_____. **Content analysis: an introduction to its methodology**. London: Sage Publications, 1980.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MAZARO, R. M.; VARZIN, G. Modelos de competitividad para destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 3, p. 789-809, 2008.

MIDDLETON, V.; HAWKINS R. **Sustainable tourism: a marketing perspective**. Oxford: Butterworth Heinemann, 1998.

MIHALIC, T. Environmental management of a tourist destination – A factor of tourism competitiveness. **Tourism Management**, v. 21, p. 65-78, 2000.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. 18 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RITCHIE, J. R. B.; CROUCH, G. I. The Competitive Destination: a sustainability perspective. **Tourism Management**, v. 21, n. 1, p. 1-7, 2000.

RITCHIE, J. R. B.; CROUCH, G. I. **The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective**, CABI Publishing, Wallingford, UK, 2003.

SANCHO PÉREZ, A.; GARCÍA MESANAT, G. **El posicionamiento de un destino turístico en un mercado globalizado y competitivo: comparación de prácticas entre competidores líderes**, 2007. Disponível em: <<http://www.uv.es/~sancho/benchmarking.pdf>>.

SANTOS, S. R. dos S.; TEIXEIRA, M. G. C. Análise do Plano de Desenvolvimento Turístico no Estado do Maranhão: potencialidades e entraves na gestão de Pólo Turístico em município estratégico. In: EnANPAD, 2008, Rio de Janeiro. **Anais do XXXII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2008.

SOUZA, M. L. **ABC do desenvolvimento urbano**. 2. ed. RJ: Bertrand, 2005.

TABERNER, J. G. Measuring destination competitiveness: an exploratory study of the Canaries, mainland Spain, France, the Balearics and Italy. **Tourism Today**, n.7, p. 61-78, 2007.

VIEIRA, D. P. **Investimentos, Competitividade e Desenvolvimento em Destinos Indutores do Turismo Brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília, 2013.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D.D. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Recebido em: 11-11-2013.

Aprovado em: 11-12-2013.