



UNIVALI

ROSISLENE DE FÁTIMA FONTANA

**GESTÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS: O PAPEL DAS
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS**

**BALNEÁRIO CAMBORIÚ (SC)
2017**

UNIVALI
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
Vice-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Cultura
Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria - PPGTH
Curso de Doutorado em Turismo e Hotelaria

ROSISLENE DE FÁTIMA FONTANA

**GESTÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS: O PAPEL DAS
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS**

Tese apresentada ao colegiado do PPGTH
como requisito parcial à obtenção do grau de
Doutor em Turismo e Hotelaria – área de
concentração: Planejamento e Gestão do
Turismo e da Hotelaria – (Linha de Pesquisa:
Gestão das Empresas de Turismo).

Orientadora: Prof^a Dr^a Sara Joana Gadotti dos
Anjos

BALNEÁRIO CAMBORIÚ (SC)
2017

UNIVALI
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
Vice-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Cultura
Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria - PPGTH
Curso de Doutorado em Turismo e Hotelaria

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

ROSISLENE DE FÁTIMA FONTANA

**GESTÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS: O PAPEL DAS
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS**

Tese avaliada e aprovada pela Comissão Examinadora e referendada pelo Colegiado do PPGTH como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Turismo e Hotelaria.

Balneário Camboriú (SC), 27 de março de 2017.

Membros da Comissão:

Presidenta:

Dr^a Sara Joana Gadotti dos Anjos

Co-orientadora:

Dr^a Patrícia Susana Lopes Guerrilha Santos Pinto (UAlg-PT)

Membros Externos:

Dr Edar da Silva Añaña (Universidade Federal de Pelotas-RS)

Dr Silvio Luiz Gonçalves Vianna (UCS-RS)

Membros Internos:

Dr^a Fabrícia Durieux Zucco

Dr Luiz Carlos da Silva Flores

*Aos meus pais Antonio (in memorium) e Ana,
Aos meus irmãos Rozislaine, Alexandra, Alan
e Irineu,
Aos meus sobrinhos Thaynara, Murilo e
Juliana,
Aos meus cunhados Valter e Sandra!*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela existência e possibilidade de podermos desenvolver atividades pessoais, acadêmicas e profissionais com sucesso, que geram o bem-estar e contribuem com o desenvolvimento da comunidade como um todo.

À minha família que sempre me apoiou e esteve ao meu lado em minhas decisões.

À minha orientadora Dr^a Sara Joana Gadotti dos Anjos e minha Co-orientadora Dr^a Patrícia Susana Lopes Guerrilha Santos Pinto, pelo apoio, paciência, dedicação e ensinamentos.

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria da UNIVALI.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Turismo da UAlg – Portugal.

Aos professores doutores Edar Añaña, da Universidade Federal de Pelotas - RS e Elói Junior Damke, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste, pelos conhecimentos transmitidos durante o período de análise dos dados.

Aos meus companheiros do doutorado da UNIVALI, pelo incentivo e contribuições durante o curso.

Aos meus companheiros do doutorado da UAlg, que tão bem me acolheram em terras portuguesas.

Aos gestores públicos e privados do Algarve-PT e de Foz do Iguaçu-BR que contribuíram para a realização desta pesquisa.

À Universidade Estadual do Oeste do Paraná e ao corpo docente do curso de Hotelaria que possibilitaram meu afastamento para a realização de parte dos estudos.

À CAPES e UNIVALI pelo apoio por meio de concessão de bolsa na modalidade taxa de bancada, que foi fundamental para que pudesse realizar o curso.

Ao Programa CAPES/FCT que me possibilitou a realização do Doutorado Sanduíche na Universidade do Algarve – UAlg, em Faro, Portugal.

Aos meus alunos, pelo incentivo e tolerância.

Aos meus amigos pela contribuição moral, afetiva e intelectual.

E a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram e me acompanharam durante toda a trajetória do doutorado.

*O que importa na vida não é o simples fato de
ter vivido.*

*A diferença que fizemos na vida dos outros
que vai determinar a importância da vida que
conduzimos.*

Nelson Mandela

RESUMO

A demanda turística internacional tem crescido significativamente nos últimos anos, exigindo das organizações uma busca por melhorias de processos e resultados, por meio da adoção de modelos e ferramentas que melhor se adequem ao seu estilo de gestão. Essa realidade das organizações é transferida para os destinos turísticos, onde novas exigências dos mercados consumidores têm pressionado seus gestores a buscar por alternativas e novas estratégias para competir de forma favorável em escala mundial. Sendo o destino turístico composto por um amálgama de instituições e ainda, levando em consideração que as organizações públicas e privadas são os dois grupos que maior influência exercem na gestão dos destinos, analisar seus papéis constitui questão essencial para a compreensão da atividade turística em determinada destinação. Neste contexto, esta tese tem como objetivo analisar o papel das organizações públicas e privadas na gestão de destinos turísticos consolidados. Trata-se de uma investigação de caráter exploratório, com estudos exploratórios-descritivos, utilizando, num primeiro momento, de revisão bibliográfica em periódicos nacionais e internacionais, para a identificação das dimensões a serem utilizadas para a construção do instrumento de pesquisa. Em um segundo momento, faz uso de pesquisa empírica junto aos destinos turísticos Algarve, em Portugal e, Foz do Iguaçu, no Brasil, ambos destinos turísticos consolidados e renomados internacionalmente, tendo como população alvo os gestores públicos e privados envolvidos direta e indiretamente com a gestão de cada destino. Utiliza-se de uma abordagem de natureza quantitativa, com o uso do software *SPSS Statistics – version 22* e do software *Excel*. A técnica comparativa, permitindo uma análise cruzada dos dados coletados em ambos os destinos também faz parte dos métodos de análise dos dados. Os resultados mostraram que tanto os gestores públicos quanto os privados, em ambos os destinos têm a percepção da importância das dimensões ora tratadas, entendendo que sua implementação está aquém da importância atribuída às mesmas. Os resultados apresentados com relação à percepção dos gestores quanto ao papel desempenhado pelas organizações públicas e privadas na gestão dos destinos sugerem que as organizações concebidas para gerir os destinos tendem a ser isomórficas, reproduzindo modelos e comportamentos semelhantes, independentemente do contexto onde atuem. Com base nos resultados foi possível ainda, propor medidas para redução das lacunas observadas entre importância e implementação das organizações públicas e privadas, favorecendo uma gestão mais competitiva dos respectivos destinos.

Palavras-chave: Destino Turístico; Gestão de Destinos; Organizações Públicas e Privadas.

ABSTRACT

International tourism demand has grown significantly in recent years, prompting organizations to search for ways to improve their processes and results, by adopting models and tools that best fit their management style. This reality of organizations is transferred to tourism destinations, where new demands from consumer markets have prompted their managers to search for alternatives and new strategies that will enable them to compete on a global scale. Given that tourist destinations are composed of an amalgam of institutions, and considering that that public and private organizations are the two groups that more influence the management of these destinations, understanding their roles is essential for understanding the tourist activity in a particular destination. In this context, this thesis aims to contribute to a better understanding of the role of public and private organizations in the management of consolidated tourist destinations. It is an exploratory study, with exploratory and descriptive research methods. First, a bibliographic review was conducted in national and international journals, to identify the dimensions to be used for the construction of the research instrument. Secondly, empirical research was done, in two the tourist destinations: the Algarve, in Portugal and, Foz do Iguacu, in Brazil, both well-established and internationally renowned tourist destinations, with the target population being public and private managers directly or indirectly involved with the management of each destination. A quantitative approach was used, using the programs SPSS Statistics - version 22 and Microsoft Excel. The comparative technique, allowing a cross-analysis of the data collected in both destinations, was also part of the methods of data analysis. The results showed that both public and private managers in both destinations perceive the importance of the dimensions treated herein, understanding that their implementation falls short of the importance attributed to them. The results presented in relation to the managers' perception of the role played by public and private organizations in destination management suggest that organizations designed to manage destinations tend to be isomorphic, reproducing similar models and behaviors, regardless of the context in which they operate. Based on the results, it was also possible to propose measures to fill the gaps observed between the importance and the implementation of public and private organizations, favoring a more competitive management of the respective destinations.

Keywords: Tourist Destination; Destination Management; Public and Private Organizations.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Objetivos da gestão de destinos	47
FIGURA 02 - Arquétipos da Governança de Destino	63
FIGURA 03 - Elementos para uma parceria de sucesso	94
FIGURA 04 - Influência de diferentes fatores sobre o turismo	96
FIGURA 05 - Mapa de localização espacial do Destino Algarve – Portugal	126
FIGURA 06 - Mapa de distribuição dos Municípios da região do Algarve	128
FIGURA 07 - Praia dos Pescadores – Albufeira	136
FIGURA 08 - Atrativos turísticos do Destino Algarve	137
FIGURA 09 - Atrativos turísticos do Destino Algarve	138
FIGURA 10 - Campo de Golfe – Algarve	139
FIGURA 11 - Marina de Vilamoura	139
FIGURA 12 - Cidade de Faro e a Ria Formosa	140
FIGURA 13 – Mapa de localização espacial do Destino Foz do Iguaçu – Brasil ...	141
FIGURA 14 - Vista parcial das Cataratas do Iguaçu	145
FIGURA 15 - Atrações do Complexo Turístico Itaipu	146
FIGURA 16 - Atrações do Complexo Turístico Itaipu	147
FIGURA 17 - Desenho da investigação	152
FIGURA 18 - Quadro conceitual	153
FIGURA 19 - Dimensões de análise no questionário	154
FIGURA 20 - Blocos do questionário	155
FIGURA 21 - Matriz Análise Importância-Desempenho	162
FIGURA 22 - Estrutura de gestão do destino Algarve	168
FIGURA 23 - Linha do tempo de prêmios do Algarve	171
FIGURA 24 - Estrutura de gestão do destino Foz do Iguaçu	178
FIGURA 25 - Linha do tempo de prêmios de Foz do Iguaçu	180
FIGURA 26 - Médias globais - grau de importância das dimensões nos destinos Algarve e Foz do Iguaçu	194
FIGURA 27 - Médias globais - grau de implementação das dimensões nos destinos Algarve e Foz do Iguaçu	207

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 - Categorização dos respondentes	181
GRÁFICO 02 – Médias de importância e implementação para as dimensões – destino Algarve-Portugal	208
GRÁFICO 03 – Médias de importância e implementação para as dimensões – destino Foz do Iguaçu-Brasil	209
GRÁFICO 04 – Matriz IPA para a média das dimensões obtidas nos destinos Algarve e Foz do Iguaçu	211
GRÁFICO 05 - Matriz dos indicadores por destino	220
GRÁFICO 06 - Matriz IPA para a dimensão participação	222
GRÁFICO 07 - Matriz IPA para a dimensão parcerias	225
GRÁFICO 08 - Matriz IPA para a dimensão informação	228
GRÁFICO 09 - Matriz IPA para a dimensão políticas e estratégias	231
GRÁFICO 10 - Matriz IPA para a dimensão liderança	234
GRÁFICO 11 – Matriz IPA para as categorias de gestores do destino Algarve-Portugal	288
GRÁFICO 12 – Matriz IPA para as categorias de gestores do destino Foz do Iguaçu-Brasil	289

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - Escala hierárquica das abordagens da teoria organizacional	35
QUADRO 02 – Quadro síntese de dimensões e subdimensões relacionadas à palavra chave gestão de destino (1995-2015)	58
QUADRO 03 - Quadro síntese de dimensões e subdimensões relacionadas à palavra chave governança de destino (1998-2015)	73
QUADRO 04 - Quadro síntese de dimensões e subdimensões relacionadas à palavra chave atores em destinos turísticos (1995-2015)	88
QUADRO 05 - Quadro síntese de dimensões e subdimensões relacionadas à palavra chave parcerias na gestão de destino (1994-2015)	108
QUADRO 06 - Quadro síntese das palavras chave, dimensões e subdimensões dos estudos sobre gestão de destinos turísticos (1994-2015)	278
QUADRO 07 – Dimensões e indicadores para análise do papel das organizações públicas e privadas na gestão de destinos turísticos	122
QUADRO 08 - Síntese da caracterização das unidades territoriais do Algarve	127
QUADRO 09 - Escalas utilizadas no questionário	155
QUADRO 10 – Entidades/Organizações da Região do Algarve ligadas à gestão do turismo	165
QUADRO 11 - Ações/Resultados do turismo na Região do Algarve	168
QUADRO 12 – Entidades/Organizações de Foz do Iguaçu ligadas à gestão do turismo	173
QUADRO 13 - Ações/Resultados do turismo em Foz do Iguaçu	179
QUADRO 14 - Descritivo das médias das escalas de importância e implementação nos destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil	210
QUADRO 15 – Descritivo médio da importância e implementação atribuída pelos gestores às dimensões e indicadores - Destino Algarve-PT	214
QUADRO 16 – Descritivo médio da importância e implementação atribuída pelos gestores às dimensões e indicadores - Destino Foz do Iguaçu-BR	217

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - Funções e responsabilidades das parcerias	97
TABELA 02 – Amostra representativa Destino Algarve-PT	158
TABELA 03 – Amostra representativa Destino Foz do Iguaçu-BR	158
TABELA 04 - Caracterização dos respondentes por destino	181
TABELA 05 - Estatística Descritiva – importância dimensão Participação (Algarve)	182
TABELA 06 - Estatística Descritiva – importância dimensão Parcerias (Algarve) .	183
TABELA 07 - Estatística Descritiva – importância dimensão Informação (Algarve)	183
TABELA 08 – Estatística Descritiva – importância dimensão Políticas e Estratégias (Algarve)	184
TABELA 09 - Estatística Descritiva – importância dimensão Liderança (Algarve)	184
TABELA 10 - Estatística Descritiva – importância dimensão Participação (Foz do Iguaçu)	185
TABELA 11 - Estatística Descritiva – importância dimensão Parcerias (Foz do Iguaçu)	185
TABELA 12 - Estatística Descritiva – importância dimensão Informação (Foz do Iguaçu)	186
TABELA 13 - Estatística Descritiva – importância dimensão Políticas e Estratégias (Foz do Iguaçu)	186
TABELA 14 - Estatística Descritiva – importância dimensão Liderança (Foz do Iguaçu)	187
TABELA 15 – Importância da dimensão ‘Participação’ por categoria e destino.....	188
TABELA 16 – Importância da dimensão ‘Parcerias’ por categoria e destino	189
TABELA 17 – Importância da dimensão ‘Informação’ por categoria e destino	190
TABELA 18 – Importância da dimensão ‘Políticas e Estratégias’ por categoria e destino	191
TABELA 19 – Importância da dimensão ‘Liderança’ por categoria e destino	192
TABELA 20 - Estatística Descritiva – implementação dimensão Participação (Algarve)	195
TABELA 21 - Estatística Descritiva – implementação dimensão Parcerias (Algarve)	195
TABELA 22 - Estatística Descritiva – implementação dimensão Informação (Algarve)	196
TABELA 23 - Estatística Descritiva – implementação dimensão Políticas e Estratégias (Algarve)	196
TABELA 24 - Estatística Descritiva – implementação dimensão Liderança (Algarve)	197

TABELA 25 - Estatística Descritiva – implementação dimensão Participação (Foz do Iguaçu)	198
TABELA 26 - Estatística Descritiva – implementação dimensão Parcerias (Foz do Iguaçu)	198
TABELA 27 - Estatística Descritiva – implementação dimensão Informação (Foz do Iguaçu)	199
TABELA 28 - Estatística Descritiva – implementação dimensão Políticas e Estratégias (Foz do Iguaçu)	199
TABELA 29 - Estatística Descritiva – implementação dimensão Liderança (Foz do Iguaçu)	200
TABELA 30 – Implementação da dimensão ‘Participação’ por categoria e destino	201
TABELA 31 – Implementação da dimensão ‘Parcerias’ por categoria e destino	202
TABELA 32 – Implementação da dimensão ‘Informação’ por categoria e destino	203
TABELA 33 – Implementação da dimensão ‘Políticas e Estratégias’ por categoria e destino	204
TABELA 34 – Implementação da dimensão ‘Liderança’ por categoria e destino ...	205

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Organização Mundial do Turismo	OMT
Organizações de Gestão de Destino	DMO's
Organizações Regionais de Turismo ou Organizações de Turismo Regional	RTO's
Organizações Locais de Turismo ou Organizações de Turismo Local	LTO's
<i>Plan, Do, Check, Action</i>	PDCA
<i>Total Quality Control</i>	TQC
European Foundation for Quality Management	EFQM
Sociedade Americana de Controle de Qualidade	ASQC
Instituto Nacional de Normas e Tecnologia	NIST
Resultados, Abordagem, Desdobramento, Avaliação e Revisão	RADAR
Prêmio Nacional de Qualidade	PQN
World Tourism Organization	WTO
World Tourism Organization Network	UNWTO
Modelo Dinâmico de Gestão de Destinos	DDMM
Tendências Globais	TG
Agência de Desenvolvimento Econômico	EDA
Autoridade Territorial Local	LTA
Estados Unidos da América	EUA
Reino Unido	UK
Parceria Público-Privada	PPP
Instituto Nacional de Estatística	INE
Associação Industrial Portuguesa	AIP
Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional	CCDR
Região do Turismo do Algarve	RTA
Parque Nacional do Iguaçu	PNI
Usina Hidrelétrica Itaipu Binacional	UHIB
Instituto Brasileiro de Turismo	EMBRATUR
Unidades Habitacionais	UH's
Organização das Nações Unidas para a educação, a Ciência e a Cultura	UNESCO
Iguassu Convention & Visitors Bureau	ICVB
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas	SEBRAE

Análise de Importância – Desempenho ou *Importance Performance* IPA
Analysis

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E RELEVÂNCIA DO TEMA	19
1.1.1 A demanda turística internacional	20
1.1.2 As organizações públicas e privadas e a gestão dos destinos turísticos ...	21
1.1.3 As lacunas teóricas observadas	24
1.1.4 A relevância do tema em estudo	25
1.2 OBJETIVOS DA TESE	27
1.3 ESTRUTURAÇÃO DA TESE	28
PARTE I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	30
2 A TEORIA GERAL DOS SISTEMAS E AS ORGANIZAÇÕES	30
2.1 INTRODUÇÃO	30
2.2 TEORIA ORGANIZACIONAL E SUAS ABORDAGENS	30
2.3 A GESTÃO DOS DESTINOS E A ABORDAGEM SISTÊMICA	39
2.4 SÍNTESE CONCLUSIVA	40
3 DESTINOS TURÍSTICOS E SUA GESTÃO	41
3.1 INTRODUÇÃO	41
3.2 CONCEITO DE DESTINO TURÍSTICO	41
3.2.1 Enfoque geográfico para destino turístico	42
3.2.2 Enfoque econômico para destino turístico	43
3.2.3 Enfoque sociocultural para destino turístico	44
3.2.4 Enfoque psicológico para destino turístico	44
3.2.5 Enfoque da gestão para o destino turístico	45
3.3 A GESTÃO DOS DESTINOS TURÍSTICOS	46
3.4 DIMENSÕES DE ANÁLISE NA GESTÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS ..	48
3.5 SÍNTESE CONCLUSIVA	57
4 A GOVERNANÇA E A GESTÃO DO DESTINO	60
4.1 INTRODUÇÃO	60
4.2 CONCEITO DE GOVERNANÇA E GOVERNANÇA DE DESTINOS TURÍSTICOS	60
4.3 NÍVEIS DE GOVERNANÇA DE DESTINOS	63
4.4 DIMENSÕES DE ANÁLISE NA GOVERNANÇA DE DESTINOS TURÍSTICOS	65
4.5 SÍNTESE CONCLUSIVA	73

5 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS E A GESTÃO DO DESTINO	76
5.1 INTRODUÇÃO	76
5.2 ATORES NO DESTINO TURÍSTICO	76
5.3 DIMENSÕES DE ANÁLISE NO PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NA GESTÃO DOS DESTINOS	78
5.4 SÍNTESE CONCLUSIVA	88
6 AS PARCERIAS E A GESTÃO DOS DESTINOS TURÍSTICOS	90
6.1 INTRODUÇÃO	90
6.2 CONCEITO DE PARCERIAS	90
6.3 AS PARCERIAS NA GESTÃO DOS DESTINOS	94
6.4 DIMENSÕES DE ANÁLISE NAS PARCERIAS E A GESTÃO DE DESTINOS	99
6.5 SÍNTESE CONCLUSIVA	108
CONCLUSÃO PARTE I: CONTRIBUIÇÕES DOS ESTUDOS SOBRE DESTINOS TURÍSTICOS, GOVERNANÇA, ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS, PARCERIAS E GESTÃO DOS DESTINOS PARA A IDENTIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES DE ANÁLISE DA TESE	110
PARTE II. ESTUDO EMPÍRICO	124
7 OS DESTINOS ALGARVE E FOZ DE IGUAÇU	124
7.1 INTRODUÇÃO	124
7.2 O DESTINO ALGARVE, PORTUGAL	124
7.2.1 Caracterização geográfica e socioeconômica	124
7.2.2 O Algarve e o turismo	135
7.3. O DESTINO FOZ DE IGUAÇU, BRASIL	140
7.3.1 Caracterização geográfica e socioeconômica	140
7.3.2 Foz do Iguaçu e o turismo	143
7.4 SÍNTESE CONCLUSIVA	147
8 METODOLOGIA DA PESQUISA	150
8.1 INTRODUÇÃO	150
8.2 TIPO DE PESQUISA E ABORDAGEM METODOLÓGICA	150
8.3 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO	152
8.4 DESENHO DO QUESTIONÁRIO	153
8.5 POPULAÇÕES ALVO E AMOSTRAS	156
8.6 PRÉ-TESTE E RECOLHA DE DADOS	159
8.7 MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS	160
8.8 SÍNTESE CONCLUSIVA	162

9 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	163
9.1 INTRODUÇÃO	163
9.2 ESTRUTURA DE GESTÃO DO TURISMO NOS DESTINOS PESQUISADOS	163
9.2.1 Estrutura de Gestão do Destino Algarve	163
<i>9.2.1.1. Ações e Resultados na Gestão do Destino Algarve</i>	168
9.2.2 Estrutura de Gestão do Destino Foz do Iguaçu	172
<i>9.2.2.1 Ações e Resultados na Gestão do Destino Foz do Iguaçu</i>	178
9.2.3 A estrutura de gestão dos destinos Algarve e Foz do Iguaçu	180
9.3 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES	181
9.4 PERCEPÇÕES SOBRE O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS NA GESTÃO DO DESTINO: IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES E INDICADORES	182
9.4.1 Percepções sobre o Destino Algarve: Importância das Dimensões e indicadores	182
9.4.2 Percepções sobre o Destino Foz do Iguaçu: Importância das Dimensões e indicadores	185
9.4.3 Análise comparada do grau de importância – Destinos Algarve e Foz do Iguaçu	187
9.5 PERCEPÇÕES SOBRE O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS NA GESTÃO DO DESTINO: IMPLEMENTAÇÃO DAS DIMENSÕES E INDICADORES	195
9.5.1 Percepções sobre o Destino Algarve: Implementação das Dimensões e indicadores	195
9.5.2 Percepções sobre o Destino Foz do Iguaçu: Implementação das Dimensões e indicadores	198
9.5.3 Análise comparada do grau de implementação – Destinos Algarve e Foz do Iguaçu	200
9.6 <i>IMPORTANCE PERFORMANCE ANALYSIS</i> – DESTINOS ALGARVE E FOZ DO IGUAÇU	207
9.6.1 IPA tendo por base a média geral das dimensões em cada destino	208
9.6.2 IPA tendo por base o ponto médio dos indicadores	213
9.7 DISCUSSÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS OBSERVADOS	236
9.7.1 Análise descritiva – Destinos Algarve e Foz do Iguaçu	236
9.7.2 Análise Comparada – destinos Algarve-PT e Foz do Iguaçu-BR	240
9.7.3 <i>Importance Performance Analysis</i> (IPA) – destinos Algarve-PT e Foz do Iguaçu-BR	243

9.8. PROPOSIÇÃO DE MEDIDAS DE APROXIMAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS NA GESTÃO DOS DESTINOS ALGARVE-PORTUGAL E FOZ DO IGUAÇU-BRASIL	247
9.8.1 Proposições para o Destino Algarve-Portugal	247
9.8.2 Proposições para o Destino Foz do Iguaçu-Brasil	249
9.9 SÍNTESE CONCLUSIVA	253
PARTE III. CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE	254
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	254
10.1 PRINCIPAIS LIMITAÇÕES ENCONTRADAS	259
10.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES	259
REFERÊNCIAS	261
APÊNDICES	277
APÊNDICE A: Quadro 06 - Quadro síntese das palavras chave, dimensões e subdimensões dos estudos sobre gestão de destinos turísticos (1994-2015)	278
APÊNDICE B: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - QUESTIONÁRIO PARA GESTORES PÚBLICOS E PRIVADOS – ALGARVE/PT E FOZ DO IGUAÇU/BR	285
APÊNDICE C: MATRIZ IPA PARA AS CATEGORIAS DE GESTORES DO DESTINO ALGARVE-PORTUGAL	288
APÊNDICE D: MATRIZ IPA PARA AS CATEGORIAS DE GESTORES DO DESTINO FOZ DO IGUAÇU-BRASIL	289

1 INTRODUÇÃO

A presente seção tem como propósito apresentar a contextualização e relevância do tema, os objetivos da tese, bem como sua estruturação, que delineiam o desenvolvimento desta investigação científica.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E RELEVÂNCIA DO TEMA

Nas últimas décadas, a expansão do turismo tem sido favorecida por muitas razões, dentre elas, pelas melhorias significativas dos transportes e da comunicação, reduzindo significativamente o tempo e os custos de transporte, permitindo que locais antes inacessíveis estejam disponíveis para os turistas (BAÑOS; JIMÉNEZ, 2012).

O desempenho do setor turístico vem se destacando na economia mundial, apresentando resultados superiores quando comparados a outros setores tradicionais da economia, tornando a competitividade entre os destinos mais acirrada, corroborando a necessidade do desenvolvimento de diferenciais para que possam almejar os benefícios trazidos pela atividade (DOMARESKI, 2011).

As mudanças no comportamento e no estilo de vida tendem a provocar profundo impacto na evolução do turismo, pressionando a diversificação das ofertas turísticas, indicando a necessidade do desenvolvimento de novas estratégias de atração para responder às expectativas dos turistas (ZUCCO, 2012).

As novas exigências dos mercados consumidores, a globalização, o aumento da competitividade e a evolução tecnológica, têm exigido cada vez mais mudanças significativas no modo como os negócios são geridos. A influência das mudanças globais sobre os turistas e o rápido desenvolvimento tecnológico requer uma adaptação adequada dos destinos (BAGARIC, 2010).

Observa-se, portanto, que “[...] os destinos turísticos estão buscando novas estratégias para que possam competir de forma mais favorável em escala mundial, exigindo uma reflexão mais aprofundada por parte de seus gestores” (FONTANA, 2016, p.47).

Desta forma, o setor de turismo tem requerido um nível cada vez mais elevado de profissionalização de atividades em razão da necessidade de adaptação às constantes transformações ocorridas no mercado e ainda, obter vantagem competitiva, investindo no aperfeiçoamento de seus produtos e serviços, aplicando técnicas de gestão voltadas para a excelência, implicando em competência e capacidade dos gestores, tanto para entender as

diferentes variáveis que determinam a oferta de produtos e serviços com excelência, quanto para enfrentar as transformações nas bases da concorrência.

Buscando entender a constante mudança vivenciada na atividade turística, muitos pesquisadores tem dedicado suas investigações com o intuito de apresentar propostas de melhorias para a gestão dos destinos turísticos, envolvendo os diferentes atores das destinações e as parcerias realizadas entre eles (BUHALIS, 2000; SILVA; MENDES; GUERREIRO, 2001; ARAUJO; BRAMWELL, 2002; DWYER; KIM, 2003; MANENTE, 2008; JIMÉNES *et al*, 2009; DWYER *et al*, 2009; BAGARIC, 2010; FRANCO; ESTEVÃO, 2010; BORNHORST; RITCHIE; SHEEHAN, 2010; BEAUMONT; DREDGE, 2010; D'ANGELLA; DE CARLO; SAINAGHI, 2010; ZAHRA, 2011; SAFTIC; TEZAK; LUK, 2011; BERITELLI; LAESSER; 2011; PECHLANER; RAICH; KOFINK, 2011; PECHLANER; VOLGGER; HERNTREI, 2012; ZAPATA; HALL, 2012; PECHLANER *et al*, 2012; PINHEIRO; WADA, 2012; GRACI, 2013; PEARCE; SCHANZEL, 2013; BREGOLI, 2013; SIGALA, 2013; VOLGGER; PECHLANER, 2014; KOMPPULA, 2014; GARDINER; SCOTT, 2014; COSTA; AZEVEDO, 2015; VONG; SILVA; PINTO, 2015; PEARCE, 2015; FARMAKI, 2015; CHOU *et al*, 2015; COLARIC-JAKSE; AMBROZ, 2015; PIMENTEL; PIMENTEL, 2015; GETACHEW; MIRUTS, 2015).

Com as pesquisas já realizadas fica claro que a presença das organizações públicas, bem como das organizações privadas tem papel relevante na coordenação das atividades voltadas à gestão das destinações, tornando-se necessário compreender como estão ocorrendo as interações entre tais organizações e ainda, o papel que as mesmas estão exercendo no processo de gestão dos destinos turísticos.

1.1.1 A demanda turística internacional

De acordo com dados da Organização Mundial do Turismo (OMT), em 2014, somente nos primeiros quatro meses, a demanda para o turismo internacional cresceu 5% consolidando o aumento registrado em 2013, estando acima da tendência projetada a longo prazo para o período de 2010-2020 (UNWTO, 2014). Tal crescimento refletiu o impacto do aumento da ajuda pública ao setor e ainda, a imensa capacidade das empresas de turismo para se adaptar à evolução dos mercados, de acordo com o então secretário geral da OMT, Taleb Rifai, ao comentar os dados do primeiro quadrimestre de 2014 (UNWTO, 2014). Ainda segundo Taleb Rifai (UNWTO, 2015a), nos últimos anos o turismo provou ser uma atividade econômica surpreendentemente forte e resistente e um contribuinte fundamental para a recuperação da

economia, gerando bilhões de dólares em exportações e criando milhões de empregos em destinos de todo o mundo.

O turismo internacional é um componente cada vez mais significativo do comércio internacional, como visto nas receitas de exportação e transporte de passageiros, que atingiu US\$ 1,5 trilhão em 2014; crescimento este observado em todas as regiões do mundo, sendo que a Europa respondeu por 41% desta receita, Ásia e Pacífico responderam por 30% do montante, as Américas abarcaram 22%, o Oriente Médio ficou com 4% das receitas e a África com 3% das receitas advindas do turismo internacional (UNWTO, 2015b).

Procurando responder a este cenário evolutivo, as organizações têm buscado a melhoria de seus processos e resultados, contando para isto, com alguns modelos e ferramentas, objetivando se tornarem cada vez mais competitivas, garantindo produtos e/ou serviços com excelência, ao mesmo tempo em que buscam a satisfação de todos os seus *stakeholders*.

1.1.2 As organizações públicas e privadas e a gestão dos destinos turísticos

Sendo o destino turístico composto por um amálgama de instituições, constituído por organizações e entidades tanto da iniciativa privada quanto do setor público e ainda, em tudo semelhante a uma organização complexa, constitui-se num caso paradigmático de um sistema que é preciso gerir em consonância com as expectativas de diversos interessados, de um grande leque de organizações com objetivos nem sempre claramente identificados, numa ótica de maximização das áreas de convergência possíveis, num cenário interativo de competição interna e externa (SILVA; MENDES; GUERREIRO, 2001).

Portanto, levando em consideração que a gestão do destino deve envolver os atores públicos e privados (DWYER; KIM, 2003), sendo estes *stakeholders* considerados como os dois grupos que exercem maior influência na gestão do destino (COSTA; AZEVEDO, 2015), com diferentes interesses e responsabilidades (MANENTE, 2008), e ainda, que uma gestão de sucesso implica em estreita cooperação por meio de parcerias entre os setores públicos e privados (BAGARIC, 2010), compreender o papel que tais atores (organizações públicas e privadas) desempenham no processo de gestão dos destinos, torna-se de extrema importância, uma vez que poderá servir como instrumento para subsidiar modelos para gestão de destinos turísticos.

Para compreender melhor a relação entre as organizações públicas e privadas no processo de gestão dos destinos, um exaustivo levantamento para a construção do estado da

arte foi realizado em bancos de dados nacionais e internacionais, tendo como palavras chave: gestão de destinos turísticos, governança de destinos turísticos, organizações (atores) do destino e ainda, parcerias em destinos turísticos. Com base neste levantamento, observou-se que algumas investigações já foram realizadas envolvendo especificamente os atores públicos e privados em seus estudos, com objetivos diversos, conforme pode ser verificado a seguir.

A importância do desenvolvimento de parcerias entre os setores público e privado para garantir o desempenho superior da destinação foi destacada no trabalho sobre destinos turísticos realizado por Buhalis (2000). Uma parceria desenvolvida entre o setor público e privado voltada ao desenvolvimento do turismo regional foi objeto de estudo de Araujo e Bramwell (2002). Em seu estudo sobre competitividade de destinos, Dwyer e Kim (2003) destacaram as alianças estratégicas em forma de parcerias entre os setores público e privado como um meio eficaz para o alcance da competitividade. Ao estudar o gerenciamento dos componentes de um destino turístico, Manente (2008) destacou as competências dos atores públicos e privados como sendo fatores básicos no processo de definição de um destino.

A combinação de organizações públicas e privadas no processo de gestão do destino foi abordada por Jiménez *et al* (2009) ao analisar o papel e o desempenho da Fundação de Turismo de Cuenca. Ao realizar uma análise das tendências globais e suas influências na gestão do destino, Dwyer *et al* (2009), envolveram os *stakeholders* públicos e privados, estudando suas percepções sobre o assunto abordado. Buscando explicar o fenômeno das parcerias entre o setor público e privado, Franco e Estevão (2010) identificaram as funções e responsabilidades de cada um no processo de parceria. A percepção dos gestores (públicos e privados) buscando o conceito de turismo de sucesso, procurando uma inter-relação do destino com as Organizações de Gestão de Destino (DMO's) foi estudada por Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010).

Buscando identificar os papéis e responsabilidades dos participantes de uma rede de governança, Beaumont e Dredge (2010) desenvolveram seu estudo, enquanto que D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010) estudaram a governança e o desempenho de um destino turístico, inserindo o papel dos atores públicos e privados. Um trabalho envolvendo os atores do destino verificando a importância das parcerias para as Organizações Regionais de Turismo (RTO's) foi desenvolvido por Zahra (2011). A identificação de quais os benefícios de uma abordagem das partes interessadas para a gestão do destino foi o objeto do estudo realizado por Saftic, Tezak e Luk (2011). Os atores do *trade* turístico de um destino alpino foram inseridos na pesquisa realizada por Beritelli e Laesser (2011) buscando identificar como o poder pode influenciar na liderança de um destino. Ao estudar a governança corporativa e as DMO's, os

investigadores Pechlaner, Raich e Kofink (2011) e Pechlaner, Volgger e Herntrei (2012) também buscaram nos gestores turísticos resposta para seus questionamentos.

Procurando compreender o processo de colaboração entre os setores públicos e privados, Zapata e Hall (2012) apresentam os processos de parcerias turísticas locais. Uma análise e discussão da estrutura da cooperação entre quatro organizações públicas regionais do Sul do Tirol foi realizada por Pechlaner *et al* (2012) em seu estudo, o qual ainda buscou focar os papéis destas organizações, suas sinergias e implicações para a governança regional. Uma reflexão sobre a influência dos atores de um destino turístico foi realizada no trabalho desenvolvido por Pinheiro e Wada (2012).

As parcerias entre os diferentes atores de um destino turístico, destacando a importância da colaboração entre os mesmos, foram analisadas no estudo realizado por Graci (2013). A percepção dos turistas sobre a necessidade de gestão de um destino turístico foi objeto do trabalho desenvolvido por Pearce e Schanzel (2013). Buscando entender em que medida os atores do destino são comprometidos com os valores da marca da destinação, Bregoli (2013) desenvolveu uma de pesquisa junto aos atores dos diversos setores turísticos locais. Em seu trabalho sobre os fatores que afetam a adoção de um sistema de gestão de destinos, Sigala (2013) buscou identificar qual a percepção dos *stakeholders* ligados ao turismo na Grécia. Igualmente envolvendo gestores turísticos, Volgger e Pechlaner (2014) em seu estudo buscaram entender a DMO e o sucesso do destino. Buscando aumentar a compreensão sobre o papel dos empresários (atores privados) no reforço da competitividade de um destino turístico rural foi desenvolvido o trabalho de Komppula (2014).

Procurando entender como os conceitos de parcerias podem contribuir para melhorar a competitividade, Gardiner e Scott (2014) realizaram um trabalho com gestores de um cluster de turismo de sucesso. A percepção dos líderes (gestores) locais sobre o conceito de desenvolvimento sustentável em Timor-Leste foi examinada no estudo desenvolvido por Vong, Silva e Pinto (2015). Os representantes das organizações de um destino turístico foram envolvidos no trabalho realizado por Pearce (2015) buscando analisar as vantagens e desvantagens de cada estrutura organizacional de gestão de destinos. Ao estudar a Governança de Turismo Regional (RTO) e o turismo sustentável, Farmaki (2015) buscou respostas junto aos setores públicos e privados de Chipre.

Funcionários dos setores públicos e privados foram objeto do estudo de Chou *et al* (2015), buscando identificar o papel que as parcerias público-privadas desempenham para estimular o desenvolvimento sustentável, destacando a importância do conhecimento dos atores da destinação. Com base na pesquisa realizada com representantes de todas as

estruturas e empresas de turismo da Eslovênia, Colaric-Jakse e Ambroz (2015) buscaram revelar o impacto da colaboração em rede na satisfação do turista. Ao estudar um roteiro para construção da marca de um destino, Costa e Azevedo (2015) destacaram o papel dos atores do destino. Em um ensaio teórico, Pimentel e Pimentel (2015) buscaram identificar a necessidade de articulação entre os atores para a gestão dos destinos turísticos. Procurando identificar a percepção dos atores (públicos e privados) sobre o papel das parcerias público-privadas no desenvolvimento do turismo, Getachew e Miruts (2015) desenvolveram seu estudo.

1.1.3 As lacunas teóricas observadas

Levando em consideração que a identificação dos atores e do conhecimento de seus papéis constitui uma questão essencial para a compreensão da atividade turística numa determinada região (MENDES, 2004) e conseqüentemente para sua gestão e ainda; considerando as investigações já realizadas conforme descrito no item anterior, foi possível observar as seguintes lacunas teóricas, no tocante ao tema em estudo:

- Embora a percepção dos atores públicos e privados faça parte do arcabouço de estudos já realizados, existe uma lacuna no tocante à esta percepção quanto ao papel que as organizações públicas e privadas desempenham na gestão dos destinos e ainda,
- Nenhuma investigação foi realizada diretamente relacionada ao papel das organizações públicas e privadas e suas parcerias para a gestão do destino.

Desta forma, a presente tese busca responder às lacunas identificadas, tendo como questão de partida:

“Qual o papel desempenhado pelas organizações públicas e privadas na gestão dos destinos turísticos?”

Diante do exposto e com base nos estudos realizados, foi possível também, a identificação de cinco dimensões percebidas como primordiais para sanar as lacunas teóricas identificadas, sendo elas: participação, parcerias, informação, políticas e estratégias e, liderança.

Este estudo tem, portanto, como temática ‘as organizações públicas e privadas e a gestão dos destinos turísticos’. Busca-se uma análise do papel das organizações públicas e privadas no processo de gestão, enquanto contributo para a excelência e o desempenho superior dos destinos, perante as constantes evoluções da atualidade. Utiliza-se para tanto, de dois destinos turísticos consolidados como objeto para a validação dos resultados, por meio da

interpretação da percepção dos gestores públicos e privados de tais destinos, sendo eles, o Algarve, em Portugal, e Foz do Iguaçu, no Brasil, com base nas dimensões ora identificadas.

1.1.4 A relevância do tema em estudo

Dentre os fatores relevantes que determinaram a realização da presente investigação e da escolha dos destinos como objeto de estudo, destacaram-se os seguintes:

I. Existência de lacunas no conhecimento evidenciadas na revisão de literatura, no tocante ao papel das organizações públicas e privadas na gestão dos destinos, justificando um estudo aprofundado;

II. Identificação da pertinência da temática do ponto de vista da atualidade, devido à relevância dos estudos sobre gestão dos destinos turísticos na busca da excelência e do desempenho superior, bem como de sua relevância para os destinos Foz do Iguaçu e Algarve já que se tratam de destinos de renome internacional possibilitando validar os resultados em destinos consolidados, de forma comparativa, já que muitos estudos são realizados em um só destino, tornando difícil a validação das conclusões;

III. Motivação pessoal da investigadora pelo tema, pela sua formação pessoal na área de turismo e hotelaria e pela sua atividade profissional como docente nestas mesmas áreas. Acrescente-se a isto o fato da pesquisadora residir em Foz do Iguaçu e ter realizado parte de seus estudos de doutoramento no Algarve, facilitando, portanto, a coleta dos dados necessários.

Desta forma, a opção por esta temática justifica-se pela sua relevância enquanto problemática uma vez que a literatura sugere a participação das organizações públicas e privadas no processo de gestão dos destinos turísticos, porém, não existindo um estudo que analise o papel das mesmas neste processo, tornando-se desta forma, de relevante interesse para a academia, concernente a responder tal lacuna teórica e ainda, para o mercado, uma vez que a compreensão do papel desempenhado por tais organizações vem a ser um contributo para a gestão dos destinos turísticos.

Diante do contexto teórico levantado e, buscando responder às lacunas teóricas observadas, a presente investigação busca compreender o papel desempenhado pelas organizações públicas e privadas no processo de gestão dos destinos, partindo do pressuposto de que as organizações públicas e privadas são os principais atores do destino envolvidos na sua gestão (COSTA; AZEVEDO, 2015) e que, desta forma, o papel desempenhado pelas mesmas vai determinar o sucesso ou fracasso do destino. Assume-se portanto, que a

participação das organizações (públicas e privadas) são essenciais no processo de gestão do destino (MOHR; SPEKMAN, 1994; EL-GOHARY; OSMAN; EL-DIRABY, 2006). Utiliza-se ainda do pressuposto de que as relações de parcerias entre as organizações públicas e privadas são essenciais para a gestão das destinações e como tal devem ser estimuladas (BUHALIS, 2000; EL-GOHARY; OSMAN; EL-DIRABY, 2006; BAGARIC, 2010). Leva também em consideração que a partilha de informações, recursos e conhecimentos entre as organizações de um destino torna-se essencial para seu sucesso (MOHR; SPEKMAN, 1994; BEAUMONT; DREDGE, 2010; SPYRIADIS; BUHALIS; FYALL, 2011; DARYAEI *et al*, 2012). Busca igualmente, compreender a participação de tais organizações no estabelecimento de políticas e estratégias para o destino, pois sabe-se que políticas e estratégias adequadas são primordiais para o gerenciamento de destinos turísticos (PORTER; TANNER, 2004; MANENTE, 2008; DINICA, 2009; MARCH; WILKINSON, 2009; PECHLANER; VOLGGER; HERNTREI, 2012). Utiliza-se ainda da liderança para compreender o processo participativo destes atores do destino, bem como de processos comunicativos tanto internos quanto externos às organizações (KPMG; WTO; WTOBC, 2003; GARVARE; JOHANSSON; 2010; D'ANGELLA; DE CARLO; SAINAGHI, 2010; BRAMWELL; LANE, 2011; DABPHET; SCOTT; RUHANEN, 2012; BERITELLI; BIERGER, 2014), além da contribuição de tais organizações nos processos decisórios para a gestão do destino (PRÉVE; MORITZ; PEREIRA, 2010; JONES, 2010).

Levando ainda em consideração que as organizações são passivas de incorporar modelos predominantes em determinado setor (isomorfismo estrutural), visando sua sobrevivência e ganho de recursos no ambiente onde se desenvolve (MOTTA; VASCONCELOS, 2009; JONES, 2010), a transposição do isomorfismo institucional (DIMAGGIO; POWELL, 2005) para o destino turístico faz-se mister uma vez que o destino é um conjunto de organizações que se inter-relacionam, buscando modelos de gestão que melhor se adequem aos seus objetivos organizacionais.

Sendo assim, esta investigação enfoca a participação das organizações públicas e privadas na gestão dos destinos (DWYER; KIM, 2003), mais especificamente a percepção que os gestores (públicos e privados) tem sobre o papel desempenhado pelas organizações no processo de gestão das destinações em estudo. Este conhecimento torna-se importante na medida em que possibilitará compreender como as organizações, com interesses e responsabilidades distintos (MANENTE, 2008) contribuem no processo de gestão do destino.

Este trabalho utiliza-se, portanto, de pesquisa empírica junto à dois destinos turísticos renomados, sendo eles, o destino Foz do Iguaçu - Brasil, localizado na tríplice fronteira, junto

ao Paraguai e à Argentina e, o destino Algarve, em Portugal, ambos destinos turísticos internacionais consolidados, com características distintas em termos de organização territorial e gestão, para a validação de seus resultados. Procura delimitar as dimensões de análise sobre o papel que as organizações públicas e privadas podem desempenhar nos destinos, com base no arcabouço teórico analisado; reconhecer as estruturas de gestão utilizadas pelos destinos em análise; avaliar o nível de importância e implementação atribuídos pelos gestores às dimensões identificadas, com relação ao papel que tais organizações podem desempenhar na gestão dos destinos; analisar as possíveis diferenças entre as percepções dos gestores públicos e privados e dos destinos em análise; analisar o papel desempenhado por tais organizações na gestão dos destinos com base nos resultados anteriores observados e; realizar a proposição de medidas para uma maior aproximação das organizações públicas e privadas favorecendo uma gestão mais competitiva dos respectivos destinos.

1.2 OBJETIVOS DA TESE

Após a identificação das lacunas que norteiam a presente pesquisa, os objetivos - geral e específicos - foram definidos voltados para a elucidação de tais lacunas conforme descritos a seguir:

Objetivo Geral:

- Analisar o papel das organizações públicas e privadas na gestão de destinos turísticos consolidados.

Objetivos específicos:

- Identificar dimensões de análise sobre o papel que as organizações públicas e privadas podem desempenhar nos destinos turísticos;
- Reconhecer as estruturas de gestão dos destinos pesquisados;
- Identificar o nível de importância e implementação atribuídos pelos gestores com relação ao papel que as organizações públicas e privadas desempenham na gestão dos destinos turísticos;
- Identificar eventuais diferenças entre as percepções dos gestores das organizações públicas e privadas em cada destino pesquisado;
- Identificar eventuais diferenças entre as percepções dos gestores dos dois destinos turísticos em análise;
- Propor medidas que permitam a redução de lacunas entre a importância e a

implementação das organizações públicas e privadas na gestão dos respectivos destinos, contribuindo para o desempenho superior dos mesmos.

Dessa forma, a presente pesquisa busca aprofundar tal discussão, analisando as percepções dos atores públicos e privados dos destinos turísticos Foz do Iguaçu-Brasil e Algarve-Portugal, com relação ao papel desempenhado pelas organizações públicas e privadas no processo de gestão dos destinos.

1.3 ESTRUTURAÇÃO DA TESE

Para além desta seção de Introdução (Seção 1), a qual apresentou uma contextualização da temática do estudo e de sua relevância, bem como descreveu os objetivos da presente tese, segue-se com a apresentação da estrutura desta investigação, facilitando sua leitura e entendimento.

A primeira parte (PARTE I) refere-se ao enquadramento teórico da investigação e encontra-se dividida em cinco seções conforme segue:

Primeiramente uma seção (Seção 2) abordando sobre a teoria organizacional e suas abordagens, bem como da teoria geral dos sistemas e as organizações, trazendo a base epistemológica da presente tese.

Na sequência, foram desenvolvidas quatro seções especificamente sobre a base teórica desta tese, sendo elas: uma seção (Seção 3) abordando sobre os destinos turísticos e sua gestão, destacando as dimensões de análise encontradas nos trabalhos já realizados sobre a gestão de destinos turísticos. Desenvolveu-se uma seção (Seção 4) abordando a governança e a gestão dos destinos turísticos, destacando as dimensões de análise encontradas nos trabalhos já realizados sobre a governança de destinos turísticos. A Seção 5 abordou as organizações públicas e privadas e a gestão dos destinos turísticos, destacando as dimensões de análise encontradas nos trabalhos já realizados sobre o papel das organizações na gestão dos destinos. A Seção 6 abordou as parcerias e a gestão dos destinos turísticos, destacando as dimensões de análise encontradas nos trabalhos já realizados sobre as parcerias na gestão dos destinos. Finaliza-se esta primeira parte do trabalho apresentando as contribuições dos estudos e a identificação das dimensões para análise a serem utilizadas na presente tese.

A segunda parte (PARTE II) desta investigação refere-se ao estudo empírico realizado e encontra-se dividida em três seções conforme segue: uma seção (Seção 7) realizando a caracterização, de forma sintética, dos destinos utilizados para a validação dos resultados (Foz do Iguaçu-Brasil e Algarve-Portugal). A seção seguinte (Seção 8) traz uma descrição da

metodologia da investigação, onde se incluem o desenho da investigação, a construção do questionário, definição de amostra, coleta e tratamento dos dados. A última seção desta parte do estudo (Seção 9) refere-se à apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos na pesquisa.

A terceira parte (Parte III) desta investigação trata das considerações finais da tese, apresentada na Seção 10, reunindo as principais conclusões da investigação, bem como é realizada uma análise dos resultados obtidos face aos objetivos propostos, além de apresentar as principais limitações para a realização do estudo, bem como linhas de investigações futuras.

PARTE I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2 A TEORIA GERAL DOS SISTEMAS E AS ORGANIZAÇÕES

2.1 INTRODUÇÃO

A humanidade está presenciando uma era de mudanças sociais, ambientais, culturais e econômicas, onde o ser humano, por meio das inovações científicas e tecnológicas colocadas ao seu alcance, tem se tornado mais exigente e buscado por produtos e serviços que melhor lhe satisfaçam no custo-benefício, onde a qualidade tem se tornado fator decisivo em muitas aquisições, inclusive no momento de decidir pelo destino turístico a ser desfrutado.

A constante evolução da atividade turística que a sociedade vem presenciando, pode ser verificada pela diversificação e expansão dos destinos turísticos nos diversos continentes, transformando a atividade turística em algo altamente competitivo, onde a busca pela excelência da qualidade dos produtos e da prestação dos serviços tem sido uma constante preocupação dos gestores, tanto público quanto privado.

Neste contexto de mudanças, busca-se pelo melhor modelo de gestão para as destinações turísticas, capaz de dar conta destas transformações da realidade atual. A percepção sistêmica vem procurando auxiliar neste processo de busca, configurando-se na perspectiva mais adequada para a construção de modelos de gestão, pois possibilita uma interação das partes para que se possa compreender e gerenciar o todo com maior propriedade.

Portanto, a presente seção visa explicar sobre a teoria organizacional e suas abordagens, destacando a perspectiva da visão sistêmica e sua importância para a gestão de destinos.

2.2 TEORIA ORGANIZACIONAL E SUAS ABORDAGENS

As constantes transformações mercadológicas possibilitam uma competição empresarial cada vez mais acirrada, exigindo das organizações a quebra de paradigmas instituídos, adotando novas formas de pensamento e atuação. Sendo assim, observa-se, que as teorias organizacionais foram confrontadas por diversas perspectivas que predominaram em diferentes momentos históricos, sendo responsável por um dinamismo intelectual essencial ao

redescobrimiento e à renovação dos estudos organizacionais (SANTOS; SILVEIRA; SANTOS, 2011).

Denomina-se teoria organizacional “[...] o estudo de como as organizações funcionam, de como afetam e são afetadas pelo ambiente em que operam” (JONES, 2010, p.6), ou seja, trata do estudo de um objeto específico – as organizações (WOITCHUNAS; SILVA, 2008). Por teoria organizacional entende-se, portanto, o estudo da estrutura, funcionamento e desempenho das organizações e o comportamento dos grupos e indivíduos dentro delas (PUGH, 1997 *apud* SILVA, 2005). Vivendo em ambientes que mudam rapidamente, as organizações precisam compreender este ambiente para se manter num mercado altamente competitivo, demandando em muitos casos, mudanças e adaptações por parte destas. Mas o que são organizações?

A organização é definida por George Terry¹ (*apud* FARIAS, 1979, p. 52) como sendo “[...] o estabelecimento de efetivas relações de autoridade entre trabalho, pessoas e lugares de trabalho escolhidos para que um grupo possa trabalhar junto eficientemente”, enquanto que Motta e Vasconcelos (2009) consideram as organizações como atores sociais no sistema social mais amplo no qual estão inseridas, responsáveis pela manutenção da ordem social. A organização também é considerada como “[...] uma ferramenta que as pessoas usam para coordenar suas ações e obter alguma coisa que desejam ou valorizam – ou seja, para atingir seus objetivos” (JONES, 2010, p.1). Ainda de acordo com Caravantes (2005, p. 43), as organizações “[...] são unidades sociais (ou grupos humanos) deliberadamente construídos e reconstruídos para atingir objetivos específicos”. Embora existam vários autores buscando definir as organizações, tal conceito pode ser sintetizado como sendo estruturas organizadas, compostas por indivíduos, trabalhando em conjunto, perseguindo objetivos específicos.

Uma vez que um grupo de pessoas fundou uma organização para atingir objetivos coletivos, a estrutura organizacional molda-se para aumentar a eficácia do controle das atividades necessárias para atingir tais objetivos, ou seja, a estrutura organizacional é, portanto, “[...] o sistema formal de tarefas e relações de autoridade que controla como as pessoas coordenam as ações e usam recursos para alcançar objetivos organizacionais” (JONES, 2010, p.6). Isto posto, observa-se que “[...] a estrutura da empresa reflete o tipo de organização adotado” (FARIAS, 1979, p. 53), de tal forma que para qualquer organização, uma estrutura apropriada facilita a obtenção de respostas eficazes para por exemplo, resolver problemas de coordenação e motivação, advindos por razões ambientais, tecnológicas ou humanas (JONES, 2010).

¹ TERRY, George R. **Principles of Management**, Richard D. Irwin, Inc., 4 ed, 1964, p. 23.

Sendo assim, a especificação da estrutura de determinada organização pode ser verificada de acordo com três áreas relevantes: atividades, decisões e relações, que segundo Drucker (*apud* FARIAS, 1979) servem para que o organizador verifique o que a organização realmente faz, em termos de atividades concretas necessárias à obtenção dos objetivos, bem como salienta que a análise das decisões deve indicar quais as que se fazem necessárias e em que níveis da estrutura devem ser tomadas e ainda, que uma análise das relações torna conhecida a contribuição que cada administrador deve dar ao sistema, bem como das interações sociais relevantes para a obtenção dos resultados desejados.

As estruturas organizacionais têm, portanto, suas formas decorrentes de concepções e modelos desenvolvidos por teóricos da administração, obedecendo a padrões clássicos ou tradicionais, sendo que as modificações pelas quais tais estruturas vêm sofrendo ou sofrerão são também decorrentes de ideias divulgadas por autores contemporâneos.

O desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, a alteração da organização e dos métodos de trabalho, a personalização das relações laborais, a individualização das dinâmicas sociais, o crescimento exponencial do conhecimento disponível, o acesso facilitado e a custo reduzido da informação, o surgimento de profissões inexistentes até há pouco tempo, são os factores que tem provocado a alteração de paradigmas na sociedade moderna (SILVA, 2005, p. 8).

Diante deste contexto, novas abordagens para representar e estudar as unidades econômicas surgem para ajudar a compreender as novas realidades organizacionais. Tais abordagens visam conceber, adaptar e modernizar os instrumentos de gestão ao dispor da organização, incorporando e avalizando os impactos das tecnologias da informação, de comunicação e de produção na organização, na gestão e nos seus processos de negócio (SILVA, 2005).

Nas ciências da gestão, a análise de sistemas em diferentes perspectivas de abordagem e a análise comportamental têm sido as grandes abordagens usadas e aplicadas para analisar as organizações, sendo que a abordagem à teoria das organizações agrega o conjunto de ideias, fatos e histórias que vem emergindo do campo da gestão, enquanto ciência do conhecimento da organização (SILVA, 2005).

Neste sentido, o estudo das organizações tem apontado para um conjunto de variáveis que lhes são determinantes, ou seja, como se estruturam, como se coordenam, como os recursos são empregados e como as pessoas são geridas; surgindo em torno destas variáveis, diferentes abordagens da organização.

As teorias organizacionais podem ser descritas por três momentos cronológicos distintos. Na sequência serão apresentadas algumas referências e diferentes perspectivas para cada um desses momentos.

O primeiro momento da teoria organizacional surge com as crescentes inovações no final do século XIX e início do século XX, com o início da criação da consciência social de posse de bens e de criação de capacidades científicas novas, em especial na organização do trabalho, surgindo, portanto, neste momento, as primeiras noções sobre a Ciência das Organizações (SILVA, 2005).

Este novo campo das ciências tem como objeto de estudo a organização e suas funções, sendo que Fayol tinha como preocupação central a eficiência da organização, descrevendo-a como um conjunto interdependente de operações técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas (FARIAS, 1979; SILVA, 2005; SANTOS; SILVEIRA; SANTOS, 2011). Taylor tem como objeto de estudo a organização científica do trabalho, sendo partidário da aplicação do conhecimento de qualquer natureza em benefício do trabalho, preocupando-se com o uso adequado dos recursos disponíveis e estudando quais seriam os procedimentos mais adequados à realização do trabalho (FARIAS, 1979; SILVA, 2005; SANTOS; SILVEIRA; SANTOS, 2011).

Barnard tem como objeto de estudo as tarefas dos gestores e do executivo (SILVA, 2005; MOTTA; VASCONCELOS, 2009), destacando a importância da cooperação nas organizações formais, desenvolvendo o conceito de autoridade e definindo o conceito de estrutura e dinâmica da organização (WOITCHUNAS; SILVA, 2008). Weber ateve-se ao estudo da estruturação formal-burocrática, entendendo-se o modelo burocrático como sendo uma forma de autoridade organizada, trazendo contribuições sobre a burocracia e o impacto que o desenvolvimento das organizações burocráticas viria a ter no século XX (FARIAS, 1979; SILVA, 2005; VAZ, 2013). Este primeiro momento é finalizado pela abordagem de gestão e dos seus conceitos bases propostos por Drucker (SILVA, 2005).

O segundo momento é marcado pelo processo de crescimento econômico induzido com o fim da Segunda Grande Guerra e pelas necessidades das populações² em buscar uma recuperação rápida de seus níveis de qualidade de vida (SILVA, 2005). Surgem, portanto, novas visões sobre o papel das organizações e sobre a forma como elas se relacionam com o seu ambiente, com os trabalhos desenvolvidos por Lawrence e Lorsh, Kase e Rosenzweig e Katz e Khan; como se estrutura o processo de tomada de decisões, pelos teóricos March e Simon; bem como a procura de uma maior humanização das organizações, sendo que Maslow

² Especialmente as populações mais afetadas pela guerra, as europeias e japonesas.

criou a teoria sobre a hierarquia das necessidades humanas, essencial para os estudos sobre motivação; bem como ainda os trabalhos de McGregor, Likert e Herzberg, relacionando os conceitos de motivação e liderança, os quais prescreviam um estilo de liderança democrático (SILVA, 2005; MOTTA; VASCONCELOS, 2009). Neste momento ainda surgem novas técnicas ou funcionalidades organizacionais como o marketing, desenvolvido por Levitt e Kotler e, a qualidade, por Juran e Deming (SILVA, 2005). Este novo olhar em torno da organização permitiu o desenvolvimento de uma perspectiva integradora da visão como estratégia empresarial, as estruturas e os processos ou tarefas (SILVA, 2005).

O terceiro e último momento vem provocado pelas crescentes crises que começam a surgir na segunda metade da década de 60 (século XX) e que se aprofundam durante a década de 70, sendo impulsionado pelo novo mundo que a informática começa a realçar. Estudos sobre o ‘culto do futuro’, por Tofler e Drucker, a racionalização de recursos e a contingencialidade do contexto organizacional, por Pfeffer e Salancik, Hannan e Freeman, Donaldson, Porter, Peters e Waterman, começaram a surgir neste momento (SILVA, 2005). Os resultados deste momento são marcados pelo surgimento de novas visões sobre os gestores e sobre o desenvolvimento estratégico, desenvolvidas por Ohmae, Mintzberg e Porter; bem como as novas formas de olhar as organizações numa perspectiva cultural, sociológica e organizacional, nos trabalhos desenvolvidos por Galbraith, Morgan, Weick, Schein, Mintzberg, Handy e, Le Moigne (SILVA, 2005).

Ainda, no entender de Silva (2005), nesta estrutura de pensamento originada pelo terceiro momento, é possível incluir a noção de informação e de conhecimento e as alterações dos paradigmas sociais em que se baseia a sociedade, das quais surgem novas estruturas de pensamento sobre a organização, como consequência da abertura de novas fronteiras socioeconômicas.

Conforme pode ser observado pelos momentos distintos apresentados anteriormente, vários têm sido os paradigmas das organizações e, neste sentido, a teoria organizacional pode ser observada por duas visões perfeitamente delimitadas.

A primeira baseia-se numa visão do papel que a organização assume, como o assume, como cria os seus mecanismos internos de relações entre todos aqueles que com ela interage e em termos da sua estruturação e construção enquanto organização, na sua estrutura formal e informal, da cultura, o(s) tipo(s) de liderança(s), das políticas internas e da comunicação interna, entre outros aspectos. A segunda, procura explicar as organizações através daquilo que elas representam, como são vistas, como se posicionam no contexto da sociedade e da economia e da forma como os seus próprios membros a representam [...] sobre as diferentes imagens da estrutura, que pode ser aplicável na integra à organização (SILVA, 2005, p. 14).

Na primeira visão apresentada, focalizando a estrutura organizacional, a organização no seu ambiente, a teoria da decisão, o comportamento da organização, as pessoas na organização, a mudança e a aprendizagem organizacional, os autores procuraram compreender a organização a partir da forma como a gestão das organizações respondia às solicitações do contexto/ambiente, tendo como finalidade estruturar adequadamente seus recursos físicos, humanos, materiais e econômicos (SILVA, 2005). Na segunda visão surgem comparações entre o que se entende por organização enquanto sistema social-econômico-político, procurando tipificá-las e caracterizá-las, sendo que os autores que desenvolvem esta abordagem propõem novos olhares sobre a realidade organizacional, que ajuda a compreender a organização e a agir sobre as dimensões-chave da organização através de uma perspectiva sociológica (SILVA, 2005).

As teorias organizacionais foram, portanto, ao longo dos anos, sofrendo mutações, buscando o melhor modelo que se adequasse à realidade de cada época, tendo suas origens nas diferentes abordagens e contribuições dos pensadores de cada momento histórico. O Quadro 01 traz um resumo destas abordagens, bem como de suas contribuições para a teoria organizacional.

Portanto, com base na evolução das teorias organizacionais, observa-se que em um mercado competitivo, torna-se essencial para a sobrevivência das organizações a compreensão de possíveis formas de adaptação ao mesmo, de tal forma que, uma reflexão sobre a importância dos estudos organizacionais para a sobrevivência das organizações vislumbra-se como crucial para a melhoria de processos e conseqüentemente, o alcance de resultados mais satisfatórios para as organizações.

Abordagens	Contribuições	Principais Teóricos
Abordagem Clássica	Administração Científica	Taylor
	Teoria Clássica	Fayol
	Escola Burocrática	Weber
Abordagem Humana e Comportamental	Teoria Transitiva	Follett, Barnard
	Escola de Relações Humanas	Follett, Barnard, Mayo
	Escola Comportamentalista	Lewin, Maslow, McGregor, Herzberg, Likert
Abordagem Estruturalista e do Desenvolvimento Organizacional	Escola Estruturalista	Eltzioni, Blau e Scott, Argyris e Schein
	Escola do Desenvolvimento Organizacional	Thompson e Bates, Bennis, Schein
Teorias Integrativas	Escola Sistêmica	Ludwig Von Bertalanffy, Katz e Kahn
	Administração por Objetivos	Peter Drucker
	Abordagem Contingencial	Lawrence e Lorsch, Thompson
Perspectivas Contemporâneas	Aprendizagem Organizacional	Friedmann, Senge, De Geus
	Cultura Organizacional	Smircich, Schein, Hofstede, Peters e Waterman, Berger e Luckmann

QUADRO 01 - Escala hierárquica das abordagens da teoria organizacional

Fonte: adaptado de Woitchunas e Silva (2008); Mottas e Vasconcelos (2009).

As organizações existem graças a sua habilidade de criar valor e produzir resultados aceitáveis para vários grupos de *stakeholders*, pessoas que tem interesses, expectativas ou participação nela, no que faz e em quão eficazmente atua (JONES, 2010). Desta forma, verifica-se, com base na evolução das teorias apresentadas, que as organizações passaram a deter maior atenção aos seus atores sociais (traços de personalidade e comportamento), buscando a satisfação não somente dos objetivos coletivos, como também dos individuais, vislumbrando maior qualidade dos bens ou serviços oferecidos ao consumidor, uma vez que o indivíduo ao ter suas necessidades satisfeitas, desempenhará suas funções cada vez melhor.

A organização pode ser pensada ainda, de acordo com Motta e Vasconcelos (2009), em termos de um sistema de conjuntos de papéis desempenhados pelos seus atores sociais, que se sobrepõem e se ligam, sendo que os aspectos de comportamento de um indivíduo são relevantes para o desempenho de seu papel na organização. Ressaltam ainda que, os papéis regulam a interação entre os indivíduos e lhes fornecem expectativas recíprocas, tendo em vista os diversos contextos sociais que experimentam em sua vida cotidiana e, na organização, os papéis representam a ordem institucional, na qual por meio das representações dos atores ao executar seus papéis, a instituição se manifesta na experiência real.

Os papéis são desempenhados pelos atores em diversos níveis hierárquicos necessários ao exercício da gestão organizacional onde, o gestor é a pessoa a quem compete a interpretação dos objetivos propostos pela organização e atua, através do planejamento, da organização, da liderança e do controle, a fim de atingir os referidos objetivos (DE PAULA, 2007), corroborando com a ideia de que a função do gestor seria a de convergir esforços organizacionais e individuais em prol de um objetivo comum (BARNARD, 1971 *apud* DE PAULA, 2007), sendo a tomada de decisão uma atividade importante realizada pelo gestor em uma organização (BARNARD *apud* STARBUCK, 2003).

As mudanças no processo produtivo que propiciam a evolução da organização, seja em máquinas, em equipamentos ou a simples alteração na forma de gestão e/ou de atividades relacionadas que contribuam para a produção de bens e serviços, podem constituir-se em uma alteração tecnológica e administrativa (PRÉVE; MORITZ; PEREIRA, 2010). Isto porque o mundo está vivendo um momento de grandes transformações: reformulações ideológicas, globalização, formação de blocos econômicos, busca da qualidade total, muita informação e uma velocidade de mudanças sem precedentes na história humana e no ambiente das organizações. Sendo assim, as estruturas organizacionais se suportam por normas vigentes que caracterizam seus princípios de formalidade, quer sejam públicas ou privadas, voltadas para bens ou para serviços (PRÉVE; MORITZ; PEREIRA, 2010).

Embora grande parte da teoria organizacional moderna pressuponha um mundo das organizações diferenciado e diverso, procurando explicar a variação entre as organizações em termos de estrutura e comportamento, a mudança estrutural nas organizações parece cada vez menos orientada pela competição ou pela necessidade de eficiência, tornando-as cada vez mais homogêneas dentro um determinado campo organizacional (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Desta forma, as relações interorganizacionais são caracterizadas por forças que fazem com que as organizações de uma população semelhante se pareçam entre si, sendo que tal similaridade institucional é conhecida como isomorfismo institucional, ou seja, o surgimento de uma estrutura e abordagens comuns entre organizações do mesmo setor (DAFT, 2002).

Portanto, partindo do princípio de que as organizações sofrem influência constante do ambiente institucional no qual estão inseridas, observa-se que as que estão localizadas em um mesmo ambiente institucional tendem a apresentar práticas organizacional semelhantes, ou seja, isomórficas, principalmente em suas estruturas e processos, uma vez que necessitam adotar práticas consideradas legítimas (VIEIRA *et al.*, 2012).

Logo, uma vez que diferentes organizações estejam estruturadas em um campo organizacional, forças poderosas emergem, levando-as a se tornarem mais similares umas às outras, ocorrendo o isomorfismo (DIMAGGIO; POWELL, 2005). O isomorfismo é, desta forma, a causa principal de as organizações assumirem determinadas formas, representando um conjunto de restrições que forçam as organizações a parecerem-se com outras unidades que se colocam em um mesmo conjunto de condições ambientais (ANDRADE; AMBONI, 2010). Ou seja, o isomorfismo organizacional é o processo pelo qual as organizações em uma população se tornam mais parecidas ou semelhantes, copiando umas das outras estratégias, estruturas e culturas, tentando adotar certos tipos de comportamentos por acreditarem que tal atitude aumentará suas chances de sobrevivência no mercado (JONES, 2010).

Contudo, “[...] as principais forças que as organizações devem levar em consideração são as outras organizações” (ALDRICH, 1979, p. 265 *apud* DIMAGGIO; POWELL, 2005, p.77). Desta forma, o isomorfismo institucional tem sido visto como uma ferramenta útil para a compreensão da vida organizacional moderna, sendo que, as mudanças isomórficas institucionais podem ocorrer por meio do isomorfismo coercitivo, derivado de influências políticas e do problema da legitimidade; do isomorfismo mimético, resultante de respostas padronizadas à incerteza e; do isomorfismo normativo, associado à profissionalização (DAFT, 2002; DIMAGGIO; POWELL, 2005).

O isomorfismo coercitivo é resultado da pressão formal ou informal de organizações

que tem prevalência sobre outras, sendo que a mudança ou adaptação organizacional pode ser decorrente, por exemplo, de uma nova legislação estabelecida por órgãos governamentais; o isomorfismo mimético acontece pela imitação ou cópia de políticas, práticas de gestão, estratégias, tecnologias já testadas e bem sucedidas em organizações similares e; o isomorfismo normativo é aquele decorrente da profissionalização, que institui um conjunto de normas e procedimentos delimitados para uma determinada ocupação ou atividade específica (DAFT, 2002; DIMAGGIO; POWELL, 2005; ANDRADE; AMBONI, 2010; JONES, 2010).

Sendo assim, levando em consideração os processos de isomorfismo institucional, observa-se que, na “[...] medida em que aumenta a eficácia organizacional, a razão sempre recairá no fato de que as organizações estão sendo recompensadas por serem semelhantes a outras organizações em seus campos” (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 81). Desta forma, DiMaggio e Powell (2005) demonstram que a teoria do isomorfismo institucional pode ajudar a explicar o porquê das organizações estarem se tornando mais homogêneas e ainda, de que as elites frequentemente assumem suas posições, o que permite ao mesmo tempo, compreender a irracionalidade, a frustração sobre o poder e a falta de inovação, tão comuns na vida organizacional.

Contudo, para Motta e Vasconcelos (2009), o isomorfismo, dado o seu alto grau de formalização, é um modelo mais fácil de ser transposto para outras sociedades e incorporado por culturas diferentes, em países distintos, o que permite a expansão dos negócios, facilita a comunicação e permite o comércio global.

Portanto, sendo nossa sociedade uma sociedade de organização, e ainda, que a civilização moderna depende das organizações como formas mais racionais e eficientes de obtenção de resultados (FARIAS, 1979), vale ressaltar que toda organização depende de outras e da sociedade para sobreviver, desenvolvendo para tanto, estratégias de competição e de cooperação para lidar com o ambiente no qual estão inseridas.

Desta forma, a teoria organizacional vem contribuir para a análise das situações complexas nas organizações, descobrir ou inventar meios eficazes e criativos para lidar com elas, além de abrir a mente para aspectos da vida, dentro e fora das organizações (BREITENBACH; BRANDÃO; SOUZA, 2009). Hatch e Cunliffe (2006a *apud* BREITENBACH; BRANDÃO; SOUZA, 2009) destacam que a teoria das organizações sempre irá abraçar múltiplas perspectivas, porque as organizações sempre permanecerão complexas e flexíveis.

Neste cenário, surge nos estudos organizacionais um novo foco direcionado à sobrevivência da organização, às relações organização-ambiente, à eficácia organizacional,

bem como questões ligadas à motivação dos funcionários e ao elemento humano da organização.

Ora, sendo as organizações vistas como sistemas abertos em constante interação e intercâmbio com o meio ambiente, qual a contribuição dada pela teoria sistêmica no contexto da gestão organizacional e da gestão por processos?

2.3 A GESTÃO DOS DESTINOS E A ABORDAGEM SISTÊMICA

Embora os modelos apresentados neste capítulo tenham sido criados pensando inicialmente em empresas, os mesmos vêm sendo adaptados para aplicação em destinações turísticas, como forma de medir o impacto das ações adotadas e identificar áreas onde seja necessário intervir, renovando-se o ciclo inicial do processo.

O sistema turístico, em razão de suas características peculiares, está enquadrado dentro da teoria geral dos sistemas como um sistema aberto, uma vez que interage como o meio ambiente, recebendo entradas – em forma de material, energia e informação - e transformando as mesmas em saídas, interagindo ainda, com seus subsistemas, à medida que as interações sistema–meio ambiente e sistema–subsistemas influenciam o desempenho do todo (BENI, 2001).

A abordagem sistêmica fornece um quadro amplo o qual permite que diferentes perspectivas possam ser utilizadas de forma flexível no estudo do turismo, isto porque um destino tem as propriedades de um sistema pois, trata-se de um conjunto organizado de elementos ligados uns aos outros, com alguma relação definida, tendo o objetivo de realizar um grupo de funções ou alcançar metas específicas (BAGGIO, 2013).

Sendo o sistema turístico resultado de ampla cooperação e articulação de estruturas privadas, sociais e políticas orientadas para melhorar a rentabilidade do destino turístico (VIGNATI, 2008), a gestão de destinos turísticos deve saber conciliar os interesses públicos, privados e os da comunidade local, satisfazendo a todos os *stakeholders* envolvidos no processo.

Entende-se, portanto, que a preservação da qualidade do sistema turístico é um desafio constante para o gestor do turismo, uma vez que o mercado turístico internacional tem evoluído significativamente (BAÑOS; JIMÉNEZ, 2012) e, aqueles destinos que desejam se manter no mercado eminentemente competitivo, devem estar atentos às formas de gestão que atendam e satisfaçam as necessidades e expectativas de todos os *stakeholders* envolvidos direta e indiretamente com a atividade turística.

A gestão da destinação deve ser composta, portanto, por pessoas tanto do setor público (órgãos e secretarias de governo) quanto do setor privado (entidades de apoio e suporte, órgãos de classes e empresas particulares), para que possam gerenciar todos os recursos da destinação (DWYER; KIM, 2003; VIANNA, 2011) levando-a à competitividade e prosperidade socioeconômica do mesmo (VIANNA, 2011).

Sendo assim, acredita-se que o desenvolvimento de uma análise do papel das organizações públicas e privadas na gestão dos destinos turísticos, centrada nos preceitos da teoria organizacional e na visão sistêmica, vem contribuir para o desempenho superior e consequentemente, excelência na gestão das destinações turísticas.

2.4 SÍNTESE CONCLUSIVA

A presente seção trouxe uma discussão sobre a base epistemológica utilizada na presente tese, sendo que para tanto, abordou inicialmente teoria a organizacional e suas abordagens, fazendo uma introdução da abordagem sistêmica nas organizações.

Finalizou-se a seção destacando a relevância da teoria organizacional e da abordagem sistêmica utilizada nas organizações como sendo fundamental para a gestão da excelência em destinos turísticos, ressaltando sua contribuição para a investigação proposta nesta tese.

3 DESTINOS TURÍSTICOS E SUA GESTÃO

3.1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o turismo tem sido caracterizado pela expansão geográfica contínua e diversificação de destinos, pois, segundo dados da Organização Mundial do Turismo (OMT), em 1950, um grupo de cinco países localizados na Europa Ocidental e América do Norte (Estados Unidos, Canadá, Itália, França e Suíça) dominavam 71% das chegadas internacionais do mercado turístico e, em 2010, este grupo, agora com nova composição (França, EUA, China, Espanha e Itália), dominavam apenas 30% do mercado, demonstrando um aumento da participação no mercado turístico de outros destinos localizados em outras regiões do mundo (BAÑOS; JIMÉNEZ, 2012).

O processo de globalização tem sido capaz de transformar a dinâmica mundial com relação ao turismo e à informação (BORJA; FORN, 1996), contribuindo para que os destinos turísticos busquem por novas estratégias para ganhar ou se manter no mercado, exigindo uma reflexão mais aprofundada por parte de seus gestores.

Desta forma, a presente seção inicia-se com uma explanação sobre conceitos e definições de destino turístico, bem como de seus diferentes enfoques de abordagem. Na sequência, aborda-se sobre a gestão dos destinos turísticos e finaliza-se o capítulo apresentando as dimensões de análise encontradas nos estudos sobre gestão de destinos pesquisados, bem como suas possíveis contribuições para a gestão das destinações turísticas.

3.2 CONCEITO DE DESTINO TURÍSTICO

No mundo contemporâneo, é perceptível a existência eminente da competitividade nas organizações, no mercado, na economia, na política e conseqüentemente entre as destinações turísticas. A expansão do turismo nas últimas décadas vem ganhando importância na economia mundial, podendo ser agregado a este contexto, a experiência acumulada dos turistas nas viagens e sua crescente sensibilidade para alcançar um equilíbrio entre o crescimento da atividade turística e a conservação do meio ambiente e dos valores socioculturais que caracterizam os destinos turísticos (VIGNATI, 2008).

Com o crescimento da oferta de produtos turísticos, o que se vê é um aumento da concorrência por essa demanda e a reorganização de aspectos de competitividade existentes nos destinos turísticos (BATISTA, 2013). Desta forma, quanto maior o conhecimento das

tendências subjacentes do desenvolvimento do turismo, maior será a capacidade de gestores de destinos e operadores turísticos formularem estratégias para alcançar uma vantagem competitiva para a organização (DWYER *et al*, 2009). Isto porque, apenas os destinos que reconhecem as mudanças que ocorrem no mercado e respondem de forma proativa para eles, são susceptíveis de sobreviver e serem bem sucedidos (GURSOY; SAAYMAN; SOTIRIADIS, 2015).

Mas o que é o destino turístico? Como é definido e conceituado? Para a UNWTO – World Tourism Organization Network, o destino turístico é classificado como um dos conceitos mais utilizados no turismo, sob diferentes formas e pontos de vista (FLORES; MENDES, 2014), corroborando com Framke (2002), o qual afirma que o conceito e a definição de destino turístico podem variar de acordo com os interesses de estudo. Buscando um esclarecimento de definições e conceitos sob os diferentes enfoques, apresenta-se a seguir algumas reflexões sob o enfoque geográfico, econômico, sociocultural, psicológico e da gestão, para destino turístico.

3.2.1 Enfoque geográfico para destino turístico

A geografia está entre as ciências que mais tem influenciado as pesquisas sobre o turismo e conseqüentemente o destino turístico, devido as suas áreas de atuação física, econômica e política (FLORES; MENDES, 2014). Tradicionalmente, os destinos são considerados como áreas bem definidas geograficamente, como um país, uma ilha ou uma cidade, divididos por barreiras geográficas e políticas, que muitas vezes deixam de levar em consideração as preferências do consumidor ou funções da atividade turística (BUHALIS, 2000). Os destinos são vistos como lugares para onde as pessoas viajam e escolhem para ficar por um determinado tempo, a fim de experimentar certas características, funcionalidades ou atrações percebidas (LEIPER, 1995 *apud* BUHALIS, 2000).

Destinos turísticos são compreendidos como áreas geográficas definidas que oferecem um conjunto de produtos e serviços turísticos integrados que serão comercializados e consumidos pelos turistas (VALLS, 2006) sob a marca comum do destino (BUHALIS, 2000).

Em uma perspectiva muito restrita, os destinos turísticos são identificados como uma localidade ou como um núcleo turístico, uma área turística, um município, uma região ou qualquer espaço geográfico e, para além desse conceito restrito, o destino turístico se pode associar a qualquer unidade territorial que tenha vocação de planejamento e possa dispor de certa capacidade administrativa para desenvolvê-la (VALLS, 2006).

Isto porque, segundo Becker (2014 *apud* FLORES; MENDES, 2014), a principal relação entre a geografia e o turismo vai se estabelecer no espaço geográfico como alicerce da oferta turística. O destino turístico é conceituado, portanto, de acordo com Pearce (2015), como um modelo dinâmico, com base geográfica da produção que fornece produtos interdependentes e complementares para turistas e transforma os espaços e lugares em que esta produção ocorre.

3.2.2 Enfoque econômico para destino turístico

A movimentação da atividade turística chamou a atenção dos cientistas econômicos que passaram a investigar o comportamento do lado da procura, buscando uma compreensão do sistema de oferta, da organização e dos aspectos de definição das políticas públicas e respectivo enquadramento econômico da atividade (FLORES; MENDES, 2014).

Os destinos configuram estruturas urbanísticas, sociais, culturais, em forma de rede, objetivando alcançar a melhor qualidade de vida dos consumidores internos, a fim de competir em escala internacional em todos os aspectos possíveis e atrair os melhores turistas capazes de desfrutar de toda a oferta estruturada ou parte dela, buscando obter um desenvolvimento econômico superior ao que se conseguiria mediante a combinação dos demais fatores de produção e, em geral, permitindo às pessoas que ali vivem e às que ali visitam obter a satisfação buscada (VALLS, 2006).

Quanto maior a qualidade dos recursos locais, melhor a possibilidade de posicionamento no mercado, maior a capacidade de atrair turistas para o destino, maiores poderão ser as margens de rentabilidade para as empresas locais (VIGNATI, 2008). Isto porque, o destino pode ser visto como uma embalagem de produtos e serviços, em partes criados por operadores públicos e privados, sendo uma combinação de fatores atrativos que possibilitam o consumo de uma experiência pelo turista (LEIPER, 1999 *apud* MANENTE, 2008).

A concorrência turística exige que as estruturas que amparam o desenvolvimento socioeconômico estejam cada vez mais integradas, trabalhando em cooperação, além de se complementar, criando uma situação que potencialize a capacidade de negociação, inovação e aprendizado, ampliando a rentabilidade do destino turístico (VIGNATI, 2008).

O correto relacionamento entre os recursos, a gestão da destinação, as condições situacionais e as condições de demanda é que definirão o potencial competitivo de um destino turístico. [...] há cada vez mais necessidade de ações articuladoras entre as duas esferas de poder, uma vez que não é possível desenvolver as atividades ligadas à exploração do turismo em uma determinada destinação sem que haja o

entendimento de que os recursos podem ser melhor aplicados se forem realizados investimentos que atendam aos interesses de todos os *stakeholders* envolvidos no segmento (MOTA; VIANNA; ANJOS, 2013, p. 62-76).

Sendo assim, “[...] a capacidade que um destino turístico tem para concorrer com outros destinos do mundo, gerando um nível de renda superior à média e mantendo essa situação a longo prazo, com o mínimo custo social e ambiental possível” (VIGNATI, 2008, p.113), deve ser compartilhada entre a iniciativa privada e o poder público de forma a racionalizar os investimentos, conforme destacado por Ritchie e Crouch (2000), servindo a um bem maior que é a melhoria da qualidade de vida dos residentes (MOTA; VIANNA; ANJOS, 2013).

3.2.3 Enfoque sociocultural para destino turístico

Segundo a OMT (1999), a compreensão e a promoção dos valores éticos comuns à humanidade, num espírito de tolerância e de respeito pela diversidade das crenças religiosas, filosóficas e morais, são ao mesmo tempo fundamento e consequência de um turismo responsável, os agentes do desenvolvimento e os próprios turistas devem ter em conta as tradições e práticas sociais e culturais de todos os povos, incluindo as das minorias e populações autóctones, reconhecendo a sua riqueza.

Na compreensão sociológica o destino turístico é apresentado como o resultado da prática social, sendo considerado como um processo que, a qualquer momento, se remodela, a partir dos olhos dos atores que participam desse processo (FRAMKE, 2002 *apud* FLORES; MENDES, 2014).

Já para a antropologia, o interesse pelo turismo é provocado pela movimentação dos turistas que impactam na variação intracultural, bem como os impactos sobre a cultura expressiva, particularmente as artes étnicas que se tornam mercadorias para o comércio turístico e ainda, a interação intercultural e da comunicação entre os turistas e residentes (GRABURN; MOORE, 1994 *apud* FLORES; MENDES, 2014).

3.2.4 Enfoque psicológico para o destino turístico

Um dos maiores desafios para os gestores está em fornecer experiências de alta qualidade e a satisfação dos diversos segmentos turísticos (KASTENHOLZ *et al.*, 2012 *apud* FLORES; MENDES, 2014). Para tanto, torna-se necessário a compreensão das motivações individuais, expectativas, percepções e significados associados a esta experiência subjetiva,

essenciais para fornecer experiências de alta qualidade (FLORES; MENDES, 2014).

Desta forma, para Murphy (1985), o destino turístico pode ser entendido como o espaço físico que aloja viajantes e que tem como objetivo satisfazer suas múltiplas motivações; constituindo-se como local de consumo do conjunto de atividades que compõem a experiência turística e devem ser tratados como produtos (ASHWORTH; VOOGD, 1991).

Portanto, os destinos são basicamente lugares que oferecem serviços e experiências aos visitantes, compostos de produtos tangíveis e intangíveis, lugares e atrativos turísticos com distintos atrativos naturais e propriedades que podem ser atraentes aos turistas (BUHALIS, 2000).

Ou seja, os destinos turísticos podem ser compreendidos como sistemas integrados onde os recursos, os atrativos e as empresas são oferecidos em conjunto aos turistas ou, como uma série de instalações ou serviços que foram projetados para sua satisfação e que permite a cada turista experimentar a seu gosto e realizar combinações segundo suas preferências (VALLS, 2006).

3.2.5 Enfoque da gestão para o destino turístico

O destino pode ser considerado como uma combinação de todos os produtos, serviços e experiências fornecidas localmente, de tal forma que a gestão de destinos é um desafio, em razão da variedade de atores envolvidos no desenvolvimento e produção de produtos turísticos, conforme salienta Buhalis (2000).

Desta forma, é preciso que os gestores do turismo de uma destinação tenham sempre muito claro que a atividade turística é altamente competitiva e, que os destinos de maior sucesso são aqueles que estão em constante rejuvenescimento, atendendo às necessidades de seus turistas e podendo competir com outras destinações turísticas (OMT, 2003a).

O sucesso da gestão do destino dependerá da capacidade dos diferentes agentes (os turistas, o setor econômico e social, as administrações públicas e a sociedade em geral) em desempenhar seus respectivos papéis e estabelecer o consenso em torno do modelo de desenvolvimento turístico e da sua aplicação rigorosa ao longo do tempo (VALLS, 2006).

O papel da gestão do destino, portanto, é o de gerenciar e apoiar a integração dos diferentes recursos, atividades e partes interessadas por meio de políticas e ações adequadas, representando uma estratégia fundamental tanto para destinos maduros quanto emergentes (MANENTE, 2008).

Observa-se, entretanto, que um destino tem as propriedades de um sistema, tratando-se

de um conjunto organizado de elementos ou componentes, ligados uns aos outros com alguma relação definida, tendo o objetivo de realizar um conjunto de funções específicas, ou alcançar objetivos particulares (BAGGIO, 2014).

Sendo assim, para gerenciar os recursos do destino é necessário haver uma estrutura encarregada pelas ações de gestão da destinação, composta por pessoas tanto do setor público quanto do setor privado (MOTA; VIANNA; ANJOS, 2013). Portanto, o processo de gestão em um destino turístico deve estar sustentado num planejamento que resulte de um comprometimento dos responsáveis das coletividades locais e que traduza uma adesão do conjunto dos atores turísticos (FLORES; MENDES, 2014).

Analisando, portanto, as conceituações apresentadas, pode-se dizer que o destino turístico compreende entretenimento, atrações, transporte, alojamento, alimentação, espaços de compras, infraestruturas públicas de suporte, clima, forma e hábitos de vida da comunidade receptora, sendo o resultado de um conjunto de fatores, onde o seu valor global depende do valor individual dos serviços que o compõem.

Observa-se ainda que a oferta turística tende a mudar para responder ao novo perfil dos turistas, bem como para enfrentar a concorrência. Sendo assim, para enfrentar esta realidade de mercado, os destinos turísticos buscam pela adoção de novos instrumentos e modelos de gestão, com soluções inovadoras vislumbrando a excelência na qualidade dos serviços/produtos ofertados, como forma de permanecer no mercado e ainda, alcançar novos nichos da demanda.

3.3 A GESTÃO DOS DESTINOS TURÍSTICOS

Com a crescente concorrência em nível internacional, a qualidade dos serviços oferecidos tem se relevado como um fator crítico na escolha dos destinos (BARROS, 2008), de tal forma que para produzir produtos e serviços demandados pelo mercado, é necessário uma interação e reconfiguração dos recursos e competências da destinação turística (OLIVEIRA, 2013) sendo para isso, cada vez mais importante uma gestão bem-sucedida da mesma.

A questão da gestão do destino foi trazida para debates a aproximadamente duas décadas, como consequência do desenvolvimento contínuo do turismo - tanto demanda quanto oferta -, sendo que seu papel é o de gerir e apoiar a interação de diferentes recursos, atividades e partes interessadas, por meio de políticas e ações adequadas (MANENTE, 2008).

O sucesso do destino turístico depende da sua capacidade de se adaptar às intensas mudanças econômicas, políticas, ecológicas, tecnológicas e sociológicas (BAGARIC, 2010), determinado pela capacidade de reunir, interpretar e utilizar a informação de forma efetiva (PINTO, 2010).

Poderá ser considerado como um destino turístico de sucesso aquele que detém atividades e experiências diversas, as quais, quando experimentadas pelo turista a um preço que este está disposto a pagar, permitem que o destino opere de modo sustentável (econômica, ambiental, social e culturalmente) e com benefício dos residentes (ALVES; COSTA; SALAZAR, 2013, p. 66).

A essência do gerenciamento de sucesso de um destino está na criação de uma parceria entre os diferentes mediadores da atividade turística, destacando-se a importância da participação de todos os *stakeholders* (OLIVEIRA, 2013).

Os objetivos da gestão do destino (Figura 01) de acordo com Manente (2008), devem estar centrados na criação de produtos para segmentos específicos de mercado, ganhando ou mantendo a competitividade, levando em consideração a preservação dos recursos locais e a promoção do desenvolvimento sustentável, bem como vislumbrando a melhoria da qualidade de vida dos residentes e garantia da qualidade de visitação para os turistas.



FIGURA 01 - Objetivos da gestão de destinos

Fonte: Manente (2008, p. 5, tradução nossa).

No contexto da gestão do turismo, a gestão do destino turístico pode ser realizada pelas funções básicas de gestão - planejamento, organização, direção e controle - onde cada uma delas tem características tecnológicas e motivacionais específicas, que são necessárias para a consecução dos objetivos do sistema (ALEKSANDROV, 2013).

A necessidade de atender às expectativas dos clientes em segmentos de mercados específicos implicou na evolução e inovação da oferta, trazendo à tona a necessidade

emergente de atores públicos e privados se organizarem numa perspectiva coerente, integrada e qualitativa, para a organização e gestão do destino turístico (MANENTE, 2008).

Sendo assim, os destinos tem que enfrentar o desafio de gerenciar e organizar seus recursos de forma eficiente a fim de fornecer uma experiência de viagem que supere as demais alternativas de experiências do mercado turístico (CRACOLICI; NIJKAMP, 2008).

A gestão bem sucedida do destino implica em estreita cooperação do setor público e privado, incluindo-se a criação de projetos comuns através de parcerias público-privada (BAGARIC, 2010), baseando-se na gestão orientada pelas abordagens das partes interessadas (VOLGGER; PECHLANER, 2014).

Diante deste cenário global, a busca constante pelo melhor modelo de gestão para os destinos turísticos tem levado estudiosos do turismo a investigar destinos renomados e como os mesmos vem sendo geridos, visando apresentar alternativas para alcançar a excelência da qualidade nos produtos e serviços colocados no mercado, pois, de acordo com Alexandrov (2013), a utilização de um modelo de gestão adequado é fundamental e muito importante para o desenvolvimento sustentável dos destinos turísticos.

3.4 DIMENSÕES DE ANÁLISE NA GESTÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS

A gestão de destinos tem sido centro de interesse não só no meio acadêmico como também na prática (LAESSER; BERITELLI, 2013). Analisando os trabalhos levantados por meio de pesquisa junto aos bancos de dados científicos, observa-se que os destinos turísticos tem se tornado um objeto de pesquisa alvo de diversos investigadores, com a finalidade de atingir os mais diversos objetivos, tendo como temática em suas pesquisas, uma diversidade de dimensões e subdimensões abordadas.

Para efeito desta tese, somente as investigações realizadas tendo como principal foco a gestão de destinos turísticos são apresentadas. Realiza-se uma discussão das dimensões *Stakeholders*, Tendências Globais, Valor Agregado, Cadeia de Valor, Parceria Público-Privada, Comunicação, Produtos, Serviços, Marketing, Governança, Gerenciamento de Destino, Competitividade, Desenvolvimento Sustentável, Destinação Turística, Estruturas, Funções, Objetivos, Organizações de Gestão de Destino e, Fatores de Sucesso, bem como são apresentadas suas respectivas subdimensões identificadas nos estudos (Quadro 02, p. 58).

Dimensão *Stakeholders* (Atores)

A dimensão *Stakeholders*/Atores é objeto de estudo de alguns pesquisadores quando das investigações realizadas sobre a gestão de destinos turísticos. Dwyer *et al* (2009) envolveram os *Stakeholders* públicos e privados na discussão sobre as tendências globais e suas implicações no destino. Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010) estudaram a percepção dos *Stakeholders* – gestores (públicos e privados) - buscando o conceito de turismo de sucesso, procurando uma inter-relação do destino com as DMO's (Organizações de Gestão de Destino).

Pearce e Schanzel (2013) trabalharam com a percepção dos *Stakeholders* – turistas – sobre a necessidade da gestão de um destino, o que este processo envolve e se isso diferencia destinos turísticos bons de ruins. A percepção dos atores do destino também foi objeto de estudo de Vong, Silva e Pinto (2015), quando examinaram a percepção dos líderes (gestores) no Timor-Leste.

Tais pesquisadores que tem como foco de suas investigações o estudo da dimensão *Stakeholders*, tem se utilizado tanto da abordagem qualitativa quanto da quantitativa para alcançar os objetivos propostos em seus estudos.

Com base nas subdimensões para *Stakeholders* identificadas nos trabalhos ora apresentados, é possível perceber que, embora os gestores públicos e privados e sua percepção façam parte do arcabouço de estudos, ainda existem lacunas teóricas a serem investigadas quanto à percepção destes sobre a participação das organizações públicas e privadas no processo de gestão do destino turístico.

Dimensão Tendências Globais (TG)

As Tendências Globais (TG) fazem parte das dimensões estudadas quando das investigações sobre a gestão dos destinos turísticos. Dwyer *et al* (2009) trataram das interferências e implicações das tendências globais no desenvolvimento e gestão do turismo. Destacaram em seu estudo as subdimensões mercado alvo, gestão de risco, mudança climática, educação para a gestão do turismo e, desenvolvimento do turismo sustentável, com base em uma compilação teórica realizada de estudos anteriores.

Conforme observado no trabalho de Dwyer *et al* (2009), os participantes da pesquisa puderam opinar sobre as implicações das subdimensões observadas para a gestão e desenvolvimento do turismo australiano, contribuindo com questões de interesse para destinos

no mundo todo.

Dimensão Valor Agregado

A dimensão Valor Agregado na gestão de destinos faz parte do estudo realizado por Osmankovic, Renjic e Zrnic (2010), salientando a importância do gerenciamento de destino no turismo contemporâneo e enfatizando o processo de criação de valor agregado, destacando as subdimensões oferta e marketing específicos para nichos de mercado.

Para os autores acima, aumentar o valor agregado é um dos desafios para a competitividade das destinações, de tal forma que enfatizam a necessidade de criação de uma oferta específica para o atendimento de nichos de mercado. Salientam ainda que as ações de marketing devem ser desenvolvidas, elevando a satisfação e garantindo experiências significativas aos turistas de um determinado destino.

Dimensão Cadeia de Valor

A dimensão Cadeia de Valor faz parte das dimensões presentes nas investigações sobre gestão de destinos, sendo parte do estudo realizado por Osmankovic, Renjic e Zrnic (2010), destacando como subdimensões o envolvimento em diferentes rotas regionais, a avaliação e pesquisa e, o cumprimento de certificação e normas.

De acordo com os autores acima, o desenvolvimento de rotas regionais, estabelecendo relações com os principais operadores turísticos podem trazer benefícios para o destino. Investigar o mercado para alimentar o processo do planejamento turístico, bem como o estabelecimento de normas e certificações para as áreas específicas da atividade, torna-se necessário para tomar a direção correta do desenvolvimento do destino. Portanto, compreender a cadeia de valor em que opera representa um desafio a ser vencido pelo destino (OSMANKOVIC; RENJIC; ZRNIC, 2010).

Dimensão Parcerias

Dentre as investigações realizadas tendo como foco a gestão de destinos, a dimensão Parcerias fez parte do estudo realizado por Osmankovic, Renjic e Zrnic (2010), dando ênfase à importância das relações de parcerias. Bagaric (2010) também trabalhou a subdimensão relações de parcerias no destino.

Osmankovic, Renjic e Zrnica (2010) enfatizam a importância das relações de parcerias entre as partes interessadas para a criação de consenso dos direcionamentos a serem seguidos para desenvolvimento do turismo no destino. Para Bagaric (2010), a gestão do destino turístico requer relações baseadas nas parcerias realizadas com o setor público e privado para o desenvolvimento do turismo.

Analisando tais investigações é possível verificar que os estudos relacionados à dimensão Parcerias se tratam de investigações de cunho bibliográfico, complementadas por estudo de caso. Embora as parcerias façam parte das investigações sobre gestão de destino, os estudos relacionados à esta dimensão ainda se tornam muito incipiente quando verificamos apenas uma subdimensão estudada e o número reduzido de trabalhos desenvolvidos.

Dimensão Comunicação

A dimensão Comunicação está entre as dimensões estudadas nas investigações sobre gestão de destinos turísticos. Dabphet, Scott e Ruhanen (2012) realizaram uma pesquisa buscando explorar o conceito de desenvolvimento sustentável do turismo e verificaram que tanto a comunicação interpessoal e a comunicação de mídia (massa) entre os atores-chave na comunidade são necessárias para transmissão e conseqüentemente, melhor gestão do destino. Destacaram, ainda, as subdimensões recriação, difusão e eficácia da comunicação para a atividade turística.

De acordo com o estudo realizado pelos autores mencionados, a comunicação, principalmente a comunicação interpessoal, torna-se uma ferramenta de grande importância para a gestão das destinações turísticas, merecendo maior aprofundamento nas investigações a serem realizadas.

Dimensão Produtos

A dimensão Produtos foi estudada por Andergassen, Candela e Figini (2013), quando buscaram desenvolver um modelo econômico para destinos turísticos, focados na coordenação de preços dos produtos. Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010) deram atenção aos produtos quando realizaram seu estudo buscando o conceito de turismo de sucesso, destacando o preço dos produtos como um dos componentes constituintes da qualidade da experiência do turista.

De acordo com os autores acima, o preço é um constituinte importante para os

produtos turísticos existentes nos destinos, uma vez que estes interferem claramente na qualidade tanto da experiência do turista como na gestão do próprio destino.

Embora o estabelecimento dos preços dos produtos seja essencial quando do planejamento e desenvolvimento da atividade turística e, conseqüentemente de sua gestão, percebe-se ainda poucos estudos abordando a questão.

Dimensão Serviços

A dimensão Serviços assim como a dimensão Produtos fez parte dos estudos de Andergassen, Candela e Figini (2013), focando a coordenação de preços dos serviços. Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010) abordaram o preço dos serviços como um dos itens que definem a qualidade da experiência do turista, quando realizaram seu estudo buscando o conceito de turismo de sucesso.

A coordenação do preço dos serviços tanto nos estudos de Andergassen, Candela e Figini (2013) como de Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010) são vistos como essenciais para o sucesso dos destinos, uma vez que exercem influência direta na experiência do turista e em como este avalia o destino.

Igualmente como fora verificado com os produtos, o estabelecimento dos preços dos serviços torna-se fundamental quando do planejamento e desenvolvimento da atividade turística e, conseqüentemente de sua gestão.

Dimensão Marketing

O Marketing enquanto dimensão de estudo fez parte da investigação realizada por Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010), focando a eficácia enquanto subdimensão em sua investigação. Shirazi e Som (2011) também estudaram o Marketing, focando no marketing de relacionamento para a vantagem competitiva do destino turístico.

Para Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010), o conhecimento da eficácia da publicidade e da promoção faz parte da natureza dos estudos sobre marketing e promoção de destinos e, portanto, deve ter atenção especial. De acordo com Shirazi e Som (2011), o marketing de relacionamento é um dos fatores para o alcance da competitividade do destino, devendo ser usado como uma estratégia pelos gestores da destinação.

Com base nos estudos acima, percebe-se a importância do marketing para a gestão dos destinos turísticos, principalmente o marketing de relacionamento, o qual possibilita uma

interação com o cliente, permitindo que a eficácia da publicidade e promoção dos destinos possa ser testada.

Dimensão Governança

A Governança também é uma dimensão que faz parte dos estudos sobre gestão de destinos e esteve presente na investigação realizada por Laesser e Beritelli (2013), atrelada ao desenvolvimento sustentável de destinações turísticas.

Segundo os autores acima, o pensamento da governança no destino turístico requer aumento do profissionalismo objetivando alcançar o sucesso e o desenvolvimento sustentável.

Dimensão Gerenciamento de Destino

A dimensão Gerenciamento de Destino e suas subdimensões definição e delimitação, bem como as implicações do gerenciamento do destino na prática, foram destaque no trabalho de Laesser e Beritelli (2013).

Em seu estudo, Laesser e Beritelli (2013) trabalharam o gerenciamento do destino destacando que é necessário identificar de forma sistemática, desenvolver e explorar as posições de mercado, com base em pontos de atração ou competências altamente especializadas em termos de produtos e processos específicos.

De acordo com os autores, os destinos turísticos geridos profissionalmente parecem ser mais bem sucedidos em relação aos outros, de tal forma que aconselham a aumentar o grau do profissionalismo na gestão vislumbrando o sucesso do destino.

Dimensão Competitividade

A competitividade na comercialização dos destinos turísticos foi apresentada no estudo de Buhalis (2000). A Competitividade faz parte também, do bloco de dimensões apresentadas no estudo realizado por Laesser e Beritelli (2013). Bulatovic e Rajovic (2015) igualmente discutiram a competitividade das empresas de destinos turísticos, em um estudo de caso realizado sobre o Nordeste de Montenegro.

Os modelos de competitividade são projetados tendo como ponto central os principais recursos e atrações com poder de atratividade dos visitantes nos destinos (BULATOVIC; RAJOVIC, 2015). Os fornecedores locais devem cooperar ao invés de competir entre si, de tal

forma que a competitividade de cada fornecedor e de seus distribuidores determine a competitividade do destino (BUHALIS, 2000). Desta forma, uma abordagem orientada para o mercado permite o desenvolvimento de vantagens competitivas, seja por meio de novos processos ou produtos, conforto, qualidade ou normas de conveniência e assim por diante (LAESSER; BERITELLI, 2013).

Dimensão Desenvolvimento Sustentável

A dimensão Desenvolvimento Sustentável, atrelada à dimensão Governança, foi destaque de Laesser e Beritelli (2013), em seu estudo apresentado com um resumo das contribuições do primeiro fórum sobre os avanços na gestão destinos, realizado na Suíça em 2012. Vong, Silva e Pinto (2015) também se debruçaram sobre a dimensão desenvolvimento sustentável, buscando examinar as percepções dos líderes sobre o desenvolvimento sustentável no Timor Leste.

O desenvolvimento sustentável corre o risco de se tornar apenas um *slogan* sem um significado mais profundo, uma vez que, embora os produtos e serviços sustentáveis ofereçam o potencial para a verdadeira diferenciação, a vontade de se pagar pelo turismo sustentável ainda é baixa (LAESSER; BERITELLI, 2013). Porém, Vong, Silva e Pinto (2015) acreditam que os líderes locais exercem um papel chave para o desenvolvimento sustentável do turismo em nível local, regional e nacional.

Dimensão Destinação Turística

Contribuir com um estudo que apresentasse a percepção dos turistas sobre a necessidade da gestão de um destino, o que este processo envolve e se isso diferencia destinos bons de ruins, foi o trabalho desenvolvido por Pearce e Schanzel (2013), tendo como objeto a dimensão Destinação Turística, bem como suas subdimensões motivação, expectativa, atributos e necessidade de gestão.

Com o crescimento e maturidade das destinações turísticas nas últimas décadas, um crescente corpo de pesquisas sobre gerenciamento de destino tem sido desenvolvido, enfatizando a necessidade da gestão focando a competitividade e a sustentabilidade (PEARCE; SCHANZEL, 2013).

De acordo com os resultados da investigação de Pearce e Schanzel (2013), observou-se que os destinos não devem ser gerenciados apenas para os turistas pois um bom destino

precisa ser interessante tanto para os turistas como para os residentes.

Dimensão Estruturas

As estruturas da gestão do destino na Nova Zelândia, analisando vantagens e desvantagens de cada estrutura, ou seja, Organização Regional de Turismo (RTO), Agência de Desenvolvimento Econômico (EDA) e, Autoridade Territorial Local (LTA), como subdimensões, fizeram parte do estudo de Pearce (2015).

É possível verificar que o autor acima, ao realizar sua pesquisa buscou junto aos representantes das organizações do destino investigado, informações sobre as diferentes formas de organização das estruturas de gestão praticadas na Nova Zelândia. Desta forma e ainda, levando em consideração a revisão de literatura realizada, pode analisar as vantagens e desvantagens de cada estrutura organizacional de gestão de destinos.

Sendo assim, as estruturas organizacionais para a gestão dos destinos devem ser adotadas dependendo das circunstâncias locais ou regionais, prevalecendo a importância das funções a serem desempenhadas (PEARCE, 2015).

Dimensão Funções

Além da dimensão Estruturas, a dimensão Funções da gestão de destinos, na investigação realizada na Nova Zelândia, analisando as subdimensões marketing, regulamentação, apoio às empresas, desenvolvimento de recursos humanos, liderança, tomada de decisão, parceria, coordenação, responsabilidade organizacional, gerenciamento de problemas, treinamento, construção de relacionamento, gestão de segurança, gestão de risco, gestão do visitante, gestão da informação compartilhada, conhecimento, pesquisa, planejamento, posicionamento e, imagem, fizeram parte do estudo de Pearce (2015).

No trabalho de Pearce (2015) é possível observar uma variedade de funções da gestão de destinos, sendo que as subdimensões liderança, tomada de decisão, parceria, coordenação e, gestão de informação compartilhada, apresentadas na investigação, vêm ao encontro do que é tratado no presente estudo.

Sendo assim, a gestão dos destinos abrange múltiplas funções a serem realizadas de forma coordenada e integrada, para uma finalidade específica ou um conjunto de metas a serem atingidas, podendo as estruturas organizacionais serem mono ou multifuncionais (PEARCE, 2015).

Dimensão Objetivos

Os Objetivos da gestão de um destino turístico foram tratados no trabalho de Manente (2008) sobre os destinos turísticos locais, destacando as subdimensões produtos para segmentos específicos de mercado, recursos locais, desenvolvimento sustentável, qualidade de vida dos residentes, qualidade de visitas e, competitividade.

A autora apresentou uma abordagem sobre o gerenciamento dos diversos componentes de um destino turístico local de forma a garantir sua rentabilidade econômica, evitando a degradação dos fatores que criaram a sua posição competitiva. Salientou ainda que uma gestão eficiente e eficaz dependerá do conhecimento preciso da procura real e potencial por parte dos atores envolvidos na oferta turística e ainda, das relações econômicas existentes entre as partes interessadas.

A gestão do destino representa uma estratégia fundamental a fim de satisfazer o consumidor, garantir o desenvolvimento sustentável e impactos positivos e ainda, manter ou conquistar uma posição forte no mercado global de turismo, tanto para destinos emergentes como para os maduros (MANENTE, 2008).

Dimensão Organizações de Gestão de Destino - DMO

A dimensão DMO tem sido objeto de estudo de investigadores que estudam a gestão dos destinos turísticos, a exemplo de Shirazi e Som (2011) que trouxeram a DMO como vantagem competitiva do destino turístico. Volgger e Pechlaner (2014) realizaram uma investigação com o objetivo de entender melhor as DMO's para o sucesso do destino, investigando o papel desempenhado pela capacidade de relacionamento da destinação, destacando as subdimensões relacionamento, transparência, dotação de recursos, profissionalismo, poder, aceitação, avaliação do sucesso da DMO e, avaliação do sucesso do destino. Durasevic (2015) realizou um estudo com o objetivo de enfatizar a necessidade da profissionalização da gestão de destino como um pré-requisito fundamental para o êxito do desenvolvimento do turismo em Montenegro, com base na introdução de uma DMO.

Uma vez que a DMO contribui para a competitividade do destino (SHIRAZI; SOM, 2011), compreender os requisitos para o seu sucesso torna-se fundamental para estabelecer uma ligação com o sucesso do destino (VOLGGER; PECHLANER, 2014). A capacidade de relacionamento em rede de uma DMO é percebida pela capacidade de interagir e colaborar de forma eficaz com as partes interessadas do destino, incluindo o desenvolvimento e

manutenção do relacionamento interorganizacional (VOLGGER; PECHLANER, 2014). Isto porque o poder e aceitação da DMO como um ator dentro do destino aumenta de acordo com sua capacidade de relacionamento em rede, aumentando conseqüentemente, o sucesso da DMO e do destino (VOLGGER; PECHLANER, 2014).

A criação e funcionamento de DMO's fornece um modelo de gestão moderno para o desenvolvimento e comercialização de destinos turísticos, permitindo a criação de uma estratégia integrada que envolve os atores relevantes do lado da oferta do turismo no destino (DURASEVIC, 2015).

Dimensão Fatores de Sucesso

Os Fatores de Sucesso foram investigados, enquanto dimensão do estudo realizado por Haven-Tang, Jones e Webb (2007), a partir de quatro casos de sucesso de destinos de turismo de negócios no Reino Unido, identificando a liderança, a rede de relacionamento, a marca, as habilidades, a infraestrutura, a oferta e os representantes como subdimensões.

Os fatores intervenientes do sucesso de um destino turístico de negócios, de acordo com Haven-Tang, Jones e Webb (2007), implicam em uma liderança capaz de fornecer uma visão para o turismo de negócios e uma estratégia para alcançá-la. Uma rede de relacionamento e compartilhamento de informações por meio da participação em associações comerciais contribui para o sucesso do destino (HAVEN-TANG; JONES; WEBB, 2007).

É importante que os destinos tenham clareza da força de sua marca tanto dentro como fora da destinação; igualmente, o desenvolvimento de competências adequadas para apoiar produtos e serviços de alta qualidade deve ser prioridade para o alcance do sucesso do destino (HAVEN-TANG; JONES; WEBB, 2007).

Para o sucesso do turismo de negócios, o destino precisa de um programa adequado que possibilite aos seus representantes a captação de eventos nesta área e, para tanto, o conhecimento da oferta e infraestrutura de apoio ao desenvolvimento da atividade é crucial por parte dos mesmos (HAVEN-TANG; JONES; WEBB, 2007).

3.5 SÍNTESE CONCLUSIVA

Após realizada a explanação sobre as dimensões e subdimensões identificadas nas investigações quando da realização do estado da arte com a palavra chave 'gestão de destino', chegou-se na elaboração de um quadro síntese (Quadro 02).

(continua)

Dimensões	Subdimensões	Autor(es)
Stakeholders (Atores)	Público	Dwyer <i>et al</i> (2009); Bornhorst, Ritchie, Sheehan (2010)
	Privado	Dwyer <i>et al</i> (2009); Bornhorst, Ritchie, Sheehan (2010)
	Percepção	Bornhorst, Ritchie, Sheehan (2010); Pearce, Schanzel (2013); Vong, Silva, Pinto (2015)
	Gestores /Líderes	Bornhorst, Ritchie, Sheehan (2010); Vong, Silva, Pinto (2015)
	Turistas	Pearce, Schanzel (2013)
Tendências Globais - TG	Mercado alvo	Dwyer <i>et al</i> (2009)
	Gestão de risco	Dwyer <i>et al</i> (2009)
	Mudança climática	Dwyer <i>et al</i> (2009)
	Desenvolvimento turismo sustentável	Dwyer <i>et al</i> (2009)
	Educação para a gestão do turismo	Dwyer <i>et al</i> (2009)
Valor agregado	Oferta	Osmankovic, Renjic, Zrnica (2010)
	Marketing	Osmankovic, Renjic, Zrnica (2010)
Cadeia de valor	Rotas regionais	Osmankovic, Renjic, Zrnica (2010)
	Avaliação e pesquisa	Osmankovic, Renjic, Zrnica (2010)
	Certificação e normas	Osmankovic, Renjic, Zrnica (2010)
Parcerias	Relações	Osmankovic, Renjic, Zrnica (2010); Bagaric (2010)
Comunicação	Interpessoal	Dabphet, Scott, Ruhanen (2012)
	Difusão	Dabphet, Scott, Ruhanen (2012)
	Recriação	Dabphet, Scott, Ruhanen (2012)
	Mídia	Dabphet, Scott, Ruhanen (2012)
	Eficácia	Dabphet, Scott, Ruhanen (2012)
Produtos	Preços	Bornhorst, Ritchie, Sheehan (2010); Andergassen, Candela, Figini (2013)
Serviços	Preços	Bornhorst, Ritchie, Sheehan (2010); Andergassen, Candela, Figini (2013)
Marketing	Eficácia	Bornhorst, Ritchie, Sheehan (2010)
	Marketing de relacionamento	Shirazi, Som (2011)
Governança	-	Laesser, Beritelli (2013)
Gerenciamento de destino	Definição	Laesser, Beritelli (2013)
	Delimitação	Laesser, Beritelli (2013)
	Implicações	Laesser, Beritelli (2013)
Competitividade	-	Buhalis (2000); Laesser, Beritelli (2013); Bulatovic, Rajovic (2015)
Desenvolvimento sustentável	-	Laesser, Beritelli (2013); Vong, Silva, Pinto (2015)
Destinação Turística	Motivação	Pearce, Schanzel (2013)
	Expectativas	Pearce, Schanzel (2013)
	Atributos	Pearce, Schanzel (2013)
	Necessidade de gestão	Pearce, Schanzel (2013)
Estruturas	RTO	Pearce (2015)
	EDA	Pearce (2015)
	LTA	Pearce (2015)
Funções	Marketing	Pearce (2015)
	Regulamentação	Pearce (2015)
	Apoio às empresas	Pearce (2015)
	Desenvolvimento de RH	Pearce (2015)
	Liderança	Pearce (2015)
	Tomada de decisão	Pearce (2015)
	Parceria	Pearce (2015)
	Coordenação	Pearce (2015)
	Responsabilidade organizacional	Pearce (2015)
Gerenciamento de problemas	Pearce (2015)	

Dimensões	Subdimensões	Autor(es)
	Treinamento	Pearce (2015)
	Construção de relacionamento	Pearce (2015)
	Gestão de segurança	Pearce (2015)
	Gestão de risco	Pearce (2015)
	Gestão do visitante	Pearce (2015)
	Conhecimento	Pearce (2015)
	Gestão da informação partilhada	Pearce (2015)
	Pesquisa	Pearce (2015)
	Monitoramento	Pearce (2015)
	Planejamento	Pearce (2015)
	Posicionamento	Pearce (2015)
	Imagem	Pearce (2015)
Objetivos	Segmentos específicos de mercado	Manente (2008)
	Recursos locais	Manente (2008)
	Desenvolvimento sustentável	Manente (2008)
	Qualidade visitas	Manente (2008)
	Qualidade de vida residentes	Manente (2008)
	Competividade	Manente (2008)
DMO	Relacionamento	Volgger, Pechlaner (2014)
	Transparência	Volgger, Pechlaner (2014)
	Dotação de recursos	Volgger, Pechlaner (2014)
	Profissionalismo	Volgger, Pechlaner (2014)
	Poder	Volgger, Pechlaner (2014)
	Aceitação	Volgger, Pechlaner (2014)
	Avaliação do sucesso DMO	Volgger, Pechlaner (2014)
	Avaliação do sucesso destino	Volgger, Pechlaner (2014)
Fatores de sucesso	-	Shirazi, Som (2011); Durasevic (2015)
	Liderança	Haven-Tang; Jones, Webb (2007)
	Rede de relacionamento	Haven-Tang; Jones, Webb (2007)
	Marca	Haven-Tang; Jones, Webb (2007)
	Habilidades	Haven-Tang; Jones, Webb (2007)
	Infraestrutura	Haven-Tang; Jones, Webb (2007)
	Oferta	Haven-Tang; Jones, Webb (2007)
	Representantes	Haven-Tang; Jones, Webb (2007)

(conclusão)

QUADRO 02 - Quadro síntese de dimensões e subdimensões relacionadas à palavra chave gestão de destino (1995-2015)

Fonte: Elaboração própria (2017).

De acordo com as dimensões observadas no Quadro 02, percebe-se que ainda é muito tímida e relativamente recente a investigação realizada sobre destinos turísticos levando em consideração a palavra chave gestão, tendo como foco a participação das organizações públicas e privadas na gestão das destinações, observando ser esta uma importante lacuna para mais investigações.

4 A GOVERNANÇA E A GESTÃO DO DESTINO

4.1 INTRODUÇÃO

A governança inclui um elemento de gestão de relacionamento com as partes interessadas (RUHANEN *et al*,2010) fundamental para a gestão dos destinos turísticos, de tal forma que seu entendimento e como estes relacionamentos são geridos torna-se fundamental (HAVEN-TAN; JONES; WEBB, 2007) para um aprofundamento sobre a gestão do destino.

Sendo assim, a presente seção da fundamentação teórica aborda definições e conceitos de governança, governança de destino, os níveis de governança de destinos, e ainda, discute as dimensões de análise na governança de destinos turísticos encontradas nos estudos já publicados.

4.2 CONCEITO DE GOVERNANÇA E GOVERNANÇA DE DESTINOS TURÍSTICOS

A utilização do termo governança ganhou destaque após a reforma do setor público nos Estados Unidos da América (EUA) e no Reino Unido (UK) em 1980, pela qual foram adotados princípios da gestão empresarial e desenvolvimento de políticas público-privada conjuntas (RUHANEN *et al*, 2010).

A expressão ‘*governance*’ surge a partir de reflexões conduzidas principalmente pelo Banco Mundial, tendo em vista aprofundar o conhecimento das condições que garantem um Estado eficiente, deslocando o foco da atenção das implicações estritamente econômicas da ação estatal para uma visão mais abrangente, envolvendo as dimensões sociais e políticas da gestão pública, de tal forma que a capacidade governativa não seria avaliada apenas pelos resultados das políticas governamentais, mas também pela forma pela qual o governo exerce o seu poder (DINIZ, 1995 *apud* GONÇALVES, 2006).

Governança significa uma mudança no significado de governo referindo-se a um novo modo de governar ou ainda, um novo método pelo qual a sociedade é regida (RHODES, 1996). Corroborando com Rhodes (1996), Stoker (1998) entende que a governança pode ser vista como um novo método pelo qual as sociedades são governadas, de tal forma que seu conceito aponta para a criação de uma estrutura ou ordem resultante da interação de uma multiplicidade de governos com outros atores que o influenciam. Trata-se de um processo interativo que envolve várias formas de parceria, sendo possível distinguir entre o agente principal das relações, das negociações interorganizacionais e coordenação sistêmica

(STOKER, 1998).

O conceito de governança não se restringe aos aspectos gerenciais e administrativos do Estado, uma vez que se refere a padrões de articulação e cooperação entre atores sociais e políticos e arranjos institucionais que coordenam e regulam transações dentro e através das fronteiras do sistema econômico, incluindo-se mecanismos de agregação e articulação de interesses, como redes sociais informais, e associações de diversos tipos, englobando a sociedade como um todo (GONÇALVES, 2006).

Trata-se de fenômeno mais amplo que governo, fazendo com que as pessoas e organizações dentro de uma área de atuação tenham uma conduta determinada, satisfaçam suas necessidades e respondam às suas demandas (ROSENAU, 2000 *apud* GONÇALVES, 2006).

Governança significa, no entender de Bruyn e Alonso (2012), assumir a liderança com um conjunto de valores para definir estratégias e implementá-las. A governança pode ser vista como meio e processo capaz de produzir resultados eficazes, sem necessariamente a utilização expressa da coerção (GONÇALVES, 2006).

Embora reconhecendo que as definições sejam problemáticas, independentemente do contexto ou definição utilizada, existem três características ou princípios comuns de governança: está relacionada à direção e regras; implica menos controle do governo e previsibilidade e; envolve múltiplos atores. Desta forma, a governança inclui um elemento de gestão de relacionamento com as partes interessadas (RUHANEN *et al*, 2010).

As reformas e reestruturações do governo local são características comuns nas economias ocidentais, influenciadas pelos desenvolvimentos sociais e econômicos decorrentes da globalização e do neoliberalismo, onde mudanças práticas de gestão incluíram mudanças de administração para gerenciamento, austeridade fiscal, aumento da captação de instrumentos políticos baseados no mercado e adoção de alianças de cooperação e parcerias entre os setores público, privado e voluntário (BEAUMONT; DREDGE, 2010).

Em algumas circunstâncias, o sistema de governança pode ser considerado como a ferramenta com base na qual o destino se adapta às mudanças (BAGGIO; SCOTT; COOPER, 2010).

Sendo assim, a governança do turismo implica num processo holístico e complexo de coordenação das três partes interessadas (setor público, setor privado e sociedade civil) e que exige flexibilidade e inovação para conduzi-las em direção à competitividade, e finalmente, ao desenvolvimento sustentável de um destino (BRUYN; ALONSO, 2012).

Ainda, segundo os mesmos autores, o sistema de governança é composto de regras, regulamentos e procedimentos (formais e informais) que formam um quadro institucional no qual os diferentes atores envolvidos devem operar.

O desenvolvimento do turismo tem experimentado um crescimento constante em todo o mundo nas últimas décadas (DINICA, 2009), caracterizado pela expansão geográfica contínua e diversificação de destinos, demonstrando um aumento da participação no mercado turístico de outros destinos localizados em outras regiões do mundo (BAÑOS; JIMÉNEZ, 2012).

Tanto a economia brasileira como a mundial têm sofrido mudanças importantes, decorrentes do processo de globalização, em consequência do rompimento das fronteiras globais (FRAGA; WITTMANN, 2002), fazendo com que os destinos turísticos mudem suas estratégias para poder competir de forma mais favorável quer seja em escala mundial, regional ou local.

Dessa forma, o turismo é um contexto interessante para se estudar a governança e como ela se encontra na interseção dos setores público, privado e comunitário (RUHANEN *et al*, 2010; BEAUMONT; DREDGE, 2010).

A eficácia da governança do turismo local para a realização dos objetivos de seus *stakeholders* depende da eficácia das estruturas e processos institucionais, e o relacionamento entre os recursos e habilidades disponíveis (BEAUMONT; DREDGE, 2010).

A ação do governo no turismo implica a consideração e abordagem de diferentes funções: estabelecimento de objetivos e estratégias, prioridades e mecanismos de governança; definição da destinação dentro do país, região ou município e definição de diretrizes para o seu desenvolvimento; certificação de qualidade e de controle, que visa o estabelecimento de normas e padrões para investir e executar uma operação de turismo; estabelecimento da função de controle para garantir que as empresas cumpram os requerimentos mínimos de ambos os regimes obrigatórios e voluntários de qualidade; promoção, financiamento e acompanhamento são as funções finais a serem consideradas (BRUYN; ALONSO, 2012).

Portanto, a governança de destino é definida como sendo a criação e desenvolvimento de regras e mecanismos para a política, bem como as estratégias de negócios, envolvendo todas as instituições e indivíduos (BERITELLI; BIERGER; LAESSER, 2007).

4.3 NÍVEIS DE GOVERNANÇA DE DESTINOS

A maior parte da literatura sobre cadeias globais de valor distingue cerca de três modos de governança - mercados, redes e hierarquias corporativas - e assume que um deles domina partes de uma cadeia, onde cada modo de governança tem suas próprias falhas específicas em matéria de aplicação, bens públicos e externalidades, eficiência e equidade, sendo que os modos de governança não mercantis são encontrados principalmente em nível regional, enquanto o modo de governança do mercado domina em âmbito global (ERKUS-OZTURK; TERHORST, 2010).

A gestão de todas as atividades da cadeia de valor é uma dimensão da destinação, a qual implica na soma e sinergia de vários setores de atividades, tais como informações, reserva, alojamento, transporte, lazer e muito mais (BRUYN; ALONSO, 2012).

A diversificada configuração de atores, contribuições e recompensas, os mecanismos de governança e estruturas, revelam uma variedade de possíveis arranjos institucionais, que podem ser o resultado da estratégia deliberada ou o resultado de comportamentos espontâneos e mecanismos de coordenação estabelecidos em um padrão (D'ANGELLA; DE CARLO; SAINAGHI, 2010). A criação dos modelos é, portanto, fortemente influenciada por fatores como as características de recursos patrimoniais e atrações, o nível de reputação do destino, o impacto do turismo na economia local, entre outros dados do destino.

Do vasto leque de possíveis configurações, no entanto, é possível destacar quatro arquétipos caracterizados primeiro, pela combinação de mecanismos de coordenação entre as partes interessadas e, segundo, um diferente grau de concentração das funções de governança, conforme demonstrado na Figura 02 (D'ANGELLA; DE CARLO; SAINAGHI, 2010).

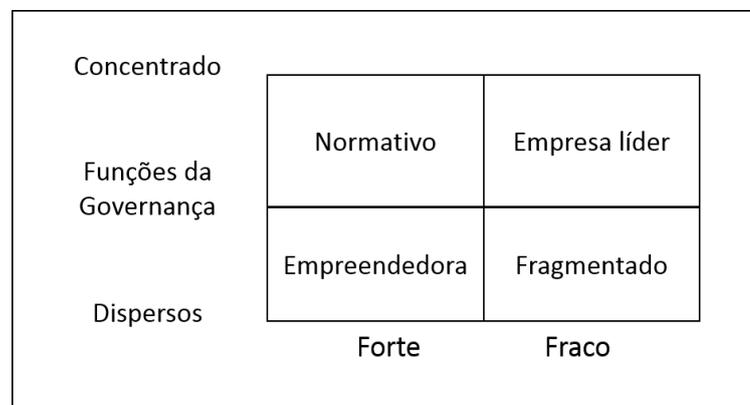


FIGURA 02 - Arquétipos da Governança de Destino

Fonte: D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010, p. 68, tradução nossa).

Essas combinações oferecem duas contribuições inovadoras para a literatura sobre governança de destino, sendo que primeiro, propõe um novo modelo para descrever a governança do destino baseada em quatro elementos-chave: os atores envolvidos, as contribuições previstas, as compensações obtidas e estruturas de governança corporativa e mecanismos e; em segundo, fornece evidências sobre a variedade de implementações em arranjos de destinos para criar um equilíbrio entre contribuições e benefícios, reunir consenso e, ao mesmo tempo, criar os limites dentro dos quais as partes interessadas são autorizadas para agir (D'ANGELLA; DE CARLO; SAINAGHI, 2010). De acordo com os autores, a análise dos modelos permite um maior conhecimento sobre os problemas de governança, bem como informações construtivas para o projeto de estruturas de gestão de destino.

A parceria em nome dos setores público e privado deve ser observada para sistematizações e aplicações da governança em âmbito nacional, regional e local; sendo importante definir, independentemente do nível, as autoridades que serão responsáveis pela governança do turismo (BRUYN; ALONSO, 2012).

Na governança em âmbito nacional, as principais autoridades do turismo devem configurar, executar e monitorar o sistema de governo a partir de dois ângulos principais: o primeiro sob uma perspectiva público-público / transversal, cooperando com outras autoridades governamentais, estabelecendo um sistema que trate de decisão conjunta em toda a linha e decisões bilaterais ou trilaterais; o segundo, sob um ângulo público-privado-comunidade, desenvolvendo um quadro de cooperações para gerar o mais elevado nível de participação e consenso sobre a forma de desenvolver e apoiar a atividade do turismo (BRUYN; ALONSO, 2012).

As Organizações Regionais de Turismo (RTO's) devem, em princípio, ser a pedra angular da governança do turismo, a partir de um ponto de vista da sinergia e praticidade, estando fisicamente perto o suficiente dos destinos locais onde a experiência do turismo se realiza e onde os atores locais estão presentes (BRUYN; ALONSO, 2012). Além disso, de acordo com os mesmos autores citados anteriormente, podem gerenciar e coordenar um número razoável de destinos locais, sendo ainda um veículo de comunicação mais eficiente com o nível nacional para representar os interesses de muitos municípios.

As RTO's (Organizações de Turismo Regional) são capazes de oferecer alguns serviços como o desenvolvimento de recursos humanos, de investimentos conjuntos, de promoção ou por outros meios, que um município individualmente não seria capaz de alcançar na maioria dos casos, devendo aplicar assim, os mesmos princípios da governança nacional, ou seja, relacionamento público-público transversal e parceria público-privada-

comunidade (BRUYN; ALONSO, 2012).

As características da governança local, bem como os efeitos dessa governança na política local estão diretamente relacionadas às dimensões de governança, as quais fornecem parâmetros para a análise de cada estudo, sendo que a eficácia da governança do turismo local para a realização dos objetivos de seus *stakeholders* depende da eficácia das estruturas institucionais, dos processos e os recursos relacionais e habilidades disponíveis (BEAUMONT; DREDGE, 2010).

Os municípios são as formas mais usuais de autoridades locais lideradas pelo prefeito municipal e seu conselho, sendo que dentre as Organizações de Turismo Regionais e Locais (RTO's e LTO's) são identificados diversos modelos de governança implementados, de acordo com suas formas estruturais e legais, como Conselho Departamental, Unidades de Negócios, Conselhos de Organização de Empresa, Conselho de Organização de Confiança e ainda, Organizações Independentes (BRUYN; ALONSO, 2012).

Para cada âmbito (nacional, regional e local) há uma necessidade de estruturar o sistema de governança seguindo as perspectivas estratégicas e operacionais, sendo que as estruturas de tomada de decisão estratégica podem ser criadas nas três esferas, onde no âmbito nacional deverá ser estabelecido pela autoridade de turismo e, no regional, pela RTO (BRUYN; ALONSO, 2012). Sendo assim, a participação de uma gama diversificada de atores no turismo para a tomada de decisão pode, potencialmente, melhorar os processos democráticos na gestão do destino (BRAMWELL; LANE, 2011).

Desta forma, levando em consideração o referencial ora discutido, percebe-se que os níveis de governança tendem a levar o destino em direção a uma dinâmica altamente necessária e apropriada em um ambiente cada vez mais competitivo, em que as mudanças ocorrem muito rapidamente e exigem respostas rápidas por parte de seus gestores, podendo vir a ser uma aliada para a busca da excelência na gestão dos destinos.

4.4 DIMENSÕES DE ANÁLISE NA GOVERNANÇA DE DESTINOS TURÍSTICOS

De acordo com pesquisas realizadas nas bases de dados nacionais e internacionais, foi possível levantar as investigações realizadas envolvendo a temática governança de destinos e, após uma análise dos mesmos, os mais relevantes foram selecionados para fins deste estudo, focados mais precisamente na governança de destinos turísticos.

Para uma melhor compreensão dos estudos utilizados, as dimensões Governança, Governança Participativa, Estrutura de Governança, Governança Compartilhada, Dimensões

da Governança, Recursos, Modos de Governança, Modelos de Governança, Modelo Dinâmico de Gestão de Destinos, Elementos da Boa Governança e, Atores, bem como suas respectivas subdimensões identificadas (Quadro 03, p.73), estão descritas e discutidas a seguir.

Dimensão Governança

Vários autores tem inserido a dimensão Governança como objeto de investigação nos estudos sobre destinações turísticas, a exemplo de: Stoker (1998); Gonçalves (2006); Baggio, Scott e Cooper (2010); Czakon (2012); Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012); Bruyn e Alonso (2012); Wang e Li (2013); Baggio (2013) e; Baggio (2014). Stoker (1998) realizou uma reflexão teórica sobre a governança. A ciência da complexidade e suas implicações teóricas e metodológicas em termos de governança de destino foram alvo de estudos (BAGGIO; SCOTT; COOPER, 2010).

Organização de Gestão do Destino – DMO, enquanto subdimensão da Governança também tem sido foco de estudos (PECHLANER; RAICH; KOFINK, 2011; PECHLANER; VOLGGER; HERNTREI, 2012; RAICH; PECHLANER; VOLGGER, 2012).

D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010) se ativeram ao estudo das subdimensões contribuições, compensações e mecanismos da Governança. As políticas públicas de turismo enquanto subdimensão da governança também foram objeto de pesquisa de alguns investigadores, a exemplo dos trabalhos realizados por Dinica (2009), Dreher e Salini (2010) e, Wang e Bramwell (2012).

A subdimensão desenvolvimento turístico sustentável (HALL, 2011b; BRAMWELL, 2011; DREDGE; JAMAL, 2013; WU; LI; HUNG, 2014; FARMAKI, 2015), também faz parte do arcabouço de pesquisas realizadas tendo como dimensão principal a governança.

Parceria é uma subdimensão da governança presente em alguns estudos pesquisados, sendo que Zahra (2011) tratou das parcerias entre a governança das RTO's (Organizações Regionais de Turismo). Wang e Li (2013) dedicaram sua investigação para realizar uma revisão bibliográfica em estudos realizados fora da China, sobre governança de destino e parcerias. Gardiner e Scott (2014) trabalharam a subdimensão parceria na governança identificando as parcerias entre os *stakeholders* como sendo primordial para o sucesso de um destino. Chou *et al* (2015) inseriram a subdimensão parceria por meio das parcerias público-privada em seus estudos de governança, propondo em sua investigação um modelo de governança estratégica, baseado na experiência de Taiwan, construído para facilitar a gestão

dos *stakeholders*. Já Hurk e Verhoest (2015) realizaram um estudo sobre a governança e as parcerias na Bélgica, trazendo informações empíricas para o desempenho de um programa de parcerias, úteis tanto para gestores públicos quanto privados.

Song, Liu e Chen (2013) detiveram esforços para melhor compreensão da cadeia de valor enquanto subdimensão da governança do turismo. A subdimensão mobilidade foi tratada nos estudos de Dredge e Jamal (2013), dentro da governança de destino. Halkier, Kozak e Svensson (2014) destacaram as subdimensões inovação, estratégias de marca e cooperação, entre o setor público e privado, no estudo da governança de destino.

O estabelecimento de parcerias e caminhos de interação entre os stakeholders está presente na governança (BRUYN; ALONSO, 2012), de tal forma que as parcerias de turismo, especialmente as parcerias público-privada são processos dinâmicos e devem ser avaliadas com normas diferentes, dependendo do foco da pesquisa e de sua importância para a governança do destino (WANG; LI, 2013).

Um destino turístico é um sistema complexo, requerendo métodos específicos para que ações de governança sob medida possam conduzi-lo ao longo de uma trajetória de crescimento evolutivo (BAGGIO, 2014), o que corrobora com a diversidade de objetivos dos trabalhos realizados tendo como foco a governança do destino.

Sendo assim, é possível verificar que a parceria e a cooperação estão entre as subdimensões de Governança presentes nos estudos analisados, demonstrando serem estas lacunas merecedoras de um estudo mais aprofundado quando das investigações sobre gestão de destinos turísticos, levando-se em consideração a importância que os autores tem dado à estas subdimensões quando de seus estudos.

Dimensão Governança Participativa

A Governança Participativa enquanto dimensão de estudo também foi objeto de investigação por estudiosos da área, sendo que a subdimensão recursos foi discutida nos trabalhos de Jamal e Watt (2011) e de Raich, Pechlaner e Volgger (2012). Jamal e Watt (2011) ainda inseriram em seu trabalho as subdimensões gestão sustentável, mudança de comportamento, mudanças climáticas e, conservação.

A governança participativa focada na gestão sustentável de destinos deve respeitar a utilização de seus recursos, sua conservação, estar atenda às mudanças de comportamento dos atores e às mudanças climáticas (JAMAL; WATT, 2011).

Dimensão Estrutura de Governança

Dentre as investigações sobre governança de destinos, alguns autores tem buscado estudar a dimensão Estrutura de Governança, presente em diversas destinações turísticas. Kamete (2009), D'Angela, De Carlo e Sainaghi (2010) e ainda, Bruyn e Alonso (2012) estudaram a estrutura local da governança, ou seja, a LTO – Organização Local de Turismo. Ainda Zahra (2011), Pechlaner *et al* (2012), Bruyn e Alonso (2012) e, Farmaki (2015), trabalharam com a estrutura regional de governança em destinos, ou seja, a RTO – Organização Regional de Turismo. Bruyn e Alonso (2012) ainda destacaram em seu estudo a estrutura nacional de governança de destinos.

Analisando tais trabalhos, observa-se que a governança assume diferentes estruturas, dependendo de seu contexto e objetivos, sendo que tais estruturas tem se tornado objeto de estudo de alguns investigadores, buscando uma melhor compreensão do desenvolvimento da governança em destinos turísticos.

Dimensão Governança Compartilhada

A dimensão Governança Compartilhada também foi identificada como objeto de estudo nos trabalhos analisados, sendo que Hensel, Kennett-Hensel e Sneath (2013) estudaram as melhores práticas para a governança compartilhada, realizando uma investigação tendo como objeto de estudo o Ministério do Turismo da Jamaica e o Plano Diretor Decenal do destino.

Para qualquer destino turístico, a governança apresenta desafios, devendo ser pró-realista e prudente para maximizar os retornos ao turismo (HENSEL; KENNETT-HENSEL; SNEATH, 2013).

Dimensão Dimensões da governança

As Dimensões da governança enquanto dimensão objeto de estudo tem sido foco das investigações de alguns pesquisadores, embora não haja acordo sobre o que constitui as dimensões apropriadas para exame da governança de destino turístico (RUHANEN *et al*, 2010).

Os custos fazem parte das dimensões da governança, tendo sido estudados por Beritelli, Bierger e Laesser (2007). Já o poder enquanto dimensão da governança foi estudado

por Beritelli, Bierger e Laesser (2007), D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010), Beritelli e Laesser (2011), Raich, Pechlaner e Volgger (2012) e, Rhuanen *et al* (2010). Beritelli, Bierger e Laesser (2007) ainda estudaram sobre as dimensões interdependência, conhecimento, relacionamento e controle/confiança. Rhuanen *et al* (2010) trabalharam com as dimensões responsabilidade e estrutura. Ainda Rhuanen *et al* (2010), assim como Pechlaner, Volgger e Herntrei (2012) estudaram as dimensões participação, eficácia e transparência. Pechlaner, Volgger e Herntrei (2012) também incluíram a subdimensão eficiência em seu estudo.

As decisões eficazes requerem clareza de visão, firmeza na prossecução dos objetivos, eficiência na tomada de decisões e empenho ao longo do tempo por parte dos atores do destino (D'ANGELLA; DE CARLO; SAINAGHI, 2010), ou seja, não basta ter o poder, é preciso saber gerenciá-lo. Corroborando com tais autores e ainda, levando em consideração a variedade de subdimensões estudadas nas investigações sobre esta dimensão, acredita-se que a transparência e o consenso devem estar presentes nos estudos de gestão de destinos, sendo esta uma lacuna para estudos futuros.

Dimensão Recursos

Os atores, as competências públicas e a coordenação são tratados como Recursos de governança no estudo realizado por Dinica (2009) sobre a governança e turismo sustentável. As subdimensões dos Recursos de governança trazem à tona lacunas importantes quando dos estudos sobre destinos turísticos, uma vez que os recursos identificados no estudo de Dinica (2009) são de suma importância e merecem um maior aprofundamento.

Os recursos da governança devem estar alinhados para que desta forma ajudem a prevenir o surgimento de impactos negativos e ainda, facilitem a recuperação quando os mesmos já ocorreram, vislumbrando o desenvolvimento sustentável do destino (DINICA, 2009).

Dimensão Modos de Governança

Os Modos de Governança fazem parte das dimensões identificadas nos estudos de governança de destinos. Erkuş-Öztürk e Terhorst (2010) dedicaram seu estudo aos modos de governança dentro da cadeia de valor do turismo. Bramwell e Lane (2011) fizeram uma síntese de uma coleção dedicada a estudar a governança turística e a sustentabilidade, dando destaque para os modos de coordenação e governança de destino. O mercado e as hierarquias,

enquanto subdimensões dos modos de governança foram estudados por Erkuş-Öztürk e Terhorst (2010), Bramwell e Lane (2011) e Hall (2011a). A governança modular, relacional e cativa são modos de governança também presentes no estudo de Erkuş-Öztürk e Terhorst (2010). Bramwell e Lane (2011), Hall (2011a) e Czakon (2012) inseriram em seu estudo o modo de governança em redes, enquanto que as comunidades também fizeram parte dos estudos de Bramwell e Lane (2011) e de Hall (2011a).

O papel das redes na gestão do turismo tem sido reconhecido em razão de seus efeitos positivos na eficiência, aprendizado e adaptação, porém as redes exigem uma cuidadosa coordenação e capacidade de executá-las (CZAKON, 2012).

Críticas aos diferentes modos de governança são tecidas referentes às relações existentes entre os atores públicos e privados e os modos de direção que variam da direção hierárquica *top-down* à abordagens não-hierárquicas (HALL, 2011a).

Dimensão Modelos de Governança

Os Modelos de Governança também fazem parte do arcabouço de dimensões estudadas nas investigações sobre governança de destinos, tendo sido estudado no trabalho realizado por D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010). Beaumont e Dredge (2010) inseriram os modelos de governança em seu trabalho, destacando as subdimensões conselho, comunidade, organização local, bem como os parâmetros e as características dos modelos, sendo que as características também foram trabalhadas por Erkuş-Öztürk (2011). Nos estudos dos modelos ainda tem destaque o modelo de gestão, o pró-crescimento e o corporativista, apontados no trabalho de Gill e Williams (2011).

Os atores envolvidos, as contribuições previstas, as compensações obtidas e as estruturas e mecanismos de governança corporativa são os quatro elementos chave para um modelo descritivo da governança de destino (D'ANGELLA; DE CARLO; SAINAGHI, 2010).

A transparência, a responsabilidade, a visão, a liderança, aceitação da diversidade, desenvolvimento de conhecimentos, aprendizagem e partilha de conhecimentos especializados, são parâmetros essenciais que devem ser conduzidos, em ambos os modelos de governança local (BEAUMONT; DREDGE, 2010), buscando a eficácia dos arranjos institucionais.

A presença de diferentes instituições e mecanismos de tomada de decisão influenciam em como a governança se desenvolve nas localidades, sendo que em alguns casos a

governança se concentra nas relações entre o Estado e o setor privado, enquanto que em outros, centra-se na coordenação e controle das economias ou setores (ERKUŞ-ÖZTÜRK, 2011).

Os modelos discutidos por Gill e Willians (2011) são tidos como ideais e podem variar em diferentes localidades ou ainda, entre os setores políticos de qualquer localidade. O modelo de gestão se concentra prioritariamente na produção e prestação de serviços eficientes enquanto que o modelo pró-crescimento busca uma interação entre o setor público-privado, principalmente por meio de parcerias e ainda, o modelo corporativista busca deliberações participativas entre os membros da localidade.

Dimensão DDMM (Modelo Dinâmico de Gestão de Destinos)

Um modelo dinâmico de gestão de destinos (DDMM) é proposto por Sainaghi (2006) em sua investigação. Para tanto destacou como subdimensões do modelo: os recursos (material, imaterial e humano), os processos (primários, operativos e de apoio), o desenvolvimento de novos produtos, a comunicação, o marketing, o treinamento e a pesquisa.

O DDMM apresentado no estudo de Sainaghi (2006) torna-se útil para reexaminar de forma geral, a estratégia implementada por uma determinada área turística e ainda, para lidar com as especificidades de realização de uma determinada atividade. Para tanto, destaca entre os processos operativos, o desenvolvimento de novos produtos e a comunicação e, entre os processos de apoio, o marketing, o treinamento e a pesquisa como constituintes fundamentais do modelo.

O modelo criado por Sainaghi (2006) possibilita apontar claramente as áreas em que a DMO pode intervir em termos de recursos e processos e ainda, determina quais atividades são de responsabilidade dos outros atores do destino.

Dimensão Elementos da Boa Governança

A dimensão Elementos da Boa Governança faz parte das dimensões pesquisadas nas investigações sobre governança de destinos. Em seu estudo sobre os elementos da boa governança, Hall (2011a) trabalhou as subdimensões participação, partilha de poder, interação multinível, diversidade, descentralização, deliberação, flexibilidade, revisibilidade, experimentação e criação do conhecimento. Dentre os elementos da boa governança a liderança foi destaque nos trabalhos de D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010), Beritelli e

Laesser (2011), Pechlaner, Raich e Kofink (2011), Raich, Pechlaner e Volgger (2012) e, Beritelli e Bierger (2014).

Pechlaner, Raich e Kofink (2011) também inseriram em seu trabalho as subdimensões: gestão efetiva, controle, monitoramento e, código de valores e conduta. Daryaei *et al* (2012) dedicaram-se às subdimensões tecnologia da comunicação e informação em seu estudo sobre os elementos da boa governança de destino. A cooperação e a sinergia foram os elementos de destaque da boa governança no estudo realizado por Pechlaner *et al* (2012).

De acordo com Beritelli e Bierger (2014), a liderança de destinos tem características sistêmicas, requerem alto grau de confiança coletiva e uma comunicação eficaz.

Os códigos de valores e conduta de uma organização estão diretamente relacionados à mudança de comportamento em nível de gestão por todos os colaboradores, incluindo-se nesta mudança, a transparência da comunicação, a fim de criar um vínculo de confiança com os *stakeholders*, bem como inclui a responsabilidade para com a sociedade e/ou o território (PECHLANER; RAICH; KOFINK, 2011).

A tecnologia da comunicação e a informação, recursos importantes para a gestão, são consideradas elementos fundamentais para a boa governança, levando em consideração que os consumidores buscam por fontes e canais de distribuição de informações dos destinos turísticos (DARYAEI *et al*, 2012).

A boa governança exige, portanto, um esforço compartilhado por parte dos atores do destino, focando na cooperação e nas sinergias advindas dessa cooperação para o desenvolvimento das destinações (PECHLANER *et al*, 2012). Com base em tais estudos, verifica-se que os elementos da boa governança são lacunas de interesse para novas pesquisas ligadas à gestão dos destinos turísticos.

Dimensão Atores (*Stakeholders*)

Os Atores enquanto dimensão foram considerados nos estudos sobre governança de destinos. D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010) incluíram em seu estudo o papel dos atores públicos e privados das destinações. Beaumont e Dredge (2010) trataram dos papéis e responsabilidades dos atores do destino. Pechlaner, Raich e Kofink (2011) e, Chou *et al* (2015) destacaram a importância do conhecimento dos atores da destinação. Pechlaner, Volgger e Herntrei (2012) estudaram a participação dos atores na governança de destino. Sigala (2013) abordou os fatores que afetam a adoção de sistemas de gestão de destinos sob a percepção e interesses dos *stakeholders* (atores) envolvidos. Vong, Silva e Pinto (2015)

fizeram um estudo examinando a percepção dos líderes (atores) no Timor-Leste sobre o desenvolvimento sustentável.

Uma gestão eficaz dos atores requer o conhecimento destes atores, identificando suas necessidades para que as mesmas sejam adequadamente abordadas nos processos de parcerias (CHOU *et al*, 2015).

De acordo com as subdimensões estudadas com relação aos atores do destino, percebe-se ser esta uma variável passível de maior aprofundamento devido ao grau de importância que as organizações públicas e privadas, enquanto atores do destino, tem para o processo de gestão de destinos turísticos.

4.5 SÍNTESE CONCLUSIVA

Após realizada uma explanação sobre as dimensões e subdimensões identificadas nas investigações quando da realização do estado da arte com a palavra chave ‘governança de destino’, chegou-se na elaboração de um quadro síntese (Quadro 03).

(continua)

Dimensões	Subdimensões	Autor(es)
Governança	-	Stoker (1998); Gonçalves (2006); Baggio, Scott, Cooper (2010); Czakon (2012); Oliveira, Albuquerque, Pereira (2012); Bruyn, Alonso (2012); Wang, Li (2013); Baggio (2013); Baggio (2014)
	DMO – Organização de Gestão do Destino	Pechlaner, Raich, Kofink (2011); Pechlaner, Volgger, Herntrei (2012); Raich, Pechlaner, Volgger (2012)
	Contribuições	D’Angella, De Carlo, Sainaghi (2010)
	Compensações	D’Angella, De Carlo, Sainaghi (2010)
	Mecanismos	D’Angella, De Carlo, Sainaghi (2010)
	Políticas públicas de turismo	Dinica (2009); Dreher, Salini (2010); Wang, Bramwell (2012)
	Desenvolvimento sustentável	Bramwell (2011); Hall (2011b); Dredge, Jamal (2013); Wu, Li, Hung (2014); Farmaki (2015)
	Parceria	Zahra (2011); Wang, Li (2013); Gardiner, Scott (2014); Chou <i>et al</i> (2015); Hurk, Verhoest (2015)
	Cadeia de valor	Song, Liu, Chen (2013)
	Mobilidade	Dredge, Jamal (2013)
	Cooperação	Halkier, Kozak, Svensson (2014)
	Inovação	Halkier, Kozak, Svensson (2014)
Estratégias de marca	Halkier, Kozak, Svensson (2014)	
Governança participativa	Gestão sustentável	Jamal, Watt (2011)
	Recursos	Jamal, Watt (2011); Raich, Pechlaner, Volgger (2012)
	Mudança de comportamento	Jamal, Watt (2011)
	Conservação	Jamal, Watt (2011)
	Mudanças climáticas	Jamal, Watt (2011)
Estrutura	Organização Local de Turismo – LTO	Kamete (2009); D’Angella, De Carlo, Sainaghi (2010); Bruyn, Alonso (2012)
	Organização Regional de Turismo – RTO	Zahra (2011); Pechlaner <i>et al</i> (2012); Bruyn, Alonso (2012); Farmaki (2015)

Dimensões	Subdimensões	Autor(es)
	Nacional	Bruyn, Alonso (2012)
Governança compartilhada	-	Hensel, Kennett-Hensel, Sneath (2013)
Dimensões governança	Custos	Beritelli, Bierger, Laesser (2007)
	Poder	Beritelli, Bierger, Laesser (2007); D'Angella, De Carlo, Sainaghi (2010); Rhuanen <i>et al</i> (2010); Beritelli, Laesser (2011); Raich, Pechlaner, Volgger (2012)
	Interdependência	Beritelli, Bierger, Laesser (2007)
	Conhecimento	Beritelli, Bierger, Laesser (2007)
	Relacionamento	Beritelli, Bierger, Laesser (2007)
	Controle / confiança	Beritelli, Bierger, Laesser (2007)
	Participação	Rhuanen <i>et al</i> (2010); Pechlaner, Volgger; Herntrei (2012)
	Eficácia	Rhuanen <i>et al</i> (2010); Pechlaner, Volgger, Herntrei (2012)
	Eficiência	Pechlaner, Volgger, Herntrei (2012)
	Responsabilidade	Rhuanen <i>et al</i> (2010)
	Transparência	Rhuanen <i>et al</i> (2010); Pechlaner, Volgger, Herntrei (2012)
	Estrutura	Rhuanen <i>et al</i> (2010)
Recursos da governança	Atores	Dinica (2009)
	Competências políticas	Dinica (2009)
	Coordenação	Dinica (2009)
Modos de governança	Mercado	Erkus-Östürk, Terhorst (2010); Bramwell, Lane (2011); Hall (2011a)
	Modular	Erkus-Östürk, Terhorst (2010)
	Relacional	Erkus-Östürk, Terhorst (2010)
	Cativo	Erkus-Östürk, Terhorst (2010)
	Hierarquias	Erkus-Östürk, Terhorst (2010); Bramwell, Lane (2011); Hall (2011a)
	Redes	Bramwell, Lane (2011); Hall (2011a); Czakon (2012)
	Comunidades	Bramwell, Lane (2011); Hall (2011a)
Modelos de governança	-	D'Angella, De Carlo, Sainaghi (2010)
	Conselho	Beaumont, Dredge (2010)
	Comunidade	Beaumont, Dredge (2010)
	Organização local	Beaumont, Dredge (2010)
	Características	Beaumont, Dredge (2010); Erkus-Öztürk (2011)
	Parâmetros	Beaumont, Dredge (2010)
	Gestão	Gill, Williams (2011)
	Pró-crescimento	Gill, Williams (2011)
	Corporativista	Gill, Williams (2011)
DDMM (modelo dinâmico de gestão de destinos)	Recursos: material, imaterial, humano	Sainaghi (2006)
	Processos: primários, operativos e de apoio	Sainaghi (2006)
	Desenvolvimento de novos produtos	Sainaghi (2006)
	Comunicação	Sainaghi (2006)
	Marketing internacional	Sainaghi (2006)
	Treinamento	Sainaghi (2006)
	Pesquisa	Sainaghi (2006)
Elementos da boa governança	Participação	Hall (2011a)
	Partilha de poder	Hall (2011a)
	Interação multinível	Hall (2011a)
	Diversidade	Hall (2011a)
	Descentralização	Hall (2011a)
	Deliberação	Hall (2011a)
	Flexibilidade	Hall (2011a)

Dimensões	Subdimensões	Autor(es)
	Revisibilidade	Hall (2011a)
	Experimentação	Hall (2011a)
	Criação do conhecimento	Hall (2011a)
	Liderança	D'Angella, De Carlo, Sainaghi (2010); Beritelli, Laesser (2011); Pechlaner, Raich, Kofink (2011); Raich, Pechlaner, Volgger (2012); Beritelli, Bierger (2014)
	Gestão efetiva	Pechlaner, Raich, Kofink (2011)
	Controle	Pechlaner, Raich, Kofink (2011)
	Monitoramento	Pechlaner, Raich, Kofink (2011)
	Código de valores e conduta	Pechlaner, Raich, Kofink (2011)
	Tecnologia da comunicação	Daryaeiet al (2012)
	Informação	Daryaeiet al (2012)
	Cooperação	Pechlaner et al (2012)
Sinergia	Pechlaner et al (2012)	
Atores	Público	D'Angella, De Carlo, Sainaghi (2010)
	Privado	D'Angella, De Carlo, Sainaghi (2010)
	Papéis	Beaumont, Dredge (2010)
	Responsabilidades	Beaumont, Dredge (2010)
	Conhecimento	Pechlaner, Raich, Kofink (2011); Chou et al (2015)
	Participação	Pechlaner, Volgger, Hermtrei (2012)
	Percepção	Sigala (2013); Vong, Silva e Pinto (2015)
	Interesses	Sigala (2013)

(conclusão)

QUADRO 03 - Quadro síntese de dimensões e subdimensões relacionadas à palavra chave governança de destino (1998-2015)
Fonte: Elaboração própria (2017).

Analisando o Quadro 03 e ainda, por meio das investigações ora apresentadas, pode-se visualizar o quão importante vem sendo os trabalhos relacionados à governança dos destinos turísticos, buscando por melhoria de desempenho na condução da gestão das destinações, bem como vislumbrando a excelência dos serviços e produtos turísticos ofertados aos consumidores. Contudo, embora exista um número significativo de investigações abarcando a governança de destino, pouco se tem estudado à respeito desta governança atrelada à gestão do destino (SAINAGHI, 2006; SIGALA, 2013), principalmente estudos ligados às parcerias entre as organizações públicas e privadas nos destinos, tornando-se esta, uma importante lacuna para novas investigações.

5 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS E A GESTÃO DO DESTINO

5.1 INTRODUÇÃO

O destino turístico inclui diferentes atores, como peças de um ‘quebra-cabeças’, sendo necessária a cooperação entre todas as partes interessadas, identificando os riscos, benefícios e compensações para cada um, vislumbrando o sucesso do turismo (SAFTIC; TEZAK; LUK, 2011). Desta forma, entender quem são e como se relacionam tais atores e/ou organizações torna-se crucial para o sucesso do destino.

Sendo assim, a presente seção é dedicada ao entendimento dos atores (organizações públicas e privadas) do destino, bem como apresenta os trabalhos realizados e suas dimensões objeto de pesquisa de tais investigadores, contribuindo significativamente para o desenvolvimento desta tese.

5.2 ATORES NO DESTINO TURÍSTICO

Fundamental para o sucesso de um destino turístico, seu desenvolvimento deve ser baseado nas relações estabelecidas pelo amplo leque de atores envolvidos na gestão e planejamento da atividade turística da localidade (PINHEIRO; WADA, 2012), pois, de acordo com Endres (2003), o envolvimento e conjunção dos vários atores sociais no desenvolvimento e planejamento do setor turístico são fatores importantes para favorecer o desempenho superior da destinação turística.

Sendo assim, acredita-se que para uma melhor compreensão da gestão de destinos, faz-se necessário uma discussão abordando seus atores, e particularmente para esta investigação, as organizações públicas e privadas, uma vez que, de acordo com Costa e Azevedo (2015), são estes os dois grupos de atores que maior influência exercem na gestão do turismo.

O termo *stakeholders* foi criado em 1963 para desafiar a noção de que os acionistas eram o único grupo a quem a gestão precisava ser ágil e, em 1984, Freeman sugeriu que os gerentes aplicassem um vocabulário com base no conceito e na teoria dos *stakeholders* (PARMAR *et al*, 2010).

Desta forma, do ponto de vista da teoria dos *stakeholders*, as organizações podem ser entendidas como um conjunto de relações entre os grupos que têm uma participação nas atividades que compõem o negócio e ainda, que os gestores devem saber moldar essas

relações para criar o maior valor possível para as partes interessadas e para gerenciar a distribuição desse valor (PARMAR *et al*, 2010). Isto torna a identificação dos atores fundamental para o sucesso da organização (GARVARE; JOHANSSON, 2010), uma vez que a abordagem dos atores enfatiza a ativa gestão do ambiente de negócios, relacionamentos e promoção de interesses compartilhados (FREEMAN; McVEA, 2001).

Os *stakeholders* são definidos como sendo qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos que podem afetar ou serem afetados pelas atividades e objetivos de uma organização, devendo ser considerados como um elemento essencial no planejamento estratégico e gestão empresarial de qualquer atividade econômica (FREEMAN; PHILIPS, 2002 *apud* COSTA; AZEVEDO, 2015), incluindo-se, portanto, a atividade turística.

Sendo o destino turístico caracterizado pelo conjunto integrado de recursos naturais, culturais ou artificiais de uma localidade; esse conjunto integrado significa, primeiramente, a identificação do complexo conjunto de atores públicos e privados, o seu papel e competência para o desenvolvimento e gestão do destino (MANENTE, 2008). Isto porque, para além das necessidades e interesses individuais, os atores possuem necessidades coletivas e um interesse comum na gestão global do destino turístico (MENDES, 2004).

Os atores de um processo são definidos por Gray (1989 *apud* NILSSON, 2007), como sendo as pessoas que têm o direito e capacidade de participar de tal processo, sendo que, de acordo com Nilsson (2007), a interação entre os atores e o destino turístico pode ser materializada pelas redes ou cluster, havendo alguns requisitos básicos para se estabelecer como tais atores podem atuar nesta rede ou cluster em um destino turístico.

Representando diferentes interesses, cruciais para sua existência, sendo que estes interesses nem sempre são de acordo uns com os outros, de tal forma que os benefícios nem sempre são mútuos (NILSSON, 2007), ou ainda, corroborando com Manente (2008), as organizações públicas e privadas tem diferentes responsabilidades e interesses que atendem a diferentes benefícios.

Sendo assim, o destino turístico precisa reunir e coordenar os recursos e esforços de vários atores, sejam públicos ou privados, que assegurem uma articulação necessária numa ordem específica para cada localidade turística, sendo que os interesses específicos de cada ator são observados pelos tipos de recursos que eles desejam alcançar ou os benefícios que podem conseguir, mediante o desenvolvimento da atividade turística no destino (PIMENTEL; PIMENTEL, 2015), tornando a coordenação dos atores crucial para o sucesso da destinação, sendo que a ausência de tal coordenação pode resultar em ineficácia para o desenvolvimento do turismo (BREGOLI, 2013).

A coordenação dos atores de um destino é um elemento da governança de destino que implica o envolvimento de diferentes organizações no processo de tomada de decisão (BREGOLI, 2013), onde a diversificada configuração dos atores (públicos e privados), contribuições e recompensas podem ser o resultado de mecanismos de coordenação estabelecidos pela gestão do destino (D'ANGELLA; DE CARLO; SAINAGHI, 2010).

Na busca por mecanismos de coordenação dos atores no destino, a comunicação eficaz torna-se primordial, procurando o envolvimento dos atores e conseqüentemente sua satisfação, bem como auxilia no processo para evitar conflitos internos entre os mesmos (BREGOLI, 2013). Da mesma forma que a comunicação é fundamental, a gestão de relacionamento dos atores, lidando com suas percepções variadas, torna-se igualmente importante para garantir o apoio para o desenvolvimento do turismo (WALIGO; CLARKE; HAWKINS, 2013).

A falta de coordenação e coesão na atividade turística é um problema conhecido junto aos planejadores e gestores de destinos (JAMAL; GETZ, 1995) e, neste sentido a colaboração pode ser utilizada de forma eficaz para resolver conflitos ou avançar visões partilhadas, de tal forma que os atores (partes interessadas) reconhecem as reais vantagens do trabalho em conjunto, uma vez que a colaboração é um processo de tomada de decisão em conjunto (GRAY, 1989 *apud* JAMAL; GETZ, 1995).

Sabendo que a colaboração por parte dos atores é algo difícil e complexo (COLARIC-JAKSE; AMBROZ, 2015), requerendo confiança e reconhecendo a interdependência, gerando visão e objetivos coletivos, por meio de um compromisso entre as partes interessadas (KOMPPULA, 2014), os gestores devem procurar a cooperação entre todo o sistema de *stakeholders* (STURDIVANT, 1979 *apud* PARMAR *et al*, 2010), objetivando o sucesso do destino turístico, uma vez que a gestão da destinação deve ser feita de modo coletivo, envolvendo organizações públicas e privadas (DWYER; KIM, 2003).

5.3 DIMENSÕES DE ANÁLISE NO PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NA GESTÃO DOS DESTINOS

De acordo com o levantamento efetuado nas bases científicas, foram identificadas investigações desenvolvidas tendo como foco principal os atores (*stakeholders*) e a gestão do destino, notando-se um número ainda tímido de pesquisas realizadas nesta temática.

Buscando detalhar os trabalhos identificados, as dimensões Grau de Interdependência, Benefícios/Compensações, Legitimidade de Decisões, Envolvimento no Planejamento de

Destino, Representante dos Atores, Formulação Conjunta da Visão, Cooperação, Colaboração/Contribuição, Atores Públicos e Privados, Gerenciamento das Relações, Responsabilidade, Interesses, Identificação dos Atores, Estruturas e Mecanismos da Governança Corporativa, Comprometimento, Coordenação, Comunicação, Interação, Articulação e, Riscos, bem como suas respectivas subdimensões, relacionadas aos atores e a gestão de destinos, apresentadas no Quadro 04 (p.88) são descritas a seguir.

Dimensão Grau de Interdependência

A dimensão Grau de Interdependência fez parte do estudo realizado por Jamal e Getz (1995) sobre as construções teóricas da colaboração para destinos turísticos. Os atores do destino devem estar cientes do elevado grau de interdependência uns com os outros, aumentando assim, sua motivação para o engajamento do processo de colaboração (JAMAL; GETZ, 1995) no processo de gestão do destino.

Jamal e Getz (1995) realizam um estudo teórico abordando a teoria da colaboração para destinos turísticos, ressaltando o grau de interdependência no planejamento e gestão do destino, especialmente no tocante à infraestrutura e alojamento, mas também quanto às instalações e atitudes dos prestadores de serviços locais.

Dimensão Benefícios / Compensações

A dimensão Benefícios / Compensações, tanto individuais quanto mútuos também fez parte do estudo de Jamal e Getz (1995), assim como do de Nilsson (2007), que fez uma análise da teoria das partes interessadas (*stakeholders* / atores) para destinos turísticos de Jamal e Getz (1995), com base num estudo de caso na Dinamarca, com foco na gestão do destino.

D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010) também inseriram esta dimensão e suas subdimensões em seu estudo, o qual destacou a importância e o papel dos atores públicos e privados no processo de gestão do destino.

Saftic, Tezak e Luk (2011) em seu estudo que buscou determinar e analisar a possível implementação da abordagem das partes interessadas (*stakeholders* / atores) no turismo croata, também destacaram a dimensão benefícios / compensações.

A colaboração no processo do turismo exige o reconhecimento dos benefícios individuais e mútuos dos atores envolvidos. Os benefícios mútuos incluem um

desenvolvimento do turismo eficaz e eficiente, maior sustentabilidade ambiental e sociocultural e, a prevenção de conflitos, enquanto que os benefícios individuais incluem uma representação eficaz para alguns grupos, mais recursos para alguns grupos, redução e incertezas no ambiente privado, gestão pública mais eficaz dos recursos escassos e, maior satisfação dos residentes (JAMAL; GETZ, 1995).

As compensações que os atores envolvidos terão, tanto em âmbito individual quanto mútuo, devem estar claramente explícitas em uma DMO, facilitando o entrosamento entre seus membros (D'ANGELLA; DE CARLO; SAINAGHI, 2010).

Saftic, Tezak e Luk (2011) listam uma série de benefícios advindos da implementação de uma abordagem das partes interessadas no turismo, como por exemplo, a coerência entre as empresas do destino em termos de atividades e envolvimento no processo de tomada de decisão.

Com base nos trabalhos analisados, é possível perceber claramente os inúmeros benefícios ou compensações, tanto individuais quanto mútuos, que podem ser alcançados pelos atores (organizações) quando de sua inserção no planejamento e gestão dos destinos.

Dimensão Legitimidade de Decisões

A dimensão Legitimidade de Decisões dos atores foi inserida como parte das variáveis trabalhadas por Jamal e Getz (1995) e Nilsson (2007) em seus estudos. A legitimidade das decisões influencia fortemente o planejamento do turismo, resultando na participação das principais partes interessadas, de mandatos externos ou internos claros e ainda, da presença adequada de recursos para a realização do processo e implementação dos resultados no destino (JAMAL; GETZ, 1995).

Existe necessidade de legitimidade da colaboração e do poder para que se possam cumprir as decisões (NILSSON, 2007). Conforme os estudos abordando a legitimidade de decisões, percebe-se a importância de tal variável para a condução do planejamento e gestão do turismo.

Dimensão Envolvimento no Planejamento de Destino

O Envolvimento no Planejamento de Destino pelos atores foi mais uma das dimensões estudadas por Jamal e Getz (1995) e Nilsson (2007) em suas investigações sobre os *stakeholders* de destinos, evidenciando que o envolvimento dos atores deve ser levado em

consideração quando do planejamento e gestão das destinações turísticas.

Jamal e Getz (1995) e Nilsson (2007) enfatizam em seu estudo que a colaboração, além de auxiliar as interações entre os setores público e privado, pode fornecer um mecanismo eficaz para a participação da comunidade no planejamento do turismo, selecionando as principais partes interessadas representando os diversos interesses públicos.

O monitoramento e avaliação, como parte do planejamento do destino, foi apontado por Dwyer e Kim (2003) como um dos aspectos especialmente importantes para um desempenho superior nos destinos. Observa-se nos estudos o quão importante para o planejamento do turismo, incluindo-se aqui seu monitoramento, é o envolvimento de todas as partes interessadas do destino.

Dimensão Representante dos Atores

O Representante dos Atores também foi dimensão de estudo nos trabalhos de Jamal e Getz (1995) e Nilsson (2007) sobre os *stakeholders* nos destinos turísticos.

A representação dos diversos atores do destino torna-se fundamental para a inserção dos mesmos no processo de planejamento do destino (JAMAL; GETZ, 1995; NILSSON, 2007).

Portanto, os diferentes grupos de atores do destino precisam estar representados por alguém com autoridade para decidir pelos mesmos quando necessário dentro do processo de planejamento e conseqüentemente, gestão dos destinos.

Dimensão Formulação Conjunta da Visão

A Formulação Conjunta da Visão também esteve presente nos trabalhos de Jamal e Getz (1995) e Nilsson (2007), enquanto dimensão de seus estudos. Um processo de colaboração eficaz para o planejamento de destinos exige a formulação conjunta da visão focada no desenvolvimento e crescimento do turismo (JAMAL; GETZ, 1995; NILSSON, 2007).

A declaração de desenvolvimento desejado, a formulação conjunta de metas e objetivos do turismo, deve fazer compor conjuntamente a visão dos atores para o destino (NILSSON, 2007).

Dimensão Cooperação

A dimensão Cooperação fez parte do estudo de Komppula (2014), ao investigar a percepção dos empresários privados sobre seu papel no desenvolvimento da competitividade de um destino turístico.

A falta de cooperação entre os atores inibe o desenvolvimento do turismo no destino sendo necessário, portanto, haver vontade e capacidade das organizações em cooperar nos vários âmbitos e contextos, sendo que tal cooperação pode se dar de forma informal quando não existem estruturas organizadas de DMO (KOMPPULA, 2014).

Dimensão Colaboração/Contribuição

A Colaboração/Contribuição dos atores na gestão dos destinos foi destacada por D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010), Colaric-Jakse e Ambroz (2015) e Jamal e Getz (1995). Colaric-Jakse e Ambroz (2015) realizaram um estudo com o objetivo de revelar o impacto da colaboração dos atores em rede na satisfação do turista com produtos turísticos integrados, debatendo sobre os padrões de comportamento de colaboração dos atores no processo de desenvolvimento de produtos turísticos integrados nos destinos. Jamal e Getz (1995) estudaram a independência, a negociação, as decisões conjuntas e responsabilidade coletiva desta colaboração/contribuição, sugerindo que a colaboração seja uma estratégia orientada para o processo dinâmico, adequada para gerenciar domínios turbulentos no planejamento e coordenação de destinos turísticos.

A falta de coordenação e coesão no setor do turismo é um problema bem conhecido por planejadores e gestores de destino que, de acordo com Jamal e Getz (1995), podem ser resolvidos por meio da colaboração, pois a colaboração oferece dinâmicas e mecanismos capazes de resolver problemas de planejamento e coordenação no desenvolvimento do turismo. Ainda para os mesmos autores, o processo de colaboração envolve algumas características: as partes interessadas são independentes, as soluções emergem de negociações construtivas entre as partes, o envolvimento das partes para decisões conjuntas e ainda, a responsabilidade coletiva que deve ser assumida pelas partes interessadas.

A gestão do destino deve apontar para uma economia equilibrada, onde as receitas geradas sejam capazes de cobrir os custos de gerenciá-lo, sendo essencial diferentes tipos de contribuições para o grupo da gestão do destino por entidades privadas que o operam (D'ANGELLA; DE CARLO; SAINAGHI, 2010). Ainda segundo os mesmos autores, essa

contribuição pode variar desde uma percentagem das receitas das empresas diretamente envolvidas no turismo, como os hotéis, por exemplo; como ainda contribuir para um projeto específico ou com uma taxa anual para sua participação na gestão do destino.

Embora os atores possuam forte senso de colaboração, a colaboração entre as partes interessadas é uma tarefa difícil e complexa, devendo ser incentivada pelos gestores, pois as práticas colaborativas entre as partes interessadas do destino contribuem para a satisfação dos turistas em relação aos produtos turísticos integrados (COLARIC-JAKSE; AMBROZ, 2015).

Com base nos trabalhos analisados, observa-se que os atores são predispostos a colaborar / contribuir para a gestão do destino. Basta para isso que os gestores ou órgãos gestores saibam envolvê-los, dando-lhe oportunidades para participar do processo de planejamento e gestão dos destinos turísticos.

Dimensão Atores Públicos/Privados

A dimensão Atores Públicos/Privados na gestão de destinos turísticos foi objeto de estudo de alguns investigadores. Waligo, Clarke e Hawkins (2013) dedicaram seu estudo com a finalidade de apresentar contribuições para o conhecimento das formas como os atores públicos e privados (partes interessadas) podem ser mais eficientes para o desenvolvimento do turismo sustentável. Manente (2008) apresentou em seu estudo uma abordagem sobre o gerenciamento dos diversos componentes de um destino turístico local, dando ênfase aos atores públicos e privados, como sendo fatores básicos no processo de definição do destino, destacando as competências dos atores. A definição do papel dos atores públicos e privados também fez parte do estudo realizado por Manente (2008), assim como do estudo de D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010) e de Costa e Azevedo (2015), sendo que estes propuseram em seu trabalho, um roteiro para a construção da marca de destino realçando o papel dos *stakeholders* (atores), tendo como objeto de estudo a região do Douro (Portugal). Dwyer *et al* (2009) envolveram os *stakeholders* públicos e privados, objetivando suas contribuições por meio de suas percepções, para uma análise das tendências globais e suas influências na gestão do destino.

Sendo o destino turístico um conjunto integrado de recursos naturais, culturais e artificiais, torna-se necessário identificar o complexo conjunto de atores públicos e privados no destino, identificando seus papéis e competências, sendo que o setor público desempenha um papel crucial para garantir a otimização dos recursos turísticos e uma equilibrada repartição dos custos e benefícios entre todos os atores envolvidos (MANENTE, 2008).

O papel dos gestores de destino não é meramente consultivo ou orientador de equipe, deve centrar-se no gerenciamento de projetos, sendo que as estruturas mais eficazes de gestão de destino delineiam claramente a separação entre as funções políticas e os papéis gerenciais (D'ANGELLA; DE CARLO; SAINAGHI, 2010).

Conhecer a percepção dos atores públicos e privados com relação às tendências globais pode vir a contribuir para a definição de estratégias mais claras para o destino, no tocante aos desafios e oportunidades advindos dessas tendências mundiais (DWYER *et al*, 2009).

Waligo, Clarke e Hawkins (2013) inseriram os atores públicos e privados no grupo de *multi-stakeholders* entrevistados em seu estudo sobre o papel das partes interessadas na implementação do turismo sustentável, concluindo que o ponto de vista dos atores é fundamental para a elaboração de estratégias mais eficazes de envolvimento das partes interessadas.

Dessa forma, percebe-se que os atores tanto públicos quanto privados se tornam interessante objeto de estudo quando relacionados à gestão de destinos turísticos e ainda que, a definição de seus papéis e competências, bem como conhecer suas percepções contribuem significativamente para o sucesso do destino.

Dimensão Gerenciamento das Relações

O Gerenciamento das Relações entre atores também faz parte das dimensões investigadas nos trabalhos de gestão de destinos. Parmar *et al* (2010) realizaram o estado da arte sobre a teoria dos *stakeholders*, revendo seus usos e adaptações, fatores estes que, embora não diretamente relacionados aos destinos turísticos, são fundamentais para o entendimento do estudo dos atores no destino, bem como o gerenciamento das relações entre os mesmos.

O gerenciamento das relações entre as partes interessadas está associado a um maior desempenho financeiro para a gestão estratégica, tendo como exemplo os relacionamentos que, quando mutualmente benéficos podem aumentar a riqueza da capacidade de criação da corporação, enquanto que o contrário limita tal capacidade (PARMAR *et al*, 2010).

Dimensão Interesses

Os Interesses dos atores também foi dimensão apresentada no estado da arte sobre a teoria dos *stakeholders* realizado por Parmar *et al* (2010), demonstrando que os interesses dos

envolvidos devem ser levados em consideração quando do processo de gestão do destino.

De acordo com o trabalho de Parmar *et al* (2010), são necessários mais estudos buscando aprofundar uma descrição mais rica quanto à identificação dos atores e seus interesses, como por exemplo, o que significa equilibrar os interesses dos atores.

Dimensão Identificação dos Atores

A Identificação dos Atores foi destacada por Garvare e Johansson (2010) em seu trabalho realizado buscando apresentar um modelo conceitual de gestão de *stakeholders* e expandir a relação entre a sustentabilidade organizacional e sustentabilidade global, demonstrando ser fundamental a identificação das partes interessadas para a gestão dos mesmos.

A importância da identificação dos atores precisa ser enfatizada, pois a organização pode falhar ao deixar de identificar um ator que é realmente uma das partes interessadas, se opondo aos interesses de atividades corporativas deste ator (GARVARE; JOHANSSON, 2010). Desta forma, segundo os autores, qualquer identificação das partes interessadas e seus desejos e expectativas deve ser reconhecida como uma imagem instantânea, continuamente atualizada, uma vez que as partes interessadas variam de organização para organização.

Dimensão Estruturas e Mecanismos da Governança Corporativa

As Estruturas e Mecanismos da Governança Corporativa enquanto dimensão do estudo sobre os atores do destino foi inserida na investigação de D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010).

Em seu estudo, D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010) operacionalizaram as estruturas e mecanismos de governança corporativa em duas direções: a primeira ligando os atores com o processo de gestão do destino e a segunda; conectando as contribuições e compensações, com a finalidade de entender se existe coerência entre os processos de gestão de destino efetuada pela DMO e os diferentes tipos de contribuições pagos pelas partes interessadas locais. Dessa forma, os autores pretendem alcançar um equilíbrio entre os atores do destino.

Dimensão Comprometimento

O Comprometimento dos atores e como este pode interferir no conceito de força da marca interna para as marcas de destino fez parte da pesquisa realizada por Bregoli (2013).

Dimensão Coordenação

A dimensão Coordenação faz parte dos estudos sobre atores do destino. Bregoli (2013) analisou em seu estudo como a coordenação dos atores tem um impacto sobre a marca de destino.

Para Bregoli (2013), a coordenação é um processo por meio do qual as ações de diferentes organizações são geridas para atingir um objetivo comum sendo necessário para lidar com as interdependências que se desenvolvem entre as empresas no destino turístico.

Dimensão Comunicação

A Comunicação enquanto dimensão de estudo também foi incluída nos trabalhos realizados por Bregoli (2013) e Waligo, Clarke e Hawkins (2013). A comunicação é vista como um dos mais importantes mecanismos da coordenação de destinos, sendo que uma comunicação eficaz com a finalidade de envolver as partes interessadas e garantir sua satisfação com a DMO se faz necessária (BREGOLI, 2013).

Estratégias de comunicação compreendidas pelos diferentes grupos de atores são cruciais para a compreensão do público sobre o turismo sustentável, exigindo para tanto, uma maior consciência das partes interessadas e interesse em turismo sustentável, a fim de elevar o valor percebido do conceito (WALIGO; CLARKE; HAWKINS, 2013).

Os estudos demonstraram ser esta uma importante dimensão a ser trabalhada quando dos estudos sobre os atores e o destino turístico, uma vez que a comunicação é fundamental para o estabelecimento das relações existentes na destinação e fora dela.

Dimensão Interação

A dimensão Interação entre os atores apresentou-se como primordial para o desenvolvimento da atividade turística foi destacada na reflexão sobre a influência dos *stakeholders* em um destino turístico, realizada por Pinheiro e Wada (2012).

Para que o desenvolvimento da atividade turística ocorra de forma integrada é importante que seja estabelecida a interação dos *stakeholders* no destino, com diálogos, participação no planejamento e decisões sobre o turismo, sendo que o poder público é sempre detentor de um poder de interação maior com os outros *stakeholders* em turismo (PINHEIRO; WADA, 2012).

Dimensão Articulação

A dimensão Articulação entre os atores em um destino turístico também fez parte do estudo realizado por Pinheiro e Wada (2012) e por Pimentel e Pimentel (2015), sendo que Pimentel e Pimentel (2015) trabalharam a questão do destino como construção coletiva destacando os atores envolvidos e sua necessidade de articulação.

O grau de articulação entre os atores pode demonstrar se o diálogo entre os mesmos é conflitante ou baseado no compartilhamento de opiniões (PINHEIRO; WADA, 2012). A necessidade da articulação dos atores para a gestão de destinos turísticos é crucial, pois se não houver um espaço onde os diferentes atores diretamente envolvidos ou interessados no turismo possam se manifestar e discutir suas questões, não há como eles interagirem para, em conjunto, direcionar esforços e alcançar um resultado coletivo (PIMENTEL; PIMENTEL, 2015).

Desta forma, com base nestes estudos, a dimensão articulação presente nos estudos analisados evidenciou sua importância quando da análise da gestão de destinos turísticos.

Dimensão Riscos

A dimensão Riscos também fez parte do estudo realizado por Saftic, Tezak e Luk (2011) quando realizaram seu estudo sobre o turismo na Croácia. Eles salientam que além dos benefícios do uso da abordagem das partes interessadas na gestão do destino, existem também os riscos, sendo necessária a cooperação entre as partes para o sucesso do turismo.

Dimensão Liderança

A dimensão Liderança foi destacada enquanto comportamento organizacional que mais tem sido influenciado pela teoria das partes interessadas, no estado da arte sobre os *stakeholders*, realizado por Parmar *et al* (2010).

Segundo os autores, a liderança tem sido estudada como um tópico de suma importância do comportamento organizacional, onde a percepção de uma liderança visionária leva ao aumento dos esforços dos seguidores, para melhorar o desempenho geral das organizações.

5.4 SÍNTESE CONCLUSIVA

O Quadro 04 apresenta uma síntese das dimensões e subdimensões pesquisadas pelos autores anteriormente citados, quando da realização do estado da arte com a palavra chave ‘atores em destinos turísticos’.

Dimensões	Subdimensões	Autor(es)
Grau de interdependência		Jamal, Getz (1995), Nilsson (2007);
Benefícios / compensações	Individuais	Jamal, Getz (1995), Nilsson (2007); D’Angella, De Carlo, Sainaghi (2010)
	Mútuos	Jamal, Getz (1995), Nilsson (2007); D’Angella, De Carlo, Sainaghi (2010)
	-	Saftic, Tezak, Luk (2011)
Legitimidade de decisões	-	Jamal, Getz (1995), Nilsson (2007);
Envolvimento no planejamento do destino	-	Jamal, Getz (1995), Nilsson (2007); Dwyer, Kim (2003)
Representante dos atores	-	Jamal, Getz (1995), Nilsson (2007);
Formulação conjunta da visão	-	Jamal, Getz (1995), Nilsson (2007);
Cooperação	-	Komppula (2014)
Colaboração / contribuição	Independência	Jamal, Getz (1995)
	Negociação	Jamal, Getz (1995)
	Decisões conjuntas	Jamal, Getz (1995)
	Responsabilidade coletiva	Jamal, Getz (1995)
	-	D’Angella, De Carlo, Sainaghi (2010); Colaric-Jakse, Ambroz (2015), Komppula (2014)
Atores públicos /privados	Papel	Manente (2008); D’Angella, De Carlo, Sainaghi (2010); Costa, Azevedo (2015)
	Percepções	Dwyer <i>et al</i> (2009)
	Competências	Manente (2008)
	-	Waligo, Clarke, Hawkins (2013)
Gerenciamento das relações	-	Parmar <i>et al</i> (2010); Waligo, Clarke, Hawkins (2013)
Interesses	-	Parmar <i>et al</i> (2010)
Identificação dos atores	-	Garvare, Johansson (2010)
Estruturas e mecanismos de governança corporativa	-	D’Angella, De Carlo, Sainaghi (2010)
Comprometimento	-	Bregoli (2013)
Coordenação	-	Bregoli (2013); Colaric-Jakse, Ambroz (2015)
Comunicação	-	Bregoli (2013); Waligo, Clarke, Hawkins (2013)
Interação	-	Pinheiro, Wada (2012)
Articulação	-	Pinheiro, Wada (2012); Pimentel, Pimentel (2015)
Riscos	-	Saftic, Tezak, Luk (2011)
Liderança	-	Parmar <i>et al</i> (2010)

QUADRO 04 - Quadro síntese de dimensões e subdimensões relacionadas à palavra chave atores em destinos turísticos (1995-2015)

Fonte: Elaboração própria (2017).

Analisando as investigações apresentadas e ainda, as dimensões e subdimensões discutidas, observa-se que a união e coordenação de recursos e esforços de organizações públicas e privadas são essenciais para o desenvolvimento de destinações turísticas (PIMENTEL; PIMENTEL, 2015).

Desta forma, levando em consideração que a parceria é um dos três fatores fundamentais para o desenvolvimento do turismo (WTO, 2007 *apud* BAGARIC, 2010), compreender como essa união e coordenação ocorrem por meio das parcerias realizadas entre estes atores torna-se fundamental para um melhor entendimento da gestão de destinos turísticos.

Porém, com base nos estudos já realizados tendo como foco os atores e os destinos turísticos, observa-se que ainda são um tanto quanto incipientes os estudos que inserem os atores públicos e privados e as organizações a qual pertencem como objeto de pesquisa, corroborando ser esta uma lacuna importante para maiores estudos.

6 AS PARCERIAS E A GESTÃO DOS DESTINOS TURÍSTICOS

6.1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de um destino turístico de sucesso é baseado numa parceria efetiva entre as diversas organizações do setor público e privado, que juntos proporcionam uma qualidade de experiência para os visitantes; porém, isto requer uma liderança forte, sendo este um ingrediente fundamental para o sucesso em cada destino (WTO, 2007), principalmente em um período de intensas mudanças econômicas, políticas, tecnológicas, sociológicas e culturais, onde a gestão do destino requer um relacionamento baseado em parcerias (BAGARIC, 2010).

Sendo assim, esta seção foi dedicada ao entendimento das parcerias entre as organizações públicas e privadas no processo de gestão dos destinos turísticos, tendo como base as investigações já realizadas, bem como as dimensões estudadas por tais autores, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento da presente tese.

6.2 CONCEITO DE PARCERIAS

As parcerias são definidas como relações estratégicas intencionais entre empresas independentes que compartilham objetivos compatíveis, se esforçam para benefício mútuo, e reconhecem um alto nível de interdependência mútua (MOHR; SPEKMAN, 1994). Franco e Estevão (2010), entendem que as parcerias são reconhecidas como formas de cooperação, de relevante importância para a promoção de um pensamento estratégico a longo prazo.

Para Mohr e Spekman (1994), as parcerias tendem a apresentar características comportamentais que distinguem estas relações dos demais relacionamentos tradicionais de negócios, podendo incluir: atributos como compromisso e confiança; o comportamento de comunicação, tais como a partilha de informação entre os parceiros e; técnicas para resolução de conflitos, as quais tendem resolver problemas comuns, ao invés de dominar ou ignorar os problemas.

Considerada como um resultado dos efeitos econômicos da globalização (TVARNO *et al.*, 2010), a rubrica PPP (Parceria Público-Privada), usada para descrever iniciativas de cooperação entre o Estado e as empresas privadas, atualmente desfruta de aclamação notável em ambos os círculos oficiais e acadêmicos (LINDER, 1999). A expressão parceria público-privada implica também na capacidade de intervenção que o setor privado passa a dispor

junto ao público, por meio do acolhimento total ou parcial de responsabilidades até então atribuídas ao poder público em sua totalidade (BEZERRA, 2008).

Atualmente, a empresa já não compete apenas com empresas nacionais, mas sim com empresas de todo o mundo, aumentando o custo da competição entre elas; de tal forma que as empresas foram incitadas a buscar por novas maneiras de competir, através da celebração de alianças estratégicas, explorando novos tipos de estratégias de negócios, criando o conceito de cooperação, incentivando o dinamismo, a colaboração e a aprendizagem mútua entre as partes (TVARNO *et al*, 2010).

Preocupações sobre o desempenho governamental juntamente com a necessidade de financiamento, exigiu do poder público uma busca por novas fórmulas para entregar alguns serviços públicos através de entidades privadas (CABRERA; SUÁREZ-ALEMÁN; TRUJILLO, 2015), ou seja, os fundos públicos limitados bem como os esforços para aumentar a qualidade e eficiência dos serviços públicos fizeram das Parcerias Público-Privada arranjos atraentes, isto porque devido à escassez financeira no setor público, as parcerias demonstraram a capacidade de aproveitar os recursos financeiros e operacionais adicionais inerentes ao setor privado (TVARNO *et al*, 2010). Sendo assim, a PPP pode ser vista como uma aliança de cooperação entre o setor público e o privado, em diferentes áreas de intervenção que são tradicionalmente inerentes ao setor público, mas sem abraçar um completo processo de privatização (LINDER, 1999).

O interesse do governo na promoção de parcerias e redes de governança em torno do setor público e serviços públicos vem de longa data (RHODES, 1996). A ideia de Parceria Público-Privada (PPP) pode ser datada de 1960, quando o governo dos Estados Unidos da América desenvolveu um método para estimular investimentos privados em infraestrutura, onde ao mesmo tempo em que o interesse público era protegido, trazia potencial de investimento e valor agregado a partir do setor privado (TVARNO *et al*, 2010). Com uma forma particular de colaboração, as Parcerias Público-Privada (PPP's) também tem sido uma característica de longa data de certas áreas de prestação de serviços públicos, por vezes envolvendo parceiros do terceiro setor e, muitas vezes, envolvendo contratos de longo prazo, grande renovação de infraestrutura e financiamento privado (REES; MULLINS; BOVAIRD, 2012). Ou seja, em uma parceria público-privada, o setor privado pode fornecer a motivação, a competência e alguns recursos financeiros, enquanto o setor público pode fornecer recursos financeiros adicionais e ajudar a garantir que os investimentos são de interesse público, não estando sujeitos a um monopólio do setor privado e ainda, que os mesmos são consistentes com os objetivos sociais a longo prazo (USAID, 2004).

A criação de uma parceria público-privada deve levar em consideração quatro itens fundamentais: identificar como aproveitar os pontos fortes de cada parceiro; documentar os riscos de cada parceiro e criar risco compartilhado; estabelecer objetivos e expectativas claras e; determinar o nível de parceria desejado, identificando os papéis e funções atribuídas a cada setor de acordo com sua capacidade e recursos disponíveis (BERG; MUSIGDILOK; HARO, 2014). No entanto, a implementação bem-sucedida da PPP depende, em grande medida, do desenvolvimento de procedimentos legais, acordos e contratos que definam claramente a relação entre o governo e as empresas privadas (TVARNO *et al*, 2010).

O impulso para a cooperação e criação de uma parceria parte dos benefícios que o alinhamento dos recursos e objetivos irá trazer tanto para os parceiros do setor público quanto privado (KPMG; WTO; WTOBC, 2003). A chave para qualquer parceria de sucesso é o reconhecimento de que a associação é um relacionamento de negócio em que os parceiros partilham os riscos, as recompensas e a responsabilidade para o sucesso ou fracasso da iniciativa (OMT, 2003b). De acordo com Mohr e Spekman (1994), as principais características de sucesso de parceria são: compromisso, coordenação e confiança; qualidade de comunicação e participação e; solução conjunta de problemas.

A Parceria Público-Privada é um modelo de relacionamento de parceria contratual a longo prazo, entre um parceiro público e um privado, envolvendo financiamento, concepção, construção, operação e/ou manutenção de infraestrutura e/ou prestação de serviços pelo parceiro privado, os quais são tradicionalmente adquiridos e oferecidos pelo parceiro público (AGENCY, 2009; TVARNO *et al*, 2010), exigindo um documento escrito que delinea claramente a responsabilidade de cada setor (USAID, 2004), ou seja, a PPP é como um ato de cooperação entre o setor público e o setor privado (HURK; VERHOEST, 2015), visando o alcance de interesses individuais e comuns entre as partes. Em alguns casos, as parcerias entre o setor público e o privado tem colaborado para a transferência parcial ou total do poder do parceiro público para os privados, na tomada de decisões (SPYRIADIS; BUHALIS; FYALL, 2011).

Tendo como principais objetivos de um contrato de PPP a redução de custos e preço, o aumento da qualidade, a redução de riscos e falhas, a melhora da coordenação e, o compartilhamento de responsabilidade e capacidade, o contrato de parceria deve se concentrar nas necessidades e funções e ainda, ser construído na confiança, transparência e cooperação entre as partes para que possa alcançar tais objetivos (TVARNO *et al*, 2010).

Sendo assim, pode-se entender por parcerias, um sistema de alianças, relativamente estáveis entre dois ou mais atores, que decidem operar em sinergia para atingir um ou mais

objetivos que não poderiam atingir por seus próprios meios (ENDRES, 2003), ou seja, a construção de parcerias é uma tentativa de encontrar pontos comuns entre os parceiros, aproveitando o melhor que cada um tem para compor o produto ou serviço a ser ofertado (KPMG; WTO; WTOBC, 2003).

Portanto, as parcerias, sob a forma de alianças estratégicas, são um método de cooperação que pode ser estabelecida entre entidades do setor público e do setor privado, entre empresas, ou mesmo entre organizações públicas e privadas (FRANCO; ESTEVÃO, 2010).

As parcerias entre os setores públicos e privados estão sendo utilizadas em várias partes do mundo, como forma de viabilizar a implantação, entre outros, de projetos de estrutura básica, tendo sido vista inclusive como forma de expressão da responsabilidade social atribuída ao capital privado (GONÇALVES, 2007). Porém, é importante lembrar que uma parceria é um processo que leva tempo, começando com a preparação envolvendo o relacionamento entre as partes envolvidas, necessitando de um certo grau de liderança presente, dotada de habilidades de comunicação, negociação e construção do relacionamento de parceria (KPMG; WTO; WTOBC, 2003). A estrutura da PPP tem sido vista como um mecanismo para assegurar a abertura de diálogo (PIKE, 2008) entre o setor público e o privado.

Um conjunto de elementos interligados para a formação de uma parceria de sucesso foi descrito por Spink e Merrill-Sands (1999) em seu estudo, contemplando os seguintes elementos: visão dos objetivos a alcançar; liderança forte e compartilhada; poder equitativo; interdependência e complementaridade; partilha de responsabilidades; atenção ao processo; *links* de comunicação; processo explícito de tomada de decisão; confiança e compromisso e; crédito e reconhecimento (Figura 09). Analisando os elementos apresentados pelos autores, percebe-se que a preocupação com o desenvolvimento de um ambiente aberto e confiante entre os parceiros na gestão do destino já é objeto de interesse de pesquisadores há quase duas décadas.

Os elementos para uma parceria de sucesso elencados por Spink e Merrill-Sands (1999) estão embutidos nos seis fatores de sucesso para a gestão de parcerias, identificados nos estudos realizados pela OMT: objetivos e metas transparentes e claramente definidos; comunicação aberta e frequente; construção de capacidade com base na aprendizagem contínua; indicadores e medição; mobilização adequada de recursos e; planejamento e gestão de riscos (KPMG; WTO; WTOBC, 2003).

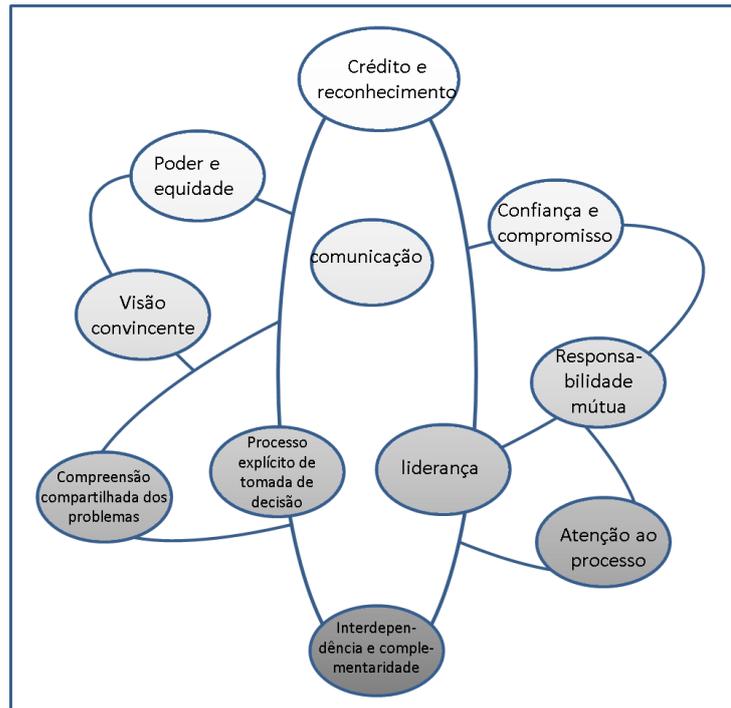


FIGURA 03 - Elementos para uma parceria de sucesso

Fonte: Spink e Merrill-Sands (1999, p.05, tradução nossa).

A cooperação e parcerias do setor público-privado constituem uma tendência crescente em competitividade, especialmente para o setor do turismo (KPMG; WTO; WTOBC, 2003), de tal forma que compreender como ocorrem essas parcerias pode vir a ser um contributo para o alcance da gestão da excelência dos destinos turísticos.

6.3 AS PARCERIAS NA GESTÃO DOS DESTINOS

De acordo com o relatório de 2000 da OMT, duas forças fundamentais - a globalização e a tecnologia - estão transformando o setor do turismo em uma força econômica dinâmica como nunca visto, destacando a sofisticação dos viajantes à procura de experiências personalizadas, levando à criação de pacotes de experiências de viagens e destinos flexíveis, fazendo com que o trade turístico descubra que a união das empresas do setor o fortalece e facilita a obtenção de sua parte de um segmento do mercado em crescimento (KPMG; WTO; WTOBC, 2003). Desta forma, a gestão de um destino turístico requer a junção de esforços dos distintos níveis, estabelecendo formas de colaboração que permitam uma gestão turística integral para poder adaptar a oferta do destino às necessidades que se manifestam nos turistas, tendo em conta as novas preferências da demanda real e potencial (JIMÉNEZ *et al*, 2009).

Na década de 1980, os governos vislumbraram nas parcerias entre o setor público e privado uma estratégia para obtenção de recursos para alavancar a atividade turística (BHAT;

MILNE, 2008), pois sendo o turismo um setor complexo e em rápida evolução que afeta e é impactado por outras atividades econômicas, uma cultura de cooperação e parcerias em vários níveis com os setores público e privado (SEMONE *et al*, 2011) pode contribuir para sua melhor gestão. Portanto, num setor de grande competitividade como o turismo, as empresas devem implementar alianças e outras formas de cooperação, desenvolvendo sinergias para alcançar vantagem competitiva, de tal forma que as parcerias entre as organizações públicas e privadas desempenham um papel importante no desenvolvimento regional (FRANCO; ESTEVÃO, 2010).

As parcerias de turismo são um conjunto de esforços de cooperação entre as partes interessadas autônomas, representando organizações em dois ou mais setores com interesses no setor turístico, que se unem num processo interativo, usando regras comuns, normas e estruturas, a um nível organizacional previamente estabelecido e numa área geográfica delimitada, para agir ou tomar decisões sobre questões relacionadas ao desenvolvimento da atividade turística (LONG, 1997 *apud* FRANCO; ESTEVÃO, 2010).

A OMT revelou que as parcerias entre as organizações públicas e privadas são o princípio fundamental para a gestão bem sucedida de destinos turísticos sendo, portanto, necessário a colaboração e uma abordagem multi-atores (GRACI, 2013), tornando-se veículos para a criação de investimentos para o desenvolvimento do setor do turismo (KPMG; WTO; WTOBC, 2003), sendo que as parcerias e a estreita cooperação entre os setores público e privado constituem fatores essenciais para a oferta de produtos de qualidade pelo destino turístico (FRANCO; ESTEVÃO, 2010).

A colaboração por meio de parcerias pode ser considerada como um sistema de baixo acoplamento de organizações e indivíduos que pertencem a vários setores públicos e privados, que se reúnem a fim de atingir determinados objetivos, inatingíveis pelos parceiros individualmente, de tal forma que trabalhando juntos, podem ganhar uma vantagem competitiva com relação aos demais destinos (GRACI, 2013). A colaboração pode ser utilizada de forma eficaz para resolver o conflito ou avançar visões partilhadas, onde as partes interessadas reconhecem as potenciais vantagens de trabalhar em conjunto (GRAY, 1989 *apud* JAMAL; GETZ, 1995).

O sucesso de uma destinação turística depende de sua capacidade de se adaptar a uma economia intensa, mudanças políticas, tecnológicas, sociológicas e culturais; de modo que o desenvolvimento bem-sucedido da gestão do destino implica em estreita cooperação do setor público e privado, incluindo a criação de projetos comuns com base em parcerias (BAGARIC, 2010). Desta forma, a colaboração eficaz para a gestão do destino requer confiança,

reconhecendo a interdependência, gerando uma visão e objetivos coletivos e compromisso entre as partes interessadas (KOMPPULA, 2014).

Práticas do passado mostraram que as parcerias podem desempenhar um papel importante no aumento da qualidade de serviço e gestão mais eficaz, bem como acelerar o crescimento econômico, onde um modelo de gestão de destino focado em parcerias poderia ser composto pelos seguintes elementos: governo local (departamento de turismo), empresas ligadas à infraestrutura do destino, organizações e associações públicas e privadas locais ligadas ao turismo (BAGARIC, 2010).

As redes abrangendo setores público e privado são cada vez mais importantes para o planejamento e o desenvolvimento do turismo, sendo que em muitos destinos, as relações formais e informais entre o governo local e o setor privado têm um efeito considerável sobre a capacidade do destino em aproveitar essas parcerias (DREDGE, 2006).

Os governos de muitos países têm endossado o uso de acordos de parcerias para o planejamento e desenvolvimento do turismo, sendo que entre as razões para este crescente interesse em colaboração interorganizacional está a crença de que podem conduzir à partilha de conhecimento, experiências, capital e outros recursos, possibilitando também uma maior coordenação das políticas relevantes, aumento da aceitação das políticas resultantes e uma implementação mais eficaz (ARAUJO; BRAMWELL, 2002), buscando uma posição mais competitiva no mercado.

A competição entre os destinos turísticos está aumentando, sendo que a vantagem competitiva é alcançada apenas por aqueles que têm a capacidade da gestão efetiva de todos os componentes do sistema turístico (Figura 04), de tal forma que a gestão pressupõe a coordenação dos elementos que direta ou indiretamente participam da formação do sistema turístico, integrando e coordenando vários interesses dos sujeitos públicos e privados para a construção da visão geral do destino turístico, possibilitando o desenvolvimento de novos produtos por meio das parcerias (BAGARIC, 2010).

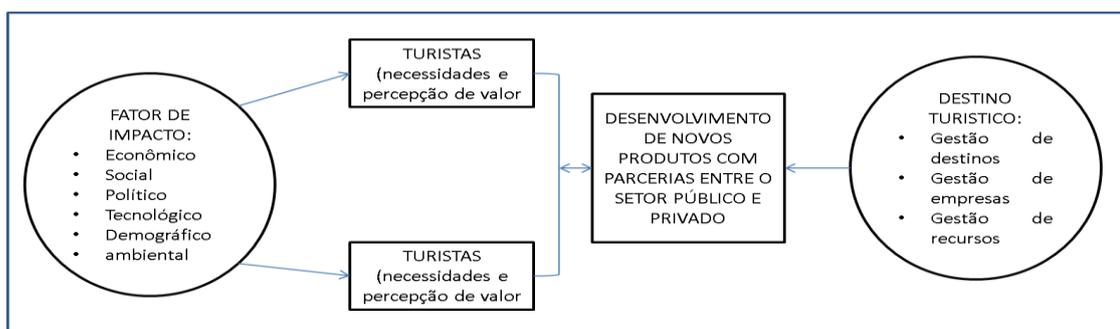


FIGURA 04 - Influência de diferentes fatores sobre o turismo
Fonte: Adaptado de Bagaric (2010, p. 239).

As parcerias, incluindo a colaboração do setor público e privado são um pré-requisito para trazer inovação e renovação, necessárias para alcançar e manter a competitividade das destinações turísticas (GO; GOVERS, 1999), pois as parcerias e a cooperação estreita entre todos os fornecedores locais são a chave para o aumento da capacidade dos destinos oferecerem produtos de qualidade (BUHALIS, 2000). As alianças estratégicas podem melhorar a produtividade e o melhor desempenho das organizações da destinação, mesmo sabendo-se que a configuração das parcerias entre o setor público e privado não é tarefa fácil de ser realizada, porém não é impossível e ainda, totalmente desejável (GO; GOVERS, 1999; DWYER; KIM, 2003). Objetivando um melhor entendimento, a Tabela 01 traz as funções e responsabilidades dos setores público e privado, envolvidos nas parcerias em turismo.

TABELA 01 - Funções e responsabilidades das parcerias

Setor Público	Setor Privado
Ter uma visão para o turismo	Entender as preocupações ambientais e sociais dos governos e comunidades locais
Proporcionar um ambiente favorável para o turismo, que permita sustentabilidade de lucros para o setor privado, oferecendo fluxo de capital livre e facilitando os investimentos	Desenvolver habilidades e o desejo de utilizar a competência, o acesso ao financiamento para o desenvolvimento e operação dos serviços turísticos
Certificar-se de infraestruturas adequadas e sua manutenção	Assumir a responsabilidade coletiva para a divulgação e praticar os padrões da indústria, considerando a ética, a moral e a justiça
Gerar condições de mercado suficientes para estimular o desenvolvimento sustentável do turismo	Contribuir para a preservação da cultura, tradições e ambiente, levando a educação e orientação aos turistas, como uma diretiva fundamental para o desenvolvimento sustentável do setor
Fornecer apoio, termos e serviços favoráveis ao setor privado, juntamente com incentivos	Envolver as comunidades locais no desenvolvimento do turismo e garantir que elas estejam satisfeitas com os benefícios a elas dirigidos
Certificar-se de uma legislação trabalhista flexível	Desenvolver ações de formação de habilidades profissionais de trabalho, a fim de alcançar a excelência na qualidade do serviço
Certificar-se de uma regulamentação estável e uma política fiscal justa	Cooperar com os governos para garantir a segurança e bem-estar dos turistas
Fornecer um modelo de regulação de uso, através de consulta com todas as partes interessadas, para a proteção dos ambientes naturais, culturais e sociais	Contribuir para o desenvolvimento de pesquisas e criação de bancos de dados estatísticos
Assegurar o bem-estar das comunidades locais, bem como dos visitantes nacionais e internacionais	Recorrer às tecnologias, a fim de aumentar a eficácia das operações, marketing e qualidade de serviço turístico
Desenvolver iniciativas de investigação, em cooperação com o setor privado, para o fornecimento de informações sobre mercados para os investidores da indústria e comunidade e, para uma melhor percepção e compreensão das mudanças de mercado.	

Fonte: WTO (2000 *apud* FRANCO; ESTEVÃO, 2010, p.606, tradução nossa).

A influência predominante do setor público e a falta de envolvimento e comprometimento dos participantes do setor privado na formação da política de turismo tem originado lições problemáticas nos destinos (MARCH; WILKINSON, 2009). Desta forma, a

participação das partes interessadas (organizações públicas e privadas) não deve ser negligenciada quando do planejamento de parcerias, pois tal envolvimento irá possibilitar uma comunicação eficaz entre os parceiros (EL-GOHARY; OSMAN; EL-DIRABY, 2006). Levando em conta que a colaboração é considerada essencial para levar ao desenvolvimento sustentável do turismo, as parcerias são recomendadas vislumbrando resultados sustentáveis (GRACI, 2013).

Assim como a participação dos atores, a liderança dentro de uma parceria também merece atenção especial. Isto porque a mesma tem sido influenciada pela teoria das partes interessadas (*stakeholders*), sendo que tal teoria foi utilizada para estudar a liderança em tempos turbulentos, processos de sucessão de executivos, habilidades de liderança em desenvolvimento e ainda, a partilha de poder pelo líder (PARMAR *et al*, 2010). No turismo, os participantes do setor público e privado exigem uma compreensão das diferenças de poder entre os atores, bem como uma consciência das diferentes oportunidades para que estes possam participar na liderança (MARCH; WILKINSON, 2009) do destino turístico.

No caso particular de destinos turísticos, a liderança da equipe de gestão deve envolver os atores e coordenar as estratégias para projetar uma imagem diferenciada do produto turístico, criando uma atmosfera de cooperação onde os atores estejam cientes de que pertencem a uma cadeia de fornecimento, e que cada *performance* agrega valor à experiência turística; estabelecendo protocolos e acordos de cooperação entre entidades públicas e privadas, visando a prossecução de objetivos de melhoria globais (MENDES; COELHO; MENDES, 2015); ao ponto do desenvolvimento de produtos, com base em parcerias estar sendo identificado como uma forma de criar vantagem competitiva para os destinos (HAVEN-TANG; SEDGLEY, 2014), onde programas e projetos integrados e a partilha de uma visão comum sobre a destinação evidenciam a existência de parcerias nos destinos turísticos (MENDES; COELHO; MENDES, 2015).

Portanto, em uma parceria bem-sucedida se espera que apresente níveis mais elevados de qualidade de comunicação, mais partilha de informações entre os parceiros, e mais participação no planejamento e definição de objetivos. Isto porque no processo de parcerias, a participação dos atores refere-se à medida que os parceiros se envolvem no planejamento e estabelecimento de metas, de tal forma que a participação pode influenciar na capacidade de competir de forma eficaz e ainda, no processo de parceria, a necessidade de participação dos atores na especificação de papéis, responsabilidades e expectativas, aumenta (MOHR; SPEKMAN, 1994).

Sabendo que o setor turístico tem experimentado mudanças verdadeiramente

significativas tanto no âmbito da oferta como da demanda, torna-se evidente que a gestão turística requeira novos modelos e procedimentos que se adaptem à esta evolução experimentada nos últimos anos (JIMÉNEZ *et al*, 2009). Deste modo, corroborando com os autores acima mencionados, entende-se que as parcerias entre as organizações públicas e privadas contribuem para o sucesso da gestão do destino e, entender como esse processo ocorre, tomando como base a percepção dos gestores públicos e privados, faz desta uma lacuna teórica a ser investigada.

6.4 DIMENSÕES DE ANÁLISE NAS PARCERIAS E A GESTÃO DE DESTINOS

Necessárias para alcançar e manter a competitividade dos destinos turísticos, as parcerias possibilitam inovação e renovação à atividade turística (GO; GOVERS, 1999) quando inseridas na gestão da destinação. Vários estudos abordando os esforços de parcerias entre as organizações públicas e privadas e da participação destes atores no planejamento e gestão de destinos estão presentes na literatura, buscando refletir a necessidade do envolvimento das partes interessadas, refinando processos para a tomada de decisão conjunta sobre questões de planejamento e gestão das destinações turísticas (JAMAL; GETZ, 1995).

Analisando os trabalhos levantados por meio de pesquisa junto à bancos de dados científicos, observa-se que as parcerias têm se tornado um objeto de pesquisa alvo de diversos pesquisadores, com a finalidade de atingir os mais diferentes objetivos, tendo como temática em suas pesquisas, a abordagem de uma diversidade de dimensões e subdimensões estudadas. Para efeito desta tese, a seguir, são apresentadas as investigações realizadas tendo como principal foco as parcerias e a gestão de destinos turísticos, bem como é realizada uma discussão das dimensões Processos, Relacionamentos, Cooperação, Parcerias Turísticas Locais, Organizações, Elementos de Sucesso das Parcerias, Funções e Responsabilidades, Objetivos da PPP, Colaboração, Novos Produtos, Redes, Setores, Alianças Estratégicas, Participação, Comunicação, Liderança, Atributos, Técnicas Resolução de Conflitos, também foram abordadas suas respectivas subdimensões identificadas nos estudos investigados (Quadro 05, p. 108).

Dimensão Processos

Em seu estudo, Araujo e Bramwell (2002) examinaram uma parceria envolvida no planejamento para o desenvolvimento do turismo regional, em uma região do nordeste

brasileiro, tendo a dimensão Processos como sendo essencial para o desenvolvimento entre o setor público e privado.

No desenvolvimento de parcerias entre o setor público e privado, os processos devem ser colaborativos, envolvendo as tomadas de decisões específicas sobre os acordos já alcançados, sendo que sua implementação requer uma gestão sistemática das relações interorganizacionais (ARAUJO; BRAMWELL, 2002).

Dimensão Relacionamentos

A dimensão Relacionamentos também foi considerada nos estudos de Araujo e Bramwell (2002) como essencial nas parcerias.

O poder dos relacionamentos no processo de parceria entre os setores público e privado é igualmente importante ao conhecimento dos *stakeholders* envolvidos, sendo importante o estabelecimento de regras básicas entre os participantes para o desenvolvimento de um processo justo e com equidade de poder (ARAUJO; BRAMWELL, 2002).

Dimensão Cooperação

Na investigação realizada por Bhat e Milne (2008), destacaram haver diferentes níveis de Cooperação, sendo adequadas em diferentes contextos de marketing de destino e ainda que, a cooperação tem sido amplamente estudada no contexto das parcerias iniciadas a partir de um planejamento ou perspectiva de desenvolvimento do turismo.

A cooperação e as parcerias são de grande valor para o turismo, sendo que existem diferentes níveis de cooperação que são adequados em diferentes contextos do marketing de destino (BHAT; MILNE, 2008). Analisando o estudo apresentado, percebe-se que a cooperação não é somente de grande valor para o marketing do destino e sim, para toda a sua gestão.

Dimensão Parcerias Turísticas Locais

As Parcerias Turísticas Locais do tipo pública, quase pública, quase privada e privada, fazem parte do estudo realizado por Zapata e Hall (2012), buscando compreender os processos de colaboração público-privadas no setor do turismo.

Em seu estudo, tendo a Espanha como objeto, Zapata e Hall (2012) observam que o

processo de hibridação de colaboração pública-privada está relacionado com a indefinição dos limites entre o setor público e o privado. Segundo eles, na dinâmica da parceria quase-pública, um organismo público imita características individuais de uma organização privada, gozando de maiores recursos financeiros do que as puramente públicas. Já a quase-privada, segundo os autores está relacionada com o processo de publicização pelo qual o governo estende seu alcance por meio da criação de redes de empresas, sendo que o setor privado tem o poder de condução da parceria. Desta forma, as parcerias turísticas locais na Espanha foram vistas como públicas, quase-públicas, privadas, quase-privadas, mas não misturadas na forma de parcerias público-privadas.

Entender como as parcerias e acordos de colaboração refletem em seu meio é tão crucial como entender as respostas organizacionais para esse ambiente, sendo que a configuração organizacional e práticas de parcerias locais de turismo são uma combinação dos componentes institucionais que conferem legitimidade à parceria e resposta desta parceria aos seus constituintes (ZAPATA; HALL, 2012). Desta forma, existe a necessidade de um equilíbrio da legitimidade e eficácia nas parcerias locais de turismo e conseqüentemente, nos processos de colaboração entre os setores público e privado.

Dimensão Organizações

As Organizações públicas e privadas foram objeto de estudo de Jiménez *et al* (2009), que buscaram analisar o papel da Fundação de Turismo de Cuenca, gestor do turismo do destino, enquanto agente aglutinador da iniciativa pública e privada para o turismo.

Jiménez *et al* (2009) destacam uma série de vantagens da gestão integrada do turismo, como: uma maior coordenação de esforços entre o setor público e o privado; otimização de recursos econômicos; oferta global e; mensagem homogênea do destino. Ainda segundo os autores, do ponto de vista da gestão turística, os esforços de promoção têm sido verdadeiramente importantes, unidos à profissionalização de sua própria gestão e à um conjunto de aspectos relevantes como a investigação, planejamento, qualidade, criação de produtos, informação no destino e ainda, sua comercialização.

Dimensão Elementos de Sucesso das Parcerias

Um quadro teórico combinando diferentes conceitos e elementos buscando explicar e compreender o fenômeno das parcerias entre o setor público e o privado no turismo foi

desenvolvido por Franco e Estevão (2010), destacando os Elementos de Sucesso de tais parcerias como sendo: crédito e reconhecimento, poder e equidade, confiança e compromisso, visão, responsabilidade, compreensão compartilhada de problemas, processo de tomada de decisão, liderança, atenção ao processo e, interdependência e complementaridade, com base no estudo realizado por Spink e Merrill-Sands (1999).

Os elementos apresentados por Spink e Merrill-Sands (1999) permitem a criação e desenvolvimento de um ambiente aberto e confiante, possibilitando parcerias de sucesso nos destinos turísticos.

Desta forma, a identificação dos elementos e fatores que influenciam o sucesso de parcerias é fundamental para sua análise e por uma completa compreensão do âmbito deste tipo de cooperação nos destinos turísticos.

Dimensão Funções e Responsabilidades

No estudo realizado por Franco e Estevão (2010) também foi inserida a dimensão Funções e Responsabilidades, tanto do setor público quanto privado. As funções e responsabilidades do setor público e privado nas parcerias foram descritas pelos autores de acordo com as definições da WTO (2000).

As parcerias entre os setores públicos e privados e uma estreita cooperação entre os fornecedores locais constituem fatores essenciais para permitir que destinos turísticos ofereçam produtos de qualidade (FRANCO; ESTEVÃO, 2010), sendo fundamental, portanto, que tanto o setor público quanto o privado sejam conhecedores de suas funções e responsabilidades dentro das parcerias.

Dimensão Objetivos da Parceria

Os produtos, o marketing e vendas, a pesquisa e tecnologia, as infraestruturas, os recursos humanos e o financiamento são tidos como Objetivos da Parceria, apresentados no estudo desenvolvido por Franco e Estevão (2010).

São vários os objetivos que levam ao desenvolvimento de parcerias entre o setor público e privado. Franco e Estevão (2010) descreveram os seguintes objetivos, adaptados de um estudo publicado pela WTO (2002), como sendo:

Objetivo Produtos: tem como foco valorizar e preservar os recursos, estabelecer padrões de qualidade, desenvolver atrações, fornecer apoio técnico para o desenvolvimento de

programas inovadores, contribuir para o bem-estar econômico da comunidade, superar as barreiras de investimento, proteger os consumidores e, enfrentar a concorrência.

Objetivos Marketing e Vendas: tem como foco desenvolver a imagem do destino, desenvolver a eficiência do marketing, melhorar o âmbito e a cobertura dos mercados, fornecer suporte para o marketing e distribuição eletrônica, prestar apoio para a participação em exposições, valorizar a cooperação de programas de marketing e, acesso a novos mercados.

Objetivo Pesquisa e Tecnologia: voltado para o fornecimento de metodologias de pesquisa e análises quantitativas, implementar contas satélites de turismo e, facilitar a evolução tecnológica.

Objetivo Recursos Humanos: focado em estabelecer padrões de qualidade e de serviço, oferecer programas de formação e educação e, desenvolver a produtividade e inovação.

Objetivo Infraestruturas: voltado para o desenvolvimento de infraestruturas viárias, de transporte e serviços básicos, garantir a saúde pública e o saneamento, garantir a segurança e, desenvolver sistemas de comunicação.

Objetivo Financiamento: tem como foco obter investimentos e financiamentos, influenciar investimentos públicos e, obter investimentos iniciais.

Sendo assim, com base no estudo de Franco e Estevão (2010) é possível ter uma compreensão dos principais objetivos que conduzem à criação de uma parceria, de acordo com os diferentes domínios de ação.

Dimensão Colaboração

A dimensão Colaboração foi objeto de pesquisa de alguns estudiosos, a exemplo do trabalho realizado por Jamal e Getz (1995), que aplicou as construções teóricas da colaboração para destinos de turismo e ofereceu uma visão sobre a colaboração interorganizacional (diferentes atores) para o domínio específico do turismo no planejamento e desenvolvimento de destinos turísticos. Araujo e Bramwell (2002) trabalharam a variável Colaboração em seu estudo, como sendo fundamental para o estabelecimento de parcerias. Zapata e Hall (2012) também trataram da colaboração em seu estudo. Graci (2013) trabalhou a progressão da parceria existente em uma ilha da Indonésia, visando ilustrar como uma colaboração bem sucedida pode ser estabelecida entre os diferentes atores do destino. E ainda, Haven-Tang e Sedgley (2014) descreveram os desafios de desenvolvimento de destinos

rurais, explorando o papel da colaboração e parceria entre entidades dos setores público e privado.

A colaboração oferece uma dinâmica e flexibilidade para incorporar os diferentes pontos de vista das partes interdependentes, sendo que a mesma pode ser formalizada por meio das parcerias (JAMAL; GETZ, 1995).

A colaboração interorganizacional pode conduzir à partilha de conhecimento, experiência, capital e outros recursos, a uma maior coordenação das políticas relevantes, ao aumento da aceitação destas políticas e ainda, uma implementação mais eficaz (PRETTY, 1995 *apud* ARAUJO; BRAMWELL, 2002), envolvendo a tomada de decisões conjuntas entre as partes interessadas para a resolução de problemas.

Na prática, a colaboração tem muitas formas, podendo ser por meio do planejamento do turismo, participação em decisões políticas, difusão de informações em mídia, de comitês consultivos e órgãos de coordenação e ainda, por meio de parcerias entre os setores público e privado (ZAPATA; HALL, 2012).

A colaboração é, portanto, um processo evolutivo de alianças de organizações que trabalham juntas, com potencial para permitir que tais organizações reúnam seus conhecimentos, levando à partilha e implementação de ideias bem como métodos criativos para lidar com soluções para os problemas do destino (GRACI, 2013).

De acordo com o trabalho desenvolvido por Haven-Tang e Sedgley (2014), a colaboração em forma de parcerias pode desempenhar um papel fundamental para o alcance dos objetivos das destinações turísticas, sobretudo as rurais.

Portanto, com base nos estudos ora apresentados, percebe-se que a colaboração entre os setores público e privado são essenciais para a criação de parcerias de sucesso nos destinos turísticos.

Dimensão Novos Produtos

O desenvolvimento de Novos Produtos enquanto resultado das parcerias esteve presente nos estudos de Bagaric (2010), mostrando que a influência da mudança global sobre os turistas e o rápido desenvolvimento tecnológico requer uma adaptação adequada dos destinos turísticos, de tal modo que as parcerias contribuem para o desenvolvimento de novos produtos na destinação.

Gerir destinos turísticos implica no acompanhamento das tendências globais, adaptando os produtos criados e/ou criando novos produtos inovadores com uma estreita

cooperação do setor público e privado, implicando desta forma, na criação de projetos comuns a partir de parcerias entre o setor público e o privado (BAGARIC, 2010).

Dimensão Redes

A dimensão Redes esteve presente nas investigações realizadas. Dredge (2006) discutiu a utilidade da teoria de redes para a compreensão da capacidade dos destinos desenvolverem significativas e produtivas parcerias, bem como buscou entender como tais redes moldam oportunidades e impedimentos para as parcerias em âmbito local. Já March e Wilkinson (2009), desenvolveram um estudo buscando oferecer um método para investigar as relações conceituais das redes em regiões de turismo, destacando os tipos de parcerias realizadas entre o setor público e privado, de acordo com o trabalho realizado.

De acordo com Dredge (2006), uma das vantagens da teoria de redes para o turismo local é a possibilidade dos interessados serem membros de mais de uma rede, sendo que os poderes das partes interessadas, papéis, interações e funções podem variar em conformidade com a rede a que pertencem. A autora ainda chama a atenção para uma ação explícita que deve ser desenvolvida, buscando o equilíbrio dentre o governo e a LTO, bem como entre a rede ativa e a comunidade para evitar situações em que a comunidade não legitime a LTO.

As redes de turismo são entidades complexas e mutáveis que se desenvolvem e evoluem ao longo do tempo em resposta ao desenvolvimento ambiental e organizacional, compostas por integrantes tanto do setor público quanto privado (MARCH; WILKINSON, 2009).

A promoção de um ambiente em que parcerias inovadoras possam surgir exige uma gestão cuidadosa, gerenciando as relações entre as redes de turismo e a comunidade em geral (DREDGE, 2006).

Dimensão Setores

Os Setores público e privado são dimensões de estudo que constam do trabalho realizado por Buhalis (2000), quando trabalhou o conceito de destino e buscou sintetizar modelos para o marketing estratégico e a gestão de destinos, destacando que os destinos turísticos precisam diferenciar seus produtos desenvolvendo parcerias entre os setores públicos e privados em âmbito local para garantir a competitividade na comercialização da destinação.

As parcerias entre o setor público e privado e uma estreita cooperação entre todos os fornecedores é fundamental para que o destino ofereça produtos de qualidade que excedam as expectativas dos clientes (BUHALIS, 2000).

Dimensão Alianças Estratégicas

A dimensão Alianças Estratégicas também foi objeto de estudo, sendo que Dwyer e Kim (2003) desenvolveram um modelo de competitividade de destino, indicando os principais elementos e indicadores de competitividade, destacando a formação de alianças estratégicas entre os setores público e privado como fundamental para o desenvolvimento do turismo.

As alianças estratégicas entre os setores público e privado, segundo Dwyer e Kim (2003), podem melhorar a produtividade e competitividade das organizações membros, sendo que tais alianças podem ser executadas por meio das parcerias.

Dimensão Participação

A dimensão Participação fez parte do estudo sobre parcerias realizado por El-Gohary, Osman e El-Diraby (2006), desenvolvendo um modelo tratando da participação dos atores nos projetos de parcerias, destacando a importância e relevância desta participação.

Vários problemas são encontrados nas iniciativas de parcerias entre o setor público e privado ao redor do mundo, sendo que a oposição pública tem sido relatada como a principal razão do fracasso das parcerias em muitos casos (EL-GOHARY; OSMAN; EL-DIRABY, 2006). Desta forma, a participação das partes interessadas não deve ser negligenciada quando do planejamento das parcerias, sendo necessário a criação de programas de envolvimento que irão ajudar na comunicação eficaz entre os proponentes do projeto e as partes interessadas.

Portanto, levando em consideração o estudo realizado por El-Gohary, Osman e El-Diraby (2006), a participação dos atores públicos e privados no processo de parceria é de extrema importância, sendo ainda de grande relevância para o sucesso de tais parcerias.

Dimensão Comunicação

A dimensão Comunicação, destacando a partilha da informação, a qualidade e a participação das partes interessadas foi descrita como uma das características de sucesso das parcerias, no trabalho realizado por Mohr e Spekman (1994), enquanto que a difusão pública

da variável comunicação esteve presente no estudo de El-Gohary, Osman e El-Diraby (2006) sobre as parcerias entre o setor público e privado nos destinos turísticos.

Para alcançar os benefícios da colaboração, a comunicação efetiva entre os parceiros é essencial. A comunicação efetiva é alcançada por meio da qualidade da comunicação na transmissão das informações, onde estas devem ser compartilhadas por meio da partilha de informações entre os parceiros e ainda; a participação, que se refere à medida em que os parceiros se envolvem em conjunto no planejamento e estabelecimento de metas (MOHR; SPEKMAN, 1994).

A difusão é o processo de comunicar informações às partes interessadas, ou seja, trata-se da produção e distribuição de informação pública às partes interessadas (EL-GOHARY; OSMAN; EL-DIRABY, 2006). Ainda segundo El-Gohary, Osman e El-Diraby (2006), a distribuição pública da informação pode ser realizada por meio de correspondências, publicação, postagem pública, interação de áudio e vídeo, *on-line* ou ainda, por reuniões.

Com base nos trabalhos analisados, percebe-se a importância que é dada à comunicação nos processos de parcerias entre o setor público e privado, de tal forma que a mesma não deve ser negligenciada nos estudos sobre as parcerias nos destinos turísticos.

Dimensão Atributos

Os Atributos compromisso, confiança, coordenação e interdependência foram destacados como características para o sucesso das parcerias, por Mohr e Spekamn (1994), nos destinos turísticos.

Nos atributos para as parcerias de sucesso citados pelos autores, o compromisso refere-se à vontade dos parceiros para exercer esforços em nome da parceria; a coordenação está relacionada com a definição de limites e reflete o conjunto de tarefas que cada parte espera que o outro execute; a interdependência resulta das relações firmadas com benefícios mútuos de interação e; a confiança que está relacionada ao desejo que as partes interessadas têm em colaborar.

Portanto, e ainda levando em consideração as contribuições do trabalho dos autores citados acima, é possível assegurar que as parcerias de sucesso exigem níveis elevados de interdependência, confiança, compromisso e coordenação entre as partes interessadas.

Dimensão Técnicas Resolução de Conflitos

A utilização de Técnicas para Resolução de Conflitos entre os parceiros é uma das características para o sucesso das parcerias nos destinos, segundo Mohr e Spekamn (1994) sendo esta uma dimensão que constou de seus estudos.

Dimensão Percepção

A dimensão percepção foi introduzida no trabalho de Getachew e Miruts (2015), quando analisaram a percepção sobre o papel das parcerias entre os setores público e privado no desenvolvimento do turismo, tendo como objeto de estudo as parcerias existentes na Etiópia.

De acordo com o estudo realizado, tanto o setor público quanto o privado possuem entendimento positivo sobre as parcerias e as possibilidades de sua implementação no setor do turismo, sendo que a promoção do turismo internacional e doméstico, bem como a produção e formação de artefatos culturais são áreas prioritárias para ambos os setores no destino estudado.

6.5 SÍNTESE CONCLUSIVA

O Quadro 05 apresenta uma síntese das dimensões e subdimensões pesquisadas tendo como palavra chave ‘parcerias na gestão de destinos’, quando da realização dos estudos pelos autores citados no item anterior.

(continua)

Dimensões	Subdimensões	Autor(es)
Processos	-	Araujo, Bramwell (2002)
Relacionamentos	-	Araujo, Bramwell (2002)
Cooperação	-	Bhat, Milne (2008)
Parcerias turísticas locais	Pública	Zapata, Hall (2012)
	Quase pública	Zapata, Hall (2012)
	Quase privada	Zapata, Hall (2012)
	Privada	Zapata, Hall (2012)
Organizações	Públicas	Jiménez <i>et al</i> (2009)
	Privadas	Jiménez <i>et al</i> (2009)
Elementos sucesso parcerias	Crédito e conhecimento	Franco, Estevão (2010)
	Poder e equidade	Franco, Estevão (2010)
	Confiança e compromisso	Franco, Estevão (2010)
	Visão	Franco, Estevão (2010)
	Responsabilidade	Franco, Estevão (2010)
	Compreensão compartilhada dos problemas	Franco, Estevão (2010)
	Processo tomada decisão	Franco, Estevão (2010)

Dimensões	Subdimensões	Autor(es)
	Liderança	Franco, Estevão (2010)
	Atenção ao processo	Franco, Estevão (2010)
	Interdependência e complementaridade	Franco, Estevão (2010)
Funções e responsabilidades	Setor público	Franco, Estevão (2010)
	Setor privado	Franco, Estevão (2010)
Objetivos da Parceria	Produtos	Franco, Estevão (2010)
	Marketing e vendas	Franco, Estevão (2010)
	Pesquisa e tecnologia	Franco, Estevão (2010)
	Infraestruturas	Franco, Estevão (2010)
	Recursos humanos	Franco, Estevão (2010)
	Financiamento	Franco, Estevão (2010)
Colaboração	-	Jamal, Getz (1995); Araujo, Bramwell (2002); Zapata, Hall (2012); Graci (2013)
	Setor público	Haven-Tang, Sedgley (2014)
	Setor privado	Haven-Tang, Sedgley (2014)
Novos produtos	-	Bagaric (2010)
Redes	-	Dredge (2006)
	Setor público	March, Wilkinson (2009)
	Setor privado	March, Wilkinson (2009)
Setores	Setor público	Buhalis (2000)
	Setor privado	Buhalis (2000)
Alianças estratégicas	Setor público	Dwyer, Kim (2003)
	Setor privado	Dwyer, Kim (2003)
Participação	Importância	El-Gohary, Osman, El-Diraby (2006)
	Relevância	El-Gohary, Osman, El-Diraby (2006)
Comunicação	Difusão pública	El-Gohary, Osman, El-Diraby (2006)
	Partilha informação	Mohr, Spekman (1994)
	Qualidade	Mohr, Spekman (1994)
	Participação	Mohr, Spekman (1994)
Atributos	Compromisso	Mohr, Spekman (1994)
	Confiança	Mohr, Spekman (1994)
	Coordenação	Mohr, Spekman (1994)
	Interdependência	Mohr, Spekman (1994)
Técnicas resolução conflitos	-	Mohr, Spekman (1994)
Percepção	-	Getachew, Miruts (2015)

(conclusão)

QUADRO 05 - Quadro síntese de dimensões e subdimensões relacionadas à palavra chave parcerias na gestão de destino (1994-2015)

Fonte: Elaboração própria (2017).

Uma vez que as parcerias devem incluir os pontos de vista de todas as partes interessadas dentro de um destino e identificar vários papéis e responsabilidades para que cada parte interessada possa contribuir para o objetivo global de mover o destino em direção a uma gestão mais sustentável do turismo (GRACI, 2013) e ainda, levando em consideração que nos estudos de parcerias mencionados neste capítulo, não houve nenhuma investigação relacionada especificamente às parcerias entre as organizações públicas e privadas na gestão dos destinos turísticos, entende-se ser esta uma lacuna importante para investigação, buscando identificar as percepções dos gestores públicos e privados quanto às parcerias realizadas voltados para a gestão dos destinos turísticos.

CONCLUSÃO PARTE I: CONTRIBUIÇÕES DOS ESTUDOS SOBRE DESTINOS TURÍSTICOS, GOVERNANÇA, ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS, PARCERIAS E GESTÃO DOS DESTINOS PARA A IDENTIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES DE ANÁLISE DA TESE

Atualmente é possível observar que as organizações estão constantemente se esforçando para conseguir uma vantagem competitiva, de tal forma que a concorrência é uma força para mudança porque, a menos que uma organização se equipare ou supere seus concorrentes em eficiência, qualidade ou sua capacidade de criar novos ou melhores bens e serviços, ela não sobreviverá (JONES, 2010), o que igualmente ocorre com uma destinação turística. Isto porque, uma gestão que fortalece o desenvolvimento e melhor desempenho do destino promove benefícios e valor para todos os seus *stakeholders* (SPYRIADIS; BUHALIS; FYALL, 2011).

A revisão teórica desenvolvida nas seções anteriores sugere a importância das organizações públicas e privadas no processo de gestão dos destinos turísticos. Portanto, as dimensões identificadas como fundamentais para esta tese encontram-se embasadas na fundamentação teórica estruturada nesta investigação e ainda, na justificativa teórica desenvolvida a seguir contemplando a importância de tais dimensões para o presente estudo.

Nos destinos turísticos, uma gestão com participação equilibrada das organizações públicas e privadas vem favorecer o desenvolvimento e competitividade dos mesmos, uma vez que a participação refere-se à miríade de partes interessadas, que devem ter voz no processo de tomada de decisão nas organizações (SEMEONE *et al*, 2011) e conseqüentemente nos destinos.

Sendo assim, a dimensão **participação** e seus indicadores objetiva a obtenção da percepção dos gestores públicos e privados com relação à participação das organizações públicas e privadas na gestão do destino, por meio do conhecimento da atenção dada às organizações e, da participação ativa das mesmas no processo de gestão de destinos. Esta dimensão foi utilizada tendo em vista a importância e relevância da participação dos atores no processo de gestão de destinos (EL-GOHARY; OSMAN; EL-DIRABY, 2006) para o alcance do sucesso e busca da excelência na gestão das destinações turísticas.

A atenção dada aos atores no processo de gestão do destino, quanto à sua participação, é vista como de suma importância para o sucesso do mesmo (MOHR; SPEKMAN, 1994), embora se acredite que nem sempre isso ocorra no momento de implementação da gestão. Com base na Agenda Regional do Mar do Algarve (CCDRAlgarve, 2008) e no Plano Estratégico Nacional do Turismo (TURISMO DE PORTUGAL, 2011) é possível observar a

atenção dada às organizações públicas e privadas na gestão do destino Algarve. No destino Foz do Iguazu, a atenção dada às organizações públicas e privadas pode ser observada na participação de seus representantes no Conselho Municipal de Turismo (PDITS-FI, 2009).

Os novos modelos de gestão nas organizações vêm diminuindo os degraus hierárquicos, fazendo com que mais pessoas passem a participar das decisões empresariais (PRÉVE; MORITZ; PEREIRA, 2010), sendo que, transpondo para a gestão de destinos turísticos, a participação das organizações públicas e privadas deve ser igualmente incentivada. A participação ativa das organizações, tanto públicas quanto privadas, torna-se relevante no processo de gestão do destino (EL-GOHARY; OSMAN; EL-DIRABY, 2006. No destino Algarve, a participação das organizações públicas e privadas é estabelecida pela Agenda Regional do Mar do Algarve (CCDRAlgarve, 2008), bem como no Plano Estratégico Nacional do Turismo (TURISMO DE PORTUGAL, 2011). A participação efetiva das organizações públicas e privadas ocorre no destino Foz do Iguazu principalmente por meio do Conselho Municipal de Turismo, uma vez que o mesmo encontra-se em plena atividade, sendo seus representantes atuantes, propondo diretrizes que subsidiem ações desenvolvidas em prol do turismo local (PDITS-FI, 2009).

O turismo é uma atividade diversificada, que requer cooperação e colaboração entre os setores público e privado, a fim de sobreviver e prosperar. As relações entre estes dois setores precisam ser bem equilibradas, culminando em ações coordenadas entre as organizações públicas e privadas para a gestão do destino. É necessário que estejam presentes nas parcerias realizadas entre as organizações públicas e privadas, certas características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da cooperação, facilitando as ações coordenadas (PUTNAM, 2000 *apud* CANÇADO *et al*, 2008).

Diante disto, a dimensão **parcerias** e seus indicadores tem como objetivo avaliar a percepção dos gestores públicos e privados quanto às parcerias estabelecidas pelas organizações na gestão do destino, e a participação das organizações na criação e desenvolvimento de parcerias. Esta dimensão foi utilizada uma vez que as parcerias em destinos turísticos devem ocorrer entre o setor público e o privado (BUHALIS, 2000) e ainda, que a gestão do destino turístico requer relações baseadas em parcerias realizadas entre o setor público e o setor privado. Desta forma, a colaboração em forma de parcerias entre as organizações públicas e privadas pode desempenhar um papel fundamental para o alcance dos objetivos das destinações (HAVEN-TANG; SEDGLEY, 2014) uma vez que a colaboração tem sido defendida como uma característica intrínseca da gestão de destino (SPYRIADIS;

BUHALIS; FYALL, 2011).

A cooperação entre as organizações ocorre quando há confiança mútua e certeza de poder contar com os parceiros quando necessário (CANÇADO *et al*, 2008). Estabelecer parcerias entre os setores público e privado não é tarefa fácil, mas não é impossível, além de ser totalmente desejável (GO; GOVERS, 1999; DWYER; KIM, 2003), desde que tais parcerias visem a gestão compartilhada do destino. No Algarve a competitividade é estimulada pela cultura de parcerias, o que possibilita uma eficiente gestão de recursos, resultando num aumento da atratividade e melhoria do desempenho da destinação (TURISMO DE PORTUGAL, 2015a). Em Foz do Iguazu as parcerias entre as organizações favorecidas pelo Fórum de Turismo Sustentável Cataratas & Caminhos e Adeturoeste, ambas instâncias de governança regional, são realizadas objetivando a gestão do destino (PDITS-FI, 2009).

Os destinos turísticos competem em um mercado com uma presença crescente de concorrentes em oferta generalizada, especializada ou diversificada; em oferta com diferente envolvimento de atores públicos e privados (VALLS, 2006). No processo de criação e desenvolvimento de parcerias, a participação das partes interessadas (atores públicos e privados) não deve ser negligenciada (EL-GOHARY; OSMAN; EL-DIRABY, 2006), de tal forma que a participação das organizações neste processo é fundamental para o sucesso das mesmas e conseqüentemente, dos destinos. De acordo com a Agenda Regional do Mar do Algarve, a região deve realizar a promoção de uma gestão integrada e holística, com a participação de diferentes atores no desenvolvimento de parcerias e sinergias regionais (CCDRAlgarve, 2008). O destino Foz do Iguazu conta com apoio do trade turístico nas ações realizadas, por meio de diferenciadas parcerias, tanto no que se refere aos recursos humanos quanto financeiros (BIESEK, 2009).

O atual e irreversível processo de globalização em curso na economia mundial reforça em muito a concorrência entre os países e regiões enquanto destinos turísticos, estimulando e fazendo apelo à mudanças estruturais na atividade turística (MATIAS; SARDINHA, 2008). Os atores do destino influenciam o processo decisório de acordo com o sistema de valores que representam e por meio das relações que estabelecem entre si, as quais podem acontecer sob a forma de alianças, quando seus objetivos, interesses e aspirações são complementares ou idênticos (PRÉVE; MORITZ; PEREIRA, 2010). Uma aliança estratégica é um acordo que compromete duas ou mais empresas a compartilhar seus recursos para desenvolver, em conjunto, novas oportunidades de negócios, podendo ser usadas para gerenciar interdependências competitivas (JONES, 2010). Tais alianças podem ocorrer em forma de parcerias entre as organizações. As parcerias são um pré-requisito para trazer inovação e

renovação, necessárias para alcançar e manter a competitividade das destinações turísticas (GO; GOVERS, 1999). O estabelecimento efetivo destas parcerias pelas organizações públicas e privadas corrobora para o desempenho superior dos destinos.

A pesquisa realizada sobre o potencial e viabilidade de parcerias público-privadas no turismo em Portugal, constatou-se que o principal problema do setor turístico português é efetivamente a falta de cooperação entre os *stakeholders*, de tal forma que o desenvolvimento de parcerias não somente é possível como viável no turismo de Portugal (ELIAS, 2014). Em Foz do Iguaçu, a parceria público-privada para ações conjuntas é favorecida pelo Fórum de Turismo Sustentável Cataratas & Caminhos e, a Adeturoeste, ambas instâncias de governança regional (PDITS-FI, 2009), além das parcerias realizadas pelo trade turístico, envolvendo os setores público e privado (BIESEK, 2009).

O ambiente globalizado requer flexibilidade e velocidade, sendo que para isso as organizações precisam fazer uso das equipes cujo trabalho vem sendo favorecido pela evolução da tecnologia da informação, permitindo a interação entre pessoas geograficamente dispersas, a custos de comunicação decrescentes (COHEN, 1995 *apud* DE PAULA, 2007). “Na era da informação e da sociedade interativa e interligada em tempo real na qual vivemos, a informação é o principal ativo na luta pela sobrevivência das organizações” (STAREC, 2008, p.48). Portanto, a informação é considerada e utilizada em muitas organizações como um fator que interfere na estrutura organizacional, sendo um relevante instrumento de apoio à gestão (PRÉVE; MORITZ; PEREIRA, 2010).

Diante destas constatações, a dimensão **informação** e seus indicadores objetiva a obtenção da percepção dos gestores públicos e privados quanto à partilha de informações pelas organizações públicas e privadas, no tocante à partilha não somente das informações, mas igualmente dos recursos e conhecimento, bem como da colaboração das organizações no processo de desenvolvimento e implementação de sistemas de informações como facilitadores desta partilha e ainda, quanto à transparência das informações partilhadas pelas organizações entre as demais organizações do destino. Esta dimensão foi utilizada levando em consideração que a partilha de informações, recursos e conhecimento entre os parceiros (MOHR; SPEKMAN, 1994; BEAUMONT; DREDGE, 2010) vem a ser um contributo para as organizações e conseqüentemente, para a gestão do destino. A gestão efetiva de uma organização requer a percepção clara e objetiva da informação e do sistema de informação (PRÉVE; MORITZ; PEREIRA, 2010), uma vez que a importância da informação para as organizações é universalmente aceita, constituindo, se não o mais importante, pelo menos um dos recursos cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados com o sucesso

desejado.

A informação é entendida como dados que fazem a diferença, a partir do momento que são dotados de significado, organizados e comunicados. Passa a ser considerada como vantagem competitiva, tornando-se relevante para a formulação de estratégias pelas organizações (ROEDEL, 2008). A gestão da informação pode ser definida como todas as ações relacionadas à obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa recomendada, a um custo apropriado, no tempo oportuno, em lugar adequado, para tomar a decisão correta (WOODMAN *apud* LIMA, 2008). Sendo assim, a partilha das informações, recursos e conhecimentos entre os parceiros torna-se importante na predição do sucesso das parcerias (MOHR; SPEKMAN, 1994) e consequente qualidade do destino, de tal forma que esta partilha deve ocorrer junto às organizações públicas e privadas dos destinos. No destino Foz do Iguaçu observa-se uma preocupação com o sistema de informação turística, com destaque para a campanha de promoção e comercialização ‘Foz do Iguaçu – Destino do Mundo’ (PDITS-FI, 2009).

A informação é fonte de poder, riqueza, sucesso e espiritualidade e, do ponto de vista organizacional, é um dos recursos importantes que estão disponíveis para a gestão dos destinos, encontrada a partir de várias fontes e canais, formando sistemas de informação (DARYAEI *et al*, 2012), sendo necessário e primordial que as organizações colaborem para o desenvolvimento destes sistemas de informações nos destinos. Na era do conhecimento e da tecnologia, cada vez mais, o que as organizações podem fazer depende do que os sistemas de informação permitem realizar (ALVES, 2008). Ao melhorar a qualidade da informação, a tecnologia da informática pode melhorar a qualidade da tomada de decisão na gestão das organizações (PRÉVE; MORITZ; PEREIRA, 2010). Barnard (1971 *apud* DE PAULA, 2007) afirma que a comunicação se relaciona com a formulação de propósito e a transmissão das prescrições coordenadas para a ação e para outros atos, salientando que o estabelecimento e a manutenção de um sistema de informação é tarefa primária dos gestores. O uso eficiente dos sistemas de informação pode proporcionar aos gestores as informações necessárias para a compreensão do desenvolvimento de seus produtos (DWYER; KIM, 2003). No destino Algarve, a inovação em turismo nas organizações pode ser desencadeada pela adoção de novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), nas suas mais variadas formas e aplicações, tendo sua adoção aumentada ao longo dos últimos anos na região (CCDRA Algarve, 2015).

A informação pode ser definida como aquilo que altera ou reforça o conhecimento (DAFT, 2002), sendo crucial a transparência das informações nas organizações. A

transparência refere-se portanto, à partilha de informações e de ações de forma aberta (SEMEONE *et al*, 2011), onde a boa gestão dos destinos implica em um livre fluxo de informações, com transparência, entre as partes interessadas (SPYRIADIS; BUHALIS; FYALL, 2011), ou seja, as informações devem ser partilhadas com transparência entre as organizações públicas e privadas do destino. O principal órgão facilitador da partilha de informações com transparência no destino Foz do Iguaçu é o Conselho Municipal de Turismo, cujo comprometimento e maior integração entre seus membros se faz por meio de ações pautadas na transparência, resultando em ações de coordenação e ordenamento do desenvolvimento turístico como em fortalecimento institucional das entidades/organizações membros (PDITS-FI, 2009).

As mudanças no mercado turístico e a necessidade de novas estratégias que respondam aos desafios atuais e futuros reclamam políticas capazes de responder aos problemas de reestruturação econômica, social e ambiental (FERREIRA, 2009). Este cenário requer uma política de turismo flexível para um destino turístico, a fim de responder às necessidades do mercado e da indústria global. Sendo os gestores os principais atores das organizações, precisam dispor de competências necessárias para conduzir equipes na elaboração e implantação de estratégias organizacionais (SILVA, 2008), uma vez que a estratégia de uma organização é uma sequência específica de decisões e ações que os gestores tomam para utilizar importantes competências essenciais para alcançar uma vantagem competitiva e ultrapassar seus concorrentes (JONES, 2010).

Portanto, a dimensão **políticas e estratégias** e seus indicadores objetiva a obtenção da percepção dos gestores públicos e privados quanto à definição das políticas e estratégias das organizações, da existência de políticas que identificam as responsabilidades e contribuições para o estabelecimento de parcerias, do conhecimento pelas organizações da participação e cooperação concreta dos representantes das organizações na gestão do destino e ainda, do conhecimento pelas organizações de revisões e atualizações das políticas e estratégias com representantes das organizações do destino. Esta dimensão foi utilizada uma vez que políticas e estratégias adequadas contribuem para o gerenciamento de destinos turísticos (MANENTE, 2008) e ainda, levando em consideração que a participação e cooperação de diferentes atores do turismo para a tomada de decisão contribuem para uma gestão mais democrática (BRAMWELL; LANE, 2011).

Em geral, os destinos tendem a ser fortes na definição de políticas e estratégias (GO; GOVERS, 2000), sendo recomendado que as políticas e estratégias do destino estejam ancoradas em leis e outros tipos de regulamentação direta para que se tenha um bom potencial

de aplicação (DINICA, 2009), porém, torna-se igualmente importante que políticas e estratégias voltadas à gestão do destino sejam definidas pelas organizações com igual seriedade. O monitoramento constante das políticas de turismo pode alertar os gestores para situações por exemplo, em como as políticas podem estar a enviesar o sistema ou situações em que as políticas não estão a atingir o público desejado (HALL; JENKINS, 1995 *apud* FERREIRA, 2009).

No destino Algarve, as organizações públicas e privadas da região participaram do processo para a elaboração do Plano de Marketing Estratégico da região para o período de 2015-2018, contribuindo significativamente para a elaboração das estratégias propostas para o destino (CCDRAlgarve, 2014), demonstrando a inclusão das organizações nas definições de estratégias para o destino. De acordo com o PDITS-FI (2009) o destino Foz do Iguaçu possui uma legislação densa e norteadora da gestão turística em função principalmente de ter o Parque Nacional do Iguaçu como um importante atrativo turístico, além de ter o Conselho Municipal de Turismo como importante disseminador de políticas e estratégias para a gestão do destino. A estratégia de comunicação desenvolvida para o destino, tendo como slogan ‘Foz do Iguaçu – Destino do Mundo’ é um exemplo de integração dos setores público e privado no destino Foz do Iguaçu (BIESEK, 2009).

A transparência garante a eficácia e eficiência na gestão do destino (PECHLANER; VOLGGER; HERNTREI, 2012), contribuindo para o estabelecimento de parcerias entre as organizações públicas e privadas. Sendo assim, a existência de políticas transparentes identificando critérios para o estabelecimento de parcerias no destino deve ser um pressuposto para a eficácia e eficiência das destinações. Foz do Iguaçu tem no Conselho Municipal de Turismo o principal articulador de políticas e estratégias para o desenvolvimento do turismo no destino (NASCIMENTO, 2010), partilhando informações com transparência entre as entidades/organizações membros (PDITS-FI, 2009).

A influência predominante do setor público e a falta de envolvimento e comprometimento dos participantes do setor privado na formação da política de turismo tem originado lições problemáticas nos destinos (MARCH; WILKINSON, 2009), tornando-se fundamental a participação e cooperação de representantes das organizações públicas e privadas do destino no processo de gestão. No destino Algarve, os documentos analisados sinalizam para a participação e cooperação dos representantes de organizações públicas e privadas na gestão do destino (CCDRAlgarve, 2008; CCDRAlgarve, 2014; TURISMO DE PORTUGAL, 2015a). A participação e cooperação dos representantes das organizações públicas e privadas na gestão do destino Foz do Iguaçu é concretizada, principalmente, por

meio da participação de tais organizações no Conselho Municipal de Turismo (PDITS-FI, 2009).

As políticas e estratégias devem ser baseadas nas necessidades presentes e futuras e, nas expectativas das partes interessadas, devendo ser criadas, revisadas e atualizadas (PORTER; TANNER, 2004). Sendo assim, representantes das organizações do destino devem participar das revisões e atualizações das políticas e estratégias para a destinação turística. O Conselho Municipal de Turismo do destino Foz do Iguaçu é um órgão cuja atribuição está relacionada a formulação e controle da execução de políticas públicas setoriais, envolvendo a participação de representantes de organizações públicas e privadas do destino (NASCIMENTO, 2010).

A liderança é considerada um fator importante para o sucesso de qualquer organização e conseqüentemente, dos destinos turísticos (FREITAS; SARMENTO, 2008). Para Kouzes e Posner (1977 *apud* PREVE; MORITZ; PEREIRA, 2010), a liderança é a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas. Tem como papel sinalizar claramente para a organização a importância do conhecimento, patrocinar as iniciativas e reconhecer as pessoas que criam e compartilham conhecimento (ANGELONI, 2008). Os gestores de um destino turístico devem agir de acordo com os processos e métodos definidos com credibilidade e confiança, tornando-se essencial uma liderança estratégica do destino que estabeleça consenso entre todas as partes interessadas (BOKSBERGER; ANDEREGG; SCHUCKERT, 2011).

Sendo assim, a dimensão **liderança** do destino e seus indicadores objetiva a obtenção da percepção dos gestores públicos e privados quanto ao envolvimento das lideranças públicas e privadas no processo de planejamento e tomada de decisões para a gestão do destino, por meio da contribuição das organizações na tomada de decisões, do conhecimento dos líderes do destino, do conhecimento do monitoramento da gestão pelos líderes, do conhecimento de estímulo à comunicação interna e externa pelos líderes e ainda, do conhecimento de mecanismos de garantia de participação equilibrada das organizações na tomada de decisões para o destino. Esta dimensão foi utilizada uma vez que a liderança de destinos requer um alto grau de confiança (BERITELLI; BIERGER, 2014), devendo ser dotada de habilidades de comunicação, negociação e construção de relacionamentos (KPMG; WTO; WTOBC, 2003) entre os atores, permitindo a criação de um ambiente de confiança entre os parceiros do destino.

A liderança, segundo Dwyer e Kim (2003) é necessária para fornecer uma direção geral para o desenvolvimento do turismo na destinação. Diante desta afirmação e ainda,

sabendo que a participação de uma gama diversificada de atores (públicos e privados) para a tomada de decisão pode melhorar os processos democráticos na gestão do destino (BRAMWELL; LANE, 2011), conhecer o quanto tais organizações contribuem para a tomada de decisão em seus destinos torna-se essencial para a compreensão da liderança praticada na destinação. O Memorando Turístico do Algarve afirma que o Algarve precisa de uma liderança forte composta por parceiros públicos e privados, agregando interesses do turismo da região (TURISMO DE PORTUGAL, 2013). Em Foz do Iguaçu, as organizações públicas e privadas contribuem para a tomada de decisão para a gestão do destino por meio da participação de seus representantes no Conselho Municipal de Turismo, uma vez que este também é um órgão deliberativo das questões turísticas no município (NASCIMENTO, 2010).

O destino turístico deve reconhecer cada *stakeholder* e reconhecer onde cada um se enquadra no contexto global da atividade turística, reconhecendo suas funções e interligando estas de maneira que cada um seja igualmente responsável pelo sucesso do turismo e seus impactos (PIMENTEL; COSTA, 2008). A identificação dos atores é tida como fundamental para o sucesso da organização (GARVARE; JOHANSSON, 2010) e conseqüentemente do destino, sendo que conhecer os líderes da destinação é igualmente relevante para uma maior aproximação entre as organizações e a liderança local. A formatação do Conselho Municipal de Turismo em Foz do Iguaçu possibilita o conhecimento dos líderes públicos e privados, tendo em vista que os mesmos são nomeados por meio de Decreto Municipal, documento tornado público por meio de publicação em órgão oficial de imprensa (NASCIMENTO, 2010).

A participação está relacionada aos sistemas e mecanismos que as organizações possuem para garantir a atuação de vários atores nas tomadas de decisões, de planejamento e gestão dos destinos (SEMEONE *et al*, 2011). Portanto, o controle e o monitoramento fazem parte da boa governança do destino, requerendo mecanismos para a medição do desempenho operacional do mesmo, mas também para o controle de decisões tomadas (PECHLANER; RAICH; KOFINK, 2011), sendo importante um monitoramento da gestão do destino pelos líderes públicos e privados. No destino Algarve, o monitoramento da atividade turística pode ser percebido pelas publicações realizadas pelo Turismo de Portugal – Regional do Algarve, a exemplo do Boletim Algarve Conjuntura Turística, de 2015. Também pode ser tido como exemplo de monitoramento do resultado da atividade turística do destino, o Estudo de Competitividade do Turismo do Algarve, realizado pela CCDRAlgarve (2013). O monitoramento da gestão do turismo, em Foz do Iguaçu, ocorre por meio do Conselho

Municipal de Turismo, com a participação de representantes de organizações públicas e privadas (NASCIMENTO, 2010). No destino Foz do Iguaçu tais monitoramentos podem ainda, ser sinalizados com os estudos comparativos da oferta turística realizados pela Secretaria Municipal de Turismo, a exemplo do Comparativo da Oferta Turística 1987 a 2014 (SMTU, 2014).

No atual contexto globalizado e competitivo, as organizações são obrigadas a aprimorar seus processos e, especialmente, qualificar o processo de comunicação, estudar seus tipos e suas formas de comunicar (WOITCHUNAS; SILVA, 2008). Em ambientes organizacionais, cuja visão sistêmica atual requer processos de comunicação entre si, é necessário que os agentes tenham um aprendizado que permita tornar o processo desta natureza em um instrumento de integração, que promova a melhoria das ações e fortaleça o princípio de um legado técnico e documental em uma organização (PRÉVE; MORITZ; PEREIRA, 2010), sendo por meio da comunicação que as organizações e seus membros trocam informações, formam entendimento, coordenam atividades, exercem influência e ainda, socializam-se. A comunicação exerce um papel importante nos processos gerenciais pois é o canal utilizado para auxiliar na tomada de decisão, envolvendo a troca de informações entre os *stakeholders* (SILVA, 2008). A comunicação e os processos comunicativos desempenham importante papel na gestão do destino (BERITELLI; BIERGER, 2014), tornando primordial uma comunicação eficaz, envolvendo os atores, auxiliando no processo de resolução de conflitos internos (BREGOLI, 2013), de tal forma que a comunicação interna deve ser estimulada pelos líderes dentro das organizações. No destino Algarve, um exemplo do estímulo à comunicação interna está sinalizado no Manual da Qualidade dos postos de turismo da região do Algarve, disponível para consulta de todos os colaboradores, desenvolvido pelo Turismo de Portugal - regional Algarve (TURISMO DE PORTUGAL, 20??).

As principais vantagens de melhores comunicações para os processos organizacionais são: funcionamento organizacional independente do tempo e distância; maior disseminação da informação e do conhecimento, particularmente às pessoas localizadas em áreas remotas; criação de grupos e organizações ligados eletronicamente (GERSTEIN, 1993 *apud* DE PAULA, 2007). A efetiva comunicação das informações para usuários potenciais na sociedade representa oportunidades de incremento à produção de bens e serviços, criando novas possibilidades de expansão e competitividade para as organizações (FREIRE, 2008). A comunicação é requisito básico no processo de gestão de destinos, uma vez que a comunicação eficaz garante a todos os atores melhor recebimento e compreensão das

informações necessárias para o atendimento de seus objetivos e necessidades (DABPHET; SCOTT; RUHANEN, 2012), sendo importante o conhecimento do quanto os líderes públicos e privados têm estimulado a comunicação externa no destino. O Memorando Turístico do Algarve sinaliza para a necessidade de se colaborar e apoiar as organizações privadas, alinhando estratégias para a uniformização de materiais de comunicação do destino (TURISMO DE PORTUGAL, 2013). O setor público regional do Algarve desenvolveu nos últimos anos uma gama de serviços e competências de governo eletrônico, contando com a iniciativa Algarve Digital, tendo sua iniciativa adotada por outras autoridades locais, facilitando o relacionamento com os cidadãos (CCDRAlgarve, 2015). A campanha 'Foz do Iguaçu – destino do Mundo' com a integração dos setores públicos e privados, bem como a criação do site www.fozdoiguacudestinodomundo.com.br em três idiomas (BIESEK, 2009), são exemplos de comunicação externa realizada pelo destino.

O processo de tomada de decisão organizacional implica na identificação e solução de problemas em uma organização sendo influenciada por uma série de fatores, particularmente relacionados à estrutura interna da organização, bem como ao nível de estabilidade ou instabilidade do ambiente externo (DAFT, 2002). A tomada de decisões organizacionais é, portanto, o processo de responder a um problema buscando e escolhendo uma solução ou curso de ação que irá criar mais valor para os *stakeholders* organizacionais, envolvendo a escolha de procedimentos operacionais mais eficazes para tratar das contínuas atividades de criação de valor de uma organização e ainda, criando e implementando soluções mais eficazes permitindo que a organização se adapte às condições incertas e mutáveis do ambiente (JONES, 2010). É o uso da informação, na sua existência, que permite aos gestores tomar decisões melhores, aprender com clientes e concorrentes e, monitorar resultados (DAVENPORT *apud* STAREC; GOMES; CHAVES, 2008). Sendo assim, a participação equilibrada das partes interessadas pode favorecer debates e práticas de construção de consenso, requerendo regras claras para que todos os envolvidos percebam suas responsabilidades no processo (D'ANGELLA; DE CARLO; SAINAGHI, 2010). Desta forma, a existência de mecanismos para a participação equilibrada das organizações no processo de tomada de decisões nos destinos torna-se de suma importância para o sucesso da gestão. No Destino Foz do Iguaçu, o Conselho Municipal de Turismo é um mecanismo que garante a participação equilibrada de representantes de organizações públicas e privadas na tomada de decisão para o destino (PDITS-FI, 2009).

As últimas décadas foram marcadas por fortes mudanças no modo de gestão das organizações públicas e privadas (ROEDEL, 2008) e de destinos turísticos. Ao atrair pessoas

para participar de seu funcionamento, a organização define papéis que as mesmas deverão representar, adequando suas habilidades e formas de desempenho pessoal ao comportamento requerido para a obtenção dos objetivos desejados (TEIXEIRA, 1999). A diferenciação em uma organização, dos papéis de cada um resulta em clareza sobre a autoridade e as responsabilidades de cada um no sistema; sendo que a autoridade é o poder de tornar as pessoas responsáveis por suas ações e de tomar decisões sobre como investir e utilizar os recursos da organização (JONES, 2010). Portanto, o sucesso da gestão do destino dependerá da capacidade dos diferentes atores em desempenhar seus respectivos papéis (VALLS, 2006), tornando-se de suma importância conhecer o papel desempenhado pelas organizações públicas e privadas no processo de gestão dos destinos turísticos.

Com base nas investigações analisadas e a partir da gestão dos destinos, das parcerias nos destinos, da governança no destino e das organizações públicas e privadas na gestão dos destinos, foram identificadas as dimensões e subdimensões observadas em tais estudos (Quadro 06 – Apêndice A) que, de uma forma ou de outra, trouxeram contribuições para a gestão do destino e para a presente tese, conforme a discussão feita nos itens que trataram das dimensões e subdimensões de cada palavra chave pesquisada.

Portanto, com base no referencial teórico consultado, as dimensões e indicadores para esta tese foram definidos, sendo que, segundo Dencker (2007), tal definição deve ter o propósito de viabilizar o alcance dos objetivos específicos definidos na introdução do trabalho.

Desta forma, tomando como base o Quadro 06 (Apêndice A) e ainda, levando em consideração os demais materiais analisados e as contribuições dos trabalhos realizados onde a percepção dos atores quanto à gestão dos destinos foi objeto de pesquisa (DWYER *et al*, 2009; BORNHORST; RITCHIE; SHEEHAN, 2010; PEARCE; SCHANZEL, 2013; SIGALA, 2013; VONG; SILVA; PINTO, 2015; GETACHEW; MIRUTS, 2015), identificou-se 5 (cinco) dimensões básicas tidas como fundamentais para o atendimento dos objetivos da presente tese, uma vez que ainda não se realizou nenhuma investigação analisando tais dimensões de forma conjunta nem com o mesmo objetivo aqui proposto. São elas: participação, parcerias, informação, políticas e estratégias e, liderança.

Diante das argumentações realizadas para as dimensões definidas buscando o alcance dos objetivos da presente tese, tendo como base a revisão de literatura realizada, acredita-se que com os dados empíricos coletados junto aos gestores públicos e privados nos destinos escolhidos e ainda, os dados coletados em materiais tornados públicos sobre tais destinos, esta tese representa uma contribuição para uma melhor compreensão do papel desempenhado

pelas organizações públicas e privadas na gestão de destinos consolidados.

Para um melhor delineamento do referencial teórico utilizado na construção das dimensões, o Quadro 07 apresenta uma síntese das dimensões e indicadores definidos para o alcance dos objetivos da presente tese, tendo como base a revisão de literatura realizada.

(continua)

Dimensões	Indicadores	Autor(es)
Participação (Participação das organizações públicas e privadas na gestão do destino)	Atenção às organizações	Mohr, Spekman (1994); Rhuanen <i>et al</i> (2010); Hall (2011a); Pechlaner, Volgger, Herntrei (2012)
	Participação ativa	Jamal, Getz (1995); El-Gohary, Osman, El-Diraby (2006); Nilsson (2007); Rhuanen <i>et al</i> (2010); Hall (2011a); Pechlaner, Volgger, Herntrei (2012); Chou <i>et al</i> (2015)
Parcerias (Parcerias entre as organizações públicas e privadas na gestão do destino)	Parcerias estabelecidas	Go, Govers (1999); Buhalis (2000); Dwyer, Kim (2003); Osmankovic, Renjic e Zrnic (2010); Bagaric (2010); Zahra (2011); Pinheiro, Wada (2012); Wang, Li (2013); Bregoli (2013); Gardiner, Scott (2014); Chou <i>et al</i> (2015); Hurk, Verhoest (2015); Pearce (2015); Pimentel, Pimentel (2015)
	Criação e desenvolvimento de parcerias	Dwyer, Kim (2003); El-Gohary, Osman, El-Diraby (2006); Osmankovic, Renjic e Zrnic (2010); Bagaric (2010); Zahra (2011); Wang, Li (2013); Gardiner, Scott (2014); Chou <i>et al</i> (2015); Hurk, Verhoest (2015); Pearce (2015)
	Estabelecimento parcerias	Go, Govers (1999); Dwyer, Kim (2003); KPMG, WTO, WTOBC (2003); Osmankovic, Renjic, Zrnic (2010); Bagaric (2010); Zahra (2011); Zapata, Hall (2012); Wang, Li (2013); Bregoli (2013); Gardiner, Scott (2014); Haven-Tang, Sedgley (2014); Chou <i>et al</i> (2015); Pearce (2015); Hurk, Verhoest (2015)
Informação (Partilha das informações do destino entre os gestores públicos e privados)	Partilha	Mohr, Spekman (1994); El-Gohary, Osman, El-Diraby (2006); Beaumont, Dredge (2010); Hall (2011a); Dabphet, Scott, Ruhanen (2012); Daryaei <i>et al</i> (2012); Pearce (2015)
	Colaboração no desenvolvimento e implementação de sistemas de informação na gestão do destino	D'Angella, De Carlo, Sainaghi (2010); Franco, Estevão (2010); Hall (2011a); Daryaei <i>et al</i> (2012); Graci (2013); Komppula (2014); Colaric-Jakse, Ambroz (2015); Pearce (2015)
	Partilha com transparência	Mohr, Spekman (1994); Rhuanen <i>et al</i> (2010); Spyriadis, Buhalis, Fyall (2011); Pechlaner, Volgger, Herntrei (2012); Dabphet, Scott, Ruhanen (2012); Volgger, Pechlaner (2014); Pearce (2015)
Políticas e estratégias (Políticas e estratégias do destino e sua relação para o fortalecimento das parcerias das organizações públicas e privadas)	Definição de políticas e estratégias	Go, Govers (2000); Dinica (2009); Dreher, Salini (2010); Wang, Bramwell (2012); Pearce (2015)
	Política transparente	Manente (2008); Beaumont, Dredge (2010); Rhuanen <i>et al</i> (2010); Franco, Estevão (2010); Pechlaner, Volgger, Herntrei (2012); Volgger, Pechlaner (2014); Pearce (2015)
	Participação e cooperação concreta dos representantes	Jamal, Getz (1995); Nilsson (2007); Bhat, Milne (2008); March, Wilkinson (2009); D'Angella, De Carlo, Sainaghi (2010); Bramwell, Lane (2011); Pechlaner <i>et al</i> (2012); Graci (2013); Haven-Tang, Sedgley (2014); Halkier, Kozak, Svensson (2014); Komppula (2014); Colaric-Jakse, Ambroz (2015)
	Revisão e atualização	Jamal, Getz (1995); Porter, Tanner (2004); Nilsson (2007)

Dimensões	Indicadores	Autor(es)
Liderança (Envolvimento das lideranças públicas e privadas no planejamento e tomada de decisões para a gestão do destino)	Contribuição na tomada de decisão	Jamal, Getz (1995); Spink, Merrill-Sands (1999); Nilsson (2007); Franco, Estevão (2010); Bramwell, Lane (2011); Bruyn, Alonso (2012); Bregoli (2013); Pearce (2015)
	Conhecimento líderes	Beritelli, Bierger, Laesser (2007); Garvare, Johansson (2010); Pechlaner, Raich, Kofink (2011); Chou <i>et al</i> (2015)
	Monitoramento da gestão	Dwyer, Kim (2003), Pechlaner, Raich, Kofink (2011); Pearce (2015)
	Estímulo à comunicação interna	Mohr, Spekman (1994); Spink, Merrill-Sands (1999); KPMG, WTO, WTOBC (2003); Sainaghi (2006); El-Gohary, Osman, El-Diraby (2006); Pechlaner, Raich, Kofink (2011); Dabphet, Scott, Ruhanen (2012); Bregoli (2013); Waligo, Clarke, Hawkins (2013); Beritelli, Bierger (2014)
	Estímulo à comunicação externa	Mohr, Spekman (1994); Spink, Merrill-Sands (1999); KPMG, WTO, WTOBC (2003); Sainaghi (2006); El-Gohary, Osman, El-Diraby (2006); Pechlaner, Raich, Kofink (2011); Dabphet, Scott, Ruhanen (2012); Bregoli (2013); Waligo, Clarke, Hawkins (2013); Beritelli, Bierger (2014)
	Mecanismos participação equilibrada na tomada de decisão	Mohr, Spekman (1994); Jamal, Getz (1995); El-Gohary, Osman, El-Diraby (2006); D'Angella, De Carlo, Sainaghi (2010); Pearce (2015)

(conclusão)

QUADRO 07 – Dimensões e indicadores para análise do papel das organizações públicas e privadas na gestão de destinos turísticos

Fonte: Elaboração própria (2017).

Desta forma, com base na fundamentação realizada contemplando às dimensões e seus indicadores, justifica-se a definição e importância destes como essenciais para o presente estudo.

Sendo assim, o estudo de tais dimensões vem a ser um contributo desta tese para o avanço dos estudos sobre a gestão dos destinos turísticos, uma vez que a mesma contribui para uma melhor compreensão do papel desempenhado pelas organizações públicas e privadas na gestão de destinos turísticos, por meio de uma pesquisa da percepção dos gestores públicos e privados de destinos consolidados. Tal compreensão objetiva uma maior aproximação de tais organizações visando a busca da excelência na gestão das destinações turísticas, tornando-as mais competitivas.

PARTE II. ESTUDO EMPÍRICO

7 OS DESTINOS ALGARVE E FOZ DE IGUAÇU

7.1 INTRODUÇÃO

A presente seção tem por finalidade caracterizar os destinos turísticos tidos como objeto de estudo para validação dos resultados da investigação ora apresentada, sendo eles, Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil, ambos destinos turísticos internacionais consolidados. Foz do Iguaçu-Brasil foi escolhido por se tratar do terceiro destino turístico no Brasil que mais recebe turistas internacionais (PORTAL BRASIL, 2013) e a região do Algarve-Portugal, por ser o principal destino de Portugal, tendo grande aceitação pelos turistas internacionais (PORTUGAL, 2013b). Acredita-se que com um estudo comparativo de dois destinos turísticos distintos, de características bem distintas e, já consolidados, é possível verificar melhor a realidade em análise, uma vez que com um estudo único torna-se difícil validar as conclusões.

Para melhor compreensão e visualização das informações, apresenta-se a seguir, primeiramente a caracterização do Destino Algarve - Portugal e posteriormente do Destino Foz do Iguaçu – Brasil, realçando características particulares de cada destino relacionadas aos seus elementos naturais, culturais e sociais e ainda, no tocante ao desenvolvimento turístico.

7.2 O DESTINO ALGARVE, PORTUGAL

7.2.1 Caracterização geográfica e socioeconômica

Localizado no sul de Portugal e no extremo ocidental da Península Ibérica, o Algarve (Figura 12) apresenta-se como uma região periférica tanto em termos nacionais como em termos internacionais, com cerca de 5 mil km², ocupando cerca de 6% da superfície do país, apresentando uma extensa faixa litorânea, uma área de barrocal¹ e outra de serra (INE, 1998,

¹ O Barrocal é um território de relevo ondulado, constituído por terrenos datados do Jurássico que apresenta um revestimento vegetal cuja composição florística e tipo de agrupamentos, se não são exclusivos, pelo menos muito raramente se repetem fora da sua área. Corresponde a uma extensa faixa de terrenos mesozóicos carbonatados, localizados na parte central da orla algarvia, situado entre a Serra e a faixa litoral. As características do relevo desta área resultam da composição litológica, das suas formações geológicas e da sua posição entre o Oceano e os terrenos do Maciço Antigo, que a limitam a Norte. A génese das formas de relevo esteve, desta forma, condicionada pela

ALMEIDA; FERREIRA; COSTA, 2011). A região do Algarve tem como limites naturais, a norte a região do Alentejo, a leste a região espanhola de Andaluzia e sul e a oeste, o Oceano Atlântico (INE, 1998), contando com acessibilidades rodoviárias e aeroportuárias, sendo servida pelo segundo maior aeroporto do país em termos de passageiros transportados, representando 23,4% do total de passageiros transportados nos aeroportos portugueses (CCDRAlgarve, 2004), fazendo a conectividade da região com as demais regiões do país e do exterior, localizado na cidade de Faro, (CCDRAlgarve, 2015), bem como é atravessada por um dos principais eixos rodoviários do país, o IP1 que vem do norte e segue em direção à Espanha (INE, 1998; CCDRAlgarve, 2004).

As distintas unidades geológicas da região parecem acompanhar a separação entre diferentes espaços sociais, geográficos e paisagísticos, sendo que no interior existe uma extensa barreira montanhosa de orientação Leste-Oeste (a serra de xisto) e, mais próxima do Atlântico, emerge a serra de Monchique; espraiando-se para sul, uma vasta área de calcários constituída por montes e planaltos, que caracterizam a área do barrocal que, por sua vez, desagua no litoral (CARMO; SANTOS, 2011).

proximidade do mar que se traduziu na dissecação das formas e na existência de extensos níveis litorais de aplanamento (superfícies de abrasão), com espessos depósitos de origem marinha, bem como na presença de níveis de erosão perfeitamente conservados e de um sistema de falha e fratura, devidamente identificado com a dinâmica do Maciço Antigo. O Barrocal é identificado com as formações calcárias que constituem séries sedimentares de composição variada, com um estilo tectónico próprio, onde predominam inclinações acentuadas e dobras largas (GOMES; FERREIRA, 2005).



FIGURA 05 - Mapa de localização espacial do Destino Algarve – Portugal
Fonte: Fontana (2016).

Além da composição geológica diferenciada da região, a diferenciação entre as formas de povoamento e de produção agrícola eram igualmente perceptíveis, sendo que na serra, na primeira metade do século XX, a expansão do povoamento e do cultivo concentrava-se em pequenas povoações e aldeias. Ao longo da segunda metade do mesmo século, a serra foi perdendo população e o mato voltou a tomar conta de parte substancial das terras, à semelhança do que sucedia até ao final do século XIX (CAVACO, 1976 *apud* CARMO; SANTOS, 2011). O barrocal pode ser visto como uma área intermédia onde prosperam os pomares de árvores de sequeiro que identificam o cariz mediterrâneo da região (amendoeiras, alfarrobeiras, oliveiras, figueiras) e seu povoamento torna-se mais difuso, contrastando com o litoral, e tende a cobrir grande parte das encostas e cerros (CARMO; SANTOS, 2011). O Algarve litoral caracterizava-se por uma agricultura mais intensiva e de regadio e pela densificação do povoamento em vilas e cidades que, nas últimas quatro décadas, sofreram alguma industrialização e forte urbanização, sendo que a relação entre a localização litoral e o crescimento urbano é um dos traços mais estruturantes da região (CARMO; SANTOS, 2011).

A região do Algarve organiza-se hoje em quatro espaços territoriais bem distintos, que não resultam apenas das suas características biofísicas, edafo-climáticas e socio-económicas, mas que são também resultado das transformações estruturais

operadas na região ao longo das últimas décadas em função do enorme desenvolvimento das actividades turísticas e do relativo declínio das actividades económicas tradicionais anteriores. Estes quatro espaços territoriais coincidem também com as quatro unidades de paisagem da região (PROTAL, 2004, p. 48 *apud* CARMO; SANTOS, 2011).

As unidades territoriais do Algarve identificadas pelo documento redigido pelo PROTAL são: Litoral Sul, Barrocal, Serra, Baixo Guadiana e, Costa Vicentina, sendo que a caracterização de cada uma delas pode ser observada no Quadro 08.

Litoral Sul e Barrocal	De Lagos a Vila Real de Santo António (VRSA), esta unidade resulta do alargamento do conceito de litoral ao espaço do barrocal. Esbate-se a diferenciação em termos de ocupação do solo destas duas unidades e observa-se a convergência de vários problemas e conflitualidades que advém do tipo de ocupação humana. É aqui que se concentra a larga maioria da população, das actividades económicas e dos alojamentos e equipamentos.
Serra	Desde a Costa Vicentina ao Baixo Guadiana, temos o centro-interior do Algarve. Esta unidade territorial caracteriza-se pelo fraco dinamismo económico, pela rarefação do povoamento e pela forte presença de actividades pecuárias e florestais.
Baixo Guadiana	Constituída por partes dos concelhos de Vila Real de Santo António, Castro Marim, Tavira e Alcoutim. Esta unidade existe em função de uma identidade construída em torno do Rio Guadiana e da fisiografia da bacia hidrográfica, caracterizando-se pela desertificação física e humana e uma quase inexistente base económica e produtiva.
Costa Vicentina	Inclui a maior parte dos concelhos de Aljezur e Vila do Bispo, exibindo uma paisagem costeira bem particular. Povoamento pouco intenso, em pequenos núcleos rurais e elevado valor cênico e ecológico associado também a um enquadramento histórico-cultural. Caracteriza-se por um fraco dinamismo económico e insuficientes acessibilidades. Pretende-se potenciar as ligações destes dois concelhos com Lagos como eixo de desenvolvimento de um 'triângulo vicentino'.

QUADRO 08 - Síntese da caracterização das unidades territoriais do Algarve

Fonte: Carmo e Santos (2011, p. 77).

O Algarve é a região portuguesa que, relativamente à população residente, apresenta um maior número de centros urbanos, consolidando uma estrutura tradicional polinucleada. Ao longo das últimas décadas, a estruturação territorial da base económica regional conduziu a uma matriz de povoamento marcada pelo desenvolvimento dos centros urbanos litorais e suas envolventes periurbanas, e pelo esvaziamento das aglomerações do interior rural pertencentes ao barrocal e à serra (AIP, 2011, p. 162)

A região do Algarve é composta por 16 municípios, conforme pode ser observado na Figura 06.

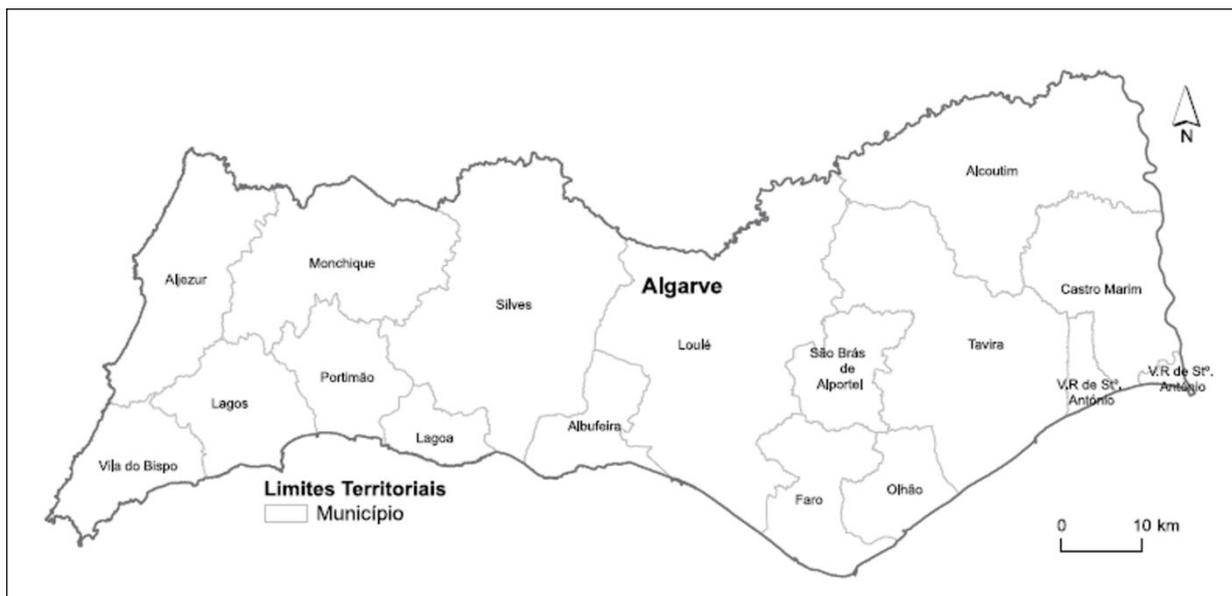


FIGURA 06 - Mapa de distribuição dos Municípios da região do Algarve

Fonte: adaptado de INE (2013).

Para uma melhor compreensão da região Algarve, uma breve caracterização de seus municípios é apresentada a seguir, em ordem alfabética, de acordo com dados compilados da publicação realizada pelo INE (1998)².

- a) Albufeira: O Concelho de Albufeira situa-se ao sul da região do Algarve, junto ao litoral e a oeste da cidade de Faro. É atravessado pela Via do Infante (IP1) e pela Estrada Nacional 125, que cruzam paralelamente à costa. Ocupa uma área de 142 km², tendo como atividades econômicas a agricultura, com destaque para a cultura permanente, destacando-se os frutos secos, os citrinos e os frutos frescos. A pecuária tem destaque para a reprodução de ovelhas e porcas reprodutoras. A pesca também compõe a economia do concelho, com destaque para a pesca do atum. O comércio e serviços têm contribuição significativa para a economia de Albufeira, sendo que os subsectores alojamento, restauração e similares representam mais de 50% da ocupação de trabalhadores. Com relação à indústria e construção, o setor concentra-se principalmente na construção e obras públicas. Com relação ao turismo, este concelho concentra aproximadamente 30% dos estabelecimentos hoteleiros da região Algarve e ainda, os estabelecimentos de ensino asseguram a escolaridade até o ensino secundário.
- b) Alcoutim: O Concelho de Alcoutim situa-se no interior norte da região do Algarve, junto à fronteira espanhola com a região da Andaluzia. É atravessado pela Estrada

² A compilação foi realizada com as informações de 1998 pois não foram localizadas no INE publicações mais recentes com tais informações.

Nacional 122 que vem do Alentejo e segue até Vila Real de Santo António. Ocupa uma área de 577 km² e tem como destaque em atividades econômicas a agricultura, destacando-se os frutos secos, a aveia e o trigo mole. Na pecuária tem destaque o rebanho de ovelhas e cabras. Quanto à indústria e construção, a indústria transformadora constitui seu principal subsetor. Quanto ao comércio e serviços do concelho tem no comércio por grosso e a retalho³ e outros seu principal subsetor. Quanto aos estabelecimentos de ensino, o concelho assegura a escolaridade até o terceiro ciclo do ensino básico.

- c) Aljezur: O Concelho de Aljezur situa-se no noroeste da região Algarve, junto ao litoral em plena costa Vicentina. É atravessado longitudinalmente pela Estrada Nacional 120 que segue em direção à Sagres e ocupa uma área territorial de 324km². Como atividades econômicas, a agricultura tem no cultivo do milho, do trigo mole e da aveia seus principais produtos. Na pecuária o destaque fica para as vacas de carne. A construção e obras públicas constitui o principal subsetor da indústria e construção. O comércio por grosso e a retalho e outros constitui o principal subsetor do comércio e serviços do concelho. Com relação ao turismo, concentra menos de 1% dos estabelecimentos hoteleiros da região do Algarve e tem em turistas de origem portuguesa a sua maioria. Na educação, os estabelecimentos de ensino asseguram a escolaridade até o terceiro ciclo do ensino básico.
- d) Castro Marim: o Concelho de Castro Marim situa-se na zona leste da região do Algarve e a nordeste da cidade de Faro, junto à fronteira espanhola com a região da Andaluzia. É atravessado longitudinalmente pela Estrada Nacional 122, que vem do Alentejo e segue até Vila Real de Santo António e, transversalmente pela IP1. Ocupa uma extensão territorial de 300 km². As atividades econômicas do concelho são: a agricultura, com destaque para os frutos secos, a aveia e o trigo mole. Já na pecuária destacam-se os rebanhos de cabras, vacas leiteiras e ovelhas. A construção e obras públicas constitui o principal subsetor da indústria e construção, enquanto que o subsetor do comércio por grosso e a retalho e outros e ainda, o subsetor de alojamento, restauração e similares são os destaques para o comércio e serviços. Este concelho detêm cerca de 1% dos estabelecimentos hoteleiros da região Algarve, tendo a maioria dos turistas, procedência do Reino Unido. Quanto à educação, o concelho possui estabelecimentos de ensino que asseguram a escolaridade até o terceiro ciclo do ensino

³ Comércio por grosso e a retalho: reparação de veículos automóveis e motociclos; transportes e armazenagem; atividades de alojamento e restauração (INE, 2013).

básico.

- e) Faro: O Concelho de Faro situa-se ao sul, na zona central da região do Algarve, junto ao litoral, sendo a cidade de Faro a capital regional do Algarve. É atravessado pela Via do Infante (IP1) e pela Estrada Nacional 125, que cruzam paralelamente à costa. O concelho de Faro ocupa uma área de 201km². Suas principais atividades econômicas são: a agricultura, com destaque para os citrinos, os frutos secos e as culturas hortícolas. A pecuária, embora represente um pequeno percentual do efetivo algarvio, tem destaque os rebanhos de vacas leiteiras, ovelhas e porcas reprodutoras. O setor de pesca contribui para a economia do concelho, principalmente na pesca do atum e outras. A indústria e construção do concelho tem como principal subsetor a construção e obras públicas. Quanto ao comércio e serviços, o comércio por grosso e a retalho e outros constitui seu principal subsetor. No concelho existe aproximadamente 6% dos estabelecimentos hoteleiros da região do Algarve, sendo que a maioria dos turistas que se hospeda em Faro é proveniente de Portugal. Quanto à educação, apresenta estabelecimentos de ensino pré-escolar, do primeiro, segundo e terceiro ciclo do ensino básico e secundário, escolas profissionais e de ensino artístico e do ensino superior.
- f) Lagoa: O Concelho de Lagoa situa-se no sul da região do Algarve, junto ao litoral oeste da cidade de Faro, sendo atravessado pela Estrada Nacional 125, que faz a ligação entre os concelhos do litoral algarvio, ocupando uma extensão territorial de 89 km². Tem como atividades econômicas: a agricultura, com destaque para os frutos secos, os citrinos e a vinha; a pecuária, destacando-se os rebanhos de ovelhas e porcas reprodutoras; a construção e obras públicas constituem-se o principal subsetor da indústria e construção no concelho; a maior parte do volume de negócios e do número de empresas no concelho pertencem ao comércio por grosso e a retalho e outros, sendo que o subsetor do alojamento, restauração e similares detêm a maioria dos empregos. Quanto ao turismo, neste concelho existem aproximadamente 6% dos estabelecimentos hoteleiros da região Algarve, sendo que a maioria de seus turistas é de procedência internacional, com destaque para a Alemanha. No que diz respeito à educação, os estabelecimentos de ensino do concelho asseguram a escolaridade até o ensino secundário.
- g) Lagos: O Conselho de Lagos situa-se no Sul da região do Algarve, junto ao litoral, a oeste de Faro, sendo atravessado pela Estrada Nacional 125, que cruza todo o litoral algarvio. O concelho ocupa uma área de 214 km². Tem suas atividades econômicas na

agricultura, com destaque para os frutos secos e a cevada e na pecuária, destaque para o rebanho de vacas de carne, porcas reprodutoras e ovelhas. A pesca do atum e outros estão presentes neste concelho como uma atividade econômica. Na questão da indústria e construção, a construção e obras públicas tem destaque, enquanto que no comércio e serviços, o principal subsetor é o comércio a grosso e a retalho e outros. No concelho estão presentes aproximadamente 8% dos estabelecimentos hoteleiros da região do Algarve, sendo que a procedência dos turistas é na sua maioria de estrangeiros, principalmente Alemanha e Reino Unido. Quanto à educação, os estabelecimentos de ensino do concelho asseguram a escolaridade até o ensino secundário.

- h) Loulé: O Concelho de Loulé situa-se no centro da região do Algarve, atravessando-a de norte a sul e a dividindo praticamente ao meio. É atravessado na zona sul pelos dois principais eixos rodoviários da região, a Via do Infante (IP1) e a Estrada Nacional 125. É o maior concelho do Algarve, com uma extensão territorial de 765 km². Suas principais atividades econômicas são: agricultura com destaque para os frutos secos, o olival e os citrinos; pecuária, com um diferencial dos demais concelhos, pois a maior parte do seu rebanho está definido em outros, seguido pelo rebanho das ovelhas. A pesca do atum e outros estão presentes como atividade econômica do concelho. A exemplo da maioria dos concelhos, Loulé tem como principal subsetor da indústria e construção, a construção e obras públicas assim como, tem no comércio por grosso e a retalho e outros o principal subsetor do comércio e serviços. Neste concelho existem aproximadamente 16% dos estabelecimentos hoteleiros da região Algarve, sendo que os turistas que o visitam são, em sua maioria, de procedência nacional, seguidos principalmente pelos ingleses. Na educação, os estabelecimentos de ensino do concelho asseguram a escolaridade até o ensino secundário, existindo ainda neste concelho, escolas profissionais.
- i) Monchique: O Concelho de Monchique situa-se no interior, na zona noroeste da região do Algarve. Trata-se de uma zona onde existe uma serra com o mesmo nome do concelho, sendo por este motivo menos dotada de infraestruturas rodoviárias, destacando-se apenas a Estrada Nacional 266 e ocupa uma área de 396km². Suas atividades econômicas são: agricultura, com destaque para os citrinos e a batata; pecuária com destaque para os rebanhos de porcas reprodutoras e as vacas de carne; a construção e obras públicas detêm o maior número de empresas do concelho, sendo que a indústria extrativista representa o maior volume de negócios; o comércio por

- grosso e a retalho e outros é o principal subsetor do comércio e serviços; neste concelho ainda está presente aproximadamente 1% dos estabelecimentos hoteleiros da região do Algarve, sendo que a maioria dos turistas é de procedência nacional e; o concelho assegura, na educação a escolaridade até o terceiro ciclo do ensino básico.
- j) Olhão: O Concelho de Olhão situa-se no sul da região do Algarve, junto ao litoral e a leste de Faro. É atravessado pelos dois principais eixos rodoviários da região (Via do Infante – IP1 e Estrada Nacional 125) e ocupa uma extensão territorial de 127km². A agricultura, enquanto atividade econômica tem destaque para os frutos secos, os citrinos e as culturas hortícolas. A pecuária, embora não tão expressiva também é desenvolvida no concelho, com destaque para os rebanhos de ovelhas, aves e vacas leiteiras. O setor de pesca do atum e outras do concelho tem grande representatividade, sendo responsável por cerca de 40% de capturas da região Algarve. A construção e obras públicas, seguidas pela indústria extrativa e transformadora, são os destaques para o setor da indústria e construção. O comércio por grosso e a retalho e outros é o principal subsetor do comércio e serviços do concelho. O concelho representa aproximadamente 1% dos estabelecimentos hoteleiros da região, tendo nos portugueses a maioria dos turistas. Os estabelecimentos de ensino asseguram a escolaridade até o ensino secundário.
- k) Portimão: O Concelho de Portimão situa-se no sul da região do Algarve, junto ao litoral e a oeste de Faro. É atravessado pela Estrada Nacional 125, um dos principais eixos rodoviários da região. O concelho ocupa uma área de 179km². A agricultura é uma das atividades econômicas do concelho, com destaque para os frutos secos, os frutos frescos e os citrinos. Já na pecuária, destacam-se os rebanhos de vacas de carne e porcas reprodutoras. A pesca do atum e outras também estão presentes na economia do concelho. A exemplo de outros concelhos, a construção e obras públicas constituem o principal subsetor da indústria e construção e, o comércio por grosso e a retalho e outros, do principal subsetor do comércio e serviços. Cerca de 16% dos estabelecimentos hoteleiros da região do Algarve estão presentes neste concelho, sendo que os turistas internacionais são a maioria dos visitantes, com destaque para os ingleses e alemães. Neste concelho existem estabelecimentos de ensino que asseguram a educação do primeiro, segundo e terceiro ciclo do ensino básico e do secundário, assim como possui ainda escolas profissionais e de ensino artístico e ensino superior.
- l) São Brás de Alportel: O Concelho de São Brás de Alportel situa-se no interior da região do Algarve, a norte de Faro. Trata-se de um concelho situado em uma zona de

serra, destacando-se por este motivo apenas a Estrada Nacional 270. O concelho ocupa uma extensão territorial de 150km². A agricultura enquanto atividade econômica do concelho tem como principais culturas os frutos secos, o olival e as culturas hortícolas. Embora pequeno, o rebanho da pecuária destaca a criação de pequenos ruminantes, como as ovelhas e cabras. A indústria transformadora detém o maior percentual dos negócios da indústria e construção do concelho, enquanto que o comércio por grosso e a retalho e outros, representa o principal subsector do comércio e serviços. Na educação, os estabelecimentos de ensino asseguram a escolaridade até o terceiro ciclo do ensino básico.

- m) Silves: O Concelho de Silves situa-se ao centro da região do Algarve, atravessando-a de norte a sul. Pelo concelho atravessam os dois principais eixos rodoviários da região, sendo esse, a Via do Infante (IP1) e a Estrada Nacional 125. É um dos maiores concelhos do Algarve em extensão territorial com uma área de 679 km². A agricultura, representada principalmente pelo cultivo dos citrinos e frutos secos contribui para a economia do concelho, assim como a pecuária, com seus rebanhos de ovelhas, porcas reprodutora, vacas de carne e vacas leiteiras. Os subsectores de construção e obras públicas e da indústria transformadora são destaque no setor da indústria e construção no concelho, assim como o comércio por grosso e a retalho e outros, são os destaques para o setor de comércio e serviços. Neste concelho existem cerca de 3% dos estabelecimentos hoteleiros da região, sendo que a maioria de seus turistas é estrangeira, de procedência da Alemanha e Reino Unido. Na educação, os estabelecimentos de ensino asseguram a escolaridade até o ensino secundário.
- n) Tavira: O Concelho de Tavira situa-se no sul da região do Algarve, junto ao litoral e a leste de Faro. É atravessado pelos dois principais eixos rodoviários, a Via do Infante (IP1) e a Estrada Nacional 125 e ocupa uma área de 611 km². Na agricultura se destacam os frutos secos, os citrinos, o trigo mole e a aveia enquanto atividade econômica, enquanto que na pecuária, destacam-se os rebanhos de ovelhas, vacas leiteiras e porcas reprodutoras. A pesca do atum e outras faz parte da economia do conselho, enquanto que a construção e obras públicas são o principal subsector da indústria e comércio. Já o comércio por grosso e a retalho e outros constitui o principal subsector de comércio e serviços do concelho. Neste concelho encontram-se aproximadamente 4% dos estabelecimentos hoteleiros da região, sendo que a procedência dos turistas que visitam o concelho é na maioria nacional. Na educação, os estabelecimentos de ensino asseguram a escolaridade até o ensino secundário.

- o) Vila do Bispo: O Concelho de Vila do Bispo situa-se ao sul da região do Algarve, junto ao litoral, no extremo oeste da região. Dada sua localização periférica, é servido apenas pela Estrada Nacional 125 e ocupa uma área de 179km². A agricultura enquanto atividade econômica tem no cultivo da aveia, do trigo mole e da cevada seus destaques, enquanto que na pecuária, o rebanho de ovelhas e cabras representa a maioria do efetivo. A pesca de atum e outras contribuem para a atividade econômica do concelho, enquanto que a construção e obras públicas é o principal setor da indústria e construção. O comércio por grosso e a retalho e outros constitui o maior volume de negócios do setor do comércio e serviços. No concelho estão cerca de 3% dos estabelecimentos hoteleiros da região, sendo que, de acordo com a procedência dos hóspedes do concelho, são na maioria provenientes da Alemanha, seguidos pelos turistas nacionais. O concelho, com seus estabelecimentos de ensino, assegura a escolaridade até o terceiro ciclo do ensino básico.
- p) Vila Real de Santo António: O Concelho de Vila Real de Santo António situa-se no sul da região do Algarve, no extremo leste, junto à foz do Rio Guadiana, o qual serve de fronteira entre este concelho e a província espanhola de Huelva. Devido sua localização é bem servido por infraestruturas rodoviárias, destacando-se a Via do Infante (IP1) e a Estrada Nacional 125 e ocupa uma extensão territorial de 58 km². Suas principais atividades econômicas são: na agricultura, o cultivo dos citrinos, da vinha e das culturas hortícolas; na pecuária, os rebanhos de vacas leiteiras; a pesca do atum e outras também está presente no concelho; a indústria transformadora representa o maior volume de negócios, enquanto que o comércio por grosso e a retalho e outros é o principal subsector do comércio e serviços; cerca de 4% dos estabelecimentos da região estão presentes neste concelho, contribuindo para a economia do mesmo, sendo que a maioria de seus turistas, segundo sua procedência, é nacional; na educação, a escolaridade é assegurada até o ensino secundário.

Levando em consideração as informações acima e ainda, de acordo com dados da Associação Industrial Portuguesa (AIP), observa-se que cerca de 3/5 da economia do Algarve estão associados direta ou indiretamente à procura turística, à construção civil e às despesas das administrações, de tal forma que a economia regional se encontra assentada nestes três pilares, sendo que o crescimento econômico do Algarve e todo o perfil de especialização da base econômica regional estão fortemente ligados às atividades do setor do turismo e dos serviços de apoio a ele diretamente relacionados (AIP, 2011).

Com relação à acessibilidade, o Algarve está dotado de infraestruturas aéreas,

rodoviárias, ferroviárias e marítimas que combinadas, abrem a região à Europa e ao Mundo. Em termos de vias aéreas, as duas principais infraestruturas são o Aeroporto de Faro, um dos principais pilares de suporte à economia da região que em 2014 ultrapassou os 6 milhões de passageiros (6.167.172), com um aumento de 3,1% em relação ao ano anterior (TURISMO DE PORTUGAL, 2015b) e, o Aeródromo de Portimão. Em termos rodoviários, as principais vias são: IP1/A2 (autoestrada) que assegura a ligação do Algarve com o restante do país; fronteira com Espanha, articula com o extremo nascente a Via do Infante (A22) através da ponte sobre o rio Guadiana; IC1 que constitui alternativa à A2 nas ligações com o norte do país; EN120 que permite a ligação de Aljezur a Lagos e à A22; EN122 que se desenvolve desde Vila Real de Santo António até Beja e ainda, a EN125, que liga Vila do Bispo a Vila Real de Santo António, assegurando a conexão entre diversos concelhos vizinhos ou próximos (TURISMO DE PORTUGAL, 2014).

A rede ferroviária da região do Algarve é constituída pela Linha do Sul (entre Lisboa e Tunes) e pela Linha do Algarve (entre Lagos e Vila Real de Santo António). A modernização das vias ferroviárias do Algarve permite o deslocamento no comboio rápido Alfa-Pendular de Faro à Lisboa, Porto e Braga. Com relação às vias marítimas, a região dispõe de dois portos comerciais, o de Faro e o de Portimão, que servem de apoio ao transporte de diversos tipos de cargas de e para a região. O porto de Portimão é igualmente escala de cruzeiros marítimos turísticos. A região possui ainda quatro marinas, três portos de recreio, duas docas de recreio e um cais (TURISMO DE PORTUGAL, 2014).

De acordo com o Censo de 2011, o Algarve contava com cerca de 451 mil habitantes, sendo que como concelhos mais populosos, destacaram Loulé, Faro e Portimão (TURISMO DE PORTUGAL, 2014).

Nas últimas quatro décadas sofreu uma evolução resultante do desenvolvimento turístico registrado, vindo a transformar a realidade socioeconômica da região, com reflexos no perfil de especialização econômica e ocupação territorial; desenvolvimento este que permitiram ao Algarve consolidar-se como um destino turístico com uma oferta diversificada e um conjunto de serviços de reconhecido valor para os turistas nacionais e internacionais (ALMEIDA; FERREIRA; COSTA, 2011; AIP, 2011).

7.2.2 O Algarve e o turismo

O Algarve é uma extensa região costeira que iniciou seu desenvolvimento turístico na década de 1960 em áreas mais ou menos demarcadas, sendo que algumas apresentam

características evidentes de maturidade e outras encontram-se em fase de desenvolvimento, tornando o Algarve um conjunto de destinos em situações diversificadas, não podendo ser considerado, portanto, como um destino único, mas sim um amálgama de destinos distintos que formam a região de turismo do Algarve (CUNHA, 2011).

A região do Algarve apresenta uma estrutura produtiva fortemente identificada com a especialização no turismo, cujo crescimento nas últimas quatro décadas vem produzindo profundas alterações nos mais variados domínios, com efeito sensível na qualidade e modo de vida da população (CCDRAlgarve, 2004; ANDRAZ; SILVA; VIEGAS, 2013).

O turismo constitui o setor de atividade essencial da economia do Algarve (AIP, 2011; CRUZ, 2012; ANDRAZ; SILVA; VIEGAS, 2013), considerado como o mais famoso destino de Portugal, tendo no sol e praia seu principal produto turístico, estando entre os vinte melhores destinos de viagem em todo o mundo (VALLE; MENDES; GUERREIRO, 2012), embora outros produtos turísticos tenham contribuído para a diversificação da oferta turística algarvia, nomeadamente, o golfe, o desporto de aventura, o turismo de negócios e o turismo de natureza, este particularmente associado ao interior da região (ANDRAZ; SILVA; VIEGAS, 2013).

O Algarve firmou-se como destino, além do sol e das praias, por certas peculiaridades de uma autenticidade característica: ambiente, cultura, tradições, agricultura, gastronomia, modos de vida, arquitetura e atividades econômicas, tais como a pesca artesanal (CUNHA, 2011).



FIGURA 07 - Praia dos Pescadores – Albufeira

Fonte: www.praiaportugal.com

O Algarve, enquanto destino turístico maduro do Sul da Europa, conheceu ao longo das últimas décadas transformações profundas que o colocaram no mapa dos destinos

procurados por turistas do Norte e Centro da Europa, por diferentes motivos e ao longo de todo o ano (ALMEIDA; FERREIRA; COSTA, 2011). Possui uma oferta turística diversificada e estável, com diferentes infraestruturas de alojamento, transporte, animação, entre outras, sendo que mais de 20% dos estabelecimentos de alojamento classificados existentes no país, correspondendo a cerca de 40% da capacidade de alojamento instalada, encontra-se no Algarve (AIP, 2011).

A região do Algarve tem-se afirmado crescentemente como destino turístico de excelência, sendo responsável por 38% da oferta turística, em termos de números de camas (ANDRAZ; SILVA; VIEGAS, 2013), sendo que no ano de 2013 registrava cerca de 425 unidades de alojamento, sendo os apartamentos turísticos, os hotéis e aparthotéis as unidades que apresentaram maior número, e, em relação ao ano de 2000, os hotéis apresentaram maior taxa de crescimento, com um aumento de 62% da oferta (TURISMO DE PORTUGAL, 2014). Os concelhos que apresentaram a maior capacidade de oferta de alojamento foram Albufeira, Loulé e Portimão e, igualmente nestes concelhos se concentra a maior oferta de hotéis 4 e 5 estrelas, assim como de aparthotéis e apartamentos turísticos (TURISMO DE PORTUGAL, 2014). O Algarve foi responsável por uma procura turística que absorveu 39,8% das dormidas nos estabelecimentos hoteleiros de Portugal, no mês de outubro de 2015 (INE, 2015).



FIGURA 08 - Atrativos turísticos do Destino Algarve
Fonte: A Autora (2014).



FIGURA 09 - Atrativos turísticos do Destino Algarve

Fonte: A Autora (2014).

O Algarve destaca-se pela preferência dos praticantes internacionais de golfe, absorvendo cerca de metade deste mercado em Portugal (AIP, 2011). Os campos de golfe no Algarve são conhecidos mundialmente, possibilitando à região do Algarve receber diversos prêmios, entre eles, o de ‘Melhor Destino de Golfe Europeu (2014)’, atribuído pela IAGTO e de ‘Melhor Destino Europeu de Golfe’ da revista Today’s Golfer, em 2011 e 2012 (TURISMO DE PORTUGAL, 2014), bem como de ‘Melhor Destino de Golfe da Europa e do Mundo’, atribuído pela World Golf Awards, no ano de 2015, de acordo com informação concedida pela Região de Turismo do Algarve, contribuindo desta forma, para a consolidação do golfe na região (Figura 10).



FIGURA 10 - Campo de Golfe – Algarve

Fonte: www.jornaldoalgarve.pt

A animação turística é um componente importante da oferta turística do Algarve (Figura 11), sendo que em março de 2014 haviam registrados 422 agentes de animação turística, entre empresas de animação turística e operadores marítimo-turísticos; os parques temáticos, parques aquáticos e kartódromos também são destaques da oferta turística da região (TURISMO DE PORTUGAL, 2014).



FIGURA 11 - Marina de Vilamoura

Fonte: www.thomson.co.uk

O Algarve possui diversas áreas naturais de interesse, a exemplo do Parque Natural do Sudoeste Alentejano e da Costa Vicentina, o Parque Natural da Ria Formosa e a Reserva Natural do Sapal de Castro Marim e Vila Real de Santo Antônio. Destacam-se ainda a Fonte Benémola, a Rocha da Pena, a Ponte Férrea, o Parque Ambiental de Vilamoura, o Bioparque em Monchique, as Fontes de Estômbar e a Mata Nacional do Barão de São João (TURISMO DE PORTUGAL, 2014).

A maior motivação de viagens, tanto de turistas nacionais quanto estrangeiros para o Destino Algarve é o ‘sol e mar’. O golfe é outra importante motivação, sendo considerado um destino de golfe de classe mundial. Tem ainda, no turismo de negócios, residencial, náutico e

de natureza outras fontes de riquezas para a região, criando fluxos de turistas principalmente na baixa temporada (TURISMO DE PORTUGAL, 2014).



FIGURA 12 - Cidade de Faro e a Ria Formosa

Fonte: www.tomatesailing.blogspot.com

7.3 O DESTINO FOZ DE IGUAÇU, BRASIL

7.3.1 Caracterização geográfica e socioeconômica

Localizado no extremo oeste do Estado do Paraná, o município de Foz do Iguaçu faz fronteira internacional do Brasil com o Paraguai e Argentina (Figura 21), possuindo uma área total de 617,71 km² de extensão, sendo que a área urbana ocupa 31% do total desta área (NASCIMENTO, 2010).

Foz do Iguaçu está dividida em dez microrregiões e subdividida em 280 bairros, com um crescimento limitado pela reserva do Parque Nacional do Iguaçu-BR (PNI), da área da Usina Hidrelétrica Itaipu Binacional (UHIB), dos limites internacionais com o Paraguai e Argentina, dos espaços de propriedade da União, do Estado do Paraná e do Município, que provocam vazios demográficos limitando o crescimento urbano (CURY; FRAGA, 2013).

O Município possui completa rede de ensino, atendendo desde o ensino básico ao nível superior, contando com universidades privadas e públicas, oferecendo diversos cursos de graduação e pós-graduações (*lato sensu* e *stricto sensu*) (PMFI, 2011).



FIGURA 13 – Mapa de localização espacial do Destino Foz do Iguaçu – Brasil
Fonte: Fontana (2016).

Com relação ao solo, o município apresenta encostas levemente onduladas, com solos de textura argilosa, de origem eruptiva, profundos e ricos em matéria orgânica e; com relação à hidrografia, é composto por nove microbacias hidrográficas, sendo a maioria destas bacias nascidas no perímetro urbano, a exemplo dos rios Paraná, Iguaçu, Tamanduá, São João, Almada, M'Boicy e Monjolo que cortam a cidade (PMFI, 2011).

O acesso terrestre à Foz do Iguaçu se dá pela Rodovia Federal BR-277 (Brasil), Ponte Internacional da Amizade (Paraguai) e Ponte Internacional Tancredo Neves (Argentina); pelos rios Paraná e Iguaçu e pelo Lago de Itaipu se dá o acesso fluvial à cidade; assim como o acesso aéreo é realizado pelo Aeroporto Internacional de Foz do Iguaçu (PMFI, 2011), o qual registrou no ano de 2014 (de janeiro à julho), 1.071.812 embarques e desembarques de passageiros (PMFI, 2014).

Desde a sua criação Foz do Iguaçu atravessou quatro ciclos econômicos importantes, o

ciclo da extração da madeira e cultivo de erva-mate, o ciclo de Itaipu, o ciclo de exportação e turismo de compras e, por fim, o ciclo do comércio e eventos (THE CITIES, 2016⁴).

O ciclo da extração da madeira e cultivo de erva-mate compreendeu o período de 1870-1970; sua população era composta principalmente por indígenas, argentinos, paraguaios e os primeiros desbravadores. Após a instalação da Colônia Militar do Iguazu, houve a fixação de um número maior de brasileiros na região, possibilitando o desenvolvimento de pequeno comércio e pequenas propriedades rurais familiares (FOZ DO IGUAÇU, 2014).

O ciclo de Itaipu compreendeu o período de 1970-1980 que, com a implantação da Hidrelétrica de Itaipu, houve ampliação e desenvolvimento tanto no setor econômico quanto demográfico do Município; ocorreu ainda aumento no investimento do setor público em infraestrutura urbana, com a construção de avenidas e do aeroporto (FOZ DO IGUAÇU, 2014).

O término da construção de Itaipu deu início a um novo ciclo econômico – o ciclo de exportação e turismo de compras (compreendido entre o período de 1980-1995), com a abertura da Zona de Livre Comércio em Ciudad del Este (PY), absorvendo grande parte da mão-de-obra gerada pela hidrelétrica (FOZ DO IGUAÇU, 2014). Este ciclo econômico inserido na vinculação da região fronteiriça ao processo de globalização econômica por meio da participação no comércio internacional, trouxe articuladores oriundos de países que têm por característica a atuação com práticas comerciais, como por exemplo, os povos árabes e chineses (NASCIMENTO, 2010).

Apresenta uma grande diversidade étnica, pois conta com a presença de diversas etnias, entre elas, as mais marcantes são os árabes, chineses, coreanos, japoneses, italianos, alemães, portugueses, ucranianos, dentre outros, além dos brasileiros de outras regiões do país, principalmente do Rio Grande do Sul e Santa Catarina e demais regiões do Paraná (NASCIMENTO, 2010).

O ciclo do desenvolvimento sustentável, turismo, comércio e eventos, ou também chamado de ciclo do comércio e eventos iniciou-se em 1995 e perdura até os dias atuais. Este ciclo teve início com a consolidação do Mercosul, que integra Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, com uma proposta de uma isonomia de impostos, adoção de uma política comercial comum e o estabelecimento de uma tarifa externa comum (FOZ DO IGUAÇU, 2014). Com o rompimento do ciclo anterior, o turismo de compras e ocupação de estabelecimentos

⁴ Disponível em:

<http://www.thecities.com.br/artigo/Brasil/Paran%C3%A1/Foz%20do%20Igua%C3%A7u/economia/1935/> Acesso em: 12/01/2016.

hoteleiros de menor porte reduziram significativamente. Porém, em razão de sua localização estratégica para o Mercosul, novos investimentos foram atraídos para o Município, ampliando as atividades comerciais e consolidando as empresas desse nicho de mercado, principalmente no que diz respeito ao turismo de negócios e eventos, que tem propiciado um incremento no número de visitantes, com inúmeros investimentos feitos pelo setor privado nesse segmento, tornando Foz do Iguaçu, atualmente, a segunda maior captadora de eventos do Paraná, ficando atrás somente da capital Curitiba (THE CITIES, 2016).

De acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), a população estimada do município de Foz do Iguaçu para 2015 foi de 263.782 mil habitantes (IPARDES, 2016), tendo sua evolução demográfica decorrente de vários fatores, entre eles, pela construção da Usina Hidrelétrica Itaipu Binacional, que após sua conclusão, grande parte dos trabalhadores fixou-se na região, passando a desenvolver funções ligadas ao ‘turismo de compras’, ao comércio atacadista, à exportação, além de outras atividades ligadas ao setor terciário (PMFI, 2011).

Embora a zona urbana represente somente 31% da área total do Município, grande parte da área restante pertence ao Parque Nacional do Iguaçu, ao Lago de Itaipu e a Ilha Acaray, restando para a área rural 138,17 km² (FOZ DO IGUAÇU, 2014), onde se desenvolve a agropecuária, com predomínio da pequena propriedade, tendo como principais cultivos a soja, o milho, o trigo, a mandioca, a fruticultura, a produção leiteira e de pequenos animais e aves; sendo a agricultura familiar responsável por cerca de 40% de toda produção agrícola no Município (PMFI, 2011).

7.3.2 Foz do Iguaçu e o turismo

A base da economia de Foz do Iguaçu está no turismo, com destaque para o comércio e serviços, contando com uma ampla rede de hospedagem, alimentação, agenciamento, transporte e comércio turístico, equipamentos para eventos, empresas organizadoras e promotoras de eventos e, uma ampla opção de equipamentos para lazer e entretenimento diurno e noturno (FOZ DO IGUAÇU, 2014).

Foz do Iguaçu conta com inúmeras riquezas naturais como o Parque Nacional do Iguaçu, onde estão localizadas as Cataratas do Iguaçu e riquezas artificiais como o Complexo Turístico de Itaipu. O Destino Iguaçu possui inúmeros atrativos naturais, culturais e arquitetônicos, cujas belezas são capazes de atrair tanto turistas nacionais quanto internacionais, com um fluxo de mais de um milhão de turistas por ano (OBSERVATÓRIO

DE TURISMO, 2014).

De acordo com os resultados do Estudo de Competitividade Foz do Iguaçu, realizado pelo Ministério do Turismo em parceria com o SEBRAE e Fundação Getúlio Vargas, em 2009, Foz do Iguaçu distingue-se dos demais destinos turísticos da região Sul do país, tendo sido eleita pelo Ministério do Turismo como o melhor destino turístico do Brasil entre localidades do interior do país. O destino ficou em primeiro lugar na categoria ‘não capital’ do Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional – Relatório Brasil 2009 (PDITS-FI, 2009).

O Destino Iguaçu, utilizando-se da comunicação visual ‘Foz do Iguaçu, Destino do Mundo’, desenvolveu, a partir de 2007, o material promocional, a marca do destino, campanhas publicitárias e definiram-se as atuações de mercado nacional e internacional, sendo que o slogan ‘destino do mundo’ se deu pelo intenso interesse e fluxo de turistas provenientes de mais de 186 países do mundo, no período de 2002 a 2007 (BIESEK, 2009). Após uma exposição constante na mídia e nas ações de mercado (feiras/eventos) desde 2007, Foz do Iguaçu consolidou sua imagem no mercado nacional e internacional, sendo que no ano de 2010, segundo o Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR), configurava-se entre os cinco destinos brasileiros mais visitados por estrangeiros, cuja motivação tenha sido o lazer (PDITS-FI, 2009).

O Destino Iguaçu, em 2014 contava com 176 meios de hospedagem, num total de 10.731 unidades habitacionais (UH's), totalizando 27.588 leitos, distribuídos entre as variadas tipologias, tanto de equipamentos hoteleiros quanto extra-hoteleiros (FOZ DO IGUAÇU, 2014).

Com relação à motivação para visitação à Foz do Iguaçu, em 2012, 79,3% dos visitantes foram motivados pelo turismo, sendo a terceira mais visitada no país no segmento de lazer (OBSERVATORIO DE TURISMO, 2014). Ainda segundo o Observatório de Turismo (2014), 74,5% dos visitantes em 2012 eram de procedência nacional e 25,5% de procedência internacional, sendo que os argentinos, paraguaios, americanos e alemães foram os que mais visitaram o destino.

O principal atrativo turístico que tem motivado tantos turistas a visitar o Destino Iguaçu são as Cataratas do Iguaçu, localizadas próximo à foz do Rio Iguaçu (Figura 14). As Cataratas são formadas pelas quedas do rio Iguaçu, o qual mede 1200 metros de largura acima das cataratas e abaixo, estreita-se num canal de até 65 metros, sendo que a largura total das Cataratas no território brasileiro é de aproximadamente 800 metros e no lado argentino de 1900 metros; a altura das quedas pode variar de 40 a 80 metros e, dependendo da vazão do

rio, o número de saltos varia, atingindo um número superior a 100 saltos nos períodos de média vazão – em torno de 1500 m³ por segundo, sendo que o maior volume de água ocorre entre os meses de outubro a março. A maior parte dos saltos encontra-se do lado argentino, de tal forma que de acordo com a disposição dos mesmos voltados para o Brasil, a melhor vista para quem observa o cenário é proporcionada pelo lado brasileiro.

As Cataratas do Iguazu são consideradas como uma das Sete Novas Maravilhas da Natureza, cujo título foi conquistado em novembro de 2011, por meio de um concurso internacional promovido pela Fundação New Seven Wonders; a magnitude dos saltos das Cataratas conquistou o mundo e deu o título ao atrativo localizado no Rio Iguazu, fronteira do Brasil com a Argentina. As Cataratas do Iguazu estão dentro do Parque Nacional do Iguazu, a primeira Unidade de Conservação do Brasil, constituída como Sítio do Patrimônio Mundial Natural pela UNESCO, desde 1986 ⁵.



FIGURA 14 - Vista parcial das Cataratas do Iguazu

Fonte: A Autora (2015).

O Complexo Turístico Itaipu é um empreendimento de importância estratégica para a Fundação Parque Tecnológico Itaipu e para a Itaipu Binacional⁶, servindo de instrumento e laboratório para o desenvolvimento de tecnologias de suporte à sua operação e práticas de educação para o turismo, tendo como objetivo aumentar com qualidade e inovação, o fluxo e

⁵ Dados disponíveis em: <http://www.cataratasdoiguacu.com.br/> com acesso em 12/01/2016.

⁶ A Usina Hidrelétrica Itaipu Binacional é a maior geradora de energia limpa e renovável do planeta, considerada como uma das 7 maravilhas da engenharia moderna. Informação disponível em: <https://www.turismoitaipu.com.br/> com acesso em 12/01/2016.

a permanência dos visitantes, aperfeiçoando e promovendo atrativos e serviços turísticos, contribuindo para o fortalecimento do Destino Iguaçu e para a geração de emprego e renda na região⁷.

O Complexo Turístico Itaipu conta com uma diversidade de atrações turísticas tais como: visita panorâmica na Usina Itaipu; circuito especial de visitação à Usina; iluminação da barragem da Usina; Refúgio Biológico Bela Vista – uma unidade de proteção criada para receber milhares de plantas e animais desalojados pelo reservatório da Usina; Ecomuseu – uma opção para conhecer a história de Itaipu, desde a ocupação da região da usina na margem brasileira até os projetos de conservação conduzidos pela binacional; Polo Astronômico Casimiro Montenegro Filho – reúne de forma integrada planetário, observatório e plataforma de observações a olho nu; teste *drive* veículo elétrico – possibilita dirigir um veículo elétrico produzido com tecnologia nacional dentro da maior usina hidrelétrica do mundo em geração de energia; Porto Kattamaram – passeio no barco Kattamaram pelo reservatório da Usina⁸(Figuras 15 e 16).

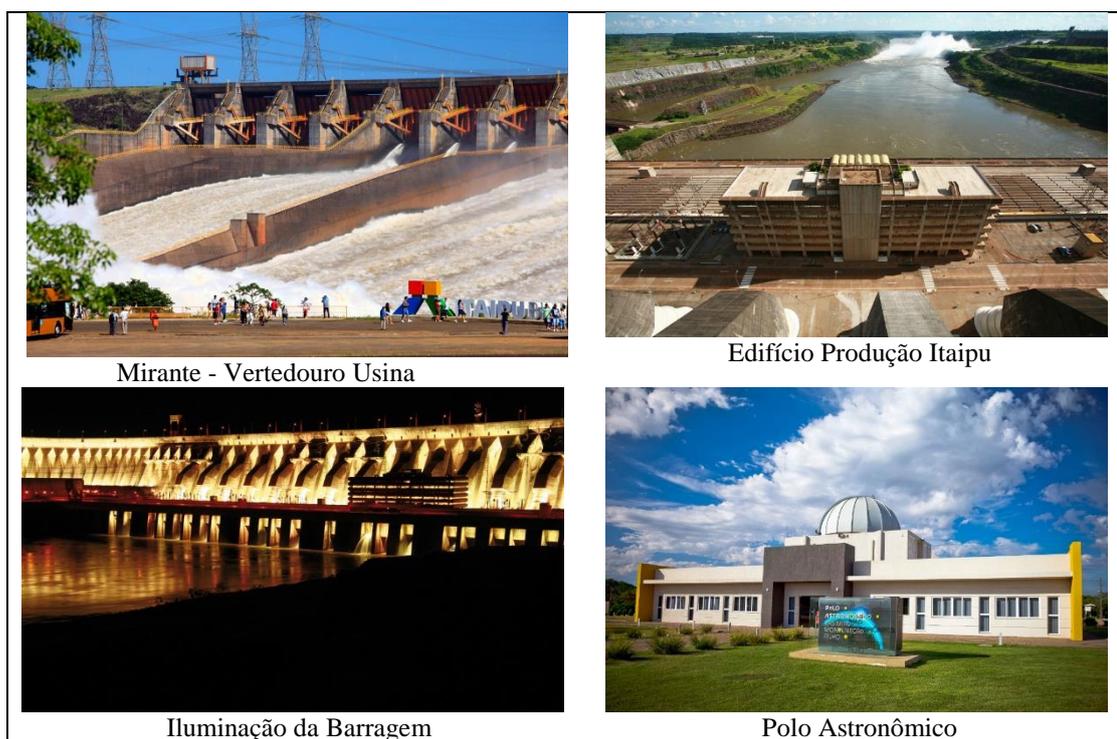


FIGURA 15 - Atrações do Complexo Turístico Itaipu
Fonte: Turismo Itaipu (2016).

⁷ Dados disponíveis em: <https://www.turismoitaipu.com.br/> com acesso em 12/01/2016.

⁸ Informações disponíveis em: <https://www.turismoitaipu.com.br/pt/atracoes/> com acesso em 12/01/2016.

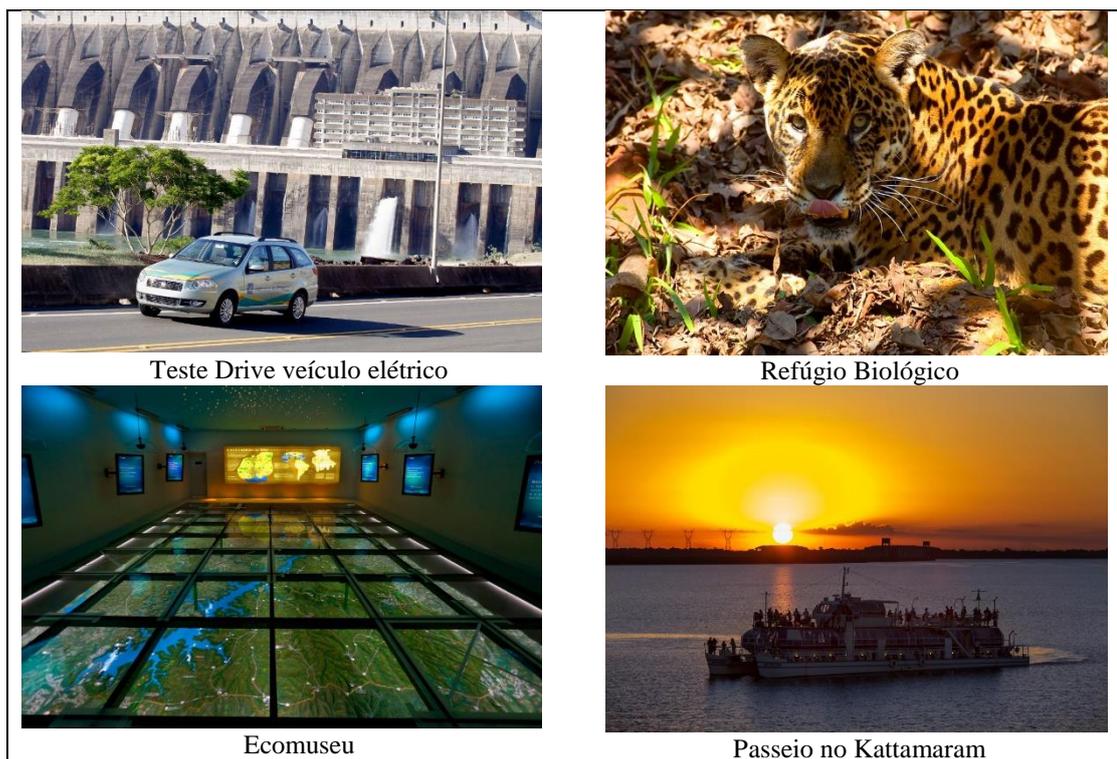


FIGURA 16 - Atrações do Complexo Turístico Itaipu
Fonte: Turismo Itaipu (2016).

O Destino Iguaçu possui outros atrativos, como o Marco das Três Fronteiras, o Parque das Aves, a Ponte da Amizade (divisa entre o Brasil e o Paraguai), a Ponte da Fraternidade (divisa entre o Brasil e a Argentina), o Museu de Cera Dreamland, o Templo Budista, a Mesquita Muçulmana, o Zoológico Bosque Guarani, entre outros, que somados ao Parque Nacional do Iguaçu – com suas atividades turísticas e as Cataratas do Iguaçu e aos atrativos do Complexo Turístico Itaipu fazem de Foz do Iguaçu um dos mais belos destinos turísticos do mundo (CASANOVA *et al.*, 2012).

7.4 SÍNTESE CONCLUSIVA

Nesta seção buscou-se caracterizar, de forma breve, os dois destinos utilizados na presente investigação, no sentido de identificar o desenvolvimento turístico de cada um deles.

A região do Algarve, situada ao sul de Portugal é um dos principais destinos turísticos do país, tendo recebido em 2013 3,2 milhões de hóspedes, dos quais 2,2 milhões (70%) eram estrangeiros (PORTUGAL, 2013b). Segundo o boletim Destaque do INE, no mês de fevereiro de 2016 o aeroporto de Faro registrou um aumento de tráfego de 20%, sendo verificado ainda um aumento de 23,4% de dormidas, observando-se um crescimento significativo de 23,4% do mercado externo, principalmente do mercado espanhol, em relação ao mês anterior, além do

mercado inglês, alemão e holandês, que também possuem grande importância para a economia turística da região, ficando o Algarve com 31,7% dos turistas não residentes do país (INE, 2016). Desta forma, o Destino Algarve apresenta-se como um respeitável objeto para o aprofundamento da temática em questão.

Foz do Iguaçu – Brasil é um destino turístico internacional, caracterizado por seu principal atrativo turístico, as Cataratas do Iguaçu, sendo o terceiro destino turístico que mais recebe estrangeiros no Brasil, atrás apenas do Rio de Janeiro e Florianópolis (PORTAL BRASIL, 2013). O destino em questão tem sua economia baseada no turismo, comércio e geração de energia elétrica. Foz do Iguaçu é a sétima maior cidade do Paraná com 256 mil habitantes (IBGE, 2010). No ano de 2013, o aeroporto internacional de Foz do Iguaçu recebeu 841 mil visitantes e a rodoviária internacional, 458 mil visitantes (PMFI, 2014). Com relação ao perfil dos hóspedes em Foz do Iguaçu, em julho de 2013 registrou-se 30% de estrangeiros, sendo na maioria de procedência da Argentina, Alemanha, Estados Unidos e Uruguai (PMFI, 2013). Por se tratar de um destino consolidado internacionalmente, apresenta-se, igualmente ao Destino Algarve-Portugal, como respeitável objeto de estudo para o aprofundamento da temática.

Ambos os destinos apresentam características peculiares com relação às belezas naturais e artificiais. Suas geografias são distintas, sendo o Algarve uma região litorânea enquanto Foz do Iguaçu, uma região interiorana e ainda; o Algarve se tratar de um amálgama de destinos, enquanto Foz do Iguaçu ser um destino único. Ambos os destinos têm em comum a atividade turística como principal fator de desenvolvimento econômico, refletindo em suas realidades socioeconômicas e ocupação territorial, apresentando uma oferta turística diversificada e um conjunto de serviços que os torna reconhecidos tanto nacional quanto internacionalmente.

Considerando que os destinos ora caracterizados possuem características específicas que os diferenciam em relação às atividades turísticas desenvolvidas, bem como quanto a forma como o turismo evoluiu em cada um deles e ainda, considerando a formação territorial de cada um, sendo um destino único e outro, um conjunto de destinos, porém igualmente consolidados e conhecidos internacionalmente, compreender a inserção das organizações públicas e privadas no processo de gestão vem contribuir para um melhor entendimento da gestão de cada destinação em estudo.

Desta forma, a presente caracterização possibilitou identificar os dois destinos em estudo, validando, por meio das informações coletadas de fontes secundárias, a importância

da atividade turística para os mesmos dentro do contexto socioeconômico em que ambos estão inseridos e ainda, sua relevante importância para o avanço dos estudos do tema em questão.

8 METODOLOGIA DA PESQUISA

8.1 INTRODUÇÃO

Para a produção do conhecimento científico são utilizados métodos, processos e técnicas diversas, os quais, ao relatar seus resultados, o cientista deve, também, descrevê-los, contando como chegou a eles e qual caminho seguiu para alcançá-los. O método científico é, portanto, “[...] um conjunto de regras ou critérios que servem de referência no processo de busca de explicação ou da elaboração de previsões em relação às questões ou problemas específicos” (DENCKER, 2007, p. 29).

Desta forma, a presente seção tem por objetivo descrever a metodologia empregada nesta investigação, explicitando o modo de operacionalização do estudo, as atividades realizadas e onde estas se desenvolveram, a população alvo e o processo de amostragem, visando esclarecer o processo adotado e justificar as escolhas efetuadas em função da questão de partida e dos objetivos da pesquisa enunciados previamente, bem como garantir a validade da análise proposta. As decisões metodológicas são, portanto, aqui apresentadas na sequência cronológica dos trabalhos desenvolvidos.

Assim sendo, um desenho de investigação apropriado é definido, o instrumento para coleta de dados é descrito – o questionário, bem como são estabelecidos critérios de seleção da população e amostra a ser inquirida. O processo de recolha de dados e os métodos de análise dos dados aplicados são também apresentados e descritos neste capítulo.

8.2 TIPO DE PESQUISA E ABORDAGEM METODOLÓGICA

A presente pesquisa caracteriza-se por ser exploratória, tendo em vista que procura aprimorar ideias ou descobrir intuições, descrever fenômenos e estabelecer relações entre as variáveis (DENCKER, 1998). Ou seja, as investigações se desenvolvem num contexto em que, *a priori*, o comportamento das variáveis medidas e as relações que possam existir entre elas são desconhecidas do investigador (FORTIN, 2009). Caracteriza-se ainda como uma investigação descritiva que tem por objetivo descrever as características em função do mercado, descrevendo fenômenos e relatando esses resultados com outros fenômenos. Para Triviños (1987), trata-se de um estudo que pretende descrever os fatos e fenômenos de uma determinada realidade.

A pesquisa exploratória é definida por Theodorson e Theodorson (1970, p. 663) como sendo:

A preliminary study the major purpose of which is to become familiar with a phenomenon that is to investigate, so that the major study to follow may be designed with greater understanding and precision. The exploratory study permits the investigator to define his research problem and formulate his hypothesis more accurately. It also enables him to choose the most suitable techniques for his research and to decide on the questions most in need of emphasis and detailed investigation, and it may alert him to potential difficulties, sensitivities, and areas of resistance⁹.

A investigação exploratória procura descobrir novas ideias, perspectivas e aspectos da realidade, enquanto que a descritiva busca delinear as características de uma população ou área de interesse de forma sistemática, objetiva e precisa, sendo estas portanto, as mais indicadas para a obtenção da melhor precisão e compreensão do tema, principalmente quando há pouca pesquisa e documentação na área. Tripodi *et al* (*apud* MARCONI; LAKATOS, 2002, p.85) tratam a pesquisa empírica exploratória com estudos exploratório-descritivos combinados explicando que:

Estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação do participante. [...] os procedimentos de amostragem são flexíveis.

Desta forma, levando em consideração os argumentos a respeito da investigação exploratória e da descritiva, a presente pesquisa trata-se uma pesquisa exploratória com estudos exploratório-descritivos.

Para a realização da presente pesquisa utilizou-se uma abordagem de natureza quantitativa. A abordagem quantitativa transforma as informações em elementos mensuráveis, podendo estabelecer relações entre eles (DENCKER, 1998; SCHLUTER, 2003), sendo de fundamental importância para a compreensão e análise do instrumento de coleta de dados (questionário) aplicado aos gestores públicos e privados dos destinos utilizados como objeto de estudo para complementação da presente investigação.

A pesquisa comparativa, por sua vez, proporciona a análise dos dados cruzados, a qual permite perceber as relações entre os fenômenos (SCHLUTER, 2003) e, portanto,

⁹Num estudo preliminar o principal objetivo é familiarizar-se com um fenômeno que é o de investigar, de modo que o maior estudo a seguir possa ser projetado com uma maior compreensão e precisão. O estudo exploratório permite ao investigador definir seu problema de pesquisa e formular a sua hipótese com mais precisão. Ele também permite escolher as técnicas mais adequadas para a sua investigação e decidir sobre as questões que mais necessitam de atenção e investigação detalhada, e pode alertá-lo para potenciais dificuldades, sensibilidades e áreas de resistência (tradução nossa).

também fez parte das técnicas utilizadas neste estudo, uma vez que se realizou um comparativo do papel das organizações públicas e privadas na gestão de dois destinos turísticos conhecidos internacionalmente, com características bem distintas, Foz do Iguaçu, no Brasil e, Algarve, em Portugal.

8.3 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

“O desenho de investigação é o plano lógico criado pelo investigador com vista a obter respostas válidas às questões de investigação colocadas [...] O desenho é também um conjunto de directivas associadas ao tipo de estudo escolhido” (FORTIN, 2009, p. 132). Sendo assim, o desenho para a presente investigação pode ser observado na Figura 17.

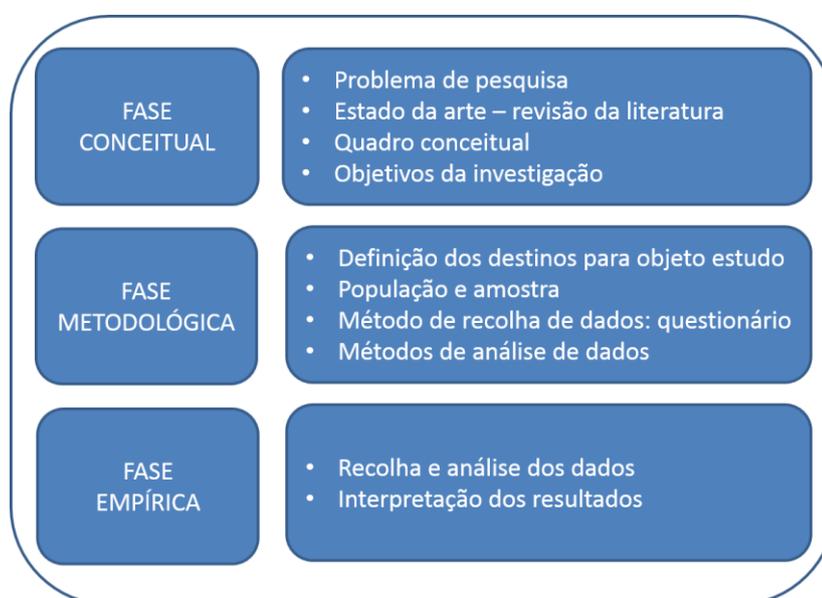


FIGURA 17 - Desenho da investigação

Fonte: Elaboração própria (2017).

De acordo com o desenho da investigação apresentado, é possível verificar que, em uma fase conceitual do trabalho, se tem na identificação do problema de pesquisa o ponto de partida para a presente investigação. Com a questão de partida elaborada, partiu-se para a realização do estado da arte – revisão de literatura, que permitiu a elaboração do quadro conceitual (Figura 18), delineando ainda, os objetivos para o estudo.

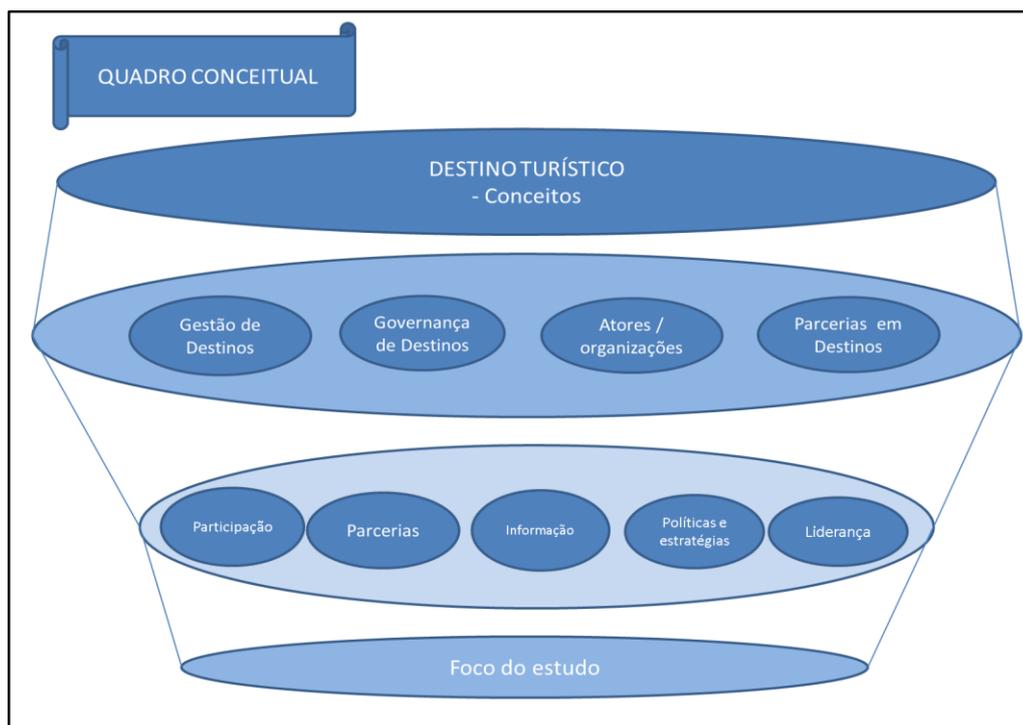


FIGURA 18 - Quadro conceitual
Fonte: Elaboração própria (2017).

Num segundo momento da investigação, desenvolveu-se a fase metodológica, iniciando-se pela escolha dos destinos a serem utilizados como objeto no presente estudo, seguindo-se da definição da população a amostra a ser recolhida. O passo seguinte foi a definição do método de recolha de dados que, após o estado da arte realizado considerando os métodos já utilizados nos trabalhos analisados, optou-se pelo questionário. Finalizando esta fase, foram definidos os métodos para a análise dos dados recolhidos.

Em um terceiro momento da investigação, chamado de fase empírica, houve a recolha e análise dos dados de acordo com os métodos especificados na fase metodológica e ainda, realizou-se a interpretação dos resultados obtidos.

8.4 DESENHO DO QUESTIONÁRIO

A coleta de dados é a fase do método de pesquisa que tem por objetivo coletar informações sobre a realidade, sendo que conforme a necessidade, existem instrumentos e maneiras de operá-los (DENCKER, 2007).

Para a presente investigação optou-se pela elaboração de um questionário (Apêndice B) como o instrumento para a coleta de dados quantitativos, uma vez que o mesmo tem a finalidade de obter, de maneira sistemática e ordenada, informações sobre as variáveis que intervêm em uma investigação, em relação à uma amostra determinada (DENCKER, 2007). O

questionário é um dos métodos para a recolha de dados que necessita das respostas escritas por parte dos sujeitos entrevistados, traduzindo os objetivos de um estudo com variáveis mensuráveis (FORTIN, 2009).

As dimensões e indicadores foram definidos com base no referencial teórico consultado que, segundo Dencker (2007), devem ter o propósito de viabilizar o alcance dos objetivos específicos definidos na introdução do trabalho. Sendo assim, tendo em conta o objetivo principal que norteia a presente investigação – analisar o papel das organizações públicas e privadas na gestão dos destinos - foram identificadas as principais dimensões de análise a serem consideradas no questionário.



FIGURA 19 - Dimensões de análise no questionário

Fonte: Elaboração própria (2017).

Estas cinco dimensões de análise (Figura 19) foram incorporadas no questionário por meio de questões colocadas aos inquiridos e visaram englobar a perspectiva objetiva do papel das organizações.

Foi elaborado, portanto, um questionário estruturado, com perguntas fechadas, visando mapear o perfil do respondente, no tocante à categoria e escopo organizacional ao qual pertence, bem como perguntas com escala, pois a intenção era medir graus e não qualidades, trabalhando-se com escala de atitude, levantando opiniões dos entrevistados. Dessa forma, a escala de *Likert* foi escolhida, levando em consideração que é a mais utilizada nos estudos verificados no estado da arte realizado e ainda, que esta quantifica as atitudes dos indivíduos baseada em uma ordem de importância numérica qualitativa, manifestando a concordância ou discordância em relação às dimensões e atitudes relacionadas ao objeto de estudo, ou seja, os sujeitos entrevistados indicam se estão mais ou menos de acordo ou em desacordo relativamente a um certo número de enunciados (DENCKER, 2007; FORTIN, 2009), escolhendo entre cinco respostas possíveis.

Escala do Grau de Importância	Escala do Grau de Implementação
1= nada importante	1= nada implementado
2= pouco importante	2= pouco implementado
3= medianamente importante	3= medianamente implementado
4= bastante importante	4= bastante implementado
5= extremamente importante	5= totalmente implementado

QUADRO 09 - Escalas utilizadas no questionário

Fonte: Elaboração própria (2017).

Com base na fundamentação teórica realizada, o instrumento de pesquisa foi pautado nos contributos dos autores sobre as dimensões identificadas para o alcance dos objetivos da presente tese. Desta forma, o instrumento foi construído em blocos distintos, conforme pode ser visualizado na Figura 20.

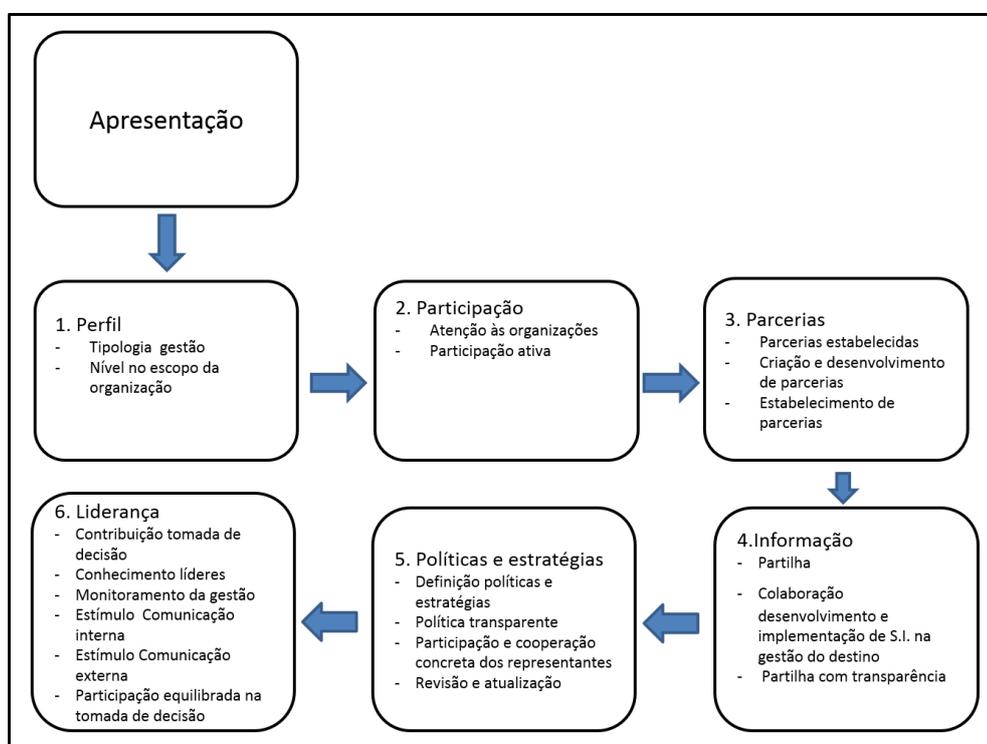


FIGURA 20 - Blocos do questionário

Fonte: Elaboração própria.

Conforme pode ser observado na Figura 20, o questionário se inicia com uma breve apresentação da investigadora e do estudo a ser realizado. Na sequência da apresentação, tem-se 06 (seis) blocos de perguntas, sendo que o primeiro bloco é composto por perguntas fechadas e os demais por perguntas com escala. O primeiro bloco diz respeito ao perfil do respondente, o qual permite identificar se o mesmo pertence à organização pública ou privada e ainda, se o mesmo pertence ao escopo técnico ou gerencial da organização.

O segundo bloco trata da dimensão participação, onde busca-se identificar o grau de participação das organizações públicas e privadas na gestão do destino. Para tanto trabalha-se com um bloco com 04 (quatro) questões, com duas escalas, conforme já mencionado

anteriormente.

O terceiro bloco aborda a dimensão parcerias, buscando identificar como ocorrem as parcerias entre as organizações públicas e privadas na gestão do destino. Trabalha-se com um bloco em 5 (cinco) questões, igualmente em duas escalas.

O quarto bloco trata da dimensão informação, procurando identificar como ocorre a partilha de informações do destino entre os gestores públicos e privados. Este bloco contém 04 (quatro) questões, com duas escalas.

O quinto bloco refere-se à dimensão políticas e estratégias, procurando responder a questões das políticas e estratégias do destino e sua relação para o fortalecimento das parcerias entre as organizações para a gestão do destino. Trata-se de um bloco com 07 (sete) questões, com duas escalas para respostas.

O sexto e último bloco está relacionado à dimensão liderança do destino, o qual busca identificar o envolvimento das lideranças públicas e privadas no planejamento e tomada de decisões para a gestão do destino. São 11 (onze) questões, com duas escalas para as respostas para este último bloco.

Desta forma, com base na literatura apresentada e discutida, chegou-se às dimensões e indicadores a serem observados nos destinos turísticos visando analisar o papel das organizações públicas e privadas na gestão de destinos, focando na percepção dos gestores públicos e privados, considerando o grau de importância e implementação atribuídos pelos mesmos às 05 (cinco) dimensões e 18 (dezoito)¹⁰ indicadores identificados como fundamentais para o atendimento aos objetivos da presente tese, resultando no modelo a ser proposto.

8.5 POPULAÇÕES ALVO E AMOSTRAS

Sendo a população uma coleção de elementos ou de sujeitos que partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios, a amostragem é o procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou um subconjunto de uma população é escolhido com vista a obter informações relacionadas com um fenômeno, e de tal forma que a população inteira que nos interessa seja representada (FORTIN, 2009).

Para a presente investigação, a população alvo é constituída pelos gestores públicos e

¹⁰ Os indicadores foram desagregados, de acordo com a questão, objetivando obter a percepção dos entrevistados com relação às organizações públicas e privadas, respectivamente, gerando um total de 31 (trinta e um) indicadores analisados no instrumento.

privados dos destinos turísticos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil, ligados direta ou indiretamente à gestão do destino, ou seja, as organizações que tem algum papel na gestão da destinação turística, sendo que esta pesquisa diz respeito, portanto, às organizações públicas e privadas tais como órgãos públicos, meios de hospedagem, serviços de transporte, serviços de alimentação, entidades de classes, serviços de agenciamento, como partes interessadas na gestão dos destinos.

Para a definição da amostra, utilizou-se de amostragem não probabilística intencional, na qual o pesquisador deliberadamente escolhe certos elementos para pertencer à amostra, por julgar tais elementos bem representativos da população (COSTA NETO, 1977; DENCKER, 2007). Levando em consideração que a escolha de ‘*experts*’ (profissionais especializados) é uma forma de amostragem intencional usada para escolher elementos ‘típicos’ e ‘representativos’ para uma amostra (KISH, 1965; AAKER; KUMAR; DAY, 1995; KINNEAR; TAYLOR, 1979 *apud* OLIVEIRA, 2001), o emprego deste tipo de amostra requer conhecimento da população e dos elementos selecionados.

A característica principal das técnicas de amostragem não probabilística é a de que, não fazendo uso de formas aleatórias de seleção, torna-se impossível a aplicação de fórmulas estatísticas para o cálculo, por exemplo, de erros de amostragem, não podem ser objeto de certos tipos de tratamentos estatísticos (MARCONI; LAKATOS, 2002).

No destino turístico Algarve-Portugal foi identificada uma amostra inicial de 46 (quarenta e seis) entidades/gestores públicos e privados, envolvidos direta e indiretamente na gestão do destino, a serem inquiridos, dados esses fornecidos pela própria Universidade do Algarve, em Portugal. Após a realização de contato com cada entidade/gestor selecionado para a amostra, explicando a pesquisa e solicitando a participação, 30 (trinta) aceitaram participar efetivamente da pesquisa e responderam ao questionário. Portanto, foram aplicados e validados 30 questionários, o que representa 65,2% da amostra inicialmente definida, junto aos gestores públicos e privados do Destino Turístico Algarve, nos meses de novembro e dezembro de 2014 e janeiro de 2015 (Tabela 02). Esta amostra é constituída por 02 Agências de Viagens, 08 Hotéis abrangendo as categorias quatro e cinco estrelas, inclusive hotéis de golfe, 05 Associações de classe voltadas ao turismo no Algarve, 07 Câmaras Municipais, representadas pelo presidente ou responsável pela pasta do turismo, 06 Entidades Regionais do turismo e 02 representantes da Universidade do Algarve ligados direta ou indiretamente ao turismo no destino.

TABELA 02 – Amostra no Destino Algarve-Portugal

Amostra	Quantidade	Porcentual
Inicial	46	100,0
Respondentes	30	65,2

Fonte: Elaboração própria (2017).

No destino turístico Foz do Iguaçu-Brasil foi identificada uma amostra inicial de 47 (quarenta e sete) entidades/gestores públicos e privados, envolvidos direta ou indiretamente na gestão do destino, a serem inquiridos, dados esses coletados junto aos órgãos de fomento do turismo no destino e ainda, do conhecimento da pesquisadora sobre a destinação. Após a realização do contato com cada selecionado para amostra, explicando e solicitando a participação, 30 (trinta) representantes aceitaram participar efetivamente da pesquisa e responderam ao questionário (Tabela 03). Portanto, foram aplicados e validados 30 questionários junto aos gestores públicos e privados do Destino Turístico Foz do Iguaçu, o que representa 63,8% da amostra inicialmente definida, no mês de março de 2016, sendo a amostra em Foz do Iguaçu constituída por 02 respondentes do Órgão Público Municipal do Turismo, 01 representante Regional do Turismo Estadual, 01 representante da Universidade Estadual local, ligado diretamente ao turismo, 01 Instituto Internacional localizado no destino, envolvido em ações diretas e indiretas na gestão da atividade turística, 01 representante do Convention & Visitors Bureau local, 05 representantes de Sindicatos e Associações de classes ligados ao turismo, 01 representante do Conselho Municipal de Turismo, 10 representantes de hotéis, entre eles, hotéis três, quatro e cinco estrelas, 01 representante de Agenciamento e Transporte Receptivo, 02 representantes de Organizadores de Eventos, 03 representantes de empreendimentos de Alimentação e, 02 representantes de Agências de Viagens, todos ligados direta ou indiretamente ao turismo no destino.

TABELA 03 – Amostra no Destino Foz do Iguaçu-Brasil

Amostra	Quantidade	Porcentual
Inicial	47	100,0
Respondentes	30	63,8

Fonte: Elaboração própria (2017).

Como se tratou de uma amostra diversificada, constituída por representantes reconhecidos de organizações públicas e privadas, participantes direta ou indiretamente da gestão turística, acredita-se que a sua inquirição poderá proporcionar uma visão bastante realista do papel destas organizações nos dois destinos.

8.6 PRÉ-TESTE E RECOLHA DE DADOS

O pré-teste é uma fase da pesquisa que permite avaliar a adequabilidade dos instrumentos construídos para recolher os dados (DENCKER, 2007). Sendo assim, após o desenho do questionário, foi realizado um pré-teste do mesmo, permitindo medir a sua capacidade para recolher a informação necessária ao desenvolvimento da pesquisa. Portanto, a validação do questionário fez-se por meio da aplicação do pré-teste que considerou uma amostra de 15 sujeitos cujas características se aproximavam das da população em estudo, por se tratarem de sujeitos que direta ou indiretamente estavam relacionados à atividade turística, tais como agentes de viagens, hoteleiros e docentes. A realização do pré-teste ocorreu por e-mail enviado aos sujeitos inquiridos.

Com a aplicação do pré-teste foi possível avaliar a eficácia e a pertinência do questionário, sendo que para versão final do instrumento foi apenas acrescentado o bloco perfil do entrevistado, com a solicitação da categoria do gestor (se público ou privado) e ainda, do nível do escopo organizacional ao qual o sujeito respondente pertencia (se nível gerencial ou técnico), informação esta que na versão para o pré-teste não existia. Observou-se com o pré-teste que o questionário foi facilmente compreendido e preenchido pelos inquiridos, levando em média cinco minutos para seu preenchimento.

O processo de recolha dos dados consiste em coletar de forma sistemática a informação desejada junto aos sujeitos da pesquisa, com a ajuda do instrumento de medida escolhido para este fim (FORTIN, 2009) que, para este estudo trata-se do questionário. Sendo assim, após a aplicação do pré-teste realizou-se a coleta dos dados junto à amostra nos dois destinos em estudo.

Numa primeira fase ocorreu a aplicação do questionário junto aos gestores públicos e privados do destino Algarve-Portugal, sendo que para tanto, inicialmente efetuou-se um levantamento dos dados da amostra a ser inquirida para contato inicial por telefone com a intenção de apresentar a pesquisa e a pesquisadora, bem como saber da possibilidade de colaboração com o estudo. Aos que disseram ser possível colaborar com a pesquisa, os mesmos foram questionados se desejariam que a aplicação do questionário fosse realizada pessoalmente por entrevista ou pelo envio por e-mail. Aos que optaram pela entrevista, foi marcado data e horário para a realização da mesma e, para as opções por e-mail, os mesmos foram encaminhados. Desta forma, as entrevistas foram realizadas nos meses de novembro e dezembro de 2014 e janeiro de 2015, em razão da disponibilidade dos participantes; período este em que se deu igualmente, o recebimento dos questionários por e-mail.

Numa segunda fase ocorreu a aplicação do questionário junto aos gestores públicos e privados do destino Foz do Iguaçu-Brasil que, igualmente como no destino Algarve-Portugal, primeiramente efetuou-se um levantamento dos dados da amostra a ser inquirida para o contato inicial. Realizou-se então um contato inicial com a intenção de apresentar a pesquisadora e a pesquisa, bem como saber da colaboração com o estudo. A maioria dos contatos que aceitaram colaborar com o estudo optaram pela resposta ao questionário enviado por e-mail em razão das tribulações do dia-a-dia, dificultando a entrevista pessoal. Alguns dos entrevistados preferiram a entrevista pessoal para a resposta ao questionário. Desta forma, deu-se o envio e recebimento dos questionários, bem como a realização das entrevistas no mês de março de 2016.

8.7 MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Após a recolha dos dados por meio da aplicação dos questionários junto à amostra dos gestores públicos e privados dos destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil, procedeu-se a análise dos dados por meio de tratamento estatístico utilizando o *software SPSS Statistics – version 22*, um programa estatístico específico para o tratamento de dados, que tem como função auxiliar o pesquisador na fase de análise das informações (BISQUERRA; SARRIERA; MARTÍNEZ, 2004) e o *software excel* para tratar as planilhas e gráficos.

Num primeiro momento procedeu-se a análise descritiva para cada bloco do questionário, analisando os seguintes dados: média, mínimo, máximo, desvio padrão e frequências.¹¹

Após a realização da estatística descritiva, procedeu-se o cálculo do índice de consistência interna para cada bloco de perguntas. O Coeficiente Alpha de Cronbach (α) é um índice utilizado para medir a consistência interna de uma escala, ou seja, para avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados, sendo uma das ferramentas estatísticas mais importantes e difundidas em pesquisas envolvendo a construção de testes e sua aplicação (CORTINA, 1993 *apud* ALMEIDA; SANTOS; COSTA, 2010). O Coeficiente Alpha de Cronbach é uma propriedade inerente do padrão de resposta da população estudada, não uma característica da escala por si só; ou seja, o valor de Alfa sofre

¹¹ Na sequência da prática corrente em estudos empíricos no âmbito das Ciências Sociais, assumiu-se que as escalas de Likert com 5 níveis usadas para medir os indicadores em análise possuíam propriedades de uma escala intervalar (LATTIN; CARROL; GREEN, 2003).

mudanças segundo a população na qual se aplica a escala, sendo o valor mínimo aceitável para o alfa é 0,70; abaixo desse valor a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa (STREINER, 2003 *apud* ALMEIDA; SANTOS; COSTA, 2010).

Ainda, com o intuito de realizar uma avaliação comparativa dos resultados auferidos nos dois destinos quanto ao papel das organizações públicas e privadas na gestão dos destinos, foi realizada uma Análise de Importância - Desempenho (IPA).

A IPA, proposta por Martilla e James (1977), caracteriza-se como um método de fácil aplicação que permite a interpretação dos dados pelos gestores através da representação gráfica dos resultados, auxiliando-os nas tomadas de decisão (FREITAS; MORAIS, 2012). A IPA consiste em analisar de forma conjunta a importância que os usuários concedem aos atributos ou elementos que compõem o produto ou serviço e o valor respectivo que dá aos mesmos após seu conhecimento ou experimentação. Essa técnica vem sendo empregada em várias áreas associadas ao turismo, em particular na gestão, na hotelaria, lazer e recreação, entre outros (SILVA, 2010). A IPA também vem sendo empregada para estudos relacionados aos destinos turísticos, a exemplo dos trabalhos realizados por Almeida, Miranda e Elias-Almeida (2012) e Dwyer *et al* (2012).

Em sua essência, a IPA combina medidas de importância e desempenho de um conjunto de atributos, de modo que possam ser comparados mediante uma matriz bidimensional, que representa graficamente classificações médias de importância e desempenho (SILVA, 2010). De acordo com a matriz de Análise de Importância e Desempenho (IPA), desenvolvida por Martilla e James (1977), a importância normalmente está associada ao eixo xx, enquanto que o desempenho está associado ao eixo yy (Figura 21). A matriz da IPA é dividida em quatro quadrantes: o quadrante que deve merecer uma atenção especial da organização são os atributos identificados como importantes e com baixo desempenho; por outro lado, os atributos, com alto nível de importância e alto desempenho são atributos que representam a vantagem competitiva da organização; os atributos de baixa importância e baixo desempenho são pontos fracos menores que podem ser abandonados e; os atributos de baixa importância que tem alto desempenho são pontos fortes menores que podem ser possível desperdício de recursos (TONTINI; KLEMZ; SCHLINDWEIN, 2012).



FIGURA 21 - Matriz Análise Importância-Desempenho

Fonte: Dwyer *et al* (2012, tradução nossa).

Tendo a IPA vantagens particulares na análise de destinos uma vez que pode ser utilizada para identificar as oportunidades de melhoria, assim como para orientar os esforços de planejamento estratégico (DWYER *et al*, 2012), entende-se ser esta uma técnica de análise capaz de contribuir para o alcance dos objetivos propostos na presente tese.

Portanto, a IPA foi utilizada no presente estudo como meio para facilitar a interpretação dos dados coletados, contribuindo para a análise comparativa dos resultados entre os destinos e ainda, identificando lacunas referentes ao desempenho das organizações públicas e privadas na gestão dos destinos, possibilitando assim, a proposição de medidas de aproximação destas organizações favorecendo uma gestão mais adequada aos destinos estudados.

8.8 SÍNTESE CONCLUSIVA

Nesta seção buscou-se descrever os procedimentos adotados na presente investigação, detalhando os métodos e técnicas utilizados, bem como identificando sua pertinência e utilidade. Descreveu ainda o processo de construção do instrumento de pesquisa (questionário) bem como de recolha dos dados nos destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil. Também foi realizada na presente seção, uma explanação dos métodos utilizados para o tratamento dos dados recolhidos com a aplicação do questionário.

9 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

9.1 INTRODUÇÃO

Após a explanação da metodologia, desenvolvida na seção anterior, esta seção aborda a análise e discussão dos dados recolhidos em documentos tornados públicos sobre os dois destinos em estudo, bem como em sites que disponibilizam informações dos mesmos, assim como de entidades públicas e privadas presentes em ambas as destinações e ainda, com a aplicação do questionário, de acordo com os métodos de análise explicitados.

Desta forma, inicia-se a seção respondendo ao segundo objetivo específico da presente investigação, descrevendo a estrutura de gestão do turismo em ambos os destinos pesquisados. Na sequência, utiliza-se a estatística descritiva para a caracterização da amostra inquirida, tanto no destino Algarve-Portugal quanto em Foz do Iguaçu-Brasil, de acordo com os dados levantados com a aplicação do questionário. Após, segue-se com análise em função dos demais objetivos definidos, bem como da revisão de literatura efetuada.

A utilização do software SPSS permitiu o estudo das dimensões utilizadas, tanto individual como em termos de alguns cruzamentos que se considerou pertinente estabelecer. Também se fez uso do software Excel para o desenvolvimento de alguns gráficos. Os resultados obtidos são apresentados sob a forma de tabelas, quadros e gráficos.

9.2 ESTRUTURA DE GESTÃO DO TURISMO NOS DESTINOS PESQUISADOS

Com o intuito de reconhecer a estrutura de gestão do turismo presente nos destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil, realizou-se uma pesquisa junto à documentos tornados públicos sobre as duas destinações, bem como em *sites* das mesmas, assim como de entidades (organizações) públicas e privadas presentes em ambos os destinos.

9.2.1 Estrutura de Gestão do Turismo no Algarve

Na região do Algarve, as cidades apresentam formas específicas de governo local (representado pelas Câmaras Municipais), dotadas de alguma autonomia financeira e profundamente ligadas às redes de financiamento público e privado (MARTINS, 2011), tendo na pessoa do presidente da Câmara ou seu assessor, o representante do concelho nas questões ligadas ao turismo do Algarve.

O setor institucional regional do turismo do Algarve conta com duas entidades que, embora com uma natureza diferente, acabam por ser os elementos agregadores da visão, expectativas e vontades dos intervenientes regionais do setor. Na esfera pública conta com a Regional de Turismo do Algarve (RTA), que atua em quatro eixos principais: promoção/animação turística; informação turística; estruturação do produto/planejamento estratégico e; gestão da marca Algarve (TURISMO DE PORTUGAL, 2014). A entidade RTA tem a competência de valorização turística do Algarve, visando o aproveitamento sustentado dos recursos turísticos e no quadro das orientações e diretrizes da política de turismo definida pelo Governo Português e nos planos plurianuais das administrações central e local (ESTEVÃO; NUNES, 2015). Na esfera público-privada, conta com a Associação de Turismo do Algarve (ATA), que tem a seu cargo, a promoção e divulgação turística do Algarve e dos seus produtos regionais, em todas as suas vertentes, por meio de estudo, preparação e desenvolvimento de ações específicas nos mercados externos, bem como o diálogo entre entidades públicas e privadas regionais, com vistas à definição de políticas, objetivos e estratégias de promoção turística do Algarve (TURISMO DE PORTUGAL, 2014).

Além destas duas entidades (RTA e ATA), a região do Algarve conta com várias entidades que contribuem para a gestão do destino. O Quadro 10 traz um resumo dos objetivos de cada entidade/organização presente na região do Algarve, envolvidas direta ou indiretamente na gestão do turismo.

(continua)

Entidades / Organizações	Missão / Objetivos	Natureza da Entidade / Organização (pub/priv.)	Nº Representantes de cada Entidade / Organização
Associação de Turismo do Algarve (ATA) ¹	- Realizar a promoção e divulgação turística do Algarve e dos seus produtos regionais; - Promover o diálogo entre entidades públicas e privadas regionais.	Pública / Privada	312
Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve (AHETA)	- Integrar os interesses dos hotéis e dos empreendimentos turísticos da Região, dando expressão à diversidade da oferta e ao amadurecimento dos interesses empresariais do turismo algarvio e da unidade para a sua afirmação e defesa.	Privada	01
Associação dos Industriais Hoteleiros e Similares do Algarve (AIHSA)	- Defender os interesses e responder às necessidades dos seus associados, sendo a representante junto aos setores público e privado.	Privada	01
Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo – Algarve	- Promover o debate de ideias entre seus associados, apresentando propostas a todos os níveis, antecipando as mudanças do mercado e preparando o setor para os desafios que lhe são colocados.	Privada	01
Câmaras Municipais ²	- Governar os municípios.	Pública	16
Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve (CCDRAlgarve)	- Executar as políticas de ambiente, de ordenamento do território e cidades, de desenvolvimento regional e de incentivos à comunicação social e; - Apoiar tecnicamente as autarquias locais e as suas associações.	Pública	01
Comunidade Intermunicipal	- Desenvolver e promover a região do Algarve.	Pública	01

¹ A ATA é composta por diversas entidades/organizações de natureza tanto pública quanto privada, onde cada uma possui um representante. De acordo com dados do site oficial da ATA, atualmente a associação conta com 312 associados, ligados direta e indiretamente à gestão da atividade turística (ATA, 2016).

² A **câmara municipal** é o órgão executivo colegial de cada um dos municípios de Portugal que, por extensão, refere-se também ao conjunto dos departamentos e serviços da administração municipal. Informação disponível em: <http://www.oportal dasempresas.com/camaras-municipais/camara-municipal-de-lagoa-acoeres/73>.

do Algarve (AMAL)			
Confederação dos Empresários do Algarve (CEAL)	- Afirmar o Algarve como pólo de unidade e confiança, enquanto estrutura aberta a todos, procurando a cooperação institucional com os poderes públicos.	Privada	01
Direção Regional de Cultura do Algarve	- Procura dar continuidade aos grandes objetivos da política cultural do governo, interpretando-os e traduzindo-os, no quadro das competências, à escala do Algarve, desenvolvendo parcerias adequadas com outros organismos desconcentrados, com as autarquias, escolas e universidade, através da celebração de acordos ou protocolos de cooperação.	Pública	01
Região de Turismo do Algarve (RTA) ³	- Realizar a promoção e informação turística; - Realizar a estruturação do produto Algarve; - Gerir a marca Algarve.	Pública	33
Universidade do Algarve (UALG)	- Fomentar uma cultura empreendedora na Universidade e na região, aproximando a realidade empresarial da atividade dos centros de investigação.	Pública	01

(conclusão)

QUADRO 10 – Entidades/Organizações da Região do Algarve ligadas à gestão do turismo

Fonte: Elaboração própria (2017).

³ A RTA tem sua Assembleia Geral composta por 01 representante do Estado, 01 representante de cada município do Algarve e ainda, representantes de entidades e associações ligadas ao desenvolvimento do turismo. Informação disponível em: http://www.turismoalgarve.pt/ficheirosSite/2/2_6_rta_despacho_8864_2013_estatutos.pdf

Importante ainda destacar que na região do Algarve, o setor privado tem contribuído significativamente para a melhoria do destino, mediante investimentos em infraestrutura de hospedagem, lazer e entretenimento.

Para melhorar a gestão do destino Algarve, diversas parcerias entre a iniciativa pública e privada são realizadas. A Agenda Regional do Mar do Algarve (2008) é um exemplo de tais parcerias, pois trata-se de um documento que comprova o estabelecimento efetivo de parcerias estratégicas entre organizações públicas e privadas no âmbito da gestão, com vistas a melhoria da competitividade do Destino. Durante a sua elaboração a temática do Mar Algarve foi debatida de forma ampla e participativa, envolvendo todos os níveis da administração, as áreas de investigação e empresarial e um variado e substantivo leque da sociedade civil (CCDRAlgarve, 2008).

A Agenda Regional do Mar do Algarve é um documento que comprova a participação dos representantes de organizações públicas e privadas para a elaboração das estratégias para o destino pois, de acordo com a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve, “[...] a CCDR tem vindo a desenvolver, em parcerias público-público e público-privado, um conjunto de iniciativas que contribuam para a definição das estratégias de acção e de investimento público e privado a nível regional” (CCDRAlgarve, 2008, p.7).

Focados na busca da qualidade dos serviços prestados, o Turismo de Portugal, por meio da Regional do Algarve, elaborou o Manual da Qualidade, o qual descreve o Sistema de Gestão da Qualidade dos postos de turismo da Região de Turismo do Algarve. Com a aplicação do Manual, pretende-se melhorar os métodos de trabalho, os procedimentos e, conseqüentemente, aumentar a satisfação dos turistas que recorrem aos postos de turismo; pretende-se também simplificar procedimentos economizando recursos, promover o espírito do trabalho em equipe, a comunicação interna e a cooperação intersetorial, motivando os colaboradores para melhorar os serviços e compartilhar responsabilidades (TURISMO DE PORTUGAL, 20??).

O Algarve, enquanto destino turístico, encontra-se numa etapa de rejuvenescimento, adequando estratégias combinadas de planeamento, ordenamento e uso do território, trabalho este realizado em conjunto entre as organizações turísticas do setor público e privado e, acima de tudo, pela renovação da imagem do destino, com a criação de novos serviços, infraestrutura e oferta de novas atrações (ALMEIDA; FERREIRA; COSTA, 2011).

A estrutura de gestão do destino Algarve, observada na Figura 22, demonstra a relação existente entre as entidades/organizações que atuam na gestão do destino português.

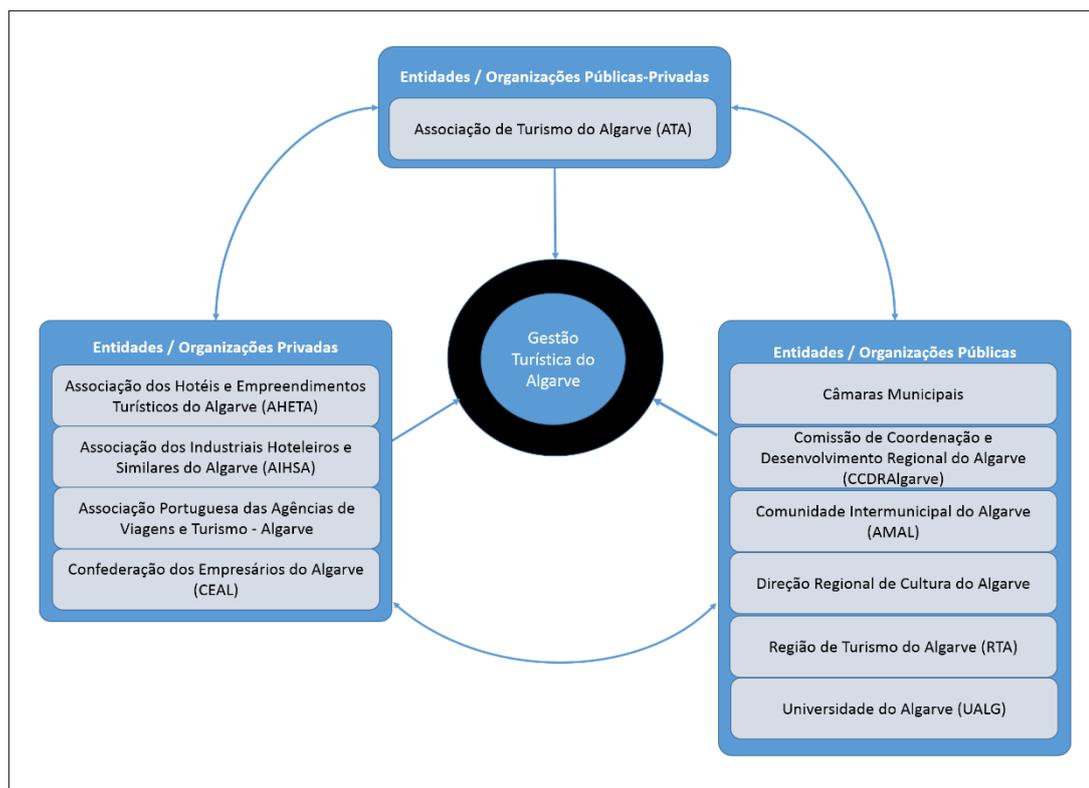


Figura 22 - Estrutura de gestão do destino Algarve

Fonte: Elaboração própria, tendo por base Martins (2011), Portugal (2013a), Turismo de Portugal (2014), CCRA Algarve (2014), Estevão & Nunes (2015), ATA (2016).

Desta forma, e considerando a Figura 22, observa-se que a gestão da atividade turística desenvolvida no Destino Algarve é tratada, de acordo com as informações coletadas em documentos institucionais, com a união de esforços do poder público aliado ao poder privado da região, buscando a sustentabilidade e a superioridade no desempenho do Destino, não existindo uma relação de dependência hierárquica entre as entidades/organizações presentes na destinação.

9.2.1.1. Ações e Resultados na Gestão do Destino Algarve

Visando uma maior qualidade dos produtos e serviços oferecidos no Algarve, diversas ações são desenvolvidas em prol da gestão do destino, envolvendo o poder público e a iniciativa privada, sendo que algumas delas podem ser observadas no Quadro 11, a seguir.

(continua)

Ano	Ações/Resultados/Prêmios	Entidades Envolvidas
2004	Rota da Cortiça	Câmara Municipal de São Braz de Alportel
2008	Agenda Regional do Mar do Algarve	CCDRAlgarve com participação de organizações públicas e privadas
2008	Programa Operacional Regional do Algarve (PO ALGARVE 21)	Governo de Portugal

Ano	Ações/Resultados/Prêmios	Entidades Envolvidas
2009	Birdwatching no Algarve	RTA e Sociedade Portuguesa para o Estudo das Aves
Desde 2009	Algarve. O segredo mais famoso da Europa	RTA ⁴
2009	Estudo do Perfil do Turista Nacional que visita o Algarve	RTA e Universidade do Algarve
2011	Prémio Melhor Destino Europeu de Golfe	Revista Today's Golfer
2012	Manual da Qualidade	Turismo de Portugal - RTA
2012	Prémio Melhor Destino Europeu de Golfe	Revista Today's Golfer World Travel Awards 2012
2013	Dieta Mediterrânea	Comunidade de Tavira e RTA
2013	Estudo da Competitividade do Turismo no Algarve	CCDRAlgarve
2013	Prêmios Portugal Travel Awards 2013 (Categorias: melhor hotel 3 estrelas, melhor hotel 4 estrelas, melhor resort hotel, melhor boutique hotel e melhor campo de golfe)	World Travel Awards 2013
2014-2018	Plano de Marketing Estratégico para o Turismo do Algarve	RTA
2014	Prémio Melhor Destino Europeu de Golfe	Associação Internacional de Operadores de Turismo de Golf (IAGTO)
2014	Prémio 16ª Edição do Wine Masters Challenge 2014 – medalha prata	Wine Masters Challenge 2014
2014	Prémio Challenge International du Vin 2014 – medalha bronze	Challenge International du Vin 2014
2014	Prémio International Wine Challenge 2014 - medalha prata e bronze	Wine Challenge 2014
2014	Prémio Concurso Vinhos de Portugal 2014 – medalha ouro e prata	Concurso Vinhos de Portugal 2014
2014	Prémio Concurso Mundial de Bruxelas 2014 - grande medalha ouro, medalha ouro, medalha prata	Concurso Mundial de Bruxelas 2014
2014-2016	Rota Omíada – Algarve	RTA+Direção Regional de Cultura do Algarve
2015	Rede de Acolhimento ao Autocaravanismo da Região do Algarve (RAARA)	RTA, ATA, CCDRALgarve e AMAL.
2015	A Alma Algarvia (e-book)	RTA
2015	Prémio Concurso Vinhos de Portugal 2015 – medalha ouro	Concurso Vinhos de Portugal 2015
2015	1 Prémio 6ª Edição do Wine Masters Challenge 2015 – medalha prata	Wine Masters Challenge 2015
2015	Prémio Vinipax 2015 – terceiro, sexto e oitavos lugares	Vinipax 2015
2015	Prémio Mundus Vini 2015 – medalha prata	Mundus Vini 2015
2015	Prémio Oscars do Turismo - Melhor Destino de Praia	World Travel Awards de 2015
2015	Prémio Melhor Destino de Golfe da Europa e do Mundo	World Golf Awards 2015
2015	Prémio 1º lugar - vídeo promocional da Algarve Nature Week - Art&Tur 2015	Festival Internacional de Cinema e Turismo Art&Tur 2015

⁴ Não é ação, é a marca do destino.

Ano	Ações/Resultados/Prêmios	Entidades Envolvidas
	(categoria “Turismo Rural e de Natureza”)	
2016	Prêmios Publituris Trade Awards’16 - Melhor parque de animação turística de Portugal	Publituris Trade Awards 2016
2016	Prêmio Oscars do Turismo - Melhor Destino de Praia	World Travel Awards de 2016

(conclusão)

QUADRO 11 - Ações/Resultados do turismo na Região do Algarve**Fonte:** Elaboração própria (2017).

Além das ações/resultados destacadas no Quadro 11, é importante destacar ainda as publicações mensais tais como o Guia Algarve, o Boletim Mensal de Estatística, o Boletim Destaque do INE, entre outras que são veiculadas apresentando as ações e os resultados obtidos pelo destino Algarve. Cabe mencionar ainda que em âmbito nacional, o Turismo de Portugal, mediante seus estudos e publicações, contribui significativamente para a divulgação das ações e resultados turísticos na região do Algarve.

A região turística do Algarve tem destaque em âmbito mundial, e ao longo dos anos tem conquistado diversos prêmios, resultantes das ações desenvolvidas para a gestão do destino, envolvendo as diversas entidades e o setor privado da região. A Figura 23 destaca os principais prêmios recebidos pelo Destino Algarve ao longo do tempo, contribuindo para sua consolidação enquanto destino turístico internacional.

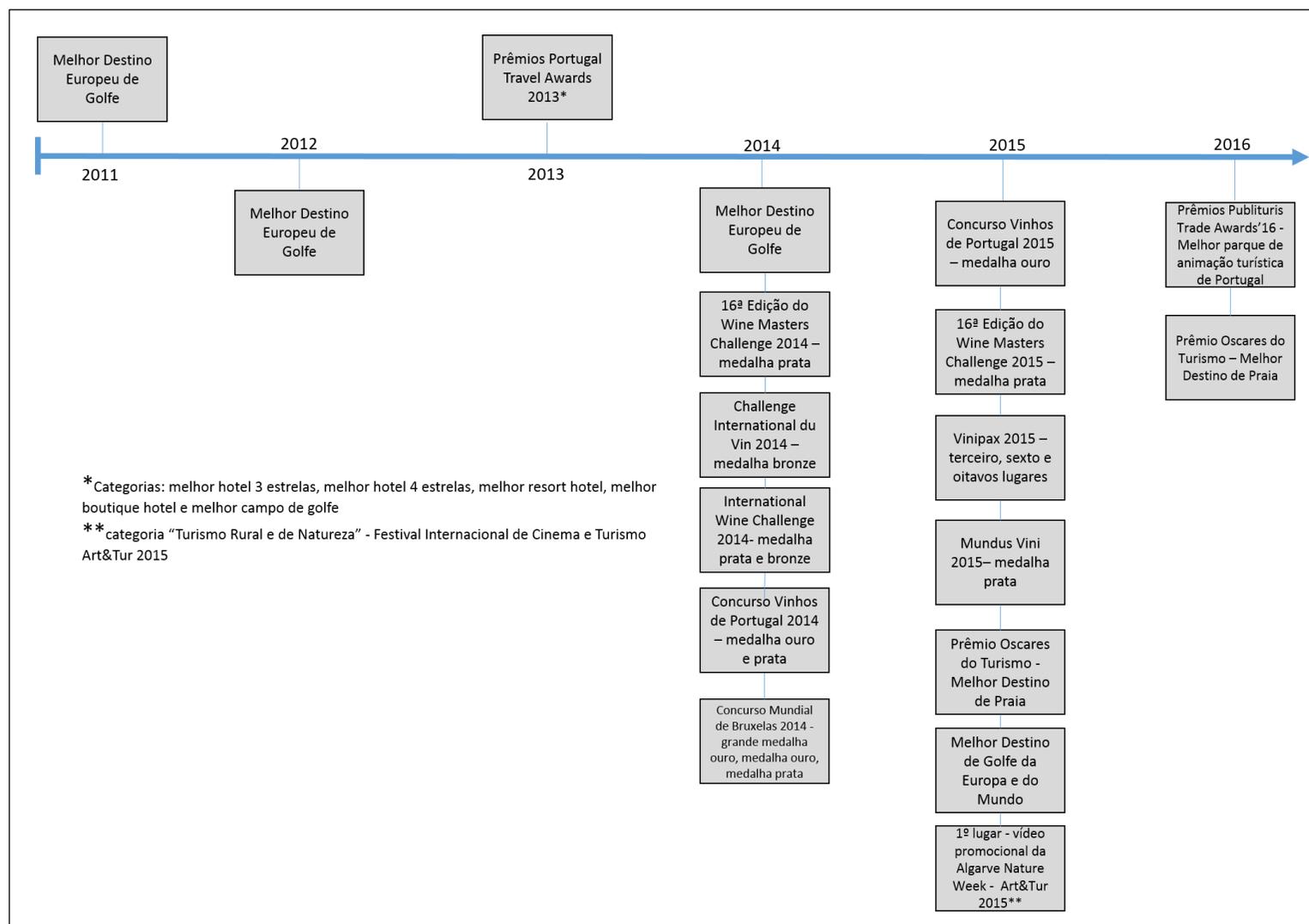


FIGURA 23- Linha do tempo de prêmios do Algarve

Fonte: Elaboração própria (2017).

Conforme pode ver observado na Figura 23, o Algarve enquanto destino turístico internacional tem-se mostrado como um catalizador de prêmios em diversas áreas, principalmente nos últimos seis anos. Tais prêmios contribuem substancialmente para a visibilidade e a conseqüente procura do destino.

Desta forma, levando em consideração a diversidade de entidades/organizações envolvidas na gestão do destino turístico Algarve, bem como as ações que vem sendo realizadas, envolvendo o poder público e a iniciativa privada, e ainda, os prêmios que o destino tem recebido, observa-se que a atividade turística algarvia tem evoluído significativamente, principalmente como a criação de outras opções de turismo além do tradicional ‘sol e mar’, conquistando novos segmentos de mercado - a exemplo do turismo náutico, turismo rural, *surf*, golfe, *birdwathing* -, tornando o Algarve um destino cada vez mais procurado, tanto por turistas nacionais como internacionais, em diversas épocas do ano.

9.2.2 Estrutura de Gestão do Turismo em Foz do Iguaçu

No Destino Foz do Iguaçu, a gestão é caracterizada pela união de esforços e orçamentos entre o poder público e a iniciativa privada, promovendo diversas ações para divulgar os atrativos turísticos e mudar a imagem do Destino.

Foz do Iguaçu tem como órgãos oficiais governamentais de turismo, o escritório da Paraná Turismo – Regional e a Secretaria Municipal de Turismo, e diversos órgãos oficiais não governamentais como conselhos, associações, sindicatos, o Iguassu Convention & Visitors Bureau (ICVB), o Instituto Polo Internacional Iguassu e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). O Quadro 12 descreve as entidades/organizações presentes no Destino Foz do Iguaçu, envolvidas direta ou indiretamente com a gestão do turismo, e os objetivos correspondentes.

(continua)

Entidades	Missão / Objetivos	Natureza da Entidade / Organização (pub/priv.)	Nº Representantes de cada Entidade /Organização
Agência de Desenvolvimento Turístico do Oeste do Paraná (Adeturoeste)	- Fomentar o desenvolvimento turístico da região oeste do Paraná.	Pública	01
Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) – Delegacia de Foz do Iguaçu	- Representar os meios de hospedagem de todos os portes, regiões e classificações do Brasil; - Promover a capacitação e qualificação profissional dos meios de hospedagem.	Pública	01
Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL) – Regional Oeste do Paraná	- Representar e desenvolver o setor de alimentação fora do lar, contribuindo para facilitar o empreender e melhorar a qualidade de vida no Brasil.	Privada	01
Associação Brasileira de Agência de Viagens (ABAV) – Delegacia Regional de Foz do Iguaçu	- Congregar as agências de viagens e turismo, objetivando o intercâmbio de experiências e informações; - Defender direitos, interesses e prerrogativas da classe; - Estimular o crescimento das correntes turísticas aproximando os associados, os meios e outras entidades que trabalham pelo desenvolvimento do turismo; - Estabelecer e incentivar o intercâmbio com entidades congêneres do país e do exterior, proporcionando a livre discussão de todos os assuntos de interesse dos associados.	Privada	01
Associação Comercial e Industrial de Foz do Iguaçu (ACIFI)	- Promover e representar os interesses da comunidade empresarial, com ênfase no fortalecimento do associado, contribuindo para o desenvolvimento sustentável de Foz do Iguaçu	Privada	01
Associação de Agências de Viagens e Turismo Receptivo de Foz do Iguaçu (AGETURFI)	- Representar os interesses das agências de viagens e turismo receptivo de Foz do Iguaçu.	Privada	01
Associação de Turismo Receptivo Internacional de Foz do Iguaçu (ATRIFI)	- Prestar serviços para associações, sindicatos e entidades do Paraná.	Privada	01
Capitania Fluvial do Rio Paraná – Marinha do Brasil	- Contribuir para a orientação, coordenação e controle das atividades relativas à Marinha Mercante e organizações correlatas, no que se refere à Segurança da Navegação,	Pública	01

Entidades	Missão / Objetivos	Natureza da Entidade / Organização (pub/priv.)	Nº Representantes de cada Entidade /Organização
	Defesa Nacional, Salvaguarda da Vida Humana e prevenção da poluição hídrica.		
Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social de Foz do Iguaçu (CODEFOZ) ⁵	- Unir organizações públicas e privadas em torno de projetos e ideias que promovam o desenvolvimento sustentável da cidade e seu entorno	Pública-Privada	26
Conselho Municipal de Turismo (COMTUR) ⁶	- Analisar, conceber e propor medidas normativas e providências julgadas necessárias para incentivar o turismo no Município; - Estimular e proceder estudos sobre problemas que interessem ao desenvolvimento do turismo como mercado produtor de serviços; - Encaminhar sugestões, normas, sanções e outras medidas que visem disciplinar o turismo no Município; - Analisar reclamações e sugestões encaminhadas através do telefone de turismo – TELETUR ou por outros meios, pelos turistas, propondo sugestões tendentes à melhoria da prestação dos serviços turísticos locais; - Opinar sobre matérias de interesse turístico que lhe sejam propostos pela Secretaria Municipal de Turismo; - Dispor sobre outros assuntos de interesse turístico, por força de dispositivo legal ou regulamentar; - Elaborar, acompanhar e revisar planos de turismo a serem propostos pelo Município.	Pública-Privada	28
Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO)	- Administrar aeroportos do país.	Pública	01
Fórum de Turismo Sustentável Cataratas & Caminhos	- Fomentar o desenvolvimento do turismo sustentável na região Cataratas do Iguaçu e Caminhos ao Lago de Itaipu, através da integração dos atores públicos e privados.	Pública	01

⁵ O CODEFOZ é constituído por 26 representantes de entidades públicas e privadas de Foz do Iguaçu. Informação disponível em: <http://www.codefoz.org.br/plenario/entidades-representantes/>

⁶ O COMTUR conta com representantes de entidades públicas e privadas envolvidas direta e indiretamente na gestão do destino.

Entidades	Missão / Objetivos	Natureza da Entidade / Organização (pub/priv.)	Nº Representantes de cada Entidade /Organização
Fundação Cultural de Foz do Iguaçu	- Estimular e promover atividades culturais e artísticas; - Incentivar e difundir o cultivo das artes; - Proteger e preservar o patrimônio cultural e histórico do município.	Pública	01
Fundação Parque Tecnológico de Itaipu (FPTI)	- Promover o desenvolvimento territorial sustentável por meio da educação, ciência, tecnologia, inovação, cultura e empreendedorismo.	Privada	01
Iguassu Convention & Visitors Bureau (ICVB) ⁷	- Promover a cidade e região atraindo turistas e eventos.	Privada	140
Instituto Chico Mendes – Parque Nacional do Iguaçu	- Gerir a Unidade de Conservação Federal Parque Nacional do Iguaçu.	Público	01
Instituto de Transportes e Trânsito de Foz do Iguaçu (FOZTRANS)	- Gerenciar e fiscalizar os serviços relacionados aos transportes públicos e ao trânsito no município.	Pública	01
Instituto Polo Internacional Iguassu	- Apoiar as iniciativas, instituições e movimentos – e executar ações – orientadas para a integração, estruturação e desenvolvimento da Região Trinacional; - Atuar para a integração turística da Região Trinacional do Iguassu.	Privada	01
Itaipu Binacional	- Participar ativamente no desenvolvimento da cidade.	Pública	01
Paraná Turismo – Regional Foz do Iguaçu	- Fomentar e executar a Política Estadual de Turismo, implementando programas e projetos de incentivo ao desenvolvimento do setor.	Pública	01
Secretaria Municipal de Turismo	- Congregar e coordenar as atividades relacionadas ao planejamento e desenvolvimento do turismo no município.	Pública	02
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)	- Fortalecer o empreendedorismo e a aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios.	Privada	01
Sindicato das Empresas de	- Promover a conciliação nas convenções, acordos ou	Privada	01

⁷ O ICVB conta com 140 associados, distribuídos entre os principais segmentos de negócios e eventos

Entidades	Missão / Objetivos	Natureza da Entidade / Organização (pub/priv.)	Nº Representantes de cada Entidade /Organização
Turismo de Foz do Iguaçu (SINDETUR)	dissídios coletivos de trabalho, de interesse individual ou coletivo das empresas associadas; - Orientar a defesa, junto aos setores administrativos, judiciário e legislativo, dos interesses próprios das empresas da categoria econômica; - Desenvolver juntamente com as instituições legalmente reconhecidas a solidariedade social.		
Sindicato de Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares de Foz do Iguaçu (SINDHOTÉIS)	- Regular as relações trabalhistas entre empregadores e empregados; - Assegurar às empresas representadas condições necessárias para gerar resultados positivos e desenvolver a sociedade.	Pública	01
Sindicato dos Empregados em Turismo e Hospitalidade de Foz do Iguaçu (SECHSFI)	- Atuar como representantes dos trabalhadores do turismo e hospitalidade de Foz do Iguaçu.	Pública	01
Sindicato dos Guias de Turismo de Foz do Iguaçu e Costa Oeste (SINGTUR)	- Representar, unir e fortalecer a classe dos guias de Turismo, garantindo direitos, através de ações de interesse do desenvolvimento do turismo regional, com respeito e ética.	Pública	01
Sindicato Patronal do Comércio Varejista de Foz do Iguaçu e Região (SINDILOJAS)	- Defender a categoria nas convenções coletivas; - Participar ativamente de ações de desenvolvimento da cidade com presença política/administrativa; - Capacitar profissionais lojistas.	Privada	01

(conclusão)

QUADRO 12 – Entidades/Organizações de Foz do Iguaçu ligadas à gestão do turismo**Fonte:** Elaboração própria (2017).

Conforme observado no Quadro 12, o Destino Iguaçu tem um leque diversificado de entidades/organizações que de forma direta ou indireta participam da gestão do turismo. Além destas entidades, empresas privadas das áreas de hospedagem, alimentação, entretenimento e lazer, e de agenciamento e transporte turístico, também participam da gestão do destino por meio de seus representantes em entidades, associações e sindicatos.

A gestão participativa do destino Foz do Iguaçu é comprovada pela atuação do Conselho Municipal de Turismo, o qual agrega representantes das diversas organizações do destino, deliberando sobre questões políticas e estratégicas da atividade turística local (PDITS-FI, 2009; NASCIMENTO, 2010). O Fórum de Turismo Sustentável Cataratas & Caminhos e a Adeturoeste, enquanto instâncias de governança regional, favorecem o desenvolvimento de iniciativas de parcerias público-privada no destino (PDITS-FI, 2009).

A gestão integrada de turismo foi criada em Foz do Iguaçu em 2007, com a participação dos setores público e privado do destino (VIEIRA; KNUPP; COSTA, 2014), os quais permanecem até os dias atuais, fazendo com que os indivíduos somem esforços em prol do desenvolvimento da atividade turística no destino.

Foz do Iguaçu tem nas entidades representativas do setor, aliados importantes para o planejamento, organização e gestão do destino, sendo a Secretaria Municipal de Turismo, o COMTUR, o ICVB e a Itaipu, os responsáveis por ações de planejamento e organização do destino, por meio da estratégia 'Foz do Iguaçu – Destino do Mundo' (ANJOS; RUIZ, 2012).

A estrutura de gestão do destino Foz do Iguaçu, observada na Figura 24, demonstra a relação existente entre as entidades/organizações que atuam na gestão do destino brasileiro.

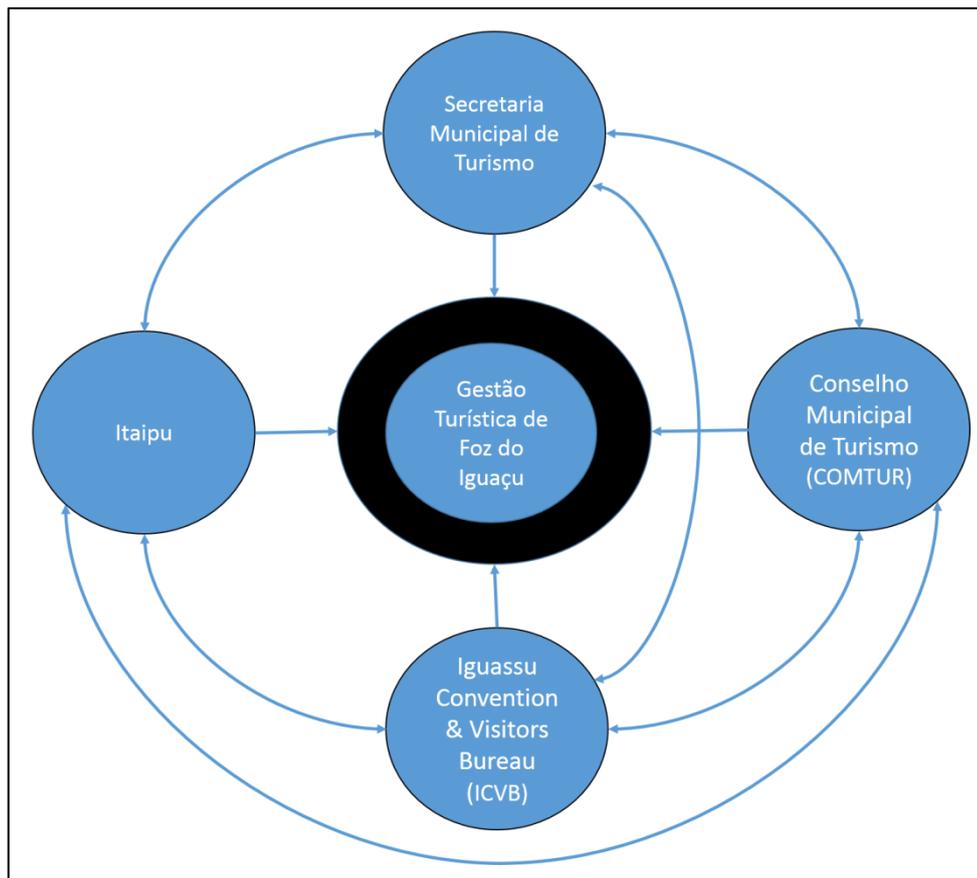


Figura 24 - Estrutura de gestão do destino Foz do Iguaçu
Fonte: Elaboração própria, com base em Anjos & Ruiz (2012).

Portanto, conforme as informações coletadas, e observando o funcionamento da gestão integrada do turismo no destino Foz do Iguaçu (Figura 24), que concilia entidades públicas e privadas, é possível perceber a significativa contribuição desta forma de gestão para a melhoria da imagem e desempenho superior da destinação, fortalecendo-a nacional e internacionalmente.

9.2.2.1 Ações e Resultados na Gestão do Destino Foz do Iguaçu

A forma de gestão do turismo em Foz do Iguaçu estimula o desenvolvimento de parcerias entre as organizações públicas e privadas para o fortalecimento do destino. Algumas ações já desenvolvidas comprovam a eficácia das parcerias realizadas entre o poder público e privado, a exemplo da campanha ‘Foz do Iguaçu - Destino do Mundo’ (BIESEK, 2009) que, aliada a outras estratégias promocionais para a divulgação do destino, permitiram que Foz do Iguaçu atingisse o índice mais alto na dimensão ‘Marketing e Promoção de Destinos’, na avaliação dos destinos indutores do desenvolvimento turístico regional (BARBOSA, 2014). A campanha ‘Vote Cataratas’ para uma das Novas Sete Maravilhas da Natureza, realizada em

2011, contou com o apoio da Itaipu Binacional e demais entidades do setor turístico de Foz do Iguaçu, envolvendo organizações públicas e privadas, e produziu grande divulgação do destino para o Brasil e para o mundo. O Quadro 13 traz algumas das principais ações desenvolvidas em Foz do Iguaçu nos últimos anos, contemplando a gestão integrada do turismo no destino.

Ano	Ações/Resultados	Entidades Envolvidas
2007	Campanha ‘Foz do Iguaçu – Destino do Mundo’	Parceria entre organizações públicas e privadas do setor.
2007	Criação da marca ‘Foz do Iguaçu – Destino do Mundo’	Parceria entre organizações públicas e privadas do setor.
2011	Campanha ‘Vote Cataratas’	Itaipu Binacional, demais entidades do setor turístico e comunidade.
2012	Campanha ‘Temporada Boa’	ICVB, SINDHOTÉIS, ABIH - Regional Oeste do Paraná, Secretaria Municipal de Turismo e COMTUR, ACIFI e Itaipu Binacional.
2014	Conferência Municipal de Turismo	Secretaria Municipal de Turismo, COMTUR, Instituto Polo Iguassu, demais representantes do setor público, privado e comunidade.
2015	Divulgação e Promoção do destino em eventos nacionais e internacionais	Iguassu Convention & Visitors Bureau e organizações privadas do setor.
2015	Campanha ‘Foz é muito mais’	Iguassu Convention & Visitors Bureau e Ecocataratas ⁸

QUADRO 13: Ações/Resultados do turismo em Foz do Iguaçu

Fonte: Elaboração própria (2017).

Conforme pode ser observado no Quadro 13, a gestão integrada do turismo no destino Foz do Iguaçu tem realizado esforços em prol da promoção da destinação, tanto em âmbito nacional quanto internacional, proporcionando maior alcance das ações e aumento da demanda interna e externa.

Foz do Iguaçu é reconhecida mundialmente, principalmente em razão do seu principal atrativo turístico – as Cataratas do Iguaçu –, e ao longo dos anos, tem conquistado alguns prêmios relevantes para o turismo, prêmios estes resultantes das ações desenvolvidas pela gestão integrada do destino, envolvendo diversas entidades e organizações dos setores público e privado do município. A Figura 25 apresenta os principais prêmios recebidos por Foz do Iguaçu.

⁸ Concessionária que administra o trecho da BR-277 entre Guarapuava e Foz do Iguaçu (Paraná).

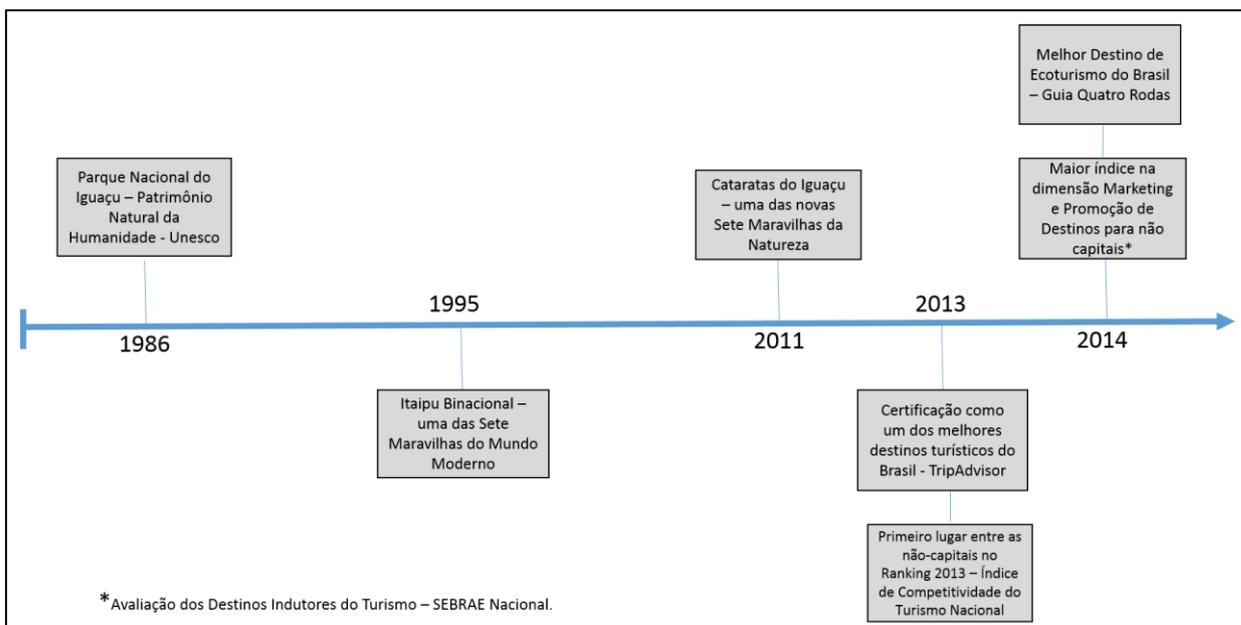


FIGURA 25: Linha do tempo de prêmios de Foz do Iguaçu

Fonte: Elaboração própria.

Portanto, considerando a diversidade de entidades/organizações envolvidas na gestão integrada do destino turístico Foz do Iguaçu, bem como as ações que vem sendo realizadas em parceria pelos setores público e privado, somados aos prêmios que o destino tem recebido, é possível afirmar que a atividade turística iguaçuense tem evoluído positivamente nos últimos anos. Nota-se que após a criação da gestão integrada do turismo, o destino tem maior aproveitamento de suas potencialidades e, conseqüentemente, maior atração de turistas nacionais e internacionais, nas diferentes épocas do ano.

9.2.3 A estrutura de gestão dos destinos Algarve e Foz do Iguaçu

Com base nas informações contidas nas subseções 9.2.1 e 9.2.2 foi possível, de acordo com as informações disponíveis, reconhecer a estrutura de gestão do turismo presente nos destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil.

Percebe-se que em ambos os destinos, as organizações públicas e privadas estão presentes na gestão do turismo. No destino Algarve, a gestão ocorre sem dependência hierárquica entre as organizações públicas e privadas. Já no destino Foz do Iguaçu ocorre a gestão integrada do turismo, sendo que 04 (quatro) organizações (públicas e privadas) são responsáveis pelo processo de coordenação da gestão da destinação.

9.3 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

A caracterização dos respondentes foi realizada considerando as características identificadas no perfil do respondente e ainda, o destino ao qual pertencia, conforme pode ser observado na Tabela 04 e Gráfico 01.

TABELA 04 - Caracterização dos respondentes por destino

Destino		Categoria	Frequência	Porcentagem
Algarve	Categoria	Público	14	46,7
		Privado	16	53,3
	Escopo	Técnico	4	13,3
		Gerencial	26	86,7
Foz do Iguaçu	Categoria	Público	8	26,7
		Privado	22	73,3
	Escopo	Técnico	2	6,7
		Gerencial	28	93,3

Fonte: Elaboração própria (2017).

Verifica-se que, quanto à tipologia público/privado, no Destino Algarve, a mesma encontra-se dividida quase que igualmente, enquanto que no Destino Foz do Iguaçu, a maioria dos respondentes pertencem às organizações privadas. Já com relação ao escopo gerencial, observa-se que tanto no Destino Algarve quanto no Destino Foz do Iguaçu os respondentes pertencem na sua maioria, ao escopo gerencial da organização.

Com relação ao escopo organizacional ao qual os respondentes pertenciam, observou-se uma predominância do nível gerencial, demonstrando que a maioria dos respondentes desempenhava um papel de gestão de topo das organizações pesquisadas. Desta forma, com base nestes índices, é possível verificar que os respondentes possuíam o perfil necessário para o alcance dos objetivos propostos nesta tese.

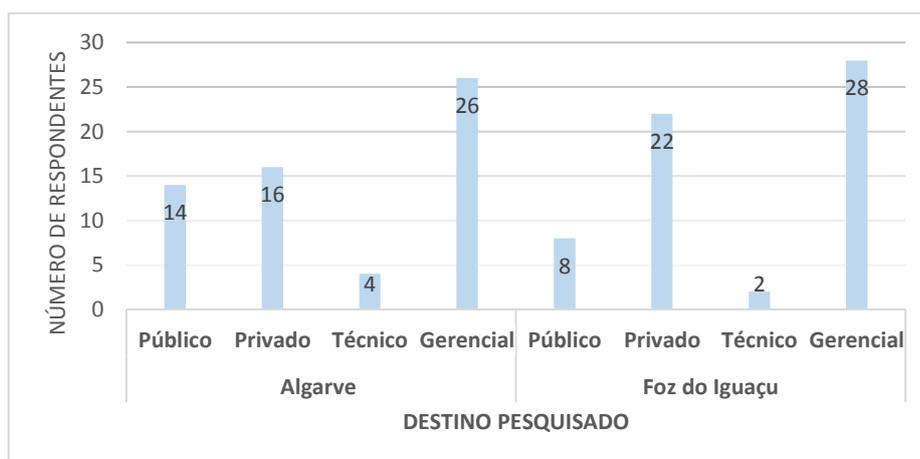


GRÁFICO 01- Categorização dos respondentes

Fonte: Elaboração própria (2017).

Observa-se portanto que, com relação à categoria da organização respondente, as diferenças encontradas nos dois destinos vem de encontro à caracterização da gestão

desenvolvida por cada um deles, pois, sendo o Algarve um amálgama de destinos, um número maior de organizações públicas se fazem presentes na gestão, enquanto que sendo Foz do Iguaçu um destino único, o número de organizações públicas presentes na gestão do mesmo é, conseqüentemente, menor.

Mediante o percentual de respondentes alcançado da amostra inicial em ambos os destinos, e ainda levando em consideração o perfil dos mesmos, foi possível realizar a interpretação da percepção dos gestores públicos e privados do grupo pesquisado, evidenciando assim, a opinião dos mesmos sobre o assunto em questão.

9.4 PERCEPÇÕES SOBRE O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS NA GESTÃO DO DESTINO: IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES E INDICADORES

Com o intuito de analisar a percepção dos gestores sobre o papel das organizações públicas e privadas na gestão do destino, de acordo com a indicação das técnicas utilizadas na metodologia da pesquisa, seguem as análises para os dois destinos em estudo. A análise recaiu sobre a importância das 05 (cinco) dimensões em análise e seus indicadores.

9.4.1 Percepções sobre o destino Algarve: Importância das Dimensões e indicadores

Neste item são apresentadas as tabulações e análises descritivas referentes ao grau de **importância** dado às dimensões e indicadores do estudo, de acordo com a percepção dos gestores públicos e privados do destino Algarve-Portugal.

A Tabela 05, a seguir, refere-se às análises descritivas para a dimensão ‘**Participação**’ e seus respectivos indicadores.

TABELA 05 - Estatística Descritiva – importância dimensão Participação (Algarve)

Indicadores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Valor médio da dimensão
Atenção às organizações públicas	30	2	5	4,27	0,828	0,901	4,25
Atenção às organizações privadas	30	2	5	4,27	0,868		
Participação ativa das organizações públicas	30	2	5	4,23	0,858		
Participação ativa das organizações privadas	30	3	5	4,23	0,728		
N válido (de lista)	30	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria (2017).

Analisando a Tabela 05, observa-se que os gestores de turismo do Algarve reconhecem a importância da ‘Participação’ das organizações públicas e privadas na gestão do destino, uma vez que os escores médios dos indicadores são bastante elevados. O alfa de Cronbach da dimensão ‘Participação’, de 0,901, é bem superior ao mínimo recomendado pela

literatura (0,70), o que atesta a consistência interna da dimensão.

As análises descritivas para a dimensão ‘**Parcerias**’ e seus respectivos indicadores estão dispostas na Tabela 06, a seguir.

TABELA 06 - Estatística Descritiva – importância dimensão Parcerias (Algarve)

Indicadores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Valor médio da dimensão
Parcerias estabelecidas	30	2	5	4,23	0,817	0,987	4,27
Criação e desenvolvimento de parcerias com organizações públicas	30	3	5	4,33	0,758		
Criação e desenvolvimento de parcerias com organizações privadas	30	3	5	4,27	0,785		
Estabelecimento de parcerias com organizações públicas	30	3	5	4,33	0,758		
Estabelecimento de parcerias com organizações privadas	30	2	5	4,20	0,847		
N válido (de lista)	30	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria (2017).

Observando a Tabela 06, verifica-se que os gestores de turismo do Algarve reconhecem a importância das ‘Parcerias’ entre as organizações públicas e privadas para a gestão do destino, já que os escores médios das respostas são bastante elevados. O Alfa de Cronbach aplicado à dimensão ‘Parcerias’ no destino Algarve apresenta valor bastante alto (0,987), atestando assim a consistência interna da dimensão.

A Tabela 07, a seguir, refere-se às análises descritivas para a dimensão ‘**Informação**’ e seus respectivos indicadores.

TABELA 07 - Estatística Descritiva – importância dimensão Informação (Algarve)

Indicadores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Valor médio da dimensão
Partilha	30	2	5	4,43	0,898	0,936	4,45
Desenvolvimento e implementação de sistemas	30	2	5	4,30	0,877		
Transparência com as organizações públicas	30	3	5	4,60	0,621		
Transparência com as organizações privadas	30	3	5	4,47	0,730		
N válido (de lista)	30	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria (2017).

De acordo com a Tabela 07, verifica-se que os gestores de turismo do Algarve avaliam a ‘Informação’ como importante no papel das organizações públicas e privadas para a gestão do destino, uma vez que os escores médios dos indicadores foram bastante elevados. O Alfa de Cronbach de 0,936 sugere que a consistência interna da dimensão é bastante elevada.

As análises descritivas para a dimensão ‘**Políticas e Estratégias**’ e seus respectivos indicadores podem ser observadas na Tabela 08.

TABELA 08 – Estatística Descritiva – importância dimensão Políticas e Estratégias (Algarve)

Indicadores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Valor médio da dimensão
Definição	30	1	5	4,07	1,143	0,949	4,16
Política transparente com as organizações públicas	30	1	5	4,10	1,062		
Política transparente com as organizações privadas	30	2	5	4,20	0,887		
Participação e cooperação concreta dos representantes de organizações públicas	30	2	5	4,30	0,837		
Participação e cooperação concreta dos representantes de organizações privadas	30	2	5	4,20	0,887		
Revisão e atualização com os representantes das organizações públicas	30	2	5	4,20	0,925		
Revisão e atualização com os representantes das organizações privadas	30	2	5	4,10	0,960		
N válido (de lista)	30	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria (2017).

Analisando a Tabela 08, observa-se que os gestores de turismo do Algarve reconhecem a importância da dimensão ‘Políticas e Estratégias’ no papel que desempenham as organizações públicas e privadas na gestão do destino, uma vez que os escores médios dos indicadores foram bastante elevados. O Alfa de Cronbach de 0,949 é bem superior ao valor de referência de 0,70, recomendado pela literatura, o que atesta a consistência interna da dimensão.

A Tabela 09 refere-se às análises descritivas para a dimensão ‘Liderança’ e seus respectivos indicadores.

TABELA 09- Estatística Descritiva – importância dimensão Liderança (Algarve)

Indicadores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Valor médio da dimensão
Tomada de decisão	30	3	5	4,33	0,758	0,969	4,19
Conhecimento dos líderes públicos	30	2	5	4,30	0,877		
Conhecimento dos líderes privados	30	2	5	4,27	0,868		
Monitoramento da gestão pelos líderes públicos	30	2	5	4,20	0,961		
Monitoramento da gestão pelos líderes privados	30	3	5	4,23	0,817		
Comunicação interna - líderes públicos	30	2	5	4,20	0,847		
Comunicação interna - líderes privados	30	2	5	4,07	0,868		
Comunicação externa - líderes públicos	30	2	5	4,13	0,937		
Comunicação externa - líderes privados	30	2	5	4,13	0,937		
Participação equilibrada das organizações públicas na tomada de decisão	30	2	5	4,13	0,973		
Participação equilibrada das organizações privadas na tomada de decisão	30	2	5	4,17	0,913		
N válido (de lista)	30	-	-	-	-		

Fonte: Elaboração própria (2017).

Analisando a Tabela 09, observa-se que os gestores de turismo do Algarve avaliam como importante a ‘Liderança’ das organizações públicas e privadas para a gestão do destino, uma vez que o escore médio dos indicadores foram bastante elevados. Também neste caso, o resultado do alfa de Cronbach é bastante elevado (0,969), atestando a consistência interna da dimensão.

Sendo assim, com base nas análises realizadas de acordo com as Tabelas 05 à 09, observa-se que os gestores públicos e privados do Destino Algarve-Portugal reconhecem a importância das dimensões aqui propostas e seus respectivos indicadores, corroborando com a fundamentação das mesmas já apresentadas.

9.4.2 Percepções sobre o Destino Foz do Iguaçu: Importância das Dimensões e indicadores

No presente item são apresentadas as tabulações e análises descritivas referentes ao grau de **importância** dado às dimensões e indicadores do estudo, de acordo com a percepção dos gestores públicos e privados do destino Foz do Iguaçu-Brasil.

A Tabela 10, a seguir, refere-se às análises descritivas para a dimensão ‘**Participação**’ e seus respectivos indicadores.

TABELA 10 - Estatística Descritiva – importância dimensão Participação (Foz do Iguaçu)

Indicadores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Valor médio da dimensão
Atenção às organizações públicas	30	1	5	4,27	1,015	0,782	4,41
Atenção às organizações privadas	30	3	5	4,57	0,626		
Participação ativa das organizações públicas	30	3	5	4,43	0,728		
Participação ativa das organizações privadas	30	2	5	4,37	0,718		
N válido (de lista)	30	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria (2017).

Analisando a Tabela 10, observa-se que os gestores de turismo de Foz do Iguaçu reconhecem a importância da ‘Participação’ das organizações públicas e privadas na gestão do destino, uma vez que os escores médios para as respostas foram elevados. O alfa de Cronbach da dimensão ‘Participação’ (0,782) é superior ao mínimo recomendado pela literatura (0,70), atestando assim a consistência interna da dimensão.

As análises descritivas para a dimensão ‘**Parcerias**’ e seus respectivos indicadores estão representadas na Tabela 11.

TABELA 11 - Estatística Descritiva – importância dimensão Parcerias (Foz do Iguaçu)

Indicadores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Valor médio da dimensão
Parcerias estabelecidas	30	2	5	4,30	0,877	0,948	4,03
Criação e desenvolvimento de parcerias com organizações públicas	30	1	5	4,07	1,081		
Criação e desenvolvimento de parcerias com organizações privadas	30	1	5	3,93	1,015		
Estabelecimento de parcerias com organizações públicas	30	1	5	3,97	0,999		
Estabelecimento de parcerias com organizações privadas	30	1	5	3,90	0,995		

N válido (de lista)	30	-	-	-	-	-	-
---------------------	----	---	---	---	---	---	---

Fonte: Elaboração própria (2017).

Observando a Tabela 11, verifica-se que os gestores de turismo de Foz do Iguaçu reconhecem a importância das ‘Parcerias’ entre as organizações públicas e privadas na gestão do destino, já que os escores médios das respostas foram elevados. O alfa de Cronbach aplicado à dimensão ‘Parcerias’ no destino Foz do Iguaçu apresenta um valor bastante alto (0,948), atestando assim a consistência interna da dimensão.

A Tabela 12 refere-se às análises descritivas para a dimensão ‘**Informação**’ e seus respectivos indicadores.

TABELA 12 - Estatística Descritiva – importância dimensão Informação (Foz do Iguaçu)

Indicadores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Valor médio da dimensão
Partilha	30	1	5	4,27	0,980	0,955	4,32
Desenvolvimento e implementação de sistemas	30	1	5	4,33	0,922		
Transparência com as organizações públicas	30	1	5	4,43	0,935		
Transparência com as organizações privadas	30	1	5	4,27	0,980		
N válido (de lista)	30	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria (2017).

De acordo com a Tabela 12, observa-se que os gestores de turismo de Foz do Iguaçu avaliam a ‘Informação’ como importante no papel das organizações públicas e privadas para a gestão do destino, uma vez que os escores médios dos indicadores foram bastante elevados. O alfa de Cronbach de 0,955 sugere que a consistência interna da dimensão é bastante elevada.

As análises descritivas para a dimensão ‘**Políticas e Estratégias**’ e seus respectivos indicadores podem ser visualizadas na Tabela 13.

TABELA 13 - Estatística Descritiva – importância dimensão Políticas e Estratégias (Foz do Iguaçu)

Indicadores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Valor médio da dimensão
Definição	30	2	5	4,33	1,028	0,922	4,22
Política transparente com as organizações públicas	30	2	5	4,10	0,960		
Política transparente com as organizações privadas	30	2	5	4,30	0,837		
Participação e cooperação concreta dos representantes de organizações públicas	30	2	5	4,20	0,887		
Participação e cooperação concreta dos representantes de organizações privadas	30	2	5	4,17	0,913		
Revisão e atualização com os representantes das organizações públicas	30	3	5	4,27	0,785		
Revisão e atualização com os representantes das organizações privadas	30	2	5	4,23	0,971		
N válido (de lista)	30	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria (2017).

Analisando a Tabela 13, observa-se que os gestores de turismo de Foz do Iguaçu reconhecem a importância da dimensão ‘Políticas e Estratégias’ no papel que desempenham

as organizações públicas e privadas na gestão do destino, uma vez que os escores médios dos indicadores foram bastante elevados. O alfa de Cronbach de 0,922 é bem superior ao valor de referência (0,70), recomendado pela literatura, o que atesta a consistência interna da dimensão.

A Tabela 14 refere-se às análises descritivas para a dimensão ‘Liderança’ e seus respectivos indicadores.

TABELA 14 - Estatística Descritiva – importância dimensão Liderança (Foz do Iguaçu)

Indicadores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Valor médio da dimensão
Tomada de decisão	30	1	5	4,13	1,106	0,957	4,15
Conhecimento dos líderes públicos	30	2	5	4,43	0,858		
Conhecimento dos líderes privados	30	2	5	4,33	0,884		
Monitoramento da gestão pelos líderes públicos	30	2	5	4,20	1,064		
Monitoramento da gestão pelos líderes privados	30	2	5	4,30	0,915		
Comunicação interna - líderes públicos	30	2	5	3,80	0,997		
Comunicação interna - líderes privados	30	2	5	4,27	0,907		
Comunicação externa - líderes públicos	30	2	5	4,10	0,960		
Comunicação externa - líderes privados	30	2	5	4,20	0,925		
Participação equilibrada das organizações públicas na tomada de decisão	30	2	5	3,90	1,029		
Participação equilibrada das organizações privadas na tomada de decisão	30	2	5	4,07	1,048		
N válido (de lista)	30	-	-	-	-		

Fonte: Elaboração própria (2017).

De acordo com a Tabela 14, observa-se que os gestores de turismo de Foz do Iguaçu reconhecem a importância da ‘Liderança’ das organizações públicas e privadas para a gestão do destino, já que os escores médios das respostas são elevados. O alfa de Cronbach aplicado à dimensão ‘Liderança’ é bastante elevado (0,957), atestando a consistência interna da dimensão.

Desta forma, com base nas análises realizadas de acordo com as Tabelas de 10 à 14 verifica-se que os gestores públicos e privados do Destino Foz do Iguaçu-Brasil reconhecem a importância das dimensões e seus respectivos indicadores propostos nesta investigação, igualmente como os gestores do Destino Algarve-Portugal, corroborando com a fundamentação teórica já apresentada.

9.4.3 Análise comparada do grau de importância – Destinos Algarve e Foz do Iguaçu

Buscando comparar as percepções dos gestores, quanto ao grau de importância atribuído aos indicadores, foi realizada a tabulação cruzada dos dados coletados junto aos

entrevistados, para ambas as categorias de gestores, em cada destino amostrado.

A Tabela 15 apresenta os valores médios atribuídos ao nível de importância da dimensão ‘Participação’ das organizações públicas e privadas na gestão dos destinos, pelos gestores públicos e privados dos destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil.

TABELA 15 – Importância da dimensão ‘Participação’ por categoria e destino

Participação		Destino Algarve				Destino Foz do Iguaçu			
		Público		Privado		Público		Privado	
Indicadores	N	Média	N	Média	N	Média	N	Média	N
Atenção às organizações públicas	60	4,43	14	4,13	16	4,63	08	4,14	22
Atenção às organizações privadas	60	4,14	14	4,37	16	4,88	08	4,45	22
Participação ativa das organizações públicas	60	4,29	14	4,19	16	4,75	08	4,32	22
Participação ativa das organizações privadas	60	4,29	14	4,19	16	4,63	08	4,27	22
Média Geral – Categoria ⁹		4,28		4,22		4,72		4,29	
Média Geral – Destino		4,25				4,41			
Média Geral – Dimensão		4,33							

Fonte: Elaboração própria (2017).

Analisando a Tabela 15 é possível afirmar que nos dois destinos estudados, tanto gestores públicos quanto privados, reconhecem a importância da dimensão ‘Participação’. Conforme pode ser observado no resultado de todas as médias com valores acima de 4,00, sendo que no destino Algarve a média ficou em 4,25 e no destino Foz do Iguaçu, em 4,41, resultando em uma média geral para a dimensão no valor de 4,33, significando que no destino Foz do Iguaçu os gestores tem uma percepção ligeiramente mais alta que a média geral desta dimensão sobre a importância da mesma.

Observa-se ainda que nos dois destinos, os gestores públicos conferem maior importância aos quatro indicadores do que os gestores privados, sendo estas diferenças mais acentuadas no destino Foz do Iguaçu do que no Algarve, conforme pode ser verificado nas médias por categoria de gestor. Verifica-se portanto, que no destino Algarve a média para os gestores públicos é de 4,28, enquanto que para os gestores privados é de 4,22 e, no destino Foz do Iguaçu, a média para os gestores públicos é de 4,72, enquanto que para os privados, de 4,29.

Os gestores públicos do destino Foz do Iguaçu atribuem maior importância que os gestores públicos do destino Algarve aos quatro indicadores da dimensão. Também em relação aos gestores privados, no destino Foz do Iguaçu tem-se atribuída maior importância aos quatro indicadores da dimensão que no destino Algarve.

⁹ Média ponderada considerando o número de gestores públicos e privados de cada destino.

A Tabela 16 apresenta os valores médios atribuídos ao nível de importância da dimensão ‘Parcerias’ das organizações públicas e privadas na gestão dos destinos, pelos gestores públicos e privados dos destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil.

TABELA 16 – Importância da dimensão ‘Parcerias’ por categoria e destino

Parcerias		Destino Algarve				Destino Foz do Iguaçu			
		Público		Privado		Público		Privado	
Indicadores	N	Média	N	Média	N	Média	N	Média	N
Parcerias estabelecidas	60	4,29	14	4,19	16	4,50	08	4,23	22
Criação e desenvolvimento de parcerias com organizações públicas	60	4,43	14	4,25	16	4,50	08	3,91	22
Criação e desenvolvimento de parcerias com organizações privadas	60	4,36	14	4,19	16	4,50	08	3,73	22
Estabelecimento de parcerias com organizações públicas	60	4,43	14	4,25	16	4,50	08	3,77	22
Estabelecimento de parcerias com organizações privadas	60	4,21	14	4,19	16	4,25	08	3,77	22
Média Geral – Categoria		4,34		4,21		4,45		3,88	
Média Geral – Destino ¹⁰		4,27				4,03			
Média Geral – Dimensão		4,15							

Fonte: Elaboração própria (2017).

Com base na Tabela 16 verifica-se que nos dois destinos estudados, os gestores públicos têm uma percepção mais acentuada da importância da dimensão ‘Parcerias’ que os gestores privados. Os gestores públicos tanto do destino Algarve quanto de Foz do Iguaçu reconhecem a importância da dimensão, conforme pode ser observado no resultado de todas as médias para os gestores públicos dos dois destinos com valores acima de 4,00.

Com relação à percepção dos gestores privados, nota-se que em ambos os destinos os gestores reconhecem a importância da dimensão. No Destino Algarve os valores ficaram acima de 4,00, enquanto que no Destino Foz do Iguaçu, ficaram acima de 3,00, demonstrando que no destino Algarve os gestores privados têm uma percepção um pouco mais alta sobre a importância desta dimensão que os gestores de Foz do Iguaçu.

Quanto à média da dimensão por destino, no destino Algarve verifica-se um valor de 4,27, enquanto que no destino Foz do Iguaçu, um valor de 4,03, resultando de uma média geral para a dimensão no valor de 4,15, significando que no destino Algarve os gestores têm uma percepção ligeiramente mais alta que a média geral desta dimensão sobre a importância da mesma.

Nos dois destinos, os gestores públicos atribuem maior importância aos cinco indicadores do que os gestores privados, sendo estas diferenças mais acentuadas no destino Foz do Iguaçu do que no Algarve, conforme pode ser verificado nas médias por categoria de gestor, sendo que no destino Algarve a média para a categoria gestores públicos ficou em

¹⁰ Média ponderada considerando o número de gestores públicos e privados de cada destino.

4,34, enquanto que no destino Foz do Iguaçu ficou em 4,45, significando que no destino Foz do Iguaçu a percepção da importância desta dimensão está um pouco mais acentuada que no destino Algarve. Já para os gestores privados, no destino Algarve, a importância conferida à dimensão é um pouco mais alta que no destino Foz do Iguaçu uma vez que a média desta categoria no destino Algarve foi de 4,21 enquanto que no destino Foz do Iguaçu, 3,88.

Os gestores públicos do destino Foz do Iguaçu conferem maior importância que os gestores públicos do destino Algarve aos cinco indicadores da dimensão. Já com relação aos gestores privados, no destino Algarve, somente no indicador ‘parcerias estabelecidas’ se tem um valor menor que em Foz do Iguaçu, sendo que os quatro demais indicadores apresentam valores de importância superiores.

A Tabela 17 apresenta os valores médios atribuídos ao nível de importância da dimensão ‘Informação’ das organizações públicas e privadas na gestão dos destinos, pelos gestores públicos e privados dos destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil.

TABELA 17 – Importância da dimensão ‘Informação’ por categoria e destino

Informação		Destino Algarve				Destino Foz do Iguaçu			
		Público		Privado		Público		Privado	
Indicadores	N	Média	N	Média	N	Média	N	Média	N
Partilha	60	4,50	14	4,37	16	4,75	08	4,09	22
Desenvolvimento e implementação de sistemas	60	4,43	14	4,19	16	4,63	08	4,23	22
Transparência com organizações públicas	as 60	4,64	14	4,56	16	4,88	08	4,27	22
Transparência com organizações privadas	as 60	4,50	14	4,44	16	4,75	08	4,09	22
Média Geral – Categoria		4,51		4,39		4,75		4,17	
Média Geral – Destino ¹¹		4,45				4,32			
Média Geral – Dimensão		4,38							

Fonte: Elaboração própria (2017).

Com relação à Tabela 17 observa-se que em ambos os destinos em estudo, tanto gestores públicos quanto privados reconhecem a importância da dimensão ‘Informação’, de acordo com os resultados verificados em todas as médias com valores acima de 4,00. O destino Algarve obteve uma média de 4,45 e, o destino Foz do Iguaçu, de 4,32, gerando uma média geral para a dimensão no valor de 4,38, exprimindo importância um pouco mais alta que a média geral para os gestores do destino Algarve.

Nos dois destinos, os gestores públicos atribuem maior importância aos quatro indicadores do que os gestores privados, sendo estas diferenças mais perceptíveis no destino Foz do Iguaçu, conforme o resultado das médias por categoria de gestor em cada destino. No destino Algarve, a média obtida para a categoria gestores públicos foi de 4,51 e, para os

¹¹ Média ponderada considerando o número de gestores públicos e privados de cada destino.

privados, de 4,39. Já no destino Foz do Iguaçu, a média para os gestores públicos foi de 4,75 e para os privados, de 4,17

A percepção expressada pelos gestores públicos de Foz do Iguaçu quanto à importância desta dimensão aos quatro indicadores é maior que a dos gestores públicos do Algarve. Quanto aos gestores privados, somente o indicador ‘desenvolvimento e implementação de sistemas’ no destino Algarve obteve uma percepção menor de importância que no destino Foz do Iguaçu, sendo que os demais apresentaram valores superiores.

A Tabela 18 apresenta os valores médios atribuídos ao nível de importância da dimensão ‘Políticas e Estratégias’ das organizações públicas e privadas na gestão dos destinos, pelos gestores públicos e privados dos destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil.

TABELA 18 – Importância da dimensão ‘Políticas e Estratégias’ por categoria e destino

Políticas e Estratégias		Destino Algarve				Destino Foz do Iguaçu			
		Público		Privado		Público		Privado	
Indicadores	N	Média	N	Média	N	Média	N	Média	N
Definição	60	4,36	14	3,81	16	4,75	08	4,18	22
Política transparente com as organizações públicas	60	4,21	14	4,00	16	4,50	08	3,95	22
Política transparente com as organizações privadas	60	4,43	14	4,00	16	4,75	08	4,14	22
Participação e cooperação concreta dos representantes de organizações públicas	60	4,57	14	4,06	16	4,75	08	4,00	22
Participação e cooperação concreta dos representantes de organizações privadas	60	4,36	14	4,06	16	4,75	08	3,95	22
Revisão e atualização com os representantes das organizações públicas	60	4,50	14	3,94	16	4,63	08	4,14	22
Revisão e atualização com os representantes das organizações privadas	60	4,36	14	3,88	16	4,63	08	4,09	22
Média Geral – Categoria		4,39		3,96		4,68		4,06	
Média Geral – Destino ¹²		4,16				4,22			
Média Geral - Dimensão		4,19							

Fonte: Elaboração própria (2017).

Na Tabela 18 averigua-se que tanto para o destino Algarve quanto para Foz do Iguaçu, os gestores reconhecem a importância da dimensão ‘Políticas e Estratégias’. Contudo, os gestores públicos possuem uma percepção mais alta com relação à importância da dimensão que os gestores privados, atribuindo valores acima de 4,00 em ambos os destinos. Entretanto, quanto aos gestores privados, observa-se uma pequena diferença com relação à importância atribuída para a dimensão, sendo que no destino Algarve os valores estão acima de 3,00, enquanto que no destino Foz do Iguaçu, acima de 4,00. Quanto à média da dimensão por destino, no Algarve observa-se um valor de 4,16, enquanto em Foz do Iguaçu, um valor de

¹² Média ponderada considerando o número de gestores públicos e privados de cada destino.

4,22, gerando uma média final no valor de 4,19, o que significa que no destino Foz do Iguaçu os gestores tem uma percepção sutilmente acima da média geral da importância reconhecida para esta dimensão.

Para ambos os destinos, os gestores públicos atribuíram maior importância aos sete indicadores que os gestores privados, com diferenças mais acentuadas no destino Foz do Iguaçu que no Algarve, de acordo com a média gerada por categoria de gestor, sendo que o destino Algarve obteve uma média de 4,39 enquanto que em Foz do Iguaçu, a média foi de 4,68. Com relação aos gestores privados, no destino Foz do Iguaçu a média para a categoria foi ligeiramente acima do Algarve com média de 4,06 enquanto que no destino Algarve foi de 3,96.

Os gestores públicos de Foz do Iguaçu conferem maior importância aos sete indicadores desta dimensão que os do Algarve. Já com relação aos gestores privados, os indicadores ‘política transparente com as organizações públicas’, ‘participação e cooperação concreta dos representantes de organizações públicas’ e ‘participação e cooperação concreta dos representantes de organizações privadas’ obtiveram menor importância no destino Foz do Iguaçu que no Algarve, enquanto que nos demais indicadores a percepção de importância destes gestores foi maior em Foz do Iguaçu.

A Tabela 19 apresenta os valores médios atribuídos ao nível de importância da dimensão ‘Liderança’ das organizações públicas e privadas na gestão dos destinos, pelos gestores públicos e privados dos destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil.

TABELA 19 – Importância da dimensão ‘Liderança’ por categoria e destino

Liderança		Destino Algarve				Destino Foz do Iguaçu			
		Público		Privado		Público		Privado	
Indicadores	N	Média	N	Média	N	Média	N	Média	N
Tomada de decisão	60	4,50	14	4,19	16	4,88	08	3,86	22
Conhecimento dos líderes públicos	60	4,43	14	4,19	16	4,88	08	4,27	22
Conhecimento dos líderes privados	60	4,43	14	4,13	16	4,75	08	4,18	22
Monitoramento da gestão pelos líderes públicos	60	4,43	14	4,00	16	4,88	08	3,95	22
Monitoramento da gestão pelos líderes privados	60	4,36	14	4,13	16	4,75	08	4,14	22
Comunicação interna – líderes públicos	60	4,36	14	4,06	16	4,25	08	3,64	22
Comunicação interna – líderes privados	60	4,07	14	4,06	16	4,88	08	4,05	22
Comunicação externa – líderes públicos	60	4,36	14	3,94	16	4,50	08	3,95	22
Comunicação externa – líderes privados	60	4,29	14	4,00	16	4,75	08	4,00	22
Participação equilibrada das organizações públicas na tomada de decisão	60	4,43	14	3,88	16	4,25	08	3,77	22
Participação equilibrada das	60	4,36	14	4,00	16	4,38	08	3,95	22

Liderança		Destino Algarve				Destino Foz do Iguaçú			
		Público		Privado		Público		Privado	
Indicadores	N	Média	N	Média	N	Média	N	Média	N
organizações privadas na tomada de decisão									
Média Geral – Categoria		4,36		4,05		4,65		3,97	
Média Geral – Destino ¹³		4,19				4,15			
Média Geral - Dimensão		4,17							

Fonte: Elaboração própria (2017).

Examinando a Tabela 19 observa-se que para ambos os destinos ora estudados, os gestores reconhecem a importância da dimensão ‘Liderança’. Os gestores públicos demonstram uma percepção mais acentuada da importância da que os gestores privados, sendo que tanto no destino Algarve quanto em Foz do Iguaçú, foram obtidos valores acima de 4,00. Já os gestores privados no destino Algarve, atribuem valores acima de 4,00, enquanto que no destino Foz do Iguaçú, valores acima de 3,00, significando que no destino Algarve, os gestores privados têm uma percepção um pouco mais elevada que os do destino Foz do Iguaçú, quanto à importância desta dimensão. A média da dimensão atribuída pelo destino Algarve resultou no valor de 4,19, enquanto para Foz do Iguaçú, em 4,15, obtendo-se uma média geral da dimensão no valor de 4,17, o que demonstra uma percepção levemente mais alta que a média geral sobre a importância desta dimensão no destino Algarve.

Tanto no destino Algarve quanto em Foz do Iguaçú, os gestores públicos atribuem maior importância aos onze indicadores que os gestores privados, onde no destino Foz do Iguaçú observa-se diferenças mais acentuadas, de acordo com as médias obtidas por categoria de gestores, sendo que no destino Algarve a média para a categoria gestores públicos foi de 4,36, enquanto que no destino Foz do Iguaçú foi de 4,65, demonstrando uma maior percepção da importância por parte dos gestores de Foz do Iguaçú. Em se tratando dos gestores privados, no destino Algarve observa-se uma percepção um pouco mais elevada, com uma média de 4,05, enquanto que em Foz do Iguaçú, a média ficou em 3,97.

No destino Foz do Iguaçú, os gestores públicos atribuem maior importância que os do Algarve para nove dos onze indicadores da dimensão, sendo que os indicadores ‘comunicação interna- líderes públicos’ e ‘participação equilibrada das organizações públicas na tomada de decisão’ obtiveram valores inferiores do destino Algarve.

Os gestores privados do destino Algarve atribuem menor importância para quatro dos onze indicadores da dimensão que os do destino Foz do Iguaçú, sendo eles: ‘conhecimento dos líderes públicos’, ‘conhecimento dos líderes privados’, ‘monitoramento da gestão pelos líderes privados’ e, ‘comunicação externa – líderes públicos’. Ainda com relação ao gestores

¹³ Média ponderada considerando o número de gestores públicos e privados de cada destino.

privados, o indicador ‘comunicação externa – líderes privados’ obteve o mesmo valor de importância em ambos os destinos. Os demais indicadores, ou seja, ‘tomada de decisão’, ‘monitoramento da gestão pelos líderes públicos’, ‘comunicação interna - líderes públicos’, ‘comunicação interna – líderes privados’, ‘participação equilibrada das organizações públicas na tomada de decisão’ e, ‘participação equilibrada das organizações privadas na tomada de decisão’, foram percebidos como de maior importância pelos gestores privados do Algarve do que de Foz do Iguaçu.

Buscando uma visualização gráfica dos resultados encontrados no tocante ao grau de importância atribuído pelos gestores públicos e privados, a Figura 26 demonstra as médias globais atribuídas às cinco dimensões para os destinos Algarve e Foz do Iguaçu.

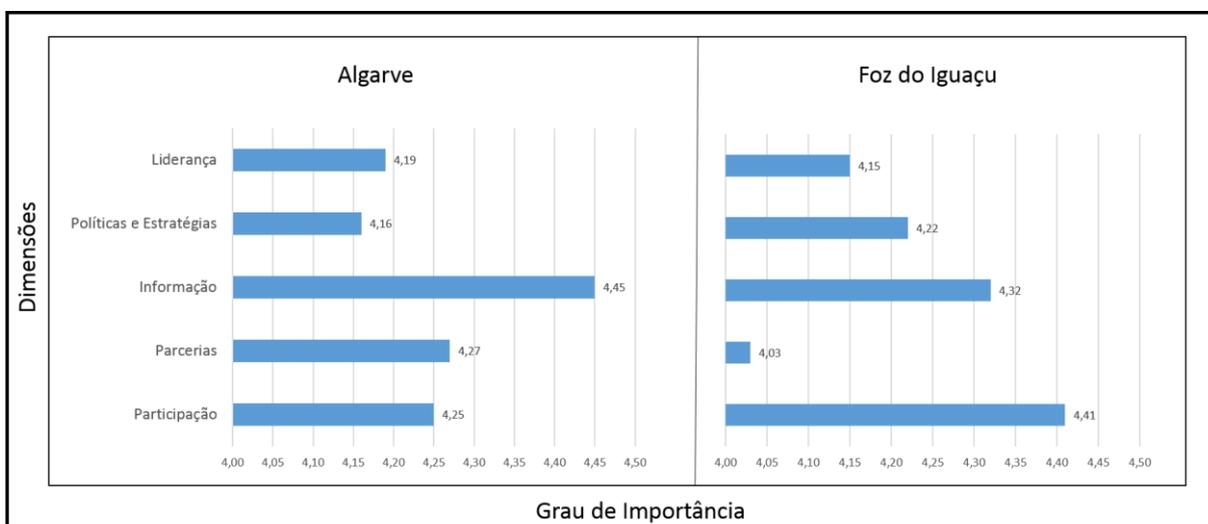


FIGURA 26 - Médias globais - grau de importância das dimensões nos destinos Algarve e Foz do Iguaçu

Fonte: Elaboração própria (2017).

Analisando a Figura 26, observa-se que a dimensão informação é a considerada pelos gestores públicos e privados do destino Algarve como sendo a mais importante e, a dimensão políticas e estratégias, embora tenha sido bem avaliada, foi a considerada como menos importante. Observa-se ainda, que os gestores públicos e privados do destino Foz do Iguaçu percebem a dimensão participação como sendo a mais importante, enquanto que a dimensão parcerias, embora tenha sido bem avaliada, pode ser considerada a menos importante para a gestão do destino. Sendo assim, embora tenha havido algumas diferenças entre a percepção dos gestores dos destinos estudados, é possível afirmar que ambos os destinos, entendem como importantes as dimensões ora apresentadas para o papel das organizações públicas e privadas na gestão dos destinos.

9.5 PERCEPÇÕES SOBRE O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS NA GESTÃO DO DESTINO: IMPLEMENTAÇÃO DAS DIMENSÕES E INDICADORES

Com o intuito de analisar a percepção dos gestores sobre o papel das organizações públicas e privadas na gestão do destino, de acordo com a indicação das técnicas utilizadas na metodologia da pesquisa, seguem as análises para os dois destinos em estudo. A análise recaiu sobre a implementação das 5 dimensões em análise e seus indicadores.

9.5.1 Percepções sobre o Destino Algarve: Implementação das Dimensões e indicadores

Na sequência são apresentadas as tabulações e análises descritivas referentes ao grau de **implementação** dado às dimensões e indicadores do estudo, de acordo com a percepção dos gestores públicos e privados do destino Algarve-Portugal.

A Tabela 20, refere-se às análises descritivas para a dimensão ‘**Participação**’ e seus respectivos indicadores.

TABELA 20 - Estatística Descritiva – implementação dimensão Participação (Algarve)

Indicadores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Valor médio da dimensão
Atenção às organizações públicas	30	2	5	3,60	0,855	0,904	3,59
Atenção às organizações privadas	30	1	5	3,53	0,900		
Participação ativa das organizações públicas	30	1	5	3,60	0,968		
Participação ativa das organizações privadas	30	1	5	3,63	0,964		
N válido (de lista)	30	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria (2017).

Analisando a Tabela 20, observa-se que os gestores de turismo do Algarve reconhecem a implementação da ‘Participação’ das organizações públicas e privadas na gestão do destino, embora os escores médios das respostas foram medianos. O alfa de Cronbach aplicado à dimensão ‘Participação’, de 0,904, é bem superior ao mínimo recomendado pela literatura (0,70), o que atesta a consistência interna da dimensão.

As análises descritivas para a dimensão ‘**Parcerias**’ e seus respectivos indicadores podem ser observadas na Tabela 21.

TABELA 21- Estatística Descritiva – implementação dimensão Parcerias (Algarve)

Indicadores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Valor médio da dimensão
Parcerias estabelecidas	30	1	5	3,23	1,223	0,980	3,25
Criação e desenvolvimento de parcerias com organizações públicas	30	1	5	3,30	1,236		
Criação e desenvolvimento de parcerias com organizações privadas	30	1	5	3,27	1,285		

Indicadores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Valor médio da dimensão
Estabelecimento de parcerias com organizações públicas	30	1	5	3,27	1,230		
Estabelecimento de parcerias com organizações privadas	30	1	5	3,20	1,243		
N válido (de lista)	30	-	-	-	-		

Fonte: Elaboração própria (2017).

Observando a Tabela 21, verifica-se que os gestores de turismo do Algarve reconhecem a implementação das ‘Parcerias’ entre as organizações públicas e privadas na gestão do destino, embora os escores médios para as respostas foram medianos. O alfa de Cronbach aplicado à dimensão ‘Parcerias’ no destino Algarve, apresenta valor bastante alto (0,980), atestando a consistência interna da dimensão.

A Tabela 22, a seguir, refere-se às análises descritivas para a dimensão ‘**Informação**’ e seus respectivos indicadores.

TABELA 22 - Estatística Descritiva – implementação dimensão Informação (Algarve)

Indicadores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Valor médio da dimensão
Partilha	30	1	5	3,43	1,165	0,913	3,48
Desenvolvimento e implementação de sistemas	30	1	5	3,07	1,258		
Transparência com as organizações públicas	30	1	5	3,80	1,126		
Transparência com as organizações privadas	30	1	5	3,63	1,066		
N válido (de lista)	30	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria (2017).

Analisando a Tabela 22, observa-se que os gestores de turismo do Algarve avaliam como implementada a ‘Informação’ entre as organizações públicas e privadas para a gestão do destino, ainda que os escores médios dos indicadores foram medianos. O alfa de Cronbach de 0,913 sugere que a consistência interna da dimensão é bastante elevada.

A Tabela 23 refere-se às análises descritivas para a dimensão ‘**Políticas e Estratégias**’ e seus respectivos indicadores, conforme pode ser observado a seguir.

TABELA 23 - Estatística Descritiva – implementação dimensão Políticas e Estratégias (Algarve)

Indicadores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Valor médio da dimensão
Definição	30	1	5	3,33	1,155	0,954	3,42
Política transparente com as organizações públicas	30	1	5	3,47	1,137		
Política transparente com as organizações privadas	30	1	5	3,30	1,119		
Participação e cooperação concreta dos representantes de organizações públicas	30	1	5	3,50	1,009		
Participação e cooperação concreta dos representantes de organizações privadas	30	1	5	3,53	1,008		
Revisão e atualização com os representantes das organizações públicas	30	1	5	3,57	1,006		

Indicadores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Valor médio da dimensão
Revisão e atualização com os representantes das organizações privadas	30	1	5	3,27	1,112		
N válido (de lista)	30	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria (2017).

De acordo com a Tabela 23, observa-se que os gestores de turismo do Algarve reconhecem a implementação da dimensão ‘Políticas e Estratégias’ no papel das organizações públicas e privadas na gestão do destino, ainda que os escores médios para as respostas foram medianos. O alfa de Cronbach de 0,954 é bem superior ao valor de referência (0,70) recomendado pela literatura, o que atesta a consistência interna da dimensão.

As análises descritivas para a dimensão ‘Liderança’ e seus respectivos indicadores podem ser observadas na Tabela 24.

TABELA 24 - Estatística Descritiva – implementação dimensão Liderança (Algarve)

Indicadores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Valor médio da dimensão
Tomada de decisão	30	1	5	3,23	1,135	0,950	3,29
Conhecimento dos líderes públicos	30	1	5	3,83	0,950		
Conhecimento dos líderes privados	30	1	5	3,67	0,994		
Monitoramento da gestão pelos líderes públicos	30	1	5	3,53	1,008		
Monitoramento da gestão pelos líderes privados	30	1	5	3,13	1,167		
Comunicação interna - líderes públicos	30	1	5	3,10	1,062		
Comunicação interna - líderes privados	30	1	5	3,07	1,172		
Comunicação externa - líderes públicos	30	1	5	3,23	1,104		
Comunicação externa - líderes privados	30	1	5	3,07	1,143		
Participação equilibrada das organizações públicas na tomada de decisão	30	1	5	3,23	1,073		
Participação equilibrada das organizações privadas na tomada de decisão	30	1	5	3,13	1,042		
N válido (de lista)	30	-	-	-	-		

Fonte: Elaboração própria (2017).

Considerando a Tabela 24, observa-se que os gestores de turismo do Algarve reconhecem a implementação da ‘Liderança’ das organizações públicas e privadas na gestão do destino, embora os escores médios para as respostas foram medianos. Observa-se que o resultado do alfa de Cronbach é bastante alto (0,950), atestando a consistência interna da dimensão.

Desta forma, com base nas análises realizadas de acordo com as Tabelas 20 à 24, verifica-se que os gestores públicos e privados do Destino Algarve-Portugal consideram medianamente implementadas as dimensões aqui propostas e seus respectivos indicadores, corroborando com a fundamentação das mesmas já apresentadas.

De acordo com a análise descritiva realizada para o Destino Algarve, observa-se que o grau de implementação para as dimensões propostas está abaixo do grau de importância das mesmas, novamente vindo a corroborar com a literatura apresentada.

9.5.2 Percepções sobre o Destino Foz do Iguaçu: Implementação das Dimensões e indicadores

Dando seguimento, são apresentadas as tabulações e análises descritivas referentes ao grau de **implementação** dado às dimensões e indicadores do estudo, de acordo com a percepção dos gestores públicos e privados do destino Foz do Iguaçu-Brasil.

A Tabela 25, a seguir, refere-se às análises descritivas para a dimensão ‘**Participação**’ e seus respectivos indicadores.

TABELA 25 - Estatística Descritiva – implementação dimensão Participação (Foz do Iguaçu)

Indicadores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Valor médio da dimensão
Atenção às organizações públicas	30	1	5	3,40	0,968	0,828	3,46
Atenção às organizações privadas	30	2	5	3,57	0,858		
Participação ativa das organizações públicas	30	2	5	3,27	0,944		
Participação ativa das organizações privadas	30	2	5	3,60	0,855		
N válido (de lista)	30	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria (2017).

Observando a Tabela 25, verifica-se que os gestores de turismo de Foz do Iguaçu reconhecem a implementação da ‘Participação’ das organizações públicas e privadas na gestão do destino, mesmo os escores médios para as respostas sendo medianos. O alfa de Cronbach da dimensão ‘Participação’, de 0,828, é superior ao recomendado pela literatura (0,70), o que atesta a consistência interna da dimensão.

As análises descritivas para a dimensão ‘**Parcerias**’ e seus respectivos indicadores estão dispostas na Tabela 26.

TABELA 26 - Estatística Descritiva – implementação dimensão Parcerias (Foz do Iguaçu)

Indicadores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Valor médio da dimensão
Parcerias estabelecidas	30	1	5	3,23	1,165	0,936	3,19
Criação e desenvolvimento de parcerias com organizações públicas	30	1	5	3,17	1,206		
Criação e desenvolvimento de parcerias com organizações privadas	30	1	5	3,17	1,177		
Estabelecimento de parcerias com organizações públicas	30	1	5	3,10	1,125		
Estabelecimento de parcerias com organizações privadas	30	1	5	3,30	1,119		
N válido (de lista)	30	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria (2017).

Com base na Tabela 26 é possível observar que os gestores de turismo de Foz do Iguaçu reconhecem a implementação das ‘Parcerias’ entre as organizações públicas e privadas para a gestão do destino, embora os escores médios para as respostas foram medianos. O alfa de Cronbach aplicado à dimensão apresenta valor bastante alto (0,936), atestando assim a consistência interna da dimensão.

Já a Tabela 27 refere-se às análises descritivas para a dimensão ‘**Informação**’ e seus respectivos indicadores.

TABELA 27 - Estatística Descritiva – implementação dimensão Informação (Foz do Iguaçu)

Indicadores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Valor médio da dimensão
Partilha	30	1	5	3,43	1,165	0,890	3,60
Desenvolvimento e implementação de sistemas	30	1	5	3,57	1,251		
Transparência com as organizações públicas	30	1	5	3,70	1,149		
Transparência com as organizações privadas	30	1	5	3,70	1,088		
N válido (de lista)	30	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria (2017).

Analisando a Tabela 27, observa-se que os gestores de turismo de Foz do Iguaçu reconhecem a implementação da ‘Informação’ entre as organizações públicas e privadas na gestão do destino, ainda que os escores médios dos indicadores foram medianos. O alfa de Cronbach de 0,890 atesta que a consistência interna da dimensão é elevada.

A Tabela 28, a seguir, refere-se às análises descritivas para a dimensão ‘**Políticas e Estratégias**’ e seus respectivos indicadores.

TABELA 28 - Estatística Descritiva – implementação dimensão Políticas e Estratégias (Foz do Iguaçu)

Indicadores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Valor médio da dimensão
Definição	30	1	5	3,23	1,135	0,934	3,15
Política transparente com as organizações públicas	30	1	5	3,00	1,114		
Política transparente com as organizações privadas	30	1	5	3,13	1,106		
Participação e cooperação concreta dos representantes de organizações públicas	30	1	5	3,07	1,230		
Participação e cooperação concreta dos representantes de organizações privadas	30	1	5	3,37	1,217		
Revisão e atualização com os representantes das organizações públicas	30	1	5	3,03	1,098		
Revisão e atualização com os representantes das organizações privadas	30	1	5	3,23	1,104		
N válido (de lista)	30	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria (2017).

Na Tabela 28 é possível observar que os gestores de turismo de Foz do Iguaçu reconhecem a implementação da dimensão ‘Políticas e Estratégias’ no papel desempenhado pelas organizações públicas e privadas na gestão do destino, embora os escores médios dos

indicadores tenham sido medianos. O alfa de Cronbach de 0,934 é bem superior ao valor de referência (0,70) recomendado pela literatura, o que atesta a consistência interna da dimensão.

As análises descritivas para a dimensão ‘**Liderança**’ e seus respectivos indicadores estão apresentadas na Tabela 29, a seguir.

TABELA 29 - Estatística Descritiva – implementação dimensão Liderança (Foz do Iguaçu)

Indicadores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Valor médio da dimensão
Tomada de decisão	30	1	5	3,30	1,368	0,936	3,37
Conhecimento dos líderes públicos	30	2	5	3,93	1,015		
Conhecimento dos líderes privados	30	2	5	3,93	1,048		
Monitoramento da gestão pelos líderes públicos	30	1	5	3,33	1,061		
Monitoramento da gestão pelos líderes privados	30	1	5	3,60	1,102		
Comunicação interna - líderes públicos	30	1	5	3,10	1,029		
Comunicação interna - líderes privados	30	1	5	3,40	1,303		
Comunicação externa - líderes públicos	30	1	5	3,13	0,973		
Comunicação externa - líderes privados	30	1	5	3,33	1,295		
Participação equilibrada das organizações públicas na tomada de decisão	30	1	5	3,03	1,033		
Participação equilibrada das organizações privadas na tomada de decisão	30	1	5	3,03	1,159		
N válido (de lista)	30	-	-	-	-		

Fonte: Elaboração própria (2017).

De acordo com a Tabela 29, verifica-se que os gestores de turismo de Foz do Iguaçu reconhecem a implementação da ‘Liderança’ das organizações públicas e privadas na gestão do destino, mesmo os escores médios para as respostas sendo medianos. O alfa de Cronbach tem um resultado bastante elevado (0,936), atestando a consistência interna da dimensão.

Sendo assim, com base nas análises realizadas de acordo com as Tabelas 25 à 29, observa-se que os gestores públicos e privados do Destino Foz do Iguaçu-Brasil consideram medianamente implementadas as dimensões aqui propostas e seus respectivos indicadores, corroborando com a fundamentação das mesmas já apresentadas.

De acordo com a análise descritiva realizada para o Destino Foz do Iguaçu, observa-se que o grau de implementação para as dimensões propostas está abaixo do grau de importância das mesmas, igualmente ao resultado obtido no Destino Algarve, novamente vindo a corroborar com a literatura apresentada.

9.5.3 Análise comparada do grau de implementação – Destinos Algarve e Foz do Iguaçu

Na intenção de comparar as percepções dos gestores quanto ao grau de implementação atribuído aos indicadores, foi realizada tabulação cruzada dos dados coletados junto aos

entrevistados, para ambas as categorias de gestores, em cada destino amostrado.

A Tabela 30 apresenta os valores médios atribuídos ao nível de implementação da dimensão ‘Participação’ das organizações públicas e privadas na gestão dos destinos, pelos gestores públicos e privados dos destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil.

TABELA 30 – Implementação da dimensão ‘Participação’ por categoria e destino

Participação		Destino Algarve				Destino Foz do Iguaçu			
		Público		Privado		Público		Privado	
Indicadores	N	Média	N	Média	N	Média	N	Média	N
Atenção às organizações públicas	60	3,43	14	3,75	16	3,75	08	3,27	22
Atenção às organizações privadas	60	3,14	14	3,88	16	3,63	08	3,55	22
Participação ativa das organizações públicas	60	3,43	14	3,75	16	3,25	08	3,27	22
Participação ativa das organizações privadas	60	3,36	14	3,88	16	3,63	08	3,59	22
Média Geral – Categoria		3,34		3,81		3,56		3,42	
Média Geral – Destino ¹⁴		3,59				3,46			
Média Geral - Dimensão		3,52							

Fonte: Elaboração própria (2017).

Com base na Tabela 30 observa-se que nos dois destinos em estudo, tanto os gestores públicos quanto privados reconhecem parcialmente a implementação da dimensão ‘Participação’, conforme pode ser visualizado no resultado de todas as médias com valores acima de 3,00, sendo que no destino Algarve a média ficou em 3,59 e no destino Foz do Iguaçu, em 3,46, gerando uma média geral para a dimensão no valor de 3,52, demonstrando que no destino Algarve os gestores tem uma percepção ligeiramente mais elevada que a média geral desta dimensão sobre sua implementação.

Observa-se ainda que no destino Algarve os gestores privados percebem maior implementação aos quatro indicadores que os gestores públicos e, no destino Foz do Iguaçu, são os gestores públicos que atribuem maior valor aos indicadores da dimensão. No destino Algarve a média para os gestores públicos é de 3,34, enquanto que para os gestores privados é de 3,81. Já no destino Foz do Iguaçu a média para os gestores públicos é de 3,56, enquanto que para os privados é de 3,42.

Os gestores públicos do destino Foz do Iguaçu conferem maior valor para a implementação de três dos quatro indicadores da dimensão que os do destino Algarve, sendo que somente o indicador ‘participação ativa das organizações públicas’ ficou com valor abaixo. Com relação aos gestores privados, no destino Algarve observa-se um maior valor de implementação conferido aos quatro indicadores que no destino Algarve.

Desta forma, de acordo com a Tabela 15 e a Tabela 30 é possível afirmar que tanto gestores públicos e privados dos destinos Algarve e Foz do Iguaçu reconhecem a importância

¹⁴ Média ponderada considerando o número de gestores públicos e privados de cada destino.

da participação das organizações públicas e privadas na gestão do destino porém, percebem que tal participação fica aquém de sua importância, uma vez que consideraram medianamente implementada tal dimensão.

A Tabela 31 apresenta os valores médios atribuídos ao nível de implementação da dimensão ‘Parcerias’ das organizações públicas e privadas na gestão dos destinos, pelos gestores públicos e privados dos destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil.

TABELA 31 – Implementação da dimensão ‘Parcerias’ por categoria e destino

Parcerias		Destino Algarve				Destino Foz do Iguaçu			
		Público		Privado		Público		Privado	
Indicadores	N	Média	N	Média	N	Média	N	Média	N
Parcerias estabelecidas	60	2,71	14	3,69	16	3,38	08	3,18	22
Criação e desenvolvimento de parcerias com organizações públicas	60	2,93	14	3,63	16	3,50	08	3,05	22
Criação e desenvolvimento de parcerias com organizações privadas	60	2,64	14	3,81	16	3,63	08	3,00	22
Estabelecimento de parcerias com organizações públicas	60	2,64	14	3,81	16	3,75	08	2,86	22
Estabelecimento de parcerias com organizações privadas	60	2,43	14	3,88	16	3,63	08	3,18	22
Média Geral – Categoria		2,67		3,76		3,57		3,05	
Média Geral – Destino ¹⁵		3,25				3,19			
Média Geral - Dimensão		3,22							

Fonte: Elaboração própria(2017).

Considerando a Tabela 31 verifica-se que em ambos os destinos, tanto gestores públicos quanto privados reconhecem parcialmente a implementação da dimensão ‘Parcerias’, uma vez que o resultado de todas as médias possuem valores acima de 3,00, sendo que no destino Algarve a média é de 3,25, enquanto que no destino Foz do Iguaçu é de 3,19, resultando de uma média geral para a dimensão no valor de 3,22, demonstrando que no destino Algarve os gestores têm uma percepção um pouco acima da média com relação à implementação de tal dimensão.

Verifica-se também que no destino Algarve, os gestores privados atribuem maior implementação aos cinco indicadores que os gestores públicos e, no destino Foz do Iguaçu, são os públicos que possuem um entendimento de maior implementação da dimensão. Tem-se, portanto, que no destino Algarve a média para os gestores públicos é de 2,67 e, para os privados, de 3,76. No destino Foz do Iguaçu, a média obtida para os gestores públicos foi de 3,57 e, para os privados, de 3,05.

Observa-se portanto que em ambos os destinos existem diferenças na percepção dos gestores, sendo que os gestores públicos de Foz do Iguaçu atribuem maior implementação para todos os indicadores da dimensão que os do Algarve. Já com relação aos gestores

¹⁵ Média ponderada considerando o número de gestores públicos e privados de cada destino.

privados, no destino Algarve é conferido maior implementação em todos os indicadores em comparação aos valores atribuídos no destino Foz do Iguaçu.

Desta forma, de acordo com a Tabela 16 e 31 é possível afirmar que tanto gestores públicos e privados dos destinos Algarve e Foz do Iguaçu reconhecem a importância das parcerias entre as organizações públicas e privadas na gestão do destino porém, acreditam que tais parcerias ficam aquém de sua importância, uma vez que consideraram medianamente implementada tal dimensão.

A Tabela 32 apresenta os valores médios atribuídos ao nível de implementação da dimensão ‘Informação’ das organizações públicas e privadas na gestão dos destinos, pelos gestores públicos e privados dos destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil.

TABELA 32 – Implementação da dimensão ‘Informação’ por categoria e destino

Informação		Destino Algarve				Destino Foz do Iguaçu			
		Público		Privado		Público		Privado	
Indicadores	N	Média	N	Média	N	Média	N	Média	N
Partilha	60	3,07	14	3,75	16	3,38	08	3,45	22
Desenvolvimento e implementação de sistemas	60	2,43	14	3,63	16	3,88	08	3,45	22
Transparência com organizações públicas	60	3,57	14	4,00	16	4,00	08	3,59	22
Transparência com organizações privadas	60	3,36	14	3,88	16	4,00	08	3,59	22
Média Geral – Categoria		3,10		3,81		3,81		3,52	
Média Geral – Destino ¹⁶		3,48				3,60			
Média Geral - Dimensão		3,54							

Fonte: Elaboração própria (2017).

Analisando a Tabela 32 observa-se que nos dois destinos em estudo, tanto os gestores públicos quanto privados reconhecem parcialmente a implementação da dimensão ‘Informação’, com resultado em todas as médias acima de 3,00, sendo que o destino Algarve apresenta uma média de 3,48 e o destino Foz do Iguaçu, de 3,60, gerando uma média final de 3,54, demonstrando que os gestores do destino Foz do Iguaçu tem a percepção da implementação da dimensão ligeiramente acima da média.

No destino Algarve, os gestores privados atribuem maior valor para a implementação da dimensão que os públicos, enquanto que no destino Foz do Iguaçu, são os públicos que tem a visão de uma maior implementação. Desta forma, observa-se que no destino Algarve a média para os gestores públicos é de 3,10, enquanto que para os privados é de 3,81. Já no destino Foz do Iguaçu, a média para os gestores públicos é de 3,81 e, para os privados, de 3,52. Sendo assim, verifica-se que em ambos os destinos é possível observar diferenças na percepção dos gestores.

¹⁶ Média ponderada considerando o número de gestores públicos e privados de cada destino.

Observa-se também que os gestores públicos de Foz do Iguaçu percebem maior implementação de todos indicadores da dimensão que os do Algarve, enquanto que para os gestores privados, no destino Algarve é verificado maior implementação em todos os indicadores da dimensão que no destino Foz do Iguaçu.

Desta forma, de acordo com a Tabela 17 e a Tabela 32 é possível afirmar que tanto gestores públicos e privados dos destinos Algarve e Foz do Iguaçu reconhecem a importância da informação entre as organizações públicas e privadas para o papel desempenhado pelas mesmas na gestão do destino porém, acreditam que tais informações ficam aquém de sua importância, uma vez que consideraram medianamente implementada tal dimensão.

A Tabela 33 apresenta os valores médios atribuídos ao nível de implementação da dimensão ‘Políticas e Estratégias’ das organizações públicas e privadas na gestão dos destinos, pelos gestores públicos e privados dos destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil.

TABELA 33 – Implementação da dimensão ‘Políticas e Estratégias’ por categoria e destino

Políticas e Estratégias		Destino Algarve				Destino Foz do Iguaçu			
		Público		Privado		Público		Privado	
Indicadores	N	Média	N	Média	N	Média	N	Média	N
Definição	60	3,14	14	3,50	16	3,13	08	3,27	22
Política transparente com as organizações públicas	60	3,43	14	3,50	16	3,00	08	3,00	22
Política transparente com as organizações privadas	60	3,07	14	3,50	16	3,25	08	3,09	22
Participação e cooperação concreta dos representantes de organizações públicas	60	3,43	14	3,56	16	3,13	08	3,05	22
Participação e cooperação concreta dos representantes de organizações privadas	60	3,43	14	3,63	16	3,50	08	3,32	22
Revisão e atualização com os representantes das organizações públicas	60	3,50	14	3,63	16	3,13	08	3,00	22
Revisão e atualização com os representantes das organizações privadas	60	3,00	14	3,50	16	3,38	08	3,18	22
Média Geral – Categoria		3,28		3,54		3,21		3,13	
Média Geral – Destino ¹⁷		3,42				3,15			
Média Geral - Dimensão		3,28							

Fonte: Elaboração própria (2017).

Na Tabela 33 é verificado que tanto no destino Algarve quanto Foz do Iguaçu, os gestores públicos e privados reconhecem parcialmente a implementação da dimensão ‘Políticas e Estratégias’, sendo que o resultado em todas as médias obteve valor acima de 3,00. O destino Algarve apresenta uma média de 3,42 enquanto que Foz do Iguaçu apresenta média de 3,15, resultando de uma média geral de 3,28 para a dimensão, comprovando que os gestores do destino Algarve tem a percepção da implementação da dimensão acima da média.

¹⁷ Média ponderada considerando o número de gestores públicos e privados de cada destino.

Os gestores privados do destino Algarve conferem maior valor à implementação da dimensão que os públicos, enquanto que no destino Foz do Iguaçu, os gestores públicos atribuem maior implementação que os privados. Portanto, verifica-se no destino Algarve uma média de 3,28 para os gestores públicos e, de 3,54 para os privados. No destino Foz do Iguaçu, a média para os gestores públicos é de 3,21, enquanto para os privados de 3,13. Sendo assim, observa-se que tanto para o destino Algarve quanto para Foz do Iguaçu existem diferenças na percepção dos gestores.

Os gestores públicos do Algarve atribuíram maior implementação que os de Foz do Iguaçu à quatro indicadores da dimensão, sendo que os indicadores que ficaram abaixo do valor percebido pelos gestores em Foz do Iguaçu foram: ‘política transparente com as organizações privadas’, ‘participação e cooperação concreta dos representantes de organizações privadas’ e, ‘revisão e atualização com os representantes das organizações privadas’. Já com relação aos gestores privados, no destino Algarve existe uma maior percepção que no destino Foz do Iguaçu quanto à implementação em todos os indicadores da dimensão.

Desta forma, de acordo com as Tabelas 18 e 33 é possível afirmar que tanto gestores públicos e privados dos destinos Algarve e Foz do Iguaçu reconhecem a importância das políticas e estratégias entre as organizações públicas e privadas para a gestão dos destinos porém, acreditam que tais políticas e estratégias ficam aquém de sua importância, uma vez que consideraram medianamente implementada tal dimensão.

A Tabela 34 apresenta os valores médios atribuídos ao nível de implementação da dimensão ‘Liderança’ das organizações públicas e privadas na gestão dos destinos, pelos gestores públicos e privados dos destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil.

TABELA 34 – Implementação da dimensão ‘Liderança’ por categoria e destino

Liderança		Destino Algarve				Destino Foz do Iguaçu			
		Público		Privado		Público		Privado	
Indicadores	N	Média	N	Média	N	Média	N	Média	N
Tomada de decisão	60	3,07	14	3,38	16	3,50	08	3,23	22
Conhecimento dos líderes públicos	60	3,93	14	3,75	16	3,75	08	4,00	22
Conhecimento dos líderes privados	60	3,57	14	3,75	16	4,00	08	3,91	22
Monitoramento da gestão pelos líderes públicos	60	3,43	14	3,63	16	3,75	08	3,18	22
Monitoramento da gestão pelos líderes privados	60	2,50	14	3,69	16	3,88	08	3,50	22
Comunicação interna – líderes públicos	60	2,50	14	3,63	16	3,25	08	3,05	22
Comunicação interna – líderes privados	60	2,43	14	3,63	16	3,63	08	3,32	22
Comunicação externa – líderes públicos	60	2,93	14	3,50	16	3,25	08	3,09	22

Liderança		Destino Algarve				Destino Foz do Iguaçu			
		Público		Privado		Público		Privado	
Indicadores	N	Média	N	Média	N	Média	N	Média	N
Comunicação externa – líderes privados	60	2,57	14	3,50	16	3,63	08	3,23	22
Participação equilibrada das organizações públicas na tomada de decisão	60	3,14	14	3,31	16	3,50	08	2,86	22
Participação equilibrada das organizações privadas na tomada de decisão	60	2,86	14	3,37	16	3,25	08	2,95	22
Média Geral – Categoria		2,99		3,55		3,58		3,30	
Média Geral – Destino ¹⁸		3,29				3,37			
Média Geral - Dimensão		3,33							

Fonte: Elaboração própria (2017).

Observando a Tabela 34, verifica-se que em ambos os destinos, os gestores públicos e privados reconhecem parcialmente a implementação da dimensão ‘Liderança’, uma vez que as médias para os destinos ficaram acima de 3,00. No destino Algarve observa-se uma média de 3,29, enquanto que em Foz do Iguaçu, de 3,37, gerando uma média final para a dimensão de 3,33, demonstrando que em Foz do Iguaçu a percepção dos gestores sobre a implementação da dimensão está um pouco acima da média.

No destino Algarve, os gestores privados atribuem maior implementação à dimensão que os públicos, enquanto que no destino Foz do Iguaçu, são os gestores públicos que tem a maior percepção atribuída à dimensão. Verifica-se portanto, no destino Algarve uma média de 2,99 para os gestores públicos e, de 3,55 para os gestores privados; já no destino Foz do Iguaçu, uma média de 3,58 para os públicos e de 3,30 para os privados. Desta forma, é possível observar que em ambos os destinos, existem diferenças na percepção dos gestores.

No destino Foz do Iguaçu os gestores públicos percebem maior implementação do que os do destino Algarve, em dez dos onze indicadores, sendo que apenas o indicador ‘conhecimento dos líderes públicos’ obteve valor inferior ao destino Algarve. Com relação à percepção dos gestores privados, no destino Algarve observa-se uma maior implementação que no destino Foz do Iguaçu, ficando somente os indicadores ‘conhecimento dos líderes públicos’ e ‘conhecimento dos líderes privados’ abaixo do valor auferido em Foz do Iguaçu.

Desta forma, de acordo com as Tabelas 19 e 34 é possível afirmar que tanto gestores públicos e privados dos destinos Algarve e Foz do Iguaçu reconhecem a importância da liderança das organizações públicas e privadas para a gestão do destino porém, acreditam que tal liderança fique aquém de sua importância, uma vez que consideraram medianamente implementada tal dimensão.

Buscando uma visualização gráfica dos resultados encontrados no tocante ao grau de

¹⁸ Média ponderada considerando o número de gestores públicos e privados de cada destino.

implementação percebido pelos gestores públicos e privados, a Figura 27 demonstra as médias globais atribuídas às cinco dimensões para os destinos Algarve e Foz do Iguaçu.

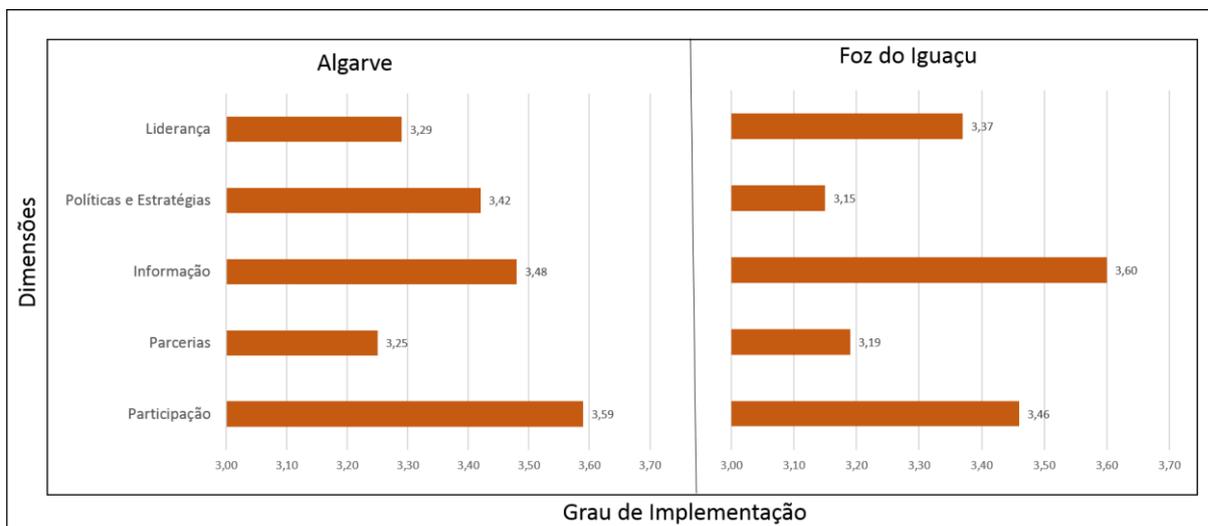


FIGURA 27: Médias globais - grau de implementação das dimensões nos destinos Algarve e Foz do Iguaçu

Fonte: Elaboração própria (2017).

Analisando a Figura 27, observa-se que a dimensão participação é a considerada pelos gestores públicos e privados do destino Algarve como sendo a mais implementada, enquanto que a dimensão parcerias, embora tenha sido bem avaliada, foi a considerada como menos implementada no destino. Observa-se ainda, que os gestores públicos e privados do destino Foz do Iguaçu percebem a dimensão informação como sendo a mais implementada, enquanto que a dimensão políticas e estratégias, embora tenha sido bem avaliada, pode ser considerada a menos implementada na gestão do destino.

9.6 IMPORTANCE PERFORMANCE ANALYSIS – DESTINOS ALGARVE E FOZ DO IGUAÇU

Complementando as análises, foi realizada uma Análise de Importância e Desempenho, doravante tratada por IPA (*Importance Performance Analysis*), buscando identificar lacunas de implementação das dimensões utilizadas para a análise do papel das organizações públicas e privadas nos destinos estudados.

O dados obtidos com a aplicação do questionário junto aos gestores públicos e privados dos destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil serviram de base para a construção da matriz de importância *versus* implementação, utilizada para determinar as dimensões e indicadores mais importantes ou pouco relevantes e para determinar a implementação destes nos destinos analisados.

A Matriz IPA foi utilizada para auxiliar na compreensão comparativa do papel das organizações públicas e privadas na gestão dos destinos estudados.

9.6.1 IPA tendo por base a média geral das dimensões em cada destino

Para uma melhor visualização da pontuação média atribuída à importância e à implementação para cada uma das dimensões avaliadas pelos gestores dos destinos analisados, os dados são apresentados em gráficos (Gráfico 02 e 03).

O Gráfico 02 exibe as médias da pontuação média da importância e para a implementação atribuídas aos indicadores de cada dimensão, referentes ao destino Algarve-Portugal.

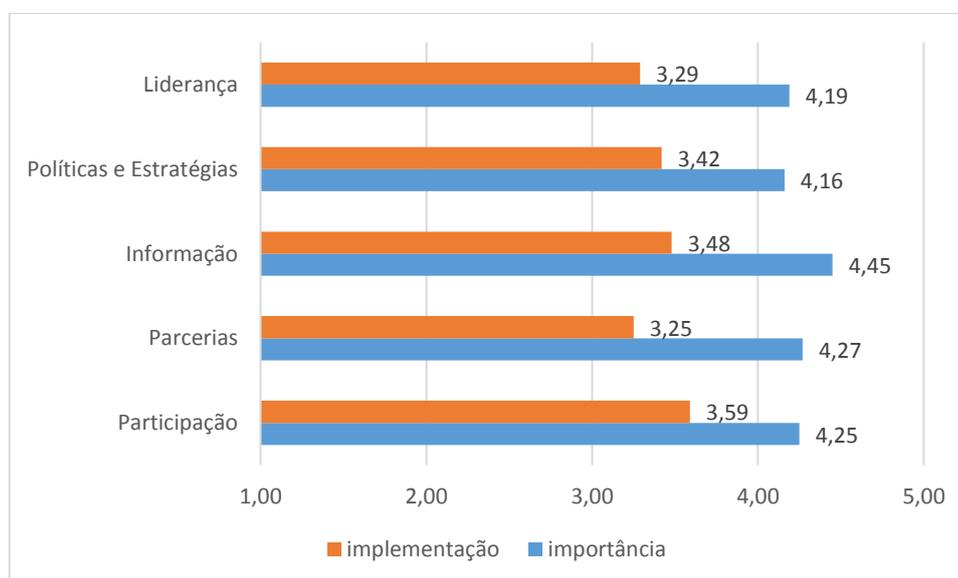


GRÁFICO 02 – Médias de importância e implementação para as dimensões – destino Algarve-Portugal

Fonte: Elaboração própria (2017).

De acordo com o Gráfico 02 verificou-se que os gestores do destino Algarve-Portugal possuem uma maior percepção da importância do que para a implementação em todas as dimensões analisadas. A dimensão mais importante para os gestores do destino Algarve-Portugal é a informação partilhada entre as organizações públicas e privadas, sendo seguida pelas parcerias realizadas entre estas, porém, a mais implementada, é a participação das organizações públicas e privadas na gestão do destino, sendo seguida pela informação partilhada entre estas. A maior diferença entre importância e desempenho foi identificada como estando relacionada à dimensão parcerias que, embora tenha tido a maior pontuação em se tratando de importância, obteve o menor escore relativo à implementação.

O Gráfico 03 exibe a média da pontuação atribuída à importância e à implementação referente aos indicadores de cada dimensão, no destino Foz do Iguaçu-Brasil.

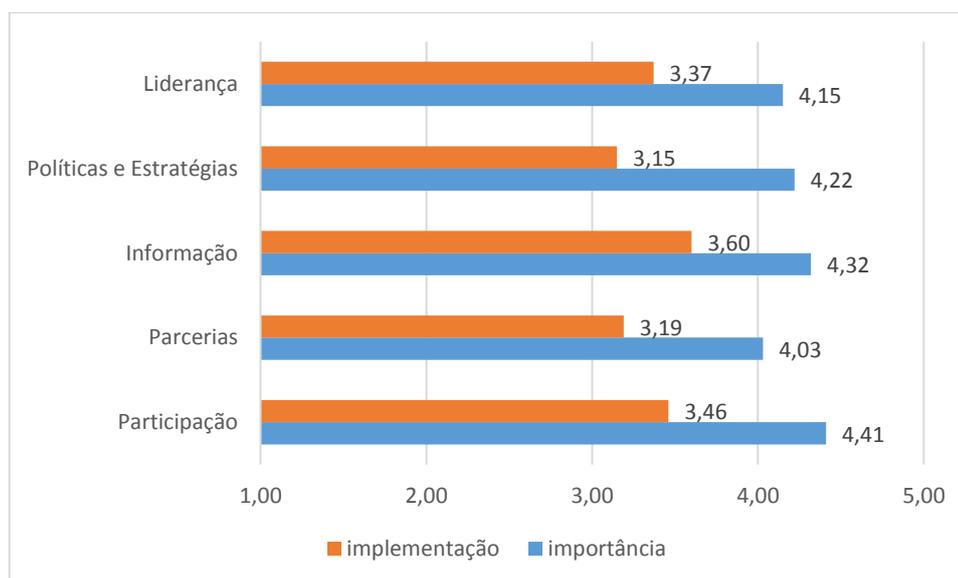


GRÁFICO 03 – Médias de importância e implementação para as dimensões – destino Foz do Iguaçu-Brasil

Fonte: Elaboração própria (2017).

De acordo com o Gráfico 03 verificou-se que os gestores do destino Foz do Iguaçu-Brasil possuem uma maior percepção da importância do que para a implementação em todas as dimensões analisadas. A dimensão mais importante para os gestores do destino Foz do Iguaçu-Brasil é a participação das organizações públicas e privadas na gestão do destino, sendo seguida pela informação partilhada entre estas, porém, a mais implementada, é a informação partilhada entre as organizações públicas e privadas na gestão do destino, sendo seguida pela participação de tais organizações. A maior diferença entre importância e desempenho foi identificada como estando relacionada à dimensão políticas e estratégias.

Para melhor comparação da importância atribuída pelos respondentes, com o grau de implementação de cada uma das dimensões estudadas, os resultados foram tabulados em forma de matrizes, e estas convertidas em gráficos de dois eixos representando em um deles a pontuação média atribuída para importância, e no outro a implementação de cada dimensão.

A interpretação da IPA requer certo cuidado, tendo em vista que a delimitação dos hemisférios impõe certa arbitrariedade. Por essa razão é importante selecionar criteriosamente as linhas de grade que separam os quadrantes, pois dependendo do ponto onde a “cruz” é colocada, os resultados podem ser interpretados diferentemente (BACON, 2003 *apud* DWYER *et al*, 2012). A prática comum é a utilização dos valores médios observados para a determinação do ponto de cruz na matriz IPA (DWYER *et al*; 2012), de tal forma que o

mesmo será seguido nesta investigação. O padrão de quatro quadrantes ajuda a identificar as áreas de melhor performance e aquelas que requerem um cuidado maior.

Desta forma, o Quadro 14 descreve os valores médios atribuídos para a escala de importância e de implementação nos destinos em estudo, obtidos com base nos valores apresentados nos Gráficos 02 e 03, os quais foram utilizados para a determinação do ponto de cruz para as matrizes do Gráfico 04.

Média das Escalas	Destino Algarve	Destino Foz do Iguaçu
Importância	4,26	4,23
Implementação	3,41	3,35

QUADRO 14 - Descritivo das médias das escalas de importância e implementação nos destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil

Fonte: Elaboração própria (2017).

Desta forma, os indicadores representados no quadrante superior esquerdo (Q1) são tidos como importantes para a performance do destino, porém sua implementação ainda é baixa, e por isso devem merecer atenção especial por parte dos gestores do destino. O quadrante superior direito (Q2) reúne os indicadores de grande importância e alta implementação; são indicadores de excelência, que requerem atenção dos gestores do destino para se manterem como estão. O quadrante inferior esquerdo (Q3) apresenta indicadores de menor importância e baixa implementação; são pontos fracos, que os gestores do destino podem até mesmo abandonar ou dar-lhes baixa prioridade, devido à pequena importância que têm. E o quadrante inferior direito (Q4), apresenta os atributos de baixa importância e alta implementação, pontos nos quais o destino é forte, e que podem eventualmente ser despriorizados por representar desperdício de recursos e de esforços.

Com a transposição dos dados dos Gráficos 02 e 03 para uma matriz IPA, obteve-se o Gráfico 04, o qual a representa a média da importância e implementação atribuída para cada dimensão analisada, tanto no destino Algarve quanto Foz do Iguaçu. Para facilitar a interpretação do Gráfico 04, as matrizes foram construídas usando os pontos de intersecção dos eixos x e y, sendo esses pontos a pontuação média atribuída para importância e implementação de cada dimensão no respectivo destino estudado, tendo o ponto de cruz determinado pela média atribuída para a escala de importância e implementação em cada destino, conforme descrito no Quadro 14. O Gráfico 04 apresenta uma lupa, com a finalidade de facilitar a visualização e interpretação das informações contantes nas matrizes.

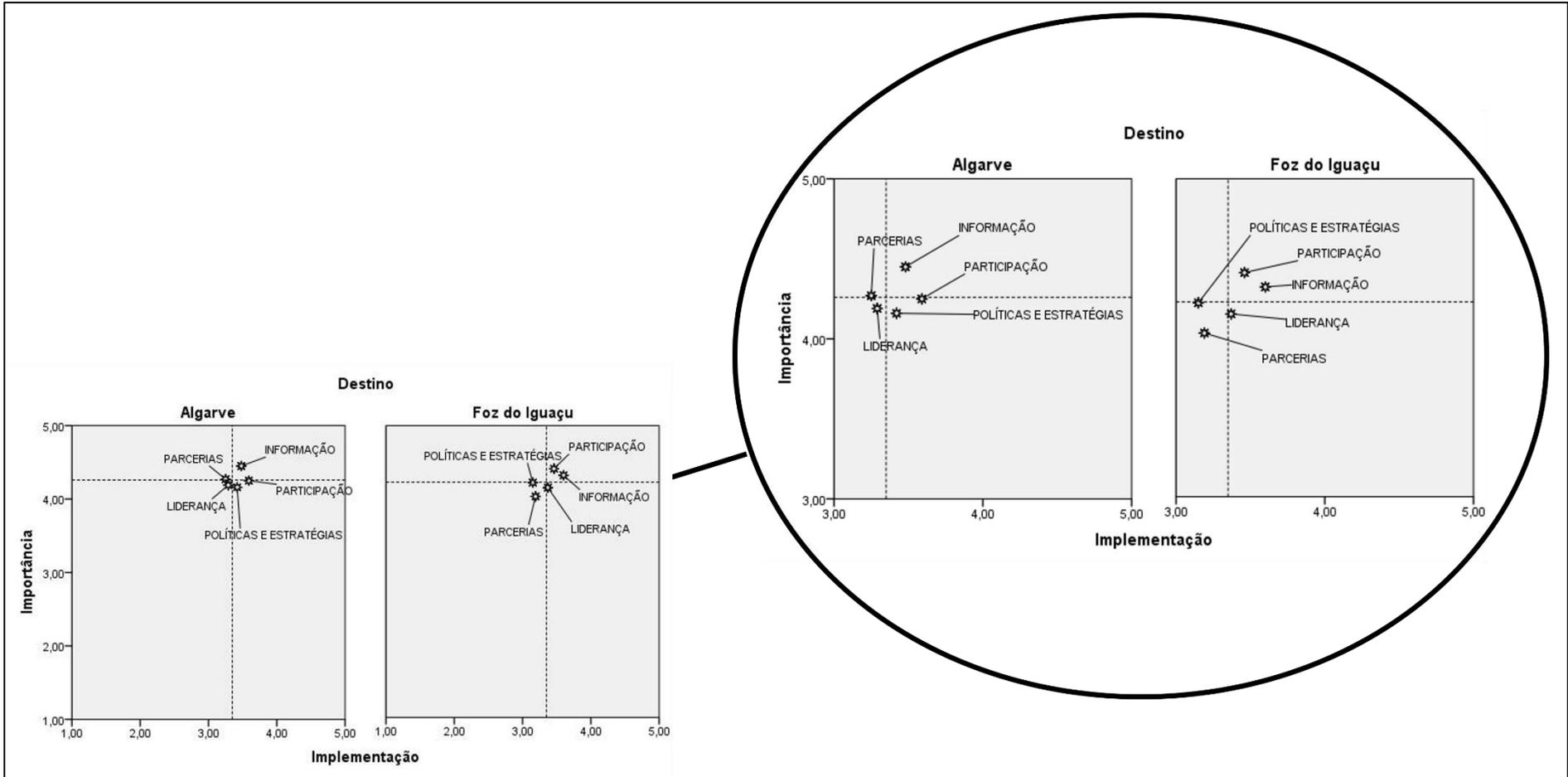


GRÁFICO 04 – Matriz IPA para a média das dimensões obtidas nos destinos Algarve e Foz do Iguaçu
 Fonte: Elaboração própria (2017).

Analisando os Gráficos 02, 03 e 04 é possível observar que todas as dimensões analisadas foram consideradas importantes em ambos os destinos (valores acima de 4,00), contudo, quando comparadas as duas amostras, as dimensões apresentam importância ligeiramente diferenciadas, sendo que as dimensões Participação, Informação e Parcerias apresentam as maiores diferenças entre um destino e outro. Considerando ainda os mesmos gráficos, as dimensões apresentam igualmente diferenças de implementação em uma e outra amostra, sendo que a maior diferença observada está na dimensão políticas e estratégias, no destino brasileiro.

Entretanto, embora tenham sido detectadas diferenças de percepção dos gestores públicos e privados nas amostras dos dois destinos, tanto para a importância quanto para a implementação das dimensões em estudo, ao realizar a transposição destes dados para um gráfico IPA observa-se que as médias ficaram muito próximas tanto no Algarve quanto em Foz do Iguaçu, conforme pode ser confirmado no Gráfico 04, onde as dimensões encontram-se muito próximas do ponto cruz.

Ainda, considerando a lupa do Gráfico 04, é possível determinar as dimensões percebidas como mais importantes ou menos relevantes, bem como a implementação destas em cada destino. Desta forma, observa-se que no Q1, ou seja, o quadrante que determina aos gestores maior atenção quanto ao nível de implementação das dimensões em razão de sua importância, a dimensão 'parcerias' no destino Algarve e a dimensão 'políticas e estratégias' no destino Foz do Iguaçu demonstram que, considerando o nível de importância e implementação atribuídos às dimensões, os gestores devem dar atenção às mesmas, uma vez que são consideradas importantes para a performance dos destinos, porém sem fazer uso de grandes investimentos para a melhora de seu nível de implementação, em razão de estarem localizadas no linear do quadrante com o Q3. Observa-se também que em ambas as amostras as dimensões 'participação' e 'informação', localizadas no Q2, são as percebidas pelos respondentes com as melhores médias entre importância e implementação, demonstrando que estas vêm sendo implementadas a contento com relação à importância atribuída para as mesmas, de tal forma que os gestores devem buscar manter tais níveis para uma gestão mais competitiva, mesmo com relação à dimensão 'participação' no destino Algarve, que se encontra no linear do quadrante com o Q4. A dimensão 'liderança', do destino Algarve e a dimensão 'parcerias' no destino Foz do Iguaçu, localizadas no Q3 demonstram que os respondentes atribuem menor importância e implementação para ambas, com relação às demais dimensões avaliadas, representando que os gestores entendem como sendo estas de menor prioridade para a gestão dos destinos, não sendo portanto tão prioritário despende

grandes esforços para melhorar seus níveis. Ainda com relação à lupa do Gráfico 4, no Q4, a localização da dimensão ‘políticas e estratégias’ representa que os respondentes do destino Algarve consideram que a mesma vem sendo implementada de acordo com sua importância enquanto que no destino Foz do Iguaçu tal percepção ocorre com a dimensão ‘liderança’, não sendo necessário priorizar recursos e esforços para tais dimensões.

Sendo assim, com base no Gráfico 4 e levando em consideração o posicionamento das dimensões dentro dos quadrantes das matrizes e sua proximidade ao ponto de cruz, bem como as médias atribuídas para ambas pelos respondentes nos dois destinos, é possível verificar que tanto no Algarve quanto em Foz do Iguaçu tais dimensões vem sendo implementadas de acordo com o nível de importância a elas atribuído¹⁹.

9.6.2 IPA tendo por base o ponto médio dos indicadores

Após os dados coletados serem organizados no *software* SPSS e Excel, realizou-se o cálculo para obter as médias das informações coletadas através dos questionários. Para cada dimensão foi utilizada a média de resposta referente à importância e a média referente à implementação que já constavam nas Tabelas 05 à 14 e Tabelas 20 à 29. Os dados foram organizados em dois quadros, sendo um para o destino Algarve-Portugal (Quadro 15) e outro (Quadro 16) para o destino Foz do Iguaçu-Brasil. Levando em consideração que o nome dos indicadores utilizados é longo, foi criada uma codificação para cada um, evitando desta forma uma sobrecarga visual nos gráficos elaborados, conforme pode ser observado nos Quadros 15 e 16.

¹⁹ Com base nas matrizes IPA elaboradas para as categorias de gestores dos dois destinos, observou-se que no destino português as maiores diferenças percebidas pelos gestores públicos x gestores privados, com relação ao posicionamento nos quadrantes ocorreu com as dimensões ‘políticas e estratégias’ e ‘parcerias’, conforme pode ser observado no Apêndice C. Já no destino brasileiro, somente com a dimensão ‘parcerias’ ocorreu a mudança de quadrante entre uma e outra categoria de gestor, conforme pode ser observado no Apêndice D.

(continua)

Dimensão	Indicadores	Codificação indicador	Média implementação	Média importância	Diferença / Lacuna
Participação	Conhecimento pela sua organização da atenção dada às organizações públicas no processo de gestão do destino	ATEN_ORG_PU	3,60	4,27	-0,67
	Conhecimento pela sua organização da atenção dada às organizações privadas no processo de gestão do destino	ATEN_ORG_PR	3,53	4,27	-0,74
	Conhecimento pela sua organização da participação ativa das organizações públicas no processo de gestão do destino	PART_ORG_PU	3,60	4,23	-0,63
	Conhecimento pela sua organização da participação ativa das organizações privadas no processo de gestão do destino	PART_ORG_PR	3,63	4,23	-0,60
Parcerias	Parcerias estabelecidas pela sua organização visando a gestão do destino	PARC_ESTAB	3,23	4,23	-1,00
	Participação da sua organização na criação e desenvolvimento de parcerias com organizações públicas envolvidas na gestão do destino	DESEN_PARC_ORG_PU	3,30	4,33	-1,03
	Participação da sua organização na criação e desenvolvimento de parcerias com organizações privadas envolvidas na gestão do destino	DESEN_PARC_ORG_PR	3,27	4,27	-1,00
	Estabelecimento efetivo, por sua organização, de parcerias com organizações públicas no âmbito da gestão do destino	EST_PARC_ORG_PU	3,27	4,33	-1,06
	Estabelecimento efetivo, por sua organização, de parcerias com organizações privadas no âmbito da gestão do destino	EST_PARC_ORG_PR	3,20	4,20	-1,00
Informação	Partilha de informação, recursos e conhecimento, nas parcerias realizadas pela sua organização, visando a qualidade do destino	PARTILHA_INFO	3,43	4,43	-1,00
	Colaboração da sua organização, no desenvolvimento e implementação de sistemas de informação para a gestão do destino	COLAB_SIST_GD	3,07	4,30	-1,23
	Partilha de informações com transparência, pela sua organização, com as organizações públicas	PARTILHA_TRANS_ORG_PU	3,80	4,60	-0,80
	Partilha de informações com transparência, pela sua organização, com as organizações privadas	PARTILHA_TRANS_ORG_PR	3,63	4,47	-0,84
Políticas e Estratégias	Definição de políticas e estratégias da sua organização com vistas à gestão do destino	DEF_POL_PUB_GD	3,33	4,07	-0,74
	Existência de uma política transparente que identifica os critérios (responsabilidades, contribuições) para o estabelecimento de parcerias de sua organização com as organizações públicas do destino	POL_TRANS_ORG_PU	3,47	4,10	-0,63
	Existência de uma política transparente que identifica os critérios (responsabilidades, contribuições) para o estabelecimento de parcerias de sua organização com as organizações privadas do destino	POL_TRANS_ORG_PR	3,30	4,20	-0,90
	Conhecimento pela sua organização, da participação e cooperação concreta dos representantes de organizações públicas na gestão do destino	PART_CONC_ORG_PU	3,50	4,30	-0,80
	Conhecimento pela sua organização, da participação e cooperação concreta dos representantes de organizações privadas na gestão do destino	PART_CONC_ORG_PR	3,53	4,20	-0,67
	Conhecimento por parte de sua organização, de revisão e atualização sistemática das políticas e estratégias com os representantes das organizações públicas envolvidas no destino	REV_POL_ORG_PU	3,57	4,20	-0,63
	Conhecimento por parte de sua organização, de revisão e atualização sistemática das políticas e estratégias com os representantes das organizações privadas envolvidas no destino	REV_POL_ORG_PR	3,27	4,10	-0,83
Liderança	Contribuição da sua organização na tomada de decisões para a gestão do destino	CONTRI_DEC_GD	3,23	4,33	-1,10
	Conhecimento, pela sua organização, dos líderes/gestores públicos do destino	CONHEC_LID_PU	3,83	4,30	-0,47
	Conhecimento, pela sua organização, dos líderes/gestores privados do destino	CONHEC_LID_PR	3,67	4,27	-0,60
	Conhecimento, pela sua organização, de monitorização da gestão do destino, pelos líderes públicos	MONIT_GD_LID_PU	3,53	4,20	-0,67
	Conhecimento, pela sua organização, de monitorização da gestão do destino, pelos líderes privados	MONIT_GD_LID_PR	3,13	4,23	-1,10

Dimensão	Indicadores	Codificação indicador	Média implementação	Média importância	Diferença / Lacuna
	Conhecimento, pela sua organização, de estímulo à comunicação interna (colaboradores), pelos líderes públicos, para melhorar a gestão do destino	EST_COM_INT_LID_PU	3,10	4,20	-1,10
	Conhecimento, pela sua organização, de estímulo à comunicação interna (colaboradores), pelos líderes privados, para melhorar a gestão do destino	EST_COM_INT_LID_PR	3,07	4,07	-1,00
	Conhecimento, pela sua organização, de estímulo à comunicação externa (turistas, parceiros, comunidade e demais atores locais), pelos líderes públicos, para melhorar a gestão do destino	EST_COM_EXT_LID_PU	3,23	4,13	-0,90
	Conhecimento, pela sua organização, de estímulo à comunicação externa (turistas, parceiros, comunidade e demais atores locais), pelos líderes privados, para melhorar a gestão do destino	EST_COM_EXT_LID_PR	3,07	4,13	-1,06
	Conhecimento, pela sua organização, da existência de mecanismos que garantam a participação equilibrada das organizações públicas na tomada de decisão para o destino	MEC_PART_ORG_PU	3,23	4,13	-0,90
	Conhecimento, pela sua organização, da existência de mecanismos que garantam a participação equilibrada das organizações privadas na tomada de decisão para o destino	MEC_PART_ORG_PR	3,13	4,17	-1,04

(conclusão)

QUADRO 15 – Descritivo médio da importância e implementação atribuída pelos gestores às dimensões e indicadores - Destino Algarve-Portugal

Fonte: Elaboração própria (2017).

De acordo com o Quadro 15 é possível observar que os gestores públicos e privados do destino Algarve-Portugal consideram os 31 indicadores da escala de importância como bastante importantes, enquanto que os valores para a escala de implementação são considerados como medianamente implementados. Com base neste resultado observa-se que a implementação observada das dimensões analisadas é aceitável, com valores acima de 3 em uma escala com pontuação de 1 a 5. No entanto, ainda que tais resultados sejam a *priori* positivos, ao se introduzir a média da importância e comparar a diferença com a implementação, observa-se que todos os indicadores recebem pontuação negativa, comprovando que a implementação está abaixo do esperado, sendo que a dimensão ‘parcerias’ foi a que obteve a maior lacuna em seus indicadores, ficando todas acima de 1,00 ponto.

(continua)

Dimensão	Indicadores	Codificação indicador	Média implementação	Média importância	Diferença / Lacuna
Participação	Conhecimento pela sua organização da atenção dada às organizações públicas no processo de gestão do destino	ATEN_ORG_PU	3,40	4,27	-0,87
	Conhecimento pela sua organização da atenção dada às organizações privadas no processo de gestão do destino	ATEN_ORG_PR	3,57	4,57	-1,00
	Conhecimento pela sua organização da participação ativa das organizações públicas no processo de gestão do destino	PART_ORG_PU	3,27	4,43	-1,16
	Conhecimento pela sua organização da participação ativa das organizações privadas no processo de gestão do destino	PART_ORG_PR	3,60	4,37	-0,77
Parcerias	Parcerias estabelecidas pela sua organização visando a gestão do destino	PARC_ESTAB	3,23	4,30	-1,07
	Participação da sua organização na criação e desenvolvimento de parcerias com organizações públicas envolvidas na gestão do destino	DESEN_PARC_ORG_PU	3,17	4,07	-0,90
	Participação da sua organização na criação e desenvolvimento de parcerias com organizações privadas envolvidas na gestão do destino	DESEN_PARC_ORG_PR	3,17	3,93	-0,76
	Estabelecimento efetivo, por sua organização, de parcerias com organizações públicas no âmbito da gestão do destino	EST_PARC_ORG_PU	3,10	3,97	-0,87
	Estabelecimento efetivo, por sua organização, de parcerias com organizações privadas no âmbito da gestão do destino	EST_PARC_ORG_PR	3,30	3,90	-0,60
Informação	Partilha de informação, recursos e conhecimento, nas parcerias realizadas pela sua organização, visando a qualidade do destino	PARTILHA_INFO	3,43	4,27	-0,84
	Colaboração da sua organização, no desenvolvimento e implementação de sistemas de informação para a gestão do destino	COLAB_SIST_GD	3,57	4,33	-0,76
	Partilha de informações com transparência, pela sua organização, com as organizações públicas	PARTILHA_TRANS_ORG_PU	3,70	4,43	-0,73
	Partilha de informações com transparência, pela sua organização, com as organizações privadas	PARTILHA_TRANS_ORG_PR	3,70	4,27	-0,57
Políticas e Estratégias	Definição de políticas e estratégias da sua organização com vistas à gestão do destino	DEF_POL_PUB_GD	3,23	4,33	-1,10
	Existência de uma política transparente que identifica os critérios (responsabilidades, contribuições) para o estabelecimento de parcerias de sua organização com as organizações públicas do destino	POL_TRANS_ORG_PU	3,00	4,10	-1,10
	Existência de uma política transparente que identifica os critérios (responsabilidades, contribuições) para o estabelecimento de parcerias de sua organização com as organizações privadas do destino	POL_TRANS_ORG_PR	3,13	4,30	-1,17
	Conhecimento pela sua organização, da participação e cooperação concreta dos representantes de organizações públicas na gestão do destino	PART_CONC_ORG_PU	3,07	4,20	-1,13
	Conhecimento pela sua organização, da participação e cooperação concreta dos representantes de organizações privadas na gestão do destino	PART_CONC_ORG_PR	3,37	4,17	-0,80
	Conhecimento por parte de sua organização, de revisão e atualização sistemática das políticas e estratégias com os representantes das organizações públicas envolvidas no destino	REV_POL_ORG_PU	3,03	4,27	-1,24
	Conhecimento por parte de sua organização, de revisão e atualização sistemática das políticas e estratégias com os representantes das organizações privadas envolvidas no destino	REV_POL_ORG_PR	3,23	4,23	-1,00
Liderança	Contribuição da sua organização na tomada de decisões para a gestão do destino	CONTRI_DEC_GD	3,30	4,13	-0,83
	Conhecimento, pela sua organização, dos líderes/gestores públicos do destino	CONHEC_LID_PU	3,93	4,43	-0,50
	Conhecimento, pela sua organização, dos líderes/gestores privados do destino	CONHEC_LID_PR	3,93	4,33	-0,40
	Conhecimento, pela sua organização, de monitorização da gestão do destino, pelos líderes públicos	MONIT_GD_LID_PU	3,33	4,20	-0,87
	Conhecimento, pela sua organização, de monitorização da gestão do destino, pelos líderes privados	MONIT_GD_LID_PR	3,60	4,30	-0,70

Dimensão	Indicadores	Codificação indicador	Média implementação	Média importância	Diferença / Lacuna
	Conhecimento, pela sua organização, de estímulo à comunicação interna (colaboradores), pelos líderes públicos, para melhorar a gestão do destino	EST_COM_INT_LID_PU	3,10	3,80	-0,70
	Conhecimento, pela sua organização, de estímulo à comunicação interna (colaboradores), pelos líderes privados, para melhorar a gestão do destino	EST_COM_INT_LID_PR	3,40	4,27	-0,87
	Conhecimento, pela sua organização, de estímulo à comunicação externa (turistas, parceiros, comunidade e demais atores locais), pelos líderes públicos, para melhorar a gestão do destino	EST_COM_EXT_LID_PU	3,13	4,10	-0,97
	Conhecimento, pela sua organização, de estímulo à comunicação externa (turistas, parceiros, comunidade e demais atores locais), pelos líderes privados, para melhorar a gestão do destino	EST_COM_EXT_LID_PR	3,33	4,20	-0,87
	Conhecimento, pela sua organização, da existência de mecanismos que garantam a participação equilibrada das organizações públicas na tomada de decisão para o destino	MEC_PART_ORG_PU	3,03	3,90	-0,87
	Conhecimento, pela sua organização, da existência de mecanismos que garantam a participação equilibrada das organizações privadas na tomada de decisão para o destino	MEC_PART_ORG_PR	3,03	4,07	-1,04

(conclusão)

QUADRO 16 – Descritivo médio da importância e implementação atribuída pelos gestores às dimensões e indicadores - Destino Foz do Iguaçu-Brasil

Fonte: Elaboração própria (2017).

De acordo com o Quadro 16 é possível observar que os gestores públicos e privados do destino Foz do Iguaçu-Brasil consideram dos 31 indicadores, da escala de importância, 26 como sendo bastante importantes e apenas 05 indicadores como medianamente importantes, embora estes últimos possuam uma avaliação muito próxima de bastante importante. Já os valores para a escala de implementação são considerados como medianamente implementados. Com base neste resultado observa-se que a implementação observada das dimensões analisadas é aceitável, com valores acima de 3 em uma escala com pontuação de 1 a 5. No entanto, ainda que tais resultados sejam *a priori* positivos, ao se introduzir a média da importância e comparar a diferença com a implementação, observa-se que todos os indicadores recebem pontuação negativa, comprovando que a implementação está abaixo do esperado, sendo que a dimensão ‘políticas e estratégias’ foi a que obteve as maiores lacunas em seus indicadores, sendo que dos sete indicadores para esta dimensão, seis ficaram acima de 1,00 ponto de diferença.

Ao comparar os Quadros 15 e 16, é possível observar que mediante as avaliações atribuídas pelos gestores dos destinos em estudo, embora os resultados para as médias de importância e implementação sejam até certo ponto semelhantes, divergindo em alguns pontos de forma mais acentuada, o destino Algarve-Portugal possui as maiores lacunas entre os níveis de importância atribuída e implementação efetivada, enquanto que no destino Foz do Iguaçu-PT, embora igualmente a implementação está aquém de sua importância, suas lacunas estão um pouco menores, demonstrando um pouco mais de proximidade entre a importância atribuída e a implementação efetivada que no destino Algarve-Portugal.

Após, o conjunto destes pontos foi representado em matrizes bidimensionais, com importância no eixo y e implementação no eixo x, indicando assim, a zona em que cada dimensão se situa, sendo que o Gráfico 05 traz a matriz IPA de todos os indicadores para os destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil, bem como uma lupa, com a finalidade de facilitar a visualização e interpretação das informações contantes nas matrizes.

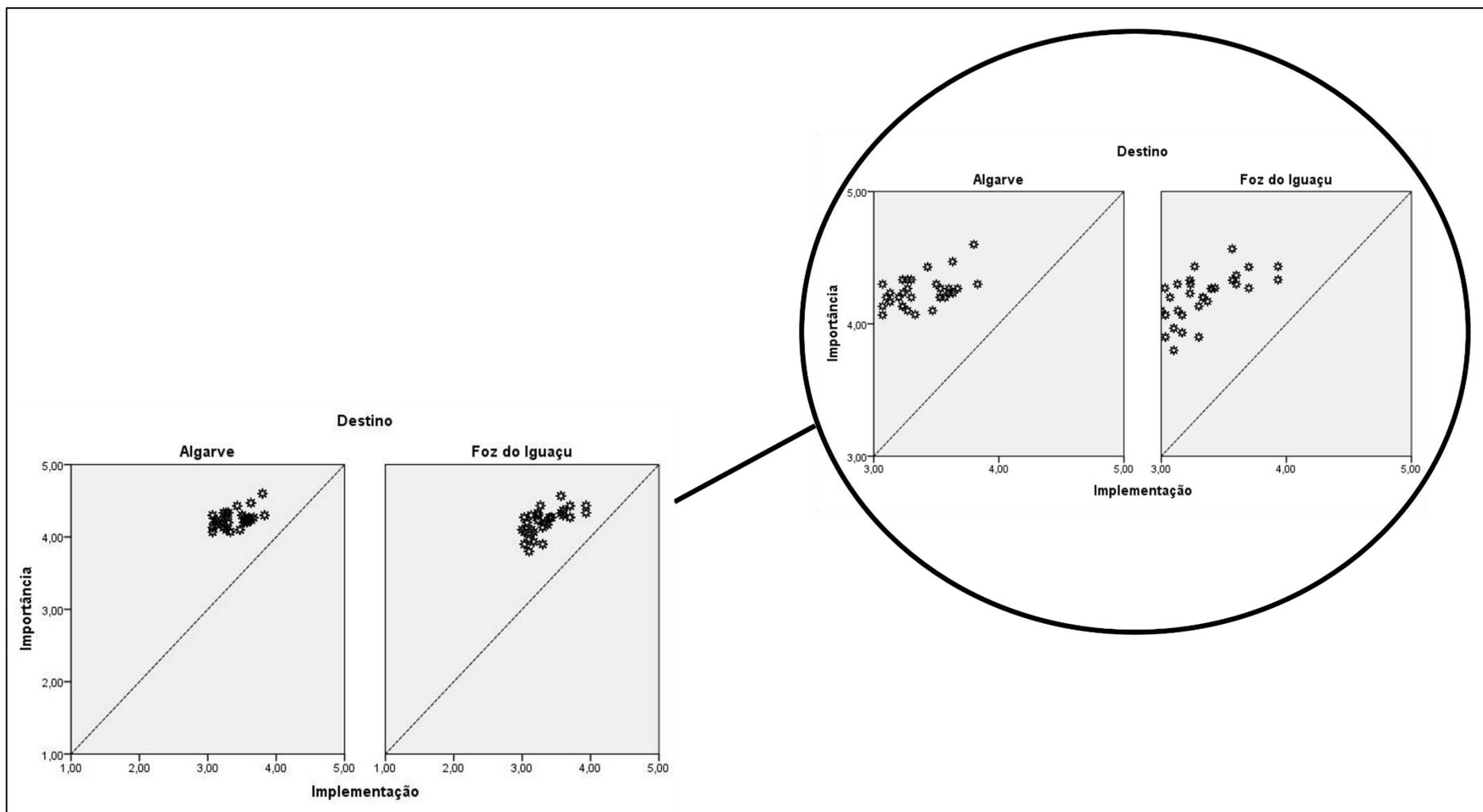


GRÁFICO 05 - Matriz dos indicadores por destino

Fonte: Elaboração própria (2017).

No Gráfico 05, uma linha inclinada ascendente a 45° foi incorporada na matriz IPA. Essa linha também é conhecida como iso-classificação ou iso-prioridade, dividindo o gráfico em duas áreas (DWYER *et al*, 2012), permitindo a análise de lacunas de uma forma simplificada. No espaço importância-implementação, todos os pontos acima da linha iso-classificação representam pontos em que a importância excede a implementação, podendo representar grandes prioridades para melhoria. Os pontos abaixo da linha iso-classificação indicam que a implementação excede a importância, representando um possível desperdício de recursos onde já exista um alto desempenho para dimensões de importância relativamente baixa.

Desta forma, para o Destino Algarve, onde todos os indicadores foram avaliados como importantes (valores acima de 4,00), o Gráfico 05 indica que os trinta e um indicadores encontram-se acima da linha iso-prioridade, ou seja, que a implementação de todos os indicadores não corresponde à sua importância quando da análise do papel das organizações públicas e privadas na gestão do destino português. Ainda, de acordo com o Gráfico 05, observa-se que para o Destino Foz do Iguaçu, os indicadores foram avaliados como importantes, porém com valores um pouco abaixo do Destino Algarve (valores acima de 3,80); contudo, igualmente como no Destino Algarve, todos os trinta e um indicadores, ficaram localizados acima da linha iso-prioridade, sinalizando para uma implementação aquém da importância atribuída aos indicadores pelos gestores públicos e privados do destino brasileiro quando analisado o papel das organizações públicas e privadas na gestão do destino.

Portanto, analisando o Gráfico 05 verifica-se que para ambas as amostras analisadas, o papel das organizações públicas e privadas na gestão não corresponde à importância atribuída ao mesmo, uma vez que todos os indicadores, nas duas amostras, ficaram acima da linha iso-prioridade, demonstrando a necessidade de melhorias na efetivação do papel desempenhado por estas organizações na gestão dos destinos.

Para uma melhor explanação dos resultados de importância e implementação atribuídos a cada uma das dimensões apresentadas, uma matriz IPA foi construída para cada uma das cinco dimensões, para ambos os destinos pesquisados. Tais gráficos (matrizes) foram construídos usando os pontos de intersecção dos eixos x e y, sendo esses pontos a pontuação média atribuída para importância e implementação dos indicadores de cada dimensão.

O Gráfico 06 apresenta a matriz IPA - e uma lupa para melhor visualização do resultado e interpretação dos dados - para a dimensão 'Participação' percebida pelos gestores públicos e privados dos destinos Algarve e Foz do Iguaçu.

Mesmo que considerados bastante importantes todos os indicadores da dimensão ‘participação’ (com médias superiores a 4,20), bem como considerados medianamente implementados (médias acima de 3,00), para ambas as amostras, verifica-se que quando comparada a amostra brasileira com a amostra portuguesa, alguns indicadores apresentam importância diferenciada por uma e por outra, o mesmo acontecendo com a implementação. Analisando o Gráfico 06 é possível observar que no destino Algarve todos os indicadores estão muito próximos ao ponto de cruz da matriz, enquanto que no destino Foz do Iguaçu, os mesmos encontram-se ligeiramente afastados. Isto demonstra que para a amostra portuguesa, a importância e implementação dos indicadores encontram-se muito próximas da média da dimensão, enquanto que no destino brasileiro, embora também próximas, encontram-se mais afastadas em relação ao destino português.

Diante desta constatação, observando a lupa do Gráfico 06, verifica-se que no Algarve, a matriz IPA para a dimensão ‘participação’ tem o indicador ATEN_ORG_PR localização no Q1, requerendo atenção especial por parte dos gestores já que é o indicador mais importante para a performance da dimensão. No Q2 está localizado o indicador ATEN_ORG_PU, tido como indicador de excelência da dimensão, requerendo atenção para se manter como está, principalmente em razão de sua proximidade ao ponto de cruz. No Q4 estão localizados os indicadores PART_ORG_PR e PART_ORG_PU, indicando os pontos nos quais a dimensão é forte, significando que podem ser eventualmente despriorizados, por representar possível desperdício de recursos e esforços. Sendo assim, é possível afirmar que no destino Algarve, a dimensão ‘participação’ tem no indicador ATEN_ORG_PR aquele deve ser mais trabalhado, enquanto que os demais são menos prioritários, não devendo ser desprezados por parte dos gestores.

Já em Foz do Iguaçu, segundo a percepção dos respondentes, o indicador PART_ORG_PU, localizado no Q1 merece dos gestores atenção especial uma vez que se trata de um indicador importante para a performance da dimensão. O indicador ATEN_ORG_PR, localizado no Q2 é o melhor avaliado em termos de importância e implementação na percepção da amostra inquirida, sendo assim, os gestores devem estar atentos para manter os níveis como estão. O indicador ATEN_ORG_PU, localizado no Q3 requer baixa prioridade por parte dos gestores uma vez que é visto pelos respondentes como o menos importante. Já o indicador PART_ORG_PR localizado no Q4 deve ser mantido como está, não merecendo maiores investimentos por parte dos gestores. Portanto, é possível afirmar que no destino Foz do Iguaçu, a dimensão ‘participação’ tem no indicador PART_ORG_PU aquele que merece atenção especial para melhorar seu desempenho, enquanto que os demais são menos

prioritários, não requerendo grandes esforços por parte dos gestores, porém não devendo ser desprezados.

Importante lembrar que, embora no destino brasileiro seja possível perceber claramente a disposição dos indicadores nos quadrantes, diferentemente do destino português, a dimensão foi muito bem percebida tanto na importância quanto na implementação, nas duas amostras. Outro ponto interessante e que justifica a disposição dos indicadores nas matrizes é com relação às médias da dimensão, sendo que em Foz do Iguaçu, segundo a percepção da amostra, a dimensão é considerada mais importante, porém, menos implementada, ao contrário do Algarve que, embora vista de forma ligeiramente menos importante, encontra-se um pouco mais implementada que em Foz do Iguaçu.

O Gráfico 07, com uma lupa para melhor visualização, representa a matriz IPA para a dimensão 'Parcerias' avaliada pelos gestores públicos e privados do destino português e brasileiro.

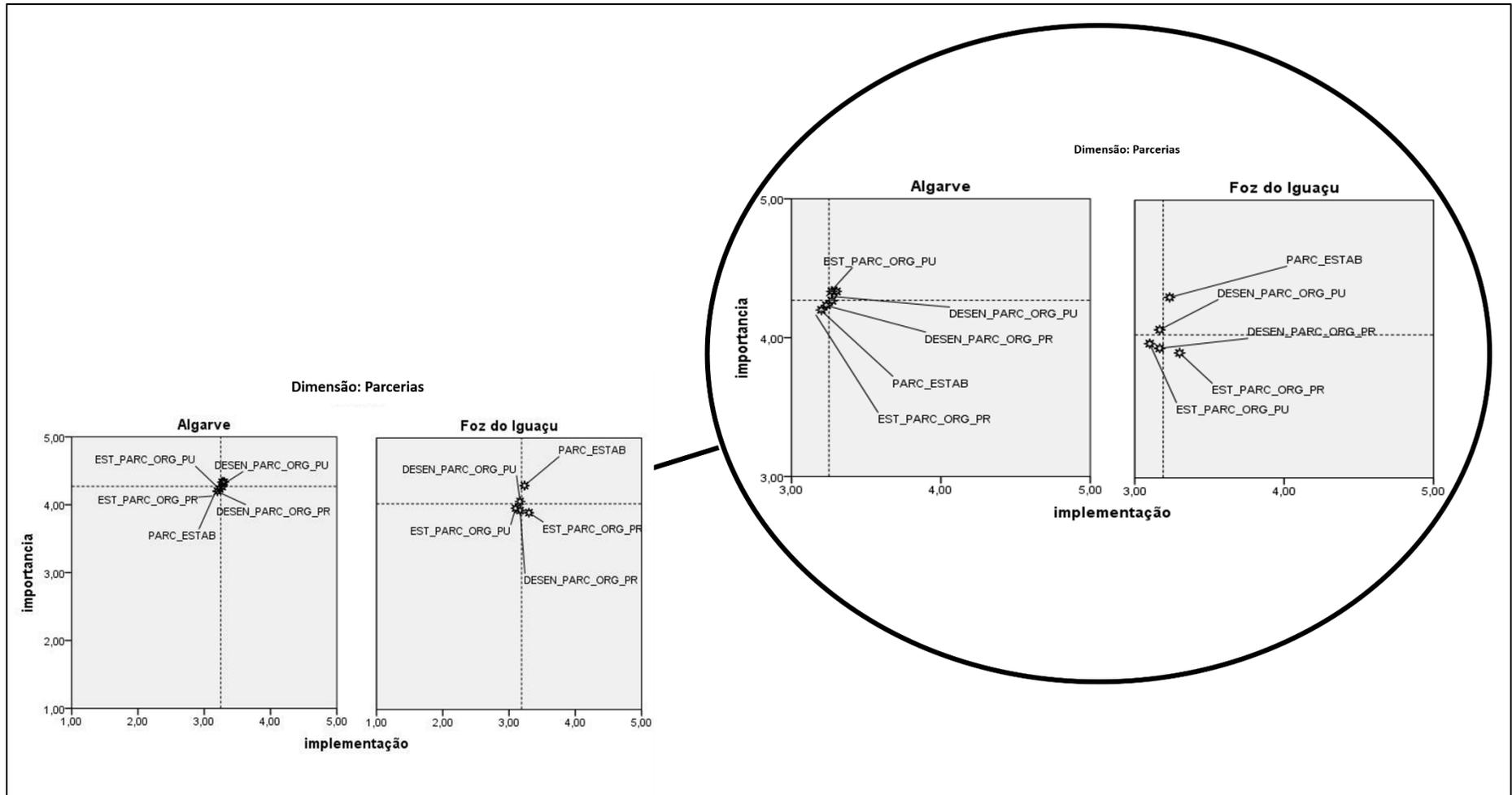


GRÁFICO 07 - Matriz IPA para a dimensão parcerias
 Fonte: Elaboração própria (2017).

Considerando que todos os indicadores da dimensão ‘parcerias’ para ambas as amostras possuem médias superiores a 3,90, verifica-se que quando comparada a amostra brasileira com a amostra portuguesa, os indicadores apresentam importância diferenciada, conforme pode ser observado no Gráfico 07, onde todos os indicadores do destino Algarve possuem valores relativamente maiores que no destino Foz do Iguaçu, exceto com relação ao indicador PARC_ESTAB, o qual apresenta valor ligeiramente inferior à Foz do Iguaçu. Quando comparadas as amostras, no destino Foz do Iguaçu, os indicadores apresentam implementação inferiores ao destino Algarve nos indicadores EST_PARC_ORG_PU, DESEN_PARC_ORG_PU e DESEN_PARC_ORG_PR, tendo valor superior apenas no indicador EST_PARC_ORG_PR, e ainda, valor igual no indicador PARC_ESTAB, conforme pode ser observado na lupa do Gráfico 07.

Com base na lupa do Gráfico 07 pode-se observar ainda, que no Destino Algarve os indicadores encontram-se muito próximos ao ponto de cruz da matriz, demonstrando a proximidade de seus valores comparados ao valor médio da dimensão, significando que, embora os indicadores estejam sendo bem implementados com relação à importância atribuída aos mesmos. Observa-se que não há indicadores no Q1, demonstrando que nenhum indicador que merece atenção especial por parte dos gestores. Os indicadores EST_PARC_ORG_PU, DESEN_PARC_ORG_PU, localizados no Q2, tidos como os indicadores de excelência, em razão de sua localização, requerem que os gestores fiquem atentos para mantê-los como estão. Já no Q3 estão localizados os demais indicadores (DESEN_PARC_ORG_PR, PARC_ESTAB, EST_PARC_ORG_PR), indicando que estes merecem menos atenção por parte dos gestores, já que, em razão de sua localização, são considerados pontos mais fracos para o desempenho da dimensão.

Já no destino Foz do Iguaçu, embora os valores médios dos indicadores também estejam próximos do ponto de cruz, conforme pode ser observado na lupa do Gráfico 07, é possível verificar a disposição dos mesmos nos quadrantes da matriz. Sendo assim, o indicador que maior atenção necessita por parte dos gestores é o DESEN_PARC_ORG_PU, uma vez que se encontra localizado no Q1. O indicador localizado no Q2, com melhores índices de importância e implementação é o PARC_ESTAB, requerendo dos gestores atenção para mantê-los como estão. Já os indicadores DESEN_PARC_ORG_PR e EST_PARC_ORG_PU, localizados no Q3, são indicadores que merecem baixa prioridade pois, embora bem avaliados, em razão de seus valores médios, são tidos como pontos mais fracos da dimensão. O indicador EST_PARC_ORG_PR, localizado no Q4, embora menos prioritário, não deve ser desprezado por parte dos gestores para o melhor desempenho da

dimensão.

O Gráfico 08, com uma lupa para facilitar a interpretação dos dados, refere-se à matriz IPA para a dimensão 'Informação' avaliada pelos gestores públicos e privados dos destinos Algarve e Foz do Iguaçu.

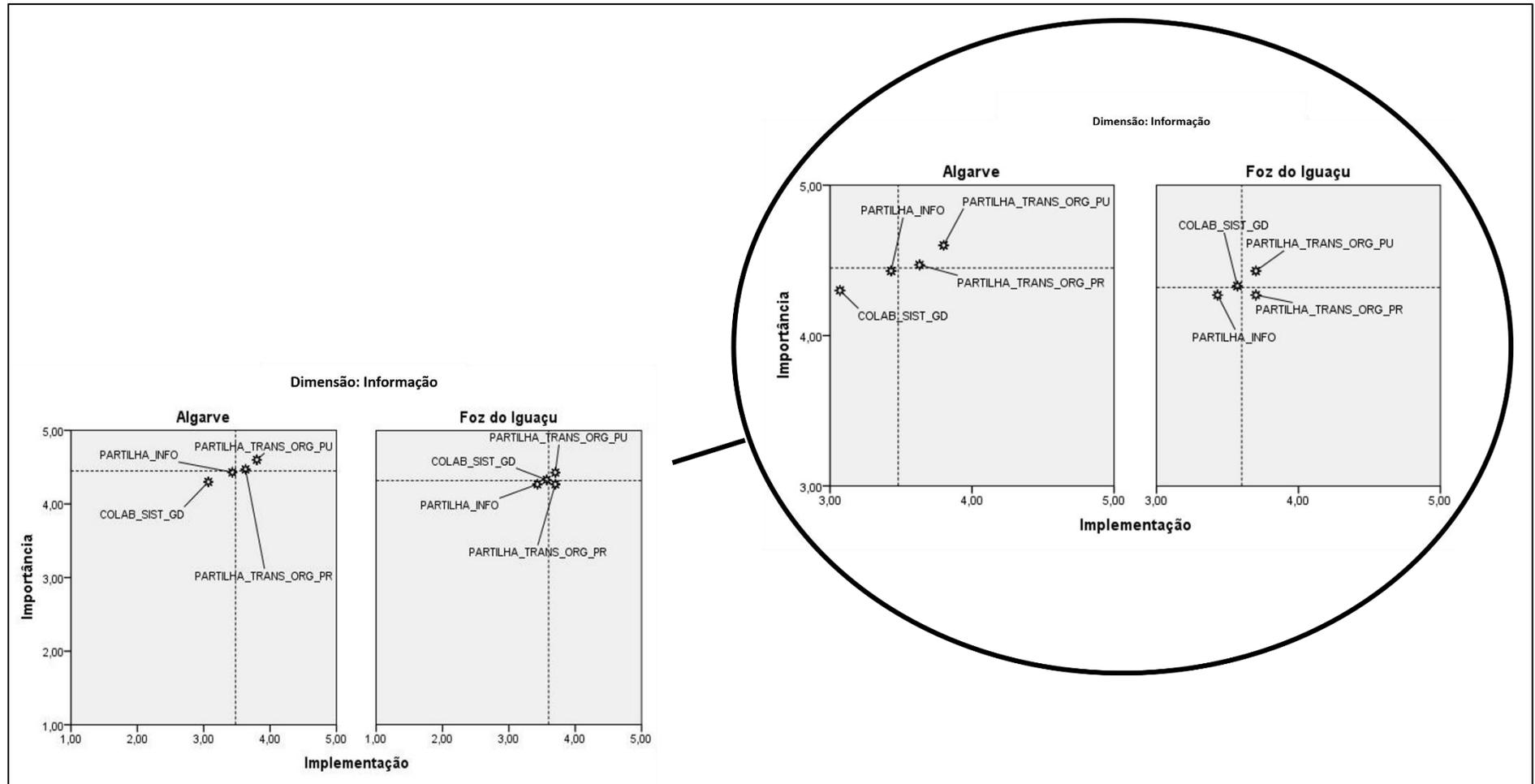


GRÁFICO 08 - Matriz IPA para a dimensão informação
 Fonte: Elaboração própria (2017).

Embora considerados importantes todos os indicadores da dimensão ‘informação’ para ambas as amostras (com médias superiores a 4,20), verifica-se que quando comparada a amostra de Foz do Iguaçu com a amostra do Algarve, alguns indicadores apresentam importância diferenciada por uma e por outra, conforme se observa na lupa do Gráfico 08, onde os indicadores PARTILHA_INFO, PARTILHA_TRANS_ORG_PR e PARTILHA_TRANS_ORG_PU possuem valores relativamente maiores no destino português que no brasileiro. Ainda, quando comparadas as amostras, os indicadores apresentam implementação diferenciada, conforme pode ser observado na lupa do Gráfico 08, onde os indicadores COLAB_SIST_GD e PARTILHA_TRANS_ORG_PR possuem valores inferiores na amostra portuguesa.

Ainda, de acordo com a lupa do Gráfico 08, é possível observar que no Destino Algarve, não existe nenhum indicador localizado no Q1, ou seja, nenhum indicador da dimensão merece atenção especial por parte dos gestores para melhorar seu desempenho. No Q2 estão localizados os indicadores PARTILHA_TRANS_ORG_PU e PARTILHA_TRANS_ORG_PR, indicando que estes são os indicadores com melhor desempenho, merecendo atenção por parte dos gestores para mantê-los como estão. Os indicadores COLAB_SIST_GD e PARTILHA_INFO estão localizados no Q3, indicando que estes exigem menor prioridade por parte dos gestores. Este resultado demonstra que os gestores devem direcionar esforços para manter os indicadores como estão para a boa performance da dimensão.

Já com relação ao Destino Foz do Iguaçu, verifica-se que o indicador COLAB_SIST_GD, localizado no Q1 merece atenção especial por parte dos gestores para melhorar sua performance, em razão da importância atribuída ao mesmo. O indicador PARTILHA_TRANS_ORG_PU está localizado no Q2, indicando que os gestores devem mantê-lo como está, pois é um indicador de excelência para o desempenho da dimensão. O indicador PARTILHA_INFO está localizado no Q3, indicando que se trata do ponto mais fraco da dimensão, não merecendo maiores esforços para melhorar seu desempenho. Já o indicador PARTILHA_TRANS_ORG_PR, localizado no Q4, significa possível desperdício de recursos e esforços dos gestores, porém não deve ser desprezado já que se trata de um ponto forte da dimensão. Sendo assim, observa-se que somente o indicador COLAB_SIST_GD merece atenção especial por parte dos gestores para melhorar o desempenho da dimensão, enquanto que os demais, embora bem avaliados, requerem atenção para mantê-los como estão.

A matriz IPA para a dimensão ‘Políticas e Estratégias’ percebida pelos gestores

públicos e privados dos destinos português e brasileiro está representada no Gráfico 09, o qual possui uma lupa para melhor interpretação dos dados.

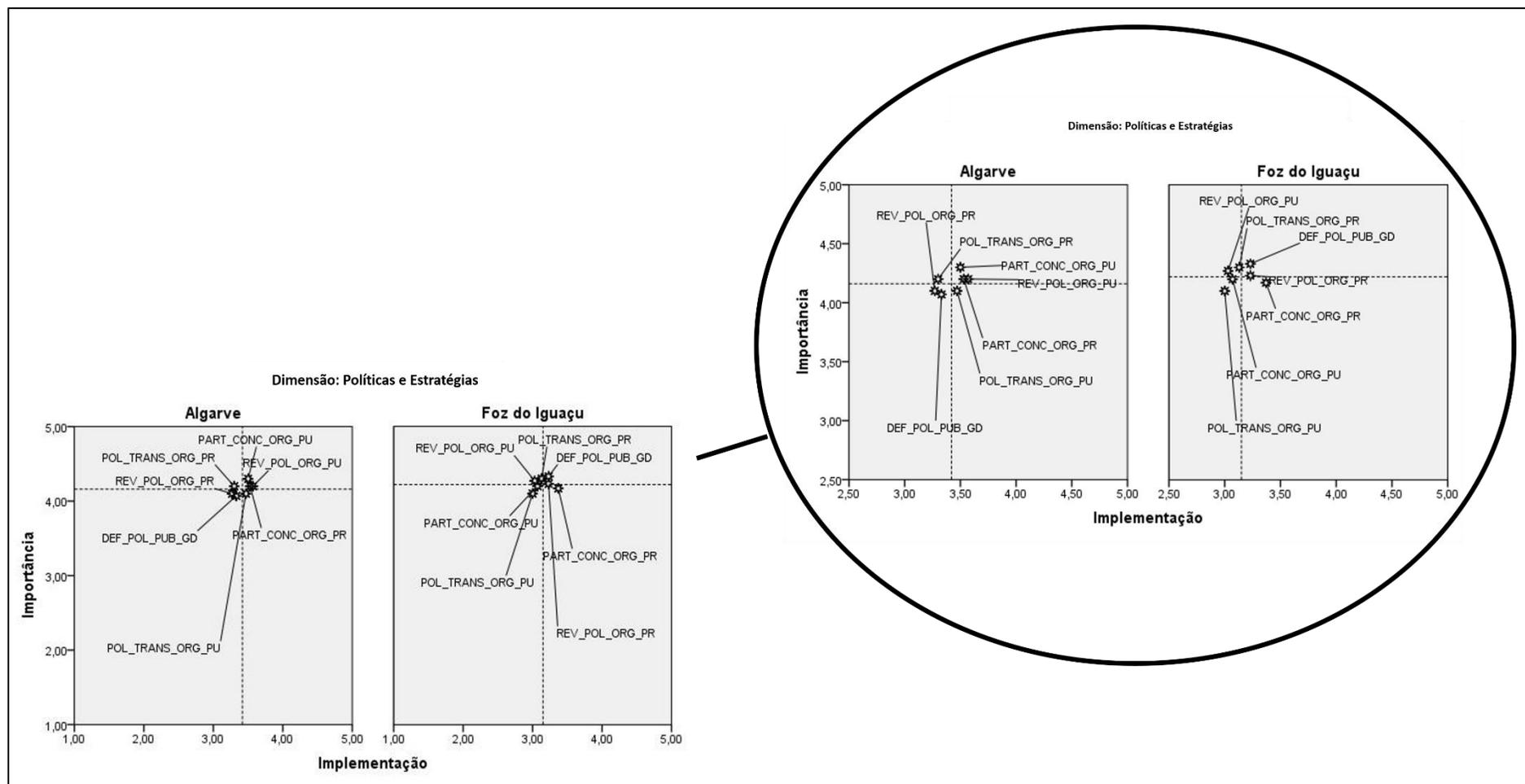


GRÁFICO 09 - Matriz IPA para a dimensão políticas e estratégias
Fonte: Elaboração própria (2017).

Ainda que todos os indicadores da dimensão ‘políticas e estratégias’ tenham sido considerados importantes pelas duas amostras analisadas (médias acima de 4,00), quando comparado o resultado para ambos os destinos, alguns indicadores apresentam importância diferenciada, conforme pode ser observado no Gráfico 09 e sua lupa, onde os indicadores REV_POL_ORG_PR e DEF_POL_PUB_GD possuem valores relativamente menores no destino Algarve comparado ao destino Foz do Iguaçu. Da mesma forma, quando comparados, os indicadores apresentam diferenças de implementação entre as amostras, sendo que na amostra portuguesa, todos os indicadores são relativamente mais implementados que na brasileira.

Considerando ainda a lupa do Gráfico 09, é possível observar que no Destino Algarve somente o indicador POL_TRANS_ORG_PR está localizado no Q1, bem próximo ao ponto de cruz da matriz, exigindo alta prioridade por parte dos gestores para melhorar seu índice de desempenho. Já os indicadores PART_CONC_ORG_PU, PART_CONC_ORG_PR e REV_POL_ORG_PU estão localizados no Q2, significando que os mesmos devem ser mantidos como estão, pois, apresentam nível de implementação satisfatório de acordo com a importância atribuída aos mesmos, ou seja, são indicadores de excelência da dimensão. Já os indicadores REV_POL_ORG_PR e DEF_POL_PUB_GD encontram-se localizados no Q3, onde seriam considerados como indicadores de baixa prioridade, porém, em razão de sua proximidade com o ponto de cruz da matriz, os gestores devem estar atentos aos mesmos, contudo sem dispor de grandes recursos para tal. Já no Q4 encontra-se o indicador POL_TRANS_ORG_PU, o que viria a significar um possível exagero de esforços dispendidos, porém, em razão de sua proximidade ao ponto de cruz, deve ser mantido como está.

No destino Foz do Iguaçu, igualmente como no destino Algarve, os indicadores da dimensão Políticas e Estratégias encontram-se muito próximos ao ponto cruz da matriz, demonstrando uma proximidade dos indicadores com a média da dimensão tanto para a importância atribuída quanto para a implementação percebida. No Q1 estão localizados os indicadores REV_POL_ORG_PU e POL_TRANS_ORG_PR, demonstrando serem estes os indicadores que ainda necessitam de alta prioridade por parte dos gestores para melhorar o desempenho da dimensão. O indicador DEF_POL_PUB_GD, localizado no Q2 foi o indicador que obteve os maiores índices tanto para a importância quanto para implementação, significando que os gestores devem mantê-lo como está. Os indicadores PART_CONC_ORG_PU e POL_TRANS_ORG_PU, localizados no Q3 são os que menor prioridade merecem por parte dos gestores enquanto que os indicadores

PART_CONC_ORG_PR e REV_POL_ORG_PR, localizados no Q4, representariam possível exagero de esforços, porém, em razão de sua posição junto ao ponto cruz da matriz, devem ser mantidos como estão.

Finalizando, a matriz IPA para a dimensão ‘Liderança’ avaliada pelos gestores públicos e privados dos destinos Algarve e Foz do Iguaçu está representada pelo Gráfico 10, o qual apresenta igualmente aos demais, uma lupa para melhor análise dos dados.

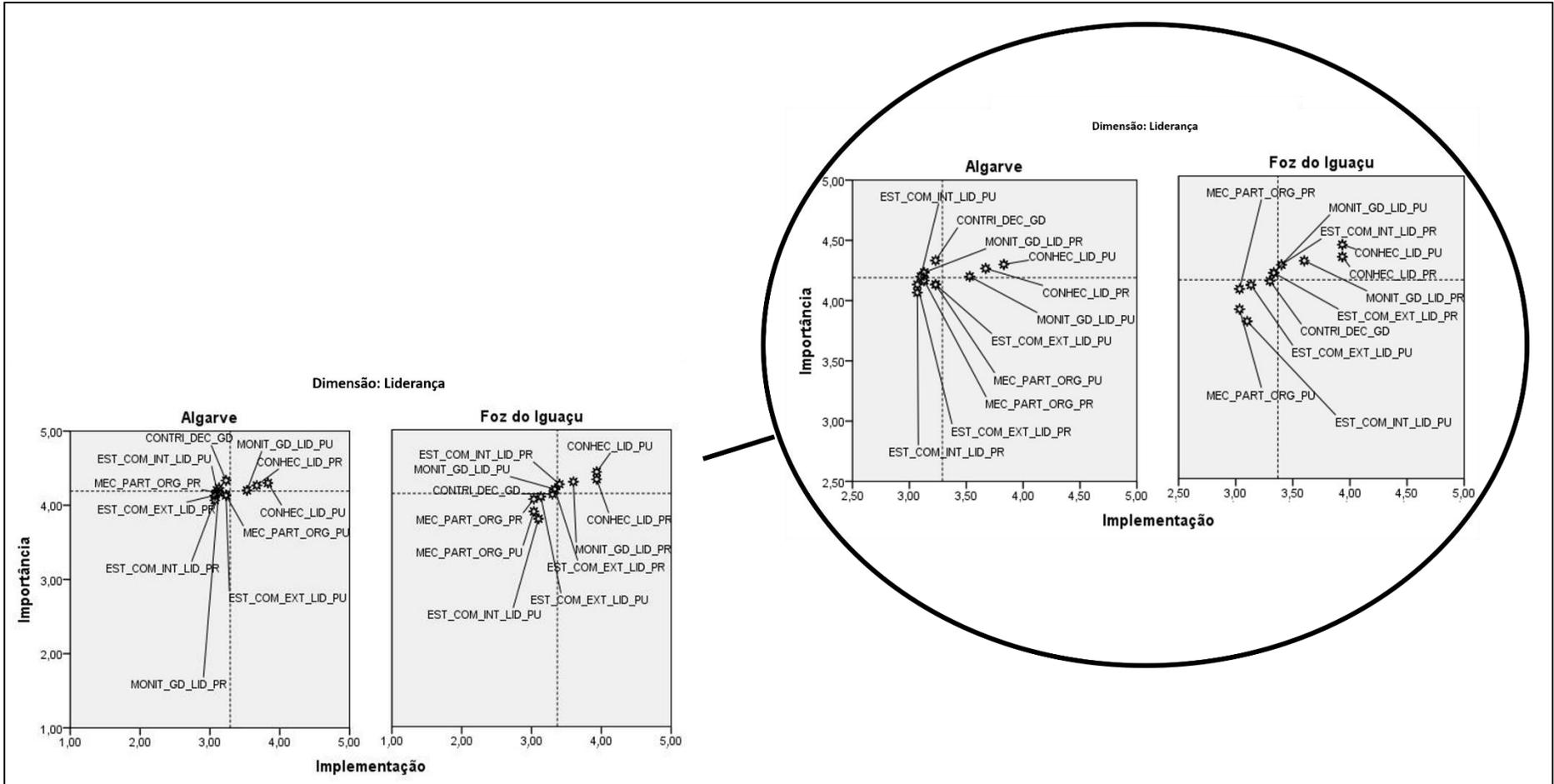


GRÁFICO 10 - Matriz IPA para a dimensão liderança
 Fonte: Elaboração própria (2017).

Embora todos os indicadores da dimensão ‘liderança’ tenham sido considerados importantes pelas duas amostras analisadas (valores superiores a 3,80), quando comparadas as duas amostras, alguns indicadores apresentam importância diferenciada, conforme pode ser observado no Gráfico 10 e sua lupa, onde os indicadores CONHEC_LID_PU, CONHEC_LID_PR, MONIT_GD_LID_PR, MONIT_GD_LID_PU, EST_COM_INT_LID_PR e EST_COM_EXT_LID_PR apresentam valores menores no destino português que no brasileiro. Já o indicador EST_COM_EXT_LID_PU apresenta valores iguais para as duas amostras e, os demais indicadores, ou seja, CONTRI_DEC_GD, EST_COM_INT_LID_PU, MEC_PART_ORG_PU e MEC_PART_ORG_PR apresentam valores menores na amostra brasileira.

Considerando ainda a dimensão ‘liderança’, observa-se que quando comparadas as amostras, os indicadores apresentam diferenças de implementação entre estas, sendo que na amostra portuguesa, os indicadores CONTRI_DEC_GD, CONHEC_LID_PU, CONHEC_LID_PR, MONIT_GD_LID_PR, EST_COM_INT_LID_PR e EST_COM_EXT_LID_PR apresentaram valores inferiores em relação à amostra brasileira. O indicador EST_COM_INT_LID_PU apresentou o mesmo valor para as duas amostras. Já os indicadores MONIT_GD_LID_PU, EST_COM_EXT_LID_PU, MEC_PART_ORG_PU e MEC_PART_ORG_PR apresentaram valores inferiores na amostra brasileira em relação à portuguesa.

Diante destas informações e considerando a lupa do Gráfico 10, observa-se que no Destino Algarve, os indicadores que merecem maior prioridade por parte dos gestores, por estarem localizados no Q1, embora bem próximos do ponto cruz da matriz são CONTRI_DEC_GD, MONIT_GD_LID_PR e EST_COM_INT_LID_PU, pois se tratam de indicadores prioritários para o melhor desempenho da dimensão. Localizados no Q2, demonstrando que a implementação vem sendo realizada de acordo com a importância aos mesmos atribuídas, estão os indicadores CONHEC_LID_PU, CONHEC_LID_PR e MONIT_GD_LID_PU, os quais merecem atenção por parte dos gestores para mantê-los como estão, pois tratam-se de indicadores de excelência para a performance da dimensão. No Q3, encontram-se os demais indicadores (EST_COM_INT_LID_PR, EST_COM_EXT_LID_PR, EST_COM_EXT_LID_PU, MEC_PART_ORG_PU, MEC_PART_ORG_PR), todos bem próximos do ponto de cruz, significando que embora sejam considerados como de baixa prioridade, em razão de sua localização na matriz, devem ser mantidos como estão.

Ainda considerando o Gráfico 10, com relação ao destino Foz do Iguaçu, é possível verificar que no Q1 estão localizados os indicadores CONTRI_DEC_GD e EST_COM_EXT_LID_PR, significando que os gestores devem dar atenção especial para a

implementação dos mesmos, pois se tratam de indicadores importantes para a performance da dimensão, mesmo o indicador CONTRI_DEC_GD estão no limiar do Q3. Já os indicadores com maior grau de importância e percepção de implementação, localizados no Q2, significando que os gestores devem mantê-los como estão pois são indicadores de excelência para o desempenho da dimensão são: CONHEC_LID_PU, CONHEC_LID_PR, MONIT_GD_LID_PR, MONIT_GD_LID_PU e EST_COM_INT_LID_PR. Os demais indicadores (EST_COM_INT_LID_PU, EST_COM_EXT_LID_PU, MEC_PART_ORG_PU, MEC_PART_ORG_PR) estão todos localizados no Q3, demonstrando que estes são os considerados como menos importantes pela amostra brasileira, porém, em razão de sua proximidade com o ponto de cruz da matriz, não devem ser desprezados.

9.7 DISCUSSÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS OBSERVADOS

Com base nas análises realizadas no item anterior, os principais resultados observados na presente investigação são discutidos a seguir.

9.7.1 Análise descritiva – Destinos Algarve e Foz do Iguaçu

A análise descritiva realizada com o objetivo de identificar a percepção dos gestores sobre as dimensões e indicadores, tanto para o grau de importância como de implementação dos mesmos, utilizados nesta investigação, possibilitou a observação dos principais resultados como sendo:

- a) Os gestores (públicos e privados) de turismo do **destino Algarve-Portugal** consideraram como sendo de bastante a extremamente **importantes** as dimensões analisadas, sendo que a dimensão '**informação**' foi a considerada como mais importante, demonstrando que os gestores tem a percepção da importância da partilha de informações entre as organizações e para a gestão do destino (MOHR; SPEKMAN, 1994; EL-GOHARY; OSMAN; EL-DIRAbY, 2006; HALL, 2011a; DABPHET; SCOTT; RUHANEN, 2012; DARYAEI *et al*, 2012; PEARCE, 2015), bem como da importância do desenvolvimento e implementação de sistemas de informação viabilizando a partilha do conhecimento entre as organizações (D'ANGELLA; DE CARLO; SAINAGHI, 2010; FRANCO; ESTEVÃO, 2010; HALL, 2011a; DARYAEI *et al*, 2012; GRACI, 2013; KOMPPULA, 2014; COLARIC-JAKSE; AMBROZ, 2015; PEARCE, 2015). A transparência das informações partilhadas (MOHR; SPEKMAN,

1994; RHUANEN *et al*, 2010; PECHLANER; VOLGGER; HERNTREI, 2012; DABPHET; SCOTT; RUHANEN, 2012; VOLGGER; PECHLANER, 2014; PEARCE, 2015) entre as organizações do destino também foi considerada como importante pelos gestores do destino Algarve-Portugal, sendo que a ‘transparência com as organizações públicas’ foi o indicador melhor avaliado.

b) Ainda com relação ao grau de **importância** atribuído para as dimensões pelos gestores públicos e privados do **destino Algarve-Portugal**, observou-se que a dimensão ‘**políticas e estratégias**’ obteve o menor grau de importância, embora fosse considerada como bastante importante. O indicador melhor avaliado nesta dimensão foi ‘participação e cooperação concreta dos representantes de organizações públicas’, corroborando com os trabalhos realizados por Jamal e Getz (1995), Nilsson (2007), Bhat e Milne (2008), March e Wilskinson (2009), D’Angella, De Carlo e Sainaghi (2010), Bramwell e Lane (2011), Pechlaner *et al* (2012), Graci (2013), Haven-Tang e Sedgley (2014), Halkier, Kozak e Svensson (2014), Kompulla (2014) e, Colaric-Jakse e Ambroz (2015), os quais destacam a importância da participação e cooperação de representantes das organizações nas políticas e estratégias para o destino. A ‘definição’ de políticas e estratégias pelas organizações com vista à gestão do destino, conforme preconizado por Go e Govers (2000), Dinica (2009), Dreher e Salini (2010), Wang e Bramwell (2012) e, Pearce (2015), foi o indicador que, embora bem avaliado, obteve a menor pontuação da dimensão.

c) Com relação à implementação das dimensões, os gestores (públicos e privados) de turismo do **destino Algarve-Portugal** consideraram como sendo de medianamente à bastante **implementadas** as dimensões analisadas, sendo que a dimensão ‘**participação**’ foi a considerada como a mais implementada, corroborando com os trabalhos já realizados que destacam a participação das organizações públicas e privadas na gestão do destino, por meio do conhecimento da atenção dada às organizações (MOHR; SPEKMAN, 1994; RHUANEN *et al*, 2010; HALL, 2011a; PECHLANER; VOLGGER; HERNTREI, 2012), ressaltando que o indicador ‘atenção às organizações privadas’ foi o que recebeu a menor pontuação. Com relação à participação ativa das organizações no processo de gestão dos destinos (JAMAL; GETZ, 1995; EL-GOHARY; OSMAN; EL-DIRABY, 2006; NILSSON, 2007; RHUANEN *et al*, 2010; HALL, 2011a; PECHLANER; VOLGGER; HERNTREI, 2012; CHOU *et al*, 2015), o indicador ‘participação ativa das organizações privadas’ recebeu a maior pontuação da dimensão, corroborando com o trabalho realizado por

El-Gohary, Osman e El-Diraby (2006), que destacam a relevância da participação dos atores no processo de gestão dos destinos.

d) De acordo com a avaliação atribuída para o grau de **implementação** para as dimensões pelos gestores públicos e privados do **destino Algarve-Portugal**, observou-se que a dimensão **'parcerias'** obteve menor grau de implementação, considerada como medianamente implementada. O indicador melhor avaliado nesta dimensão foi a 'criação e desenvolvimento de parcerias com organizações públicas', corroborando com os trabalhos realizados por Dwyer e Kim (2003), El-Gohary, Osman e El-Diraby (2006), Osmankovic, Renjic e Zrnic (2010), Bagaric (2010), Zahra (2011), Wang e Li (2013), Gardiner e Scott (2014), Chou *et al* (2015), Hurk e Verhoest (2015) e Pearce (2015), os quais destacam a relevância da criação e desenvolvimento de parcerias para a gestão dos destinos. Uma vez que os demais indicadores também foram avaliados como medianamente implementados, com pequenas diferenças com relação ao melhor avaliado, observa-se que no destino Algarve, a colaboração entre as organizações públicas e privadas, em forma de parcerias, podem contribuir substancialmente para o alcance dos objetivos do destino (HAVEN-TANG; SEDGLEY, 2014), uma vez que a gestão do destino deve envolver atores públicos e privados (DWYER; KIM, 2003) e ainda, que a participação das partes interessadas não pode ser negligenciada quando do planejamento das parcerias (EL-GOHARY; OSMAN; EL-DIRABY, 2006).

e) Os gestores (públicos e privados) de turismo do **destino Foz do Iguaçu-Brasil** consideraram como sendo de bastante à extremamente **importantes** as dimensões analisadas, sendo que a dimensão **'participação'** foi a considerada como a mais importante, corroborando com os trabalhos já realizados levando em consideração a participação das organizações públicas e privadas na gestão do destino, por meio do conhecimento da atenção dada às organizações (MOHR; SPEKMAN, 1994; RHUANEN *et al*, 2010; HALL, 2011a; PECHLANER; VOLGGER; HERNTREI, 2012), destacando que o indicador 'atenção às organizações privadas' recebeu a maior pontuação na dimensão porém, em contrapartida, o indicador 'atenção às organizações públicas', embora bem avaliado, foi o obteve a menor pontuação. Os demais indicadores foram igualmente bem avaliados, corroborando com os trabalhos realizados por Jamal e Getz (1995), El-Gohary, Osman e El-Diraby (2006), Nilsson (2007), Rhuanen *et al* (2010), Hall (2011a), Pechlaner, Volgger e Herntrei (2012) e, Chou *et al* (2015) que destacam não somente a importância, mas também a relevância

da participação dos atores públicos e privados na gestão dos destinos.

f) Ainda com relação ao grau de **importância** atribuído pelos gestores públicos e privados do destino **Foz do Iguaçu-Brasil**, verificou-se que a dimensão ‘**parcerias**’ foi a que obteve a menor avaliação, embora considerada como bastante importante, o indicador melhor avaliado na dimensão foi ‘parcerias estabelecidas’, resultado este que vem ao encontro dos trabalhos realizados por Osmankovic, Renjic e Zrnica (2010), Bagaric (2010), Zahra (2011), Pinheiro e Wada (2012), Wang e Li (2013), Bregoli (2013), Gardiner e Scott (2014), Chou *et al* (2015), Hurk e Verhoest (2015), Pearce (2015) e, Pimentel, Pimentel (2015), os quais destacam a importância das parcerias para a gestão dos destinos. O indicador com a menor avaliação, porém bem próximo de ser considerado como bastante importante, foi o ‘estabelecimento de parcerias com organizações privadas’, corroborando com os trabalhos realizados por Dwyer e Kim (2003), KPMG, WTO e WTOBC (2003), Osmankovic, Renjic e Zrnica (2010), Bagaric (2010), Zahra (2011), Zapata e Hall (2012), Wang e Li (2013), Bregoli (2013), Gardiner e Scott (2014), Chou *et al* (2015), Pearce (2015) e, Hurk e Verhoest (2015), os quais destacam a importância do estabelecimento de parcerias entre as organizações públicas e privadas no destino.

g) Levando em consideração o grau de **implementação** atribuído pelos gestores públicos e privados do destino **Foz do Iguaçu-Brasil** às dimensões analisadas, observou-se que consideraram como sendo de medianamente à bastante implementadas no destino. A dimensão ‘**informação**’ foi considerada como a mais implementada pela gestão do destino. O indicador que obteve a maior pontuação na dimensão foi a ‘transparência’, tanto com as organizações públicas quanto privadas, obtendo valor bem próximo de ser bastante implementada, o que vem corroborar os trabalhos realizados por Mohr e Spekman (1994), Rhuanen *et al* (2010), Pechlaner, Volgger e Herntrei (2012), Dabphet, Scott e Ruhanen (2012), Volgger e Pechlaner (2014) e, Pearce (2015), os quais destacam em seus estudos a necessidade da transparência das informações entre as organizações públicas e privadas para uma melhor gestão do destino. O indicador ‘partilha’ recebeu a menor pontuação e, embora considerado como medianamente implementado, possui uma boa pontuação, o que corrobora com os trabalhos realizados por Mohr e Spekman (1994), El-Gohary, Osman e El-Diraby (2006), Hall (2011a), Dabphet, Scott e Ruhanen (2012), Daryaei *et al* (2012) e, Pearce (2015). Este resultado corrobora com Mohr e Spekman (1994) e ainda com Beumont e Dredge (2010) quando afirmam que a partilha de informações e

conhecimento são parâmetros necessários para as organizações e, conseqüentemente, para a gestão dos destinos.

h) Ainda com relação ao grau de **implementação** das dimensões no **destino Foz do Iguaçu-Brasil**, os gestores públicos e privados consideraram como sendo a dimensão **‘políticas e estratégias’** a menos implementada no destino. O indicador ‘participação e cooperação concreta dos representantes de organizações privadas’ recebeu a maior pontuação, vindo reforçar a necessidade da participação e cooperação concreta dos representantes das organizações públicas e privadas na gestão do destino, conforme destacado por Jamal e Getz (1995), Nilsson (2007), Bhat e Milne (2008), March e Wilkinson (2009), D’Angella, De Carlo e Sainaghi (2010), Bramwell e Lane (2011), Pechlaner *et al* (2012), Graci (2013), Haven-Tang e Sedgley (2014), Halkier, Kozak e Svensson (2014), Kompulla (2014) e, Colaric-Jakse e Ambroz (2015) em seus trabalhos. O indicador ‘política transparente com as organizações públicas’ foi o que obteve a menor pontuação na dimensão, refletindo desta forma, a necessidade do desenvolvimento de políticas público-privada conjuntas (RUHANEN *et al*, 2010) para a gestão do destino, conforme preconizado nos trabalhos de Manente (2008), Beaumont e Dredge (2010), Rhuanen *et al* (2010), Franco e Estevão (2010), Pechlaner, Volgger e Herntrei (2012), Volgger e Pechlaner (2014) e, Pearce (2015).

Portanto, com base na análise descritiva realizada para os destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil, observa-se que todas as dimensões avaliadas são consideradas importantes, o que demonstra que as dimensões propostas para analisar o papel das organizações públicas e privadas na gestão do destino vão ao encontro da fundamentação teórica do presente trabalho, e da percepção dos gestores de ambos os destinos turísticos.

Observa-se ainda que os gestores públicos e privados dos destinos em estudo percebem a importância dos aspectos constantes das dimensões, porém avaliam que sua implementação está aquém de sua importância.

9.7.2 Análise Comparada – destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil

Por meio da tabulação cruzada dos dados dos gestores públicos e privados dos destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil, foi possível ter uma visão da percepção de tais gestores em suas categorias, possibilitando um entendimento mais detalhado da avaliação dos mesmos sobre o papel das organizações públicas e privadas na gestão de cada destino estudado.

Com relação à **'participação'** das organizações públicas e privadas na gestão do destino, é interessante destacar que, embora as diferenças sejam pouco expressivas, a percepção que os gestores públicos têm em relação a esta dimensão, nos dois destinos, é maior do que a dos gestores privados. Já com relação à implementação, observa-se que as opiniões dos gestores públicos divergem dos gestores privados dos dois destinos: no Algarve-Portugal, a percepção sobre a participação é maior entre os gestores privados, enquanto em Foz do Iguaçu-Brasil, são os gestores públicos que percebem a participação de forma mais favorável.

Analisando o resultado referente à dimensão **'parcerias'** entre as organizações públicas e privadas para a gestão do destino, observa-se que a exemplo da dimensão anterior, nos dois destinos, a percepção da importância dada à dimensão é maior entre os gestores públicos do que entre os privados, sendo que no destino Foz do Iguaçu-Brasil esta diferença é um pouco mais acentuada que no destino Algarve-Portugal. Com relação à implementação, as opiniões entre gestores públicos e privados diferem em ambos os destinos: no Algarve-Portugal, os gestores privados percebem mais fortemente a implementação de parcerias que os gestores públicos, enquanto em Foz do Iguaçu-Brasil a percepção é maior entre os gestores públicos.

Com relação à partilha de **'informação'** entre os entes públicos e privados nos destinos, novamente observa-se que os gestores públicos, nos dois destinos, atribuem maior importância que os gestores privados, sendo que no destino Foz do Iguaçu-Brasil esta diferença é um pouco mais acentuada. Já com relação à implementação, gestores públicos e privados diferem nas suas avaliações: no Algarve-Portugal, os gestores privados reconhecem maior fluidez na partilha de informações que os gestores públicos, enquanto em Foz do Iguaçu-Brasil ocorre o contrário.

Quanto as **'políticas e estratégias'** do destino e sua relação para o fortalecimento das parcerias das organizações públicas e privadas, observa-se que os gestores públicos de ambos os destinos atribuem maior importância a esta dimensão que os gestores privados, sendo que em Foz do Iguaçu-Brasil esta diferença é um pouco mais acentuada. Já com relação à implementação, existe uma diferença de percepção entre os gestores públicos e privados dos dois destinos: no Algarve-Portugal os gestores privados percebem maior grau de implementação da dimensão que os gestores públicos e, diferentemente, no destino Foz do Iguaçu-Brasil, são os gestores públicos que tem maior percepção de tal implementação, embora a diferença para os gestores privados seja pequena.

Com relação à dimensão **'liderança'**, ou seja, o envolvimento das lideranças públicas

e privadas no planejamento e tomada de decisões para a gestão do destino, observa-se que os gestores públicos de ambos os destinos atribuem maior importância a dimensão que os gestores privados, sendo que no destino Foz do Iguaçu-Brasil a diferença da percepção entre os gestores públicos e privados é mais pronunciada. Já com relação à implementação, existe uma diferença de percepção entre os gestores públicos e privados dos dois destinos: no destino Algarve-Portugal os gestores privados tem maior percepção da implementação da dimensão que os públicos; já no destino Foz do Iguaçu-Brasil a percepção é mais acentuada para os gestores públicos.

Conforme se vê pelos resultados acima, no destino Algarve-Portugal, gestores públicos e privados reconhecem maior importância e implementação das dimensões do estudo, que os gestores de Foz do Iguaçu-Brasil. Ressalta-se, porém, que tal diferença é muito pequena, e que ambos os grupos consideram tais dimensões bastante importantes para o entendimento do papel das organizações públicas e privadas na gestão dos destinos.

Observa-se, portanto, que as diferenças encontradas na percepção dos gestores públicos e privados são pontuais tanto na importância quanto na implementação atribuída pelos mesmos às dimensões utilizadas para mensurar o papel das organizações na gestão do destino. Contudo, acredita-se que, mesmo sendo pontuais, estas diferenças verificadas são importantes e passíveis de ocorrer em outros destinos consolidados, a exemplo dos aqui analisados.

Considerando que as organizações são vistas como estruturas organizadas, construídas para atingir objetivos específicos (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005) e tidas como atores sociais (MOTTA; VASCONCELOS, 2009), encontram nos princípios da teoria organizacional o alicerce para a compreensão de seu desempenho dentro do sistema social ao qual pertencem. Considerando ainda, que a visão do papel que a organização assume e como o assume, criando mecanismos internos de relações entre seus membros e para com seu sistema social, ou ainda, procurando explicar seu posicionamento no contexto social e econômico e na forma como seus membros a representam, o que possibilita às mesmas possuírem visões delimitadas pela teoria organizacional (SILVA, 2005). Considerando também, que a evolução das teorias organizacionais tem possibilitado às organizações maior atenção aos seus atores sociais, a organização pode ser pensada em termos dos papéis desempenhados por estes, em diversos níveis hierárquicos internos (MOTTA; VASCONCELOS, 2009), bem como dentro de um sistema maior, a exemplo de um destino turístico, onde as organizações encontram, na pessoa do gestor, o ator institucional a quem compete a interpretação e a busca pelo alcance dos objetivos da organização (DE PAULA,

2007), procurando convergir esforços organizacionais em prol de um objetivo comum, ou seja, da excelência da destinação turística.

Sendo assim, os resultados apresentados nas duas amostras coletadas levam à conclusão de que tanto gestores públicos quanto privados do Algarve-Portugal e de Foz do Iguaçu-Brasil, têm percepções muito próximas com relação à importância e à implementação das dimensões em análise, relacionadas ao papel das organizações públicas e privadas nos destinos.

As semelhanças identificadas em amostras colhidas em países e realidades diferentes alinha-se à Teoria do Isomorfismo Institucional (DIMAGGIO; POWELL, 2005; MOTTA; VASCONCELOS, 2009; JONES, 2010), levando em consideração que o papel desempenhado pelas organizações públicas e privadas é relativamente semelhante num e noutro destino. Os resultados apresentados sugerem que as organizações concebidas para gerir os destinos turísticos tendem a ser isomórficas, ou seja, tendem a reproduzir modelos e comportamentos semelhantes independentemente do contexto onde atuem.

Também é possível admitir que o isomorfismo entre as organizações dos destinos que compõem a amostra não está representado somente nas organizações pesquisadas, como também no desempenho de tais organizações no processo de gestão dos destinos. Sendo assim, considerando que as amostras foram retiradas de destinos turísticos com características distintas um do outro, este resultado aponta para um isomorfismo do papel desempenhado pelas organizações públicas e privadas na gestão de destinos internacionais consolidados, sugerindo que os resultados alcançados na presente investigação sejam válidos para os demais destinos turísticos internacionais, com características distintas e igualmente consolidados, a exemplo dos aqui investigados.

Desta forma, com base no resultado apresentado e ainda, levando em consideração que o destino é um conjunto de organizações que se inter-relacionam, é possível admitir que os resultados aqui alcançados são passíveis de serem transpostos para outros destinos igualmente consolidados, mediante a importância atribuída às dimensões propostas, bem como do isomorfismo detectado na percepção dos gestores e conseqüentemente, no papel que os mesmos desempenham nos destinos turísticos.

9.7.3 Importance Performance Analysis (IPA) – destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil

De acordo com a *Importance Performance Ananlysis* (IPA) realizada buscando

identificar lacunas de implementação das dimensões utilizadas para a análise do papel das organizações públicas e privadas na gestão dos destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil, vislumbrando a proposição de medidas de aproximação destas organizações favorecendo uma gestão mais competitiva, destacam-se os resultados conforme segue.

Levando em consideração o gráfico IPA construído para média das dimensões em ambas as amostras (Gráfico 04), com base na localização de cada uma nos quadrantes, é possível identificar claramente que, tanto para o destino português quanto para o brasileiro, as dimensões ‘participação’ e ‘informação’ representam vantagem competitiva para ambos os destinos, demonstrando que tais gestores tem a percepção de que tais dimensões vem sendo implementadas de acordo com a importância atribuída às mesmas quando da análise do papel de tais organizações na gestão dos destinos. Contudo, no destino Algarve observa-se que, de acordo com a localização no quadrante da matriz, a dimensão ‘parcerias’ precisa ser melhor trabalhada entre as organizações visando a gestão do destino, o que corrobora com o resultado do trabalho desenvolvido por Elias (2014), destacando que a falta de cooperação (parcerias) entre os *stakeholders* é o principal problema do setor turístico português, o que se visualiza na região do Algarve, de acordo com os resultados ora apresentados. Já no destino Foz do Iguaçu, a dimensão ‘políticas e estratégias’, de acordo com sua localização no quadrante da matriz, é a que merece atenção especial por parte dos gestores, buscando melhorar sua performance na gestão do destino, embora de acordo com o PDITS-FI (2009) e Biesek (2009), haja sinalização para políticas e estratégias densas e norteadoras do turismo no destino.

Ainda, de acordo com o Gráfico 04 é possível identificar que no destino Algarve, a dimensão ‘liderança’, de acordo com sua localização é a considerada pelos gestores como a que menos atenção merece por parte das organizações do destino, embora o Memorando Turístico do Algarve sinalize para a necessidade de uma liderança forte, composta por parceiros públicos e privados no destino (TURISMO DE PORTUGUAL, 2013). Já no destino Foz do Iguaçu, observa-se que a dimensão ‘parcerias’ é a que menor atenção merece por parte das organizações do destino, embora haja sinalizações da realização de parcerias, voltadas para a gestão do destino brasileiro (PDITS-FI, 2009; BIESEK, 2009; NASCIMENTO, 2010).

Com relação à localização no quadrante que sugere mais investimentos do que o necessário, de acordo com a importância dada à dimensão, no destino português observa-se que os gestores percebem a dimensão ‘políticas e estratégias’ como sendo aquela a qual não necessitem despender maiores recursos, uma vez que sua implementação se dá como satisfeita mediante a importância atribuída à mesma. Este resultado corrobora com as sinalizações

observadas no destino Algarve, ressaltando a contribuição de organizações públicas e privadas na elaboração de políticas e estratégias para a destinação (CCDRAlgarve, 2008; CCDRAlgarve, 2014; TURISMO DE PORTUGAL 2015a). Quanto ao destino brasileiro, a dimensão ‘liderança’ foi vista como implementada satisfatoriamente, de acordo com a importância atribuída à mesma, não requerendo maiores esforços das organizações. Este resultado apresentado pelo destino Foz do Iguaçu vem corroborar com as informações coletadas sobre o mesmo, ressaltando a contribuição das organizações públicas e privadas no processo de liderança do destino (BIESEK, 2009; PDITS-FI, 2009; NASCIMENTO, 2010; SMTU, 2014).

Em uma análise sobre as matrizes gerais desenvolvidas para ambos os destinos, levando em consideração todos os indicadores utilizados na presente investigação, e ainda, suas localizações no Gráfico 05, de acordo com a linha de iso-prioridade (DWYER *et al* 2012), em ambas as amostras todos os indicadores demonstram que a importância atribuída aos mesmos não corresponde à sua implementação, evidenciando possíveis pontos prioritários para melhorias na gestão destes destinos, com relação ao papel desempenhado pelas organizações públicas e privadas, segundo percebido pelos respondentes.

Porém, analisando comparativamente as matrizes IPA para cada uma das dimensões em ambas as amostras, observou-se que no Destino Algarve, com base na localização dos indicadores nas matrizes, foram considerados prioritários o indicador ATEN_ORG_PR, da dimensão ‘participação’, o indicador POL_TRANS_ORG_PR, da dimensão ‘políticas e estratégias’ e os indicadores CONTRI_DEC_GD, MONIT_GD_LID_PR e EST_COM_INT_LID_PU, da dimensão ‘liderança’, ressaltando uma prioridade em se desenvolver melhor tais indicadores, objetivando, principalmente, melhorar o desempenho do papel que as organizações públicas e privadas têm no processo de gestão do destino português.

Já no destino Foz do Iguaçu, de acordo com as matrizes IPA para as dimensões os indicadores identificados como prioritários foram PART_ORG_PU, da dimensão ‘participação’, DESEN_PARC_ORG_PU, da dimensão ‘parcerias’, o indicador COLAB_SIST_GD, da dimensão ‘informação’, POL_TRANS_ORG_PR e REV_POL_ORG_PU, da dimensão ‘políticas e estratégias’ e, CONTRI_DEC_GD e EST_COM_EXT_LID_PR, da dimensão ‘liderança’, indicando uma prioridade em se desenvolver melhor tais indicadores, objetivando, principalmente, melhorar o desempenho do papel que as organizações públicas e privadas têm no processo de gestão do destino brasileiro.

Embora em ambos os destinos tenham sido observados indicadores de alta prioridade de melhorias, importante ressaltar que mesmo sendo considerados prioritários, seus valores não estão distantes da média de cada dimensão. Interessante também destacar que, tanto para gestores do destino português quanto para gestores do destino brasileiro o indicador POL_TRANS_ORG_PR, da dimensão ‘políticas e estratégias’ e o indicador CONTRI_DEC_GD da dimensão ‘liderança’ como sendo os prioritários para melhorias, destacando um possível isomorfismo detectado entre a percepção da amostra em ambos os destinos para os indicadores sinalizados.

Observa-se também que a maioria dos indicadores prioritários do destino brasileiro estão relacionados às organizações públicas, o que pode ser justificado com base nas informações coletadas sobre o destino e ainda, levando em conta o conhecimento desta pesquisadora por já ter feito parte do Conselho Municipal de Turismo, onde observa-se uma gestão participativa (VIERA; KNUPP; COSTA, 2014), onde os representantes das organizações privadas estão bem presentes na gestão do destino.

Destaca-se ainda que, no destino Foz do Iguaçu-Brasil existe um maior número de indicadores prioritários do que no destino Algarve-Portugal, demonstrando um maior equilíbrio entre a importância atribuída e a implementação realizada pelo destino português, no tocante ao papel das organizações públicas e privadas na gestão do destino.

Importante também ressaltar que para os respondentes de ambas as amostras, a dimensão ‘informação’ foi a que teve a percepção de melhor implementação, de acordo com a importância percebida, corroborando com as informações coletadas nos materiais sobre os destinos (PDITS-FI, 2009; CCDRAlgarve, 2015) sobre a realização da partilha de informações pelas organizações públicas e privadas no destino português e no brasileiro.

No processo de gestão dos destinos, o papel desempenhado pelas organizações públicas e privadas está diretamente relacionado com os recursos da destinação, por meio das ações e estratégias realizadas, implicando substancialmente no resultado alcançado e ainda, no aumento ou manutenção do desempenho do destino turístico. Analisar, portanto, o papel que as organizações públicas e privadas desempenham na gestão dos destinos contribui para a identificação de possíveis pontos de melhoria a serem desenvolvidos pela gestão dos mesmos, primando pela excelência na gestão e conseqüentemente sucesso da destinação.

Portanto, de acordo com os resultados apresentados, é possível afirmar que a matriz IPA contribuiu significativamente para a análise do papel das organizações públicas e privadas na gestão dos destinos estudados, bem como possibilitou a identificação dos pontos prioritários de melhorias para serem desenvolvidos pela gestão dos mesmos, objetivando o

alcance da excelência na gestão, aumentando as vantagens competitivas destes sobre os concorrentes, por meio de um maior desempenho do papel das organizações públicas e privadas na gestão dos destinos turísticos.

9.8. PROPOSIÇÃO DE MEDIDAS PARA REDUÇÃO DE LACUNAS ENTRE A IMPORTÂNCIA E IMPLEMENTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS NA GESTÃO DOS DESTINOS ALGARVE-PORTUGAL E FOZ DO IGUAÇU-BRASIL

Tomando como base as prioridades resultantes da elaboração da *Importance Performance Analysis* (IPA) para os destinos em estudo, corroboradas pelos principais resultados observados nas demais análises realizadas, são feitas, a seguir, proposições de medidas para redução de lacunas entre a importância e implementação das organizações públicas e privadas na gestão dos destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil, favorecendo uma gestão mais competitiva para os respectivos destinos. Válido lembrar que embora as lacunas existam nos dois destinos, observa-se que suas diferenças não ultrapassam a casa de um ponto, sendo que as médias gerais para a implementação ficaram todas de mediana acima, o que representa um pensamento já existente e comprovado pela pesquisa, do conhecimento da importância que as organizações públicas e privadas tem para a gestão dos destinos, uma vez que, embora ainda aquém do desejado, já vem sendo implementado, de tal forma que acredita-se que com as medidas aqui propostas, os destinos alcançarão níveis mais elevados da participação das organizações no processo de gestão.

9.8.1. Proposições para o Destino Algarve-Portugal

A seguir são apresentadas as medidas para redução de lacunas entre a importância e implementação das organizações públicas e privadas na gestão do destino Algarve-Portugal, em consonância com as análises efetuadas, de acordo com os pontos prioritários de melhorias identificados por meio das matrizes IPA para o destino português.

- a) No presente estudo, verificou-se a necessidade de melhora da implementação da atenção dada às organizações privadas no processo de gestão do destino, sendo que os resultados também mostraram a importância que tal indicador tem para a composição da dimensão ‘participação’, corroborando com os estudos já realizados por Mohr e Spekman (1994), Ruhanen *et al* (2010), Hall (2011a) e, Pechlaner, Volgger e Hentrei (2012), os quais afirmam a importância de se dar atenção às organizações na gestão

dos destinos turísticos.

Portanto, estando comprovado na literatura a importância da participação das organizações no processo de gestão dos destinos, corroborada pela pesquisa aplicada no destino, propõe-se a realização de reuniões, seminários, oficinas, conferências, envio de informações por meio eletrônico (EL-GOHARY, OSMAN, EL-DIRABY, 2006), pelo órgão regulador do turismo no Algarve, como medidas para redução da lacuna observada, corroborando para uma maior aproximação das organizações privadas no processo de gestão do destino.

- b) De acordo com as análises realizadas, verificou-se a necessidade de políticas mais transparentes que identifiquem os critérios (responsabilidades e contribuições) para o estabelecimento de parcerias com as organizações privadas do destino, levando em consideração que os gestores tem a percepção da importância de tal efetivação para a dimensão ‘políticas e estratégias’. Neste sentido, verifica-se um consenso com a fundamentação teórica realizada, corroborando com os trabalhos realizados por Manente (2008), Beaumont e Dredge (2010), Rhuanen *et al* (2010), Franco e Estevão (2010), Pechlaner, Volgger e Herntrei (2012), Volgger e Pechlaner (2014) e, Pearce (2015), os quais destacam a importância da transparência nas políticas de turismo, principalmente quando das políticas para o estabelecimento de parcerias entre as organizações do destino.

Desta forma, com base na literatura, que comprova a necessidade de políticas transparentes entre as organizações para o estabelecimento de parcerias, propõe-se um esforço por parte dos gestores do destino, no tocante à redução das assimetrias de informação entre os gestores das organizações, onde a transparência e responsabilidade garantam a eficácia e a eficiência (PECHLANER; VOLGGER; HERNTREI, 2012) de políticas que contribuam, efetivamente, para a implementação de parcerias com as organizações privadas do destino.

- c) Com base nos resultados apresentados, averiguou-se a necessidade de maior contribuição das organizações na tomada de decisões para a gestão do destino, bem como, da melhoria de estímulos à comunicação interna pelos líderes públicos e ainda, de maior monitoramento da gestão do destino por parte das lideranças públicas, considerando ainda que os gestores tem a percepção da importância de tal efetivação para a dimensão ‘liderança’, corroborando com os trabalhos realizados por diversos pesquisadores, a exemplo de Jamal e Getz (1995), Spink e Merrill-Sands (1999), Nilsson (2007), Franco e Estevão (2010), Bruyn e Alonso (2012), Bregoli (2013) e,

Pearce (2015), com trabalhos que destacam a importância da participação das organizações para a tomada de decisão na gestão do destino e ainda; Mohr e Spekman (1994), Spink e Merrill-Sands (1999), KPMG, WTO e WTOBC (2003), Sainaghi (2006), El-Gohary, Osman e El-Diraby (2006), Pechlaner, Raich e Kofink (2011), Dabphet, Scott e Ruhanen (2012), Bregoli (2013), Waligo, Clarke e Hawkins (2013) e, Beritelli e Bierger (2014), que abordam em seus trabalhos o estímulo à comunicação interna nas organizações e ainda; Dwyer e Kim (2003), Pechlaner, Raich e Kofink (2011) e, Pearce (2015), com investigações que salientam a importância do monitoramento da gestão pelos líderes do destino como parte da boa governança do destino.

Desta forma, com base na literatura, que comprova a necessidade de se melhorar os itens acima tratados, propõe-se:

c1) Processos de tomada de decisão mais explícitos (SPINK; MERRILL-SANDS, 1999) entre as organizações, possibilitando tomadas de decisões mais rápidas e eficientes (FRANCO; ESTEVÃO, 2010) e, conseqüente maior contribuição tanto de organizações públicas quanto privadas na gestão do destino;

c2) Uso da tecnologia da informação, com desenvolvimento de sistemas de informação (BREGOLI, 2013), permitindo uma comunicação mais eficiente entre os colaboradores das organizações públicas, bem como a realização de reuniões, eventos e atividades de comunicação realizadas com a participação de representantes dos setores (BREGOLI, 2013), contribuindo significativamente para melhoria da comunicação interna das organizações públicas do destino.

c3) Criação de mecanismos que possibilitem uma maior participação das lideranças privadas no monitoramento (PECHLANER; RAICH; KOFINK, 2011) da gestão dos destinos, contribuindo para um monitoramento mais efetivo por parte destas lideranças no destino português.

De acordo com as medidas propostas acima, acredita-se numa redução de lacunas entre a importância e implementação das organizações públicas e privadas na gestão do destino Algarve-Portugal e, conseqüentemente, um melhor aproveitamento do papel desempenhado por tais organizações para a gestão do destino.

9.8.2. Proposições para o Destino Foz do Iguaçu-Brasil

Medidas para redução de lacunas entre a importância e implementação das

organizações públicas e privadas na gestão do destino Foz do Iguaçu-Brasil, com base nas análises efetuadas, de acordo com os pontos prioritários de melhorias identificados por meio das matrizes IPA para o destino brasileiro, são apresentadas a seguir.

- a) No presente estudo verificou-se a necessidade de melhorias relacionadas à participação ativa das organizações públicas na gestão do destino, sendo que os resultados mostram a importância que tal indicador tem para formação da dimensão ‘participação’, corroborando com os trabalhos realizados por Jamal e Getz (1995), El-Gohary, Osman e El-Diraby (2006), Nilsson (2007), Rhuanen *et al* (2010), Hall (2011a), Pechlaner, Volgger e Herntrei (2012) e, Chou *et al* (2015), os quais destacam a necessidade da participação ativa das organizações no processo de gestão dos destinos.

Desta forma, estando comprovado na literatura a importância da participação ativa das organizações no processo de gestão dos destinos, corroborada pela pesquisa aplicada no destino, propõe-se uma organização e controle de gestão que equilibre os interesses das organizações públicas e privadas (PECHLANER; VOLGGER; HERNTREI, 2012), visando uma participação mais ativa e conjunta, resultando de maiores benefícios na tomada de decisão (JAMAL; GETZ, 1995) por representantes das organizações públicas no processo de planejamento e gestão do destino.

- b) Ainda, levando em consideração os resultados obtidos no presente estudo, observou-se a necessidade de incrementar a criação e desenvolvimento de parcerias com as organizações públicas envolvidas na gestão do destino, sendo ainda que, os resultados também demonstraram a importância de tal indicador para formação da dimensão ‘parcerias’, corroborando com os trabalhos realizados por Dwyer e Kim (2003), El-Gohary, Osman e El-Diraby (2006), Osmankovic, Renjic e Zrnica (2010), Bagaric (2010), Zahra (2011), Wang e Li (2013), Gardiner e Scott (2014), Chou *et al* (2015), Hurk e Verhoest (2015) e, Pearce (2015), os quais abordam a necessidade da participação das organizações na criação e desenvolvimento de parcerias com organizações públicas e privadas.

Portanto, com base na literatura que comprova a necessidade da participação das organizações na criação e desenvolvimento de parcerias, corroborada pela percepção dos gestores do destino participantes da presente pesquisa, propõe-se uma maior interação das organizações na criação e desenvolvimento de parcerias com as organizações públicas, por meio de um envolvimento coletivo capaz de promover o intercâmbio e a cooperação (GARDINER; SCOTT, 2014), gerando projetos comuns

por meio de parcerias público-privada (BAGARIC, 2010), fundamentais para o alcance dos objetivos traçados para o destino.

- c) Com base nos resultados apresentados foi possível observar a necessidade de maior colaboração das organizações no desenvolvimento e implementação de sistemas de informação para a gestão do destino, levando em consideração ainda, a percepção da importância de tal dimensão para a composição da dimensão ‘informação’ atribuída pelos gestores na pesquisa, corroborando com os trabalhos realizados por D’Angella, De Carlo e Sainaghi (2010), Franco e Estevão (2010), Hall (2011a), Daryaei *et al* (2012), Graci (2013), Komppula (2014), Colaric-Jakse e Ambroz (2015) e, Pearce (2015), destacando a importância da gestão da informação para o sucesso da destinação.

Sendo assim, com base na literatura, que destaca a importância da gestão da informação para uma destinação de sucesso, propõe-se a colaboração das organizações no desenvolvimento e implementação de sistemas de informação, utilizando-se dos recursos tecnológicos disponíveis, criando canais de informações, formando sistemas de informação no turismo (Daryaei *et al* (2012), possibilitando a partilha de informações não só entre as organizações como também com os turistas e a comunidade de um modo geral, facilitando a conexão entre as partes interessadas e a divulgação das informações do destino.

- d) Também, de acordo com os resultados da presente investigação, averigou-se a necessidade de um maior envolvimento de representantes das organizações públicas, na revisão e atualização sistemática das políticas e estratégias para a gestão do destino e ainda, de políticas mais transparentes que identificam os critérios (responsabilidades e contribuições) para o estabelecimento de parcerias com as organizações privadas do destino, levando em consideração que os gestores tem a percepção da importância de tal efetivação para a dimensão ‘políticas e estratégias’, verifica-se um consenso com a fundamentação teórica realizada corroborando com os trabalhos realizados Jamal e Getz (1995) e Nilsson (2007), os quais abordam a necessidade de revisão e atualização das políticas e estratégias com as organizações do destino, bem como os realizados por Manente (2008), Beaumont e Dredge (2010), Rhuanen *et al* (2010), Franco e Estevão (2010), Pechlaner, Volgger e Herntrei (2012), Volgger e Pechlaner (2014) e, Pearce (2015), os quais destacam a importância da transparência nas políticas de turismo, principalmente quando das políticas para o estabelecimento de parcerias entre as organizações do destino.

Desta forma, com base na literatura, que comprova a necessidade de se melhorar os itens acima tratados, propõe-se:

- d1) Aproximação maior das organizações públicas, por meio de convites pessoais, buscando um envolvimento mais efetivo de representantes das organizações públicas na revisão e atualização das políticas e estratégias para a gestão do destino, devendo haver ainda, um processo de *feedback* para as organizações (JAMAL; GETZ, 1995; NILSSON, 2007) envolvidas na atividade turística da destinação.
 - d2) Redução das assimetrias de informação entre os gestores das organizações, por meio de um esforço entre os gestores do destino, onde a transparência e responsabilidade garantam a eficácia e eficiência (PECHLANER; VOLGGER; HERNTREI, 2012) de políticas que contribuam efetivamente, para a implementação de parcerias com as organizações privadas, voltadas para o melhor desempenho do destino.
- e) De acordo com os resultados apresentados, verificou-se a necessidade de maior contribuição das organizações na tomada de decisões para a gestão do destino, bem como, da melhoria de estímulos à comunicação externa pelos líderes privados, considerando ainda que os gestores tem a percepção da importância de tal efetivação para a dimensão ‘liderança’, corroborando com os trabalhos realizados por diversos pesquisadores, a exemplo de Jamal e Getz (1995), Spink e Merrill-Sands (1999), Nilsson (2007), Franco e Estevão (2010), Bruyn e Alonso (2012), Bregoli (2013) e, Pearce (2015), com trabalhos que destacam a importância da participação das organizações para a tomada de decisão na gestão do destino e ainda; Mohr e Spekman (1994), Spink e Merrill-Sands (1999), KPMG, WTO e WTOBC (2003), Sainaghi (2006), El-Gohary, Osman e El-Diraby (2006), Pechlaner, Raich e Kofink (2011), Dabphet, Scott e Ruhanen (2012), Bregoli (2013), Waligo, Clarke e Hawkins (2013) e, Beritelli e Bierger (2014), que abordam em seus trabalhos o estímulo à comunicação externa no e do destino.

Desta forma, com base na literatura, que comprova a necessidade de se melhorar os itens acima tratados, propõe-se:

- e1) Divulgação, por meio de mídia impressa ou digital (EL-GOHARY, OSMAN, EL-DIRABY, 2006), dos mecanismos existentes e, a criação de novos mecanismos que garantam a participação equilibrada das organizações privadas na tomada de decisão, contribuindo para o fortalecimento da gestão e melhor desempenho do destino.
- e2) Difusão das informações (EL-GOHARY, OSMAN, EL-DIRABY, 2006) à

comunidade externa (turistas, parceiros, comunidade e demais atores locais), tanto pelas organizações públicas quanto privadas, por meio de comunicação interpessoal e comunicação de massa, sendo que as organizações devem escolher os meios mais eficazes a serem utilizados para que a comunicação de sua organização alcance os receptores e produza os resultados esperados.

Assim sendo, com as medidas propostas acima, acredita-se numa redução de lacunas entre a importância e implementação das organizações públicas e privadas na gestão do destino Foz do Iguaçu-Brasil e, conseqüentemente, um melhor desempenho do papel de tais organizações para a gestão do destino.

9.9. SÍNTESE CONCLUSIVA

Este capítulo apresentou as análises e discussões dos resultados da pesquisa aplicada aos gestores públicos e privados do Destino Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil. Primeiramente, procedeu-se a descrição da estrutura de gestão do turismo nas duas destinações e, na seqüência, a caracterização da amostra, apontando o perfil dos respondentes em ambos os destinos. Após, realizou-se a análise das percepções dos gestores sobre o papel das organizações públicas e privadas nos destinos, utilizando-se dos métodos descritos no capítulo 8.

Na seqüência procedeu-se a discussão dos principais resultados observados em ambos os destinos, levantando pontos prioritários de melhorias para serem desenvolvidos pela gestão tanto do destino Algarve-Portugal quanto Foz do Iguaçu-Brasil.

Com base nos pontos prioritários identificados, realizou-se a proposição de medidas de redução de lacunas entre a importância e implementação das organizações públicas e privadas na gestão dos destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil, à luz da revisão bibliográfica efetuada, contribuindo para uma gestão mais competitiva para ambos os destinos.

PARTE III. CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE

Esta terceira parte da tese tem por objetivo apresentar as considerações finais da investigação científica ora desenvolvida, bem como suas limitações e proposições para futuras investigações.

Para tanto, desenvolve uma discussão sobre as principais contribuições da tese para o meio científico, especificamente sobre o papel desempenhado pelas organizações públicas e privadas na gestão de destinos turísticos. Faz também uma retomada dos objetivos traçados na introdução deste trabalho, bem como da fundamentação teórica apresentada, da metodologia utilizada e dos principais resultados observados.

Ciente de que todas as investigações se deparam com limitações, as encontradas para o desenvolvimento da presente tese também são apresentadas na sequência, assim como as sugestões para futuras investigações relacionadas ao tema em questão.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese veio com o intuito de realizar um estudo mais aprofundado sobre o papel desempenhado pelas organizações públicas e privadas na gestão dos destinos turísticos consolidados, propondo, portanto, medidas para maior aproximação de tais organizações favorecendo uma gestão mais competitiva de tais destinações.

De acordo com a discussão realizada na Seção 1.1 (Contextualização e Relevância do Tema) evidenciou-se as organizações públicas e privadas como atores fundamentais para o processo de gestão dos destinos turísticos. Tal constatação permitiu corroborar na análise do papel desempenhado pelas organizações públicas e privadas na gestão das destinações turísticas, vislumbrando subsidiar o alcance da excelência e o desempenho superior de destinos turísticos consolidados.

Sendo a participação das organizações públicas e privadas essenciais no processo de gestão do destino (MOHR; SPEKMAN, 1994; EL-GOHARY; OSMAN; EL-DIRABY, 2006), a mensuração do nível de participação de cada uma vem subsidiar ações de maior aproximação das mesmas neste processo, contribuindo significativamente para o sucesso da destinação turística.

Neste sentido, a presente tese objetivou analisar o papel das organizações públicas e privadas na gestão dos destinos turísticos consolidados, uma vez que de acordo com o levantamento bibliográfico realizado, não foram encontrados trabalhos similares enfocando o

papel desempenhado por tais organizações quando da gestão de destinações turísticas, garantindo desta forma, o ineditismo da tese.

A metodologia utilizada contemplou a base teórica referente ao tema da tese, por meio do levantamento bibliográfico, o qual, complementado pela definição dos destinos utilizados como objeto no presente estudo, possibilitou o desenvolvimento da investigação e a análise do papel desempenhado pelas organizações públicas e privadas na gestão dos destinos turísticos.

Portanto, a presente tese se utilizou de dois destinos turísticos internacionais renomados e consolidados, com características bem distintas em cada um, sendo eles Algarve, em Portugal e Foz do Iguaçu, no Brasil, tendo suas amostras definidas entre os gestores públicos e privados dos mesmos, direta ou indiretamente relacionados à gestão da destinação a qual pertenciam, propiciando desta forma, um estudo comparativo dos resultados apresentados em um e outro destino.

A presente investigação teve sua base epistemológica fundamentada na teoria organizacional e na teoria geral de sistemas, as quais serviram de suporte para a compreensão da gestão das organizações e conseqüentemente, dos destinos turísticos. A questão do isomorfismo organizacional presente na teoria organizacional veio a contribuir para um melhor entendimento do uso, por parte das organizações, de práticas consagradas em determinados campos organizacionais. Com esse entendimento e levando em consideração que as organizações assim como os destinos são vistos como sistemas, e que a abordagem sistêmica trouxe contribuições significativas para a gestão dos mesmos mediante a adoção de modelos pensados inicialmente para as organizações e ainda, considerando que a presente tese objetiva analisar o papel desempenhado pelas organizações públicas e privadas na gestão dos destinos turísticos, observou-se nos preceitos da visão sistêmica a base epistemológica que melhor se enquadrou para a presente tese.

Com base na fundamentação teórica realizada nas Seções 3, 4, 5 e 6, foi possível responder ao **primeiro objetivo específico**, delimitando as dimensões para a análise do papel que as organizações públicas e privadas desempenham na gestão dos destinos. Para tanto, as dimensões participação, parcerias, informação, políticas e estratégias e, liderança foram identificadas, juntamente com seus indicadores, como essenciais para sanar a lacuna teórica verificada nos estudos realizados, concernente ao papel desempenhado pelas organizações públicas e privadas na gestão do destino, uma vez que estes dois grupos de atores são considerados como os principais envolvidos na gestão do destino (COSTA; AZEVEDO, 2015), sendo sua participação essencial no processo (MOHR; SPEKMAN, 1994; EL-GOHARY; OSMAN; EL-DIRABY, 2006), contribuindo significativamente para o sucesso ou

fracasso da destinação. O estudo de tais dimensões vem a ser um contributo desta tese para o avanço dos estudos sobre a gestão dos destinos turísticos, uma vez que a mesma contribui para a análise do papel desempenhado pelas organizações públicas e privadas na gestão de destinos turísticos, por meio de uma pesquisa da percepção dos gestores públicos e privados de destinos consolidados. Tal análise objetiva uma maior aproximação de tais organizações visando a busca da excelência na gestão das destinações turísticas, buscando um melhor desempenho para ambas.

Tendo como **segundo objetivo específico** reconhecer as estruturas de gestão dos destinos pesquisados, o mesmo foi atingido, com base nos documentos e informações tornados públicos pelos dois destinos, tendo seus resultados apresentados nas Seções 7 e 9.2 desta tese, onde foi observado a participação de organizações públicas e privadas na gestão de ambos os destinos. Observou-se que o destino Algarve-Portugal apresenta uma estrutura um pouco diferenciada do destino Foz do Iguaçu-Brasil, uma vez que conforme explicitado nas Seções citadas, a gestão do destino português ocorre sem dependência hierárquica entre as organizações, sendo que tanto as públicas quanto privadas possuem o mesmo grau de responsabilidade; já no caso brasileiro foi observado uma gestão integrada da atividade turística entre organizações públicas e privadas, porém, quatro organizações são as responsáveis pela coordenação da gestão destino Foz do Iguaçu-Brasil.

O **terceiro objetivo específico**, com a finalidade de avaliar o nível de importância e implementação atribuído pelos gestores dos destinos com relação ao papel que as organizações públicas e privadas podem desempenhar nos mesmos, foi atingido, tendo como principais resultados o reconhecimento da **importância** das dimensões e seus respectivos indicadores, obtendo valores médios para todas as dimensões acima de 4.0. Os gestores perceberam ainda, menor **implementação** do que a importância percebida para as dimensões e seus respectivos indicadores, obtendo valores médios para todas as dimensões acima de 3.0.

Quanto ao **quarto objetivo específico**, relacionado à análise de eventuais diferenças entre a percepção dos gestores das organizações públicas e privadas, o mesmo foi alcançado. Levando em consideração a discussão realizada na Seção 9.7.2, observou-se que os gestores de organizações públicas tem uma percepção mais acentuada da importância das dimensões ora tratadas que os gestores de organizações privadas, em ambas as amostras estudadas. Observou-se ainda que, com relação à implementação das dimensões, os gestores de organizações públicas do destino Foz do Iguaçu-Brasil tem a percepção maior que no destino Algarve-Portugal e que, quanto aos gestores de organizações privadas, no destino português a percepção é maior que no destino brasileiro quanto ao papel desempenhado pelas

organizações públicas e privadas na gestão dos destinos, de acordo com a avaliação dos gestores entrevistados.

Tendo como **quinto objetivo específico** analisar eventuais diferenças entre a percepção dos gestores dos dois destinos, também foi alcançado. Conforme a discussão realizada na Seção 9.7.2 observou-se que no destino Algarve-Portugal os gestores públicos e privados tem uma percepção maior sobre a importância e a implementação das dimensões do estudo do que os gestores públicos e privados do destino Foz do Iguaçu-Brasil. Contudo observou-se percepções muito próximas com relação à importância e à implementação das dimensões em análise, relacionadas ao papel das organizações públicas e privadas nos destinos, demonstrando uma similaridade de percepção dos gestores nas duas amostras estudadas.

Com base no alcance dos objetivos específicos anteriores, e ainda com o apoio de gráficos IPA, foi possível alcançar o **sexto e último objetivo específico**, propondo um conjunto de linhas de orientação visando a redução das lacunas entre importância e implementação das organizações públicas e privadas, para uma gestão com desempenho superior nos destinos estudados, conforme pode ser observado na Seção 9.8.

Dessa forma, o **objetivo geral** de analisar o papel das organizações públicas e privadas na gestão de destinos turísticos consolidados, igualmente aos anteriores, foi alcançado, de acordo com a discussão dos resultados apresentada na Seção 9.7, desta investigação.

Como principais resultados apresentados nesta tese, destaca-se a percepção que os gestores das amostras utilizadas têm do papel desempenhado pelas organizações públicas e privadas na gestão de seu respectivo destino. Observou-se que tanto no destino português quanto brasileiro, os gestores tem a clara percepção da importância das dimensões ora tratadas, considerando que todas as dimensões foram percebidas como de bastante a extremamente importantes, o que corrobora com a literatura utilizada, a qual preconiza a importância de tais dimensões para a análise do papel das organizações públicas e privadas na gestão de destinação turística. Quanto à percepção de tais gestores sobre a implementação das dimensões estudadas, observou-se que nas duas amostras foi identificada uma implementação mediana das mesmas. Este resultado permite perceber uma contribuição da tese para a gestão dos destinos, no tocante a visualizar lacunas e propor medidas para o desenvolvimento de ações específicas, vislumbrando uma aproximação dos níveis de importância e implementação atribuídos, possibilitando assim, uma maior integração e consequente participação das organizações públicas e privadas na gestão dos destinos turísticos, contribuindo para um desempenho superior e excelência da destinação.

Uma outra contribuição da tese, não menos importante está relacionada ao resultado apresentado pelas análises dos gráficos IPA, demonstrando ser esta uma importante ferramenta para auxiliar na gestão dos destinos turísticos, identificando pontos prioritários de melhorias a serem desenvolvidos pela gestão dos destinos turísticos. No caso específico da análise das dimensões trabalhadas nas amostras, é possível afirmar, mediante os resultados apresentados na Seção 9.6 e discussão realizada na Seção 9.7.3 desta tese, que a matriz IPA contribuiu significativamente para a análise do papel desempenhado pelas organizações públicas e privadas na gestão dos destinos turísticos estudados.

Embora ao se analisar os resultados apresentados com relação à percepção dos gestores públicos e privados quanto ao papel desempenhado pelas organizações públicas e privadas na gestão dos destinos estudados, algumas diferenças tenham sido verificadas e oportunamente discutidas, para o nível de importância e implementação verificados tanto pelas categorias dos gestores em seus destinos, quanto à categoria dos gestores em ambos os destinos e ainda, quanto à média percebida em ambos os destinos, tais diferenças foram muito pontuais, e ainda, que as diferenças encontradas no conjunto da média das dimensões, para os dois destinos, fossem muito parecidas, conforme observado nas análises das tabelas e gráficos desenvolvidos, demonstrou uma coerência na percepção de tais gestores, em destinos com realidades turísticas claramente diferentes um do outro, porém igualmente consolidados internacionalmente, sugerindo o isomorfismo organizacional.

Isto posto, presume-se práticas organizacionais isomórficas pelas organizações dos destinos turísticos estudados, vindo a corroborar com a literatura apresentada, quando destaca que as organizações, em um mesmo campo organizacional, tendem a serem semelhantes, demonstrando assim, um isomorfismo organizacional nas organizações ligadas direta e indiretamente à gestão dos destinos turísticos. Com base na percepção dos gestores entrevistados, além da comprovação do isomorfismo organizacional, foi possível ainda, presumir o isomorfismo com relação ao papel desempenhado pelas organizações públicas e privadas na gestão de destinos turísticos consolidados e renomados, uma vez que o destino é um conjunto de diferentes organizações que se inter-relacionam, buscando por modelos que melhor se adequem à sua realidade e objetivos.

Também é possível afirmar que, de acordo com a percepção da população pesquisada, as dimensões ora tratadas foram significativas para a análise do papel desempenhado pelas organizações públicas e privadas na gestão dos destinos turísticos, levando em consideração a importância atribuída às dimensões propostas, bem como pelo isomorfismo organizacional detectado na avaliação dos gestores e ainda, considerando que as dimensões utilizadas nesta

investigação foram capazes de analisar o papel que tais organizações tem desempenhado na gestão dos dois destinos estudados, conforme observado nas discussões realizadas. Portanto, a presente investigação vem ser um contributo para a análise do papel desempenhado pelas organizações públicas e privadas na gestão de destinos turísticos auxiliando modelos de gestão para destinações turísticas consolidadas, buscando desempenho superior e excelência das destinações.

Sendo assim, conhecedores de que o destino turístico é um sistema complexo, composto por diversos elementos que interagem entre si e com o ambiente interno e externo, abrangendo uma diversidade de *stakeholders*, além das organizações públicas e privadas, a teoria sistêmica e a teoria organizacional vêm contribuir significativamente para o seu entendimento e conseqüentemente, sua gestão. Importante ainda dizer que o conhecimento das relações entre seus atores, enquanto agentes de modificação das destinações, torna-se fundamental para a compreensão da gestão do destino, de tal forma que a presente tese vem ao encontro desta necessidade, contribuindo para uma gestão de sucesso nas destinações turísticas.

10.1 PRINCIPAIS LIMITAÇÕES ENCONTRADAS

Nesta parte do estudo, destacam-se as principais limitações encontradas para o seu desenvolvimento:

- o número reduzido da amostra em razão da população representativa ser pesquisada, o que impossibilitou a estimativa de um modelo com o auxílio de software estatístico, bem como impossibilitou determinadas análises estatísticas que poderiam vir a ser um contributo a mais para a presente tese;
- ausência de um número maior e mais atualizado de informações sobre a gestão turística desenvolvida pelos destinos em estudo;
- a falta de visão de alguns gestores para a importância do estudo em relação à gestão dos destinos, mediante a negativa em participar da investigação.

10.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Em razão dos argumentos e discussões, bem como dos resultados e contribuições apresentados nesta tese, sugere-se como futuras investigações:

- a aplicação da presente pesquisa com uma amostra maior, possibilitando a realização

de testes estatísticos e conseqüentemente, desenvolvimento de um modelo para mensurar o papel desempenhado pelas organizações públicas e privadas na gestão de destinos turísticos consolidados;

- a replicação do instrumento criado para a análise da percepção dos gestores públicos e privados em outros destinos igualmente consolidados, a fim de verificar e confirmar o isomorfismo detectado nos destinos ora estudados;

- a realização de novas pesquisas focando compreender o papel que os demais atores dos destinos vêm desempenhando para a gestão turística.

REFERÊNCIAS

- AGENCY for Public Private Partnership. **A step-by-step**: guide to public private partnerships. Zagreb, Croatia, 2009.
- ALEXSANDROV, K. A management model for sustainable development of the tourist destination. **Scientific Papers Series Management**, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development, vol. 13, issue 2, 2013.
- ALMEIDA, C. R.; FERREIRA, A. M.; COSTA, C. A importância da segunda habitação em destinos maduros: o caso do Algarve. *In*: ALMONTE, J. M. J (dir.). **Recursos, potencialidades y modelos turísticos en el Baixo Alentejo, Algarve y provincia de Huelva**. Huelva: Universidad de Huelva, p. 395-413, 2011.
- ALMEIDA, D.; SANTOS, M.A.R.; COSTA A. F.B. Aplicação do coeficiente alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública. *In*: **Anais XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. São Carlos, SP, outubro, 2010.
- ALMEIDA, J. R., MARQUES, T., MORAES, F. E. R.; BERNARDO, J. **Planejamento Ambiental**: caminhos para participação popular e gestão ambiental para nosso futuro comum – uma necessidade, um desafio. 2 ed. rev. e at. Rio de Janeiro: Thex. 1999.
- ALMEIDA, P.; MIRANDA, F. J.; ELIAS-ALMEIDA, A. Aplicação da análise importância-valor aos componentes da imagem de um destino turístico. **Tourism & Management Studies**, n. 8, p. 65-77, 2012.
- ALVES, N.; COSTA, J.; SALAZAR, A. O planeamento da identidade da marca de destinos turísticos: aplicação do modelo de Aaker à marca Madeira. **Tourism & Management Studies**, v. 9, n. 2, p. 65-69, 2013.
- ALVEZ, J. A. C. Sistemas de informação organizacionais: tipologia e adequação. *In*: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. (Orgs.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. 4. tir. rev. atua. São Paulo: Saraiva, p. 322-338, 2008.
- ANDERGASSEN, R.; CANDELA, G.; FIGINI, P. An economic model for tourism destinations: Product sophistication and price coordination. **Tourism Management**, v. 37, p. 86-98, 2013.
- ANDRADE, R. O. B; AMBONI, N. **Estratégias de gestão**: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- ANDRAZ, J. M.; SILVA, J.A.; VIEGAS, C. M. Determinantes do crescimento económico em Portugal: uma abordagem sectorial para a região do Algarve. **Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica**, v.15, n.1, p.21-33, jan-abr 2013.
- ANGELONI, M. T. Em busca do aprendizado: análise de modelos de gestão de organizações na era do conhecimento. *In*: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. (Orgs.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. 4. tir. rev. atua. São Paulo: Saraiva, p. 145-172, 2008.
- ANJOS, F. A. **Processo de planejamento e gestão de territórios turísticos**: uma proposta sistêmica. 2004. 256f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

ANJOS, F. A.; RUIZ, T. C. D. Planejamento e gestão no turismo – destino turístico de Foz do Iguaçu. **Anais VI Fórum Internacional de Turismo do Iguaçu**, 2012. Disponível em: <http://festivaldeturismodascataratas.com/wp-content/uploads/2014/01/1.-PLANEJAMENTO-E-GEST%C3%83O-NO-TURISMO-DESTINO-TUR%C3%8DSTICO-DE-FOZ-DO-IGUA%C3%87U.pdf>

ARAUJO, L. M.; BRAMWELL, B. Partnership and regional tourism in Brazil. **Annals of Tourism Research**, v. 29, n. 4, p. 1138-1164, 2002.

ASHWORTH, G.; VOOGD, H. Can Places be sold for Tourism. *In*: Ashworth, G.; Goodall, B. **Marketing Tourism Places**. London and New York: Routledge, 1991.

Associação Industrial Portuguesa (AIP). Carta Regional de Competitividade Algarve. *In*: **Cartas Regionais Algarve**. vol. 4, jun, 2011. Disponível em: http://www.aip.pt/irj/go/km/docs/site-manager/www_aip_pt/documentos/informacao_economica/cartas_regionais/informacao/Cartas%20Regionais-Regioes/13%20-%20Cartas_Regionais_ALGARVE.pdf

Associação Turismo do Algarve (ATA). Disponível em: <http://www.algarvepromotion.pt/pt/associadosSubList2.aspx>. Acesso em 22/12/2016.

BAGARIC, L. Tourist destination management and public private partnership. **Tourism & Hospitality Management**, p. 237-253, 2010.

BAGGIO, R. Studying complex tourism systems: a novel approach based on networks derived from a time series. **XIX April International Academic Conference on Economic and Social Development**, Moscow, April 2-5, 2013.

_____. Complex tourism systems: a visibility graph approach. **Kybernetes**, v. 43, n. 3/4, p. 445-461, 2014.

_____; SCOTT, N.; COOPER, C. Improving tourism destination governance: a complexity science approach. **Tourism Review**, v. 65, n. 4, 2010.

BAÑOS, P. J.; JIMÉNEZ, F. K. A. Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. **Estúdios y Pervectivas en Turismo**. v. 21, n. 4, 2012.

BARBOSA, L. G. M. (Coord.). **Índice e competitividade do turismo nacional** (Recurso eletrônico): destinos indutores do desenvolvimento turístico regional: relatório Brasil 2014. Brasília, DF: SEBRAE, 2014.

BARROS, J.L.G. **A satisfação com a qualidade de serviços na fidelização dos destinos turísticos**. Portugal. 2008. 36f. Dissertação (Mestrado em Marketing) – Universidade do Porto – Faculdade de Economia, Porto, 2008.

BATISTA, S.G. **Determinantes de competitividade de destinos turísticos aplicados aos roteiros regionais**: uma avaliação do roteiro Seridó/RN. Brasil. 2013. 116f. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.

BEAUMONT, N.; DREDGE, D. Local tourism governance: a comparison of three network approaches. **Journal of Sustainable Tourism**, vol. 18, n. 1, 2010.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 5 ed. São Paulo: Ed. SENAC São Paulo, 2001.

BERG, B. M., MUSIGDILOK, V. V.; HARO, T. M. Partnerships: a whole community approach to addressing children's needs in disasters. **Public-Private Partnerships**, v. 15, n. 4, p. 281-288, 2014.

BERITELLI, P.; BIEGER, T. From Destination Governance to Destination Leadership – Defining and exploring the significance with the help of a systemic perspective. **Tourism Review**, v. 69, n. 1, 2014.

_____; _____. LAESSER, C. Destination governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. **Journal of Travel Research**, v. 46, n. 1, 2007.

_____. LAESSER, C. Power dimensions and influence reputation in tourist destinations: Empirical evidence from a network of actors and stakeholders. **Tourism Management**, v. 32, n. 6, 2011.

BERTALANFFLY, L. **Teoria geral dos sistemas**. 2 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1975.

BEZERRA, E. **Parceria público-privada nos municípios de Brotas e Pirassununga: estratégias para a oferta do ensino?** 2008. 181f. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Biociências, Universidade Estadual Paulista, Rio Claro.

BHAT, S. S.; MILNE, S. Network effects on cooperation in destination website development. **Tourism Management**, v. 29, p. 1131-1140, 2008.

BIESEK, A. S. Imagem de um destino turístico – o caso de Foz do Iguaçu, Paraná. *In: Anais III Fórum Internacional de Turismo do Iguaçu*. Foz do Iguaçu, Paraná, 2009.

BISQUERRA, R.; SARRIERA, J. C.; MARTÍNEZ, F. **Introdução à estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BOKSBERGER, F.; ANDEREGG, R.; SCHUCKERT, M. Structural change and re-engineering in tourism: a chance for destination governance in Grisons, Switzerland? *In: LAWS, E. et al.(eds). Tourist Destination Governance: practice, teory and issues*. CAB International, London, Uk, 2011, p.145-158.

BORJA, J.; FORN, M. Políticas da Europa e dos Estados para as Cidades. **Espaço e debates**. São Paulo, n. 39, p. 32-47, 1996.

BORNHORST, T.; RITCHIE, J.R. B.; SHEEHAN, L. Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. **Tourism Management**, v.3, p. 572–589, 2010.

BRAMWELL, B. Governance, the state and sustainable tourism: a political economy approach. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 19, n.4-5, p. 459-477, May-June 2011.

_____. LANE, B. Critical research on the governance of tourism and sustainability. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 19, n. 4-5, 2011.

BREGOLI, I. Effects of DMO Coordination on Destination Brand Identity. **Journal of Travel Research**, v. 52, n. 2, 2013.

BREITENBACH, R.; BRANDÃO, J. B.; SOUZA, R. S. **Teorias organizacionais e a nova economia institucional: uma discussão acerca dos elementos constitutivos das organizações**. 47º Congresso SOBER – Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Porto Alegre, 26-30 jul./2009.

BRUYN, C.; ALONSO, A. F. Tourism Destinalional Governance: guidelines for implementation. *In: Knowledge in tourism: policy and governance applications*. Bridging Tourism Theory and Praticce, v. 4, p. 221-242, 2012. (texto impresso)

BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management**, n. 21, p. 97-116, 2000.

- BULATOVIC, J.; RAJOVIC, G. Business Competitive of Tourist Destination: the case Northeastern Montenegro. **European Journal of Economic Studies**, vol. 11, issue 1, p. 23-38, 2015.
- CABRERA, M.; SUÁREZ-ALEMÁN, A.; TRUJILLO, L. Public-private partnerships in Spanish Ports: current status and future prospects. **Utilities Policy**, v. 32, p. 1-11, 2015.
- CAMPOS, E. R. **Metodologia de gestão por processos**. Campinas: UNICAMP, 2003. Disponível em: http://www.ccuiec.unicamp.br/gepro/pdf/GEPRO_Metodo.pdf
- CANÇADO, A. C.; SILVA JR.; J. T.; SCHOMMER, P. C.; RIGO, A. S. (Orgs.). **Os desafios da formação em gestão social**. Palmas-TO: Provisão, 2008.
- CANDIDO, R. M.; FERREIRA, M. T.; ZUHLKE, R. F. Implantação de Gestão por Processos: Estudo de Caso numa Gerência de um Centro de Pesquisas. **Anais XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**, Rio de Janeiro, 2008.
- CAPRA, F. **The hidden connections: integrating the biological, cognitive, and social dimensions of life into a science of sustainability**. New York: Anchor Books, 2002a.
- _____. **As conexões ocultas: ciências para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2002b.
- _____. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 2006.
- CARAVANTES, G. R.; PANNON, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CARMO, R. M.; SANTOS, S. Os perfis territoriais do Algarve: análise sociodemográfica. **Finisterra**, XLVI, n. 91, p. 67-85, 2011.
- CASANOVA, S.; ARAUJO, V. M. G.; SILVA, W. V.; ROCHA, D. T. Previsão da demanda turística da cidade de Foz do Iguaçu: uma aplicação com os modelos ARIMA. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 14, n. 3, p. 366-385, set-dez, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHOU, J.; TSENG, H. P.; LIN, C.; HUANG, W. Strategic governance for modeling institutional framework of public-private partnerships. **Cities**, v. 42, p. 204-211, 2015.
- COLARIC-JAKSE, L.; AMBROZ, M. Actor-network theory and stakeholder collaboration: the case of Slovenia. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 6, n. 3, S2, p. 231-239, May 2015.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve (CCDRAlgarve). **PROTAlgarve (Plano Regional de Ordenamento Territorial)**. Volume II - Caracterização e diagnóstico. Anexo P. CCDRALgarve, fev. 2004.
- _____. **A Agenda Regional do Mar do Algarve: contributos para o plano de acção para o Cluster Mar Algarve**. CCDRALgarve, 2008.
- _____. **Estudo da competitividade do turismo no Algarve: Algarve versus Províncias Mediterrâneas de Espanha**. CCDRALgarve, 2013.
- _____. **Plano de Marketing Estratégico para o turismo do Algarve 2015-2018**. CCDRALgarve, 2014.
- _____. **RIS3 – Algarve 2014-2020: Estratégia regional de investigação e inovação para a especialização inteligente**. CCDRALgarve, 2015.

- COSTA NETO, P. L. O. **Estatística**. São Paulo: Edgard Blücher, 1977.
- COSTA, A. R.; AZEVEDO, A. J. Destination branding: o papel dos stakeholders na gestão da marca de destino – o caso da região do Douro (Portugal). **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 11, n.1, p. 182-205, jan./abr. 2015.
- CRACOLICI, M. F.; NIJKAMP, P. The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions. **Tourism Management**, v.30, p. 336–344, 2008.
- CRUZ, A. R. Atracção da classe criativa e recursos primários do turismo do Algarve. *In: VII Congresso Português de Sociologia*. Universidade do Porto, 2012.
- CRUZ, T. **Sistemas, Métodos & Processos**: administrando organizações por meio de processos de negócio. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- CUNHA, L. **Autenticidade e Inovação**: factores de renovação dos destinos turísticos maduros. *Journal of Tourism Studies – COGITUR*, v. 4, n. 4, p. 9-28, 2011.
- CURY, M. J. F.; FRAGA, N. C. Conurbação transfronteiriça e o turismo na tríplice fronteira: Foz do Iguaçu (Br), Ciudad Del Este (Py) e Puerto Iguazú (Ar). **Revista Rosa dos Ventos**, v. 5, n. 3, p. 460-475, jul-set, 2013.
- CZAKON, W. Business format franchise in regional tourism development. **Anatolia – An International Journal of Tourism and Hospitality Research**, v. 23, n. 1, p. 107-117, April 2012.
- DABPHET, S.; SCOTT, N.; RUHANEN, L. Applying diffusion theory to destination stakeholder understanding of sustainable tourism development: a case from Thailand. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 20, n. 8, p. 1107-1124, November 2012.
- DAFT, R. L. **Organizações**: teoria e projetos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DAGNINO, B. V.; SOUZA, J. S. B. O uso dos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade para auto-avaliação no Brasil. **Gestão e Produção**, v.2, n.1, p.87-96, abr.1995.
- D'ANGELLA, F.; DE CARLO, M.; SAINAGHI, R. Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations. **Tourism Review**, v. 65, n.4, 2010.
- DARYAEI, A.; ALIASHRAFIPOUR, M.; EISAPOUR, K.; AFSHARIAN, M. The effect of good governance on tourism industry development. **Advances in Environmental Biology**, v. 6, n. 7, 2012.
- DE PAULA, G. M. **Estruturas organizacionais**: o papel do gestor de nível intermediário. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2007.
- DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução na administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.
- _____. **Pesquisa em turismo**: planejamento, métodos e técnicas. 9 ed. ver. amp. São Paulo: Futura, 2007.
- DI MAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **A gaiola de ferro revisitada**: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *RAE-Clássicos*. vol. 45, n. 2, p. 74-89, Abr./Jun. 2005.
- DINICA, V. Governance for sustainable tourism: a comparison of international and Dutch visions. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 17, n. 5, 2009.

DOMARESKI, T. C. **A competitividade das destinações turísticas**: o caso de Foz do Iguaçu (PR), Brasil. 2011. 182f. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) – Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2011.

DREDGE, D. Policy networks and the local organization of tourism. **Tourism Management**, n. 27, 2006.

_____; JAMAL, T. Mobilities on the Gold Coast, Australia: implications for destination governance and sustainable tourism. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 21, n. 4, p.557-579, 2013.

DREHER, M. T.; SALINI, T. S. Governança e políticas públicas de turismo em Gaspar, Santa Catarina. Anais VI Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul, Caxias do Sul, RS, 2010.

DURASEVIC, S. Tourism in Montenegro: a destination management perspective. **Tourism Review**, v. 63, n.1, p. 81-96, 2015.

DWYER, L.; CVELBAR, L. K; EDWARDS, D.; MIHALIC, T. Fashioning a destination tourism future: The case of Slovenia. **Tourism Management**, v. 33, p.305-316, 2012.

_____; EDWARDS, D.; MISTILIS, N.; ROMAN, C.; SCOTT, N. Destination and enterprise management for a tourism future. **Tourism Management**, v. 30, p.63–74, 2009.

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

EL-GOHARY, N. M.; OSMAN, H.; EL-DIRABY, T. E. Stakeholder management for public private partnerships. **International Journal of Project Management**, v. 24, p. 595-604, 2006.

ELIAS, N. R. O potencial e viabilidade das parcerias público-privadas no turismo em Portugal. In: **TMS Algarve 2014** – Tourism & Management Studies International Conference. Olhão, Portugal, 2014.

ENDRES, A. V. Redes políticas como novo instrumento de condução política do Estado: contextualização frente à complexidade social e possibilidades para o planejamento turístico. **Turismo: Visão e Ação**, v. 5, n. 3, p. 217-238, set./dez. 2003.

ERKUS-ÖZTÜRK, H. Modes of tourism governance: a comparison of Amsterdam and Antalya. **Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research**, v. 22, n. 3, 2011.

_____.; TERHORST, P. Variety of modes of governance of a global value chain: the case of tourism from Holland to Turkey. **Tourism Geographies**, v. 12, n. 2, p. 217-245, may 2010.

ESTEVIÃO, C.; NUNES, S. Fatores de competitividade turística: a área regional de Turismo do Algarve. **PASOS – Revista de Turismo y Património Cultural**, v. 13, n. 4, p. 897-912, 2015.

European Foundation for Quality Management (EFQM). **An Overview of the EFQM Excellence Model**. 2012.

FARIAS, G. P. **Teoria Geral da Administração**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1979.

FARMAKI, A. Regional network governance and sustainable tourism. **Tourism Geographies**, 2015.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

- FERREIRA, L. Planeamento estratégico de destinos turísticos. *In: 1º Congresso de Desenvolvimento Regional de Cabo Verde*. Cidade da Praia / Cabo Verde, 2009. Disponível em: <http://www.apdr.pt/congresso/2009/Sessão%2015/178A.pdf> . Acesso em 25/07/2016.
- FLORES, L.C.S; MENDES, J. C. Perspectivas do destino turístico: repensando o sentido do conceito. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 8, n.2, p. 222-237, 2014.
- FONTANA, R. F. Comunicação Integrada de Marketing (CIM) como estratégia na gestão de destinos turísticos. *In: ANJOS, F. A.; ANGELI, N. P. Turismo e Desenvolvimento Econômico*. Itajaí: UNIVALI, 2016, p. 47-57.
- FORTIN, M. **O processo de investigação**: da concepção à realização. Lusociência, Loures, PT, 2009.
- FOZ DO IGUAÇU. Secretaria Municipal de Turismo. Diretoria de Desenvolvimento do Turismo. Observatório de Turismo. Divisão de Estatísticas e Estudos Turísticos. **Inventário da Oferta Turística de Foz do Iguaçu**. Secretaria Municipal de Turismo – Foz do Iguaçu (PR): SMTU, 2014.
- FRAGA, A. P.; WITTMANN, M.L. Os mecanismos de redes para o aumento da competitividade das pequenas e médias empresas. *In: Anais XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Curitiba, PR, outubro, 2002.
- FRAMKE, W. The destination as a concept: a discussion of the business-related perspective versus the sócio-cultural approach in tourism theory. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v. 2, n. 2, p. 92-108, 2002.
- FRANCO, M.; ESTEVÃO, C. O papel das parcerias público-privadas de turismo no desenvolvimento regional: proposta de um modelo conceptual. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 4, p. 600-612, dez./2010.
- FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Minnesota: Pitman Books, 1984. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=NpmA_qEiOpkC&pg=PA15&hl=pt-BR&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false
- _____; McVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. Darden Graduate School of Business Administration. **Working Paper**, n.1-2, 2001.
- FREIRE, I. M. Barreiras na comunicação da informação. *In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. (Orgs.). Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. 4. tir. rev. atua. São Paulo: Saraiva, p. 33-46, 2008.
- FREITAS, A. L. P.; MORAIS, A. S. C. Análise da importância-desempenho aplicada à avaliação da qualidade em serviços bancários. **Produção Online: Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção**. Florianópolis, SC, v. 12, n. 4, p. 1131-1161, out./dez, 2012.
- FREITAS, C.; SARMENTO, M. Liderança e desempenho organizacional na indústria hoteleira – o caso da região autónoma da Madeira. *In: MATIAS, A.; SARDINHA, R. (Orgs.). Avanços em economia e gestão do turismo: novas tendências, sustentabilidade e desenvolvimento regional*. Lisboa: Instituto Piaget, p. 287-322, 2008.
- GARDINER, S.; SCOTT, N. Successful tourism clusters: passion in paradise. **Annals of Tourism Research**, v. 46, p. 163-184, 2014.
- GARVARE, R.; JOHANSSON, P. Management for sustainability – a stakeholder theory. **Total Quality Management**, v. 21, n. 7, p. 737-744, July 2010.

- GETACHEW, S.; MIRUTS, G. Public-Private-Partnership in Ethiopia: the inclusive modality in tourism investment. **Journal of Tourism, Hospitality and Sports**, v. 11, p. 33-44, 2015.
- GILL, A. M.; WILLIAMS, P. W. Rethinking resort growth: understanding evolving governance strategies in Whistler, British Columbia. **Journal of Sustainable Tourism**. v. 19, n.4-5, p. 629-648, May-June 2011.
- GO, F. M.; GOVERS, R. The Asian perspective: which international conference destinations in Asia are the most competitive? *Journal of Convention & Exhibition Management*, v. 1, n. 4, p. 37-50, 1999.
- _____; _____. Integrated Quality Management for Tourist Destinations: A European Perspective on Achieving Competitiveness. **Tourism Management**, v. 21, p. 79- 88, 2000.
- GOMES, C. J. P.; FERREIRA, R. J. P. P. **Flora e vegetação do Barrocal Algarvio** (Tavira – Portimão). CCDRALgarve, 2005.
- GONÇALVES, A. A legitimidade na governança global. Anais do **XV Congresso Nacional do CONPEDI**. Manaus, 2006. Disponível em: www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/Anais/Alcindo%20Goncalves.pdf. Acesso em maio/2014.
- GONÇALVES, S. A. Precondições para parcerias público-privadas em municípios: um estudo exploratório do caso de Araucária – PR. **Revista de Gestão USP**, v. 14, n. 3, p. 19-33, julho/setembro 2007.
- GRACI, S. Collaboration and partnership development for sustainable tourism. **Tourism Geographies**, v. 15, n. 1, p. 25-42, 2013.
- GURSOY, D.; SAAYMAN, M.; SOTIRIADIS, M. **Collaboration in tourism business na destinations: a handbook**. UK: Emerald Group Publishing Limited, 2015.
- HALKIER, H.; KOZAK, M.; SVENSSON, B. Innovation and tourism destination development. **European Planning Studies**, v. 22, n. 8, p.1547-1550, 2014.
- HALL, C. M. A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 19, n. 4-5, 2011a.
- _____. Policy learning and policy failure in sustainable tourism governance: from first and second order to third order change? **Tourism Governance**, 2011b.
- HAVEN-TANG, C.; JONES, E.; WEBB, C. Critical Success Factors for Business Tourism Destinations. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 22, n.3-4, p. 109-120, 2007.
- _____; SEDGLEY, D. Partnership working in enhancing the destination brand of rural areas: a case study of made in Monmouthshire, Wales, UK. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 3, p. 59-76, 2014.
- HENSEL, P. J.; KENNETT-HENSEL, P. A.; SNEATH, J. Z. Community-based destination governance in a developing economy: the Jamaican experience. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, v. 14, p. 358-376, 2013.
- HIDES, M. T.; DAVIES, J.; JACKSON, S. J. Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector: lessons learned from other sectors. **The TQM Magazine**, v.16, n. 3, p.194 – 201, 2004.
- HURK, M.; VERHOEST, K. The governance of public-private partnerships in sports infrastructure: interfering complexities in Belgium. **International Journal of Project Management**, v. 33, p. 201-211, 2015.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em diversos dias.

Instituto Nacional de Estatística (INE). **Os municípios do Algarve**. Évora, Portugal, 1998.

_____. Anuário Estatístico da Região Algarve 2012. Lisboa, Portugal, 2013.

_____. **Destaque**: informação à comunicação social – atividade turística – Outubro de 2015. Portugal, 2015.

_____. **Destaque**: informação à comunicação social – atividade turística – Abril de 2016. Portugal, 2016.

Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES). **Caderno Estatístico**: Município de Foz do Iguaçu. IPARDES, Fev, 2016. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=85850> .

JAMAL, T.; GETZ, D. Collaboration theory and community tourism planning. **Annals of Tourism Research**, v. 22, n.1, p. 186-204, 1995.

_____; WATT, E. M. Climate change pedagogy and performative action: toward community-based destination governance. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 19, n.4-5, p. 571-588, May-June 2011.

JIMÉNEZ, J. A. M.; JIMÉNEZ J. M.; SEVILLA, C. S.; RODRÍGUEZ, M. C. La Fundación de Cuenca: un Nuevo modelo de gestión pública y privada. **Passos - Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 7, n. 2, p. 281-296, 2009.

JONES, G. R. **Teoria das organizações**. 6 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

KAMETE, A. Y. Hanging outwith “trouble-causers”: planning and governance in urban Zimbabwe. **Planning Theory & Practice**, v. 10, n. 1, p.85-103, March 2009.

KOMPPULA, R. The role of individual entrepreneurs on the development of competitiveness for a rural tourism destination – a case study. **Tourism Management**, v. 40, p. 361-371, 2014.

KPMG Canada (KPMG); World Tourism Organization (WTO); World Tourism Organization Business Council (WTOBC). **Co-operation and partnerships in tourism**: a global perspective. Canada Tourism, 2003.

LAESSER, C.; BERITELLI, P. St. Gallen Consensus on Destination Management. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 2, p. 46-49, 2013.

LATTIN, J.; CARROLL, J.D.; GREEN, P. E. **Analysing Multivariate Data**. UK. Duxbury, 2003.

LIMA, E. J. L. Gestão da informação e as novas tecnologias de informação. *In*: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. (Orgs.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. 4. tir. rev. atua. São Paulo: Saraiva, p. 339-351, 2008.

LINDER, S. H. Coming to terms with the public-private partnership: a Grammar of multiple meanings. **American Behavioral Scientist**, v. 43, n. 1, p. 35-51, September 1999.

LOBO, R. N. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Ed. Érica, 2010.

MANENTE, M. Destination management and economic background: defining and monitoring local tourist destinations. **International Conference of Tourism**. Malaga, October 2008.

MARCH, R.; WILKINSON, I. Conceptual tools for evaluating tourism partnerships. **Tourism Management**, v. 30, p. 455-462, 2009.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTILLA, J. A.; JAMES, J. C. Importance-Performance Analysis. **Journal of Marketing**, 41(1), 77–79, 1977.

MARTINS, João. Urbanizando pelo lazer: o caso do Algarve. In: **Fórum Sociológico**, 21, 2011. Disponível em: <http://sociologico.revues.org/395> . Acesso em: 15 nov. 2015.

MATIAS, A.; SARDINHA, R. (Orgs.). **Avanços em economia e gestão do turismo**: novas tendências, sustentabilidade e desenvolvimento regional. Lisboa: Instituto Piaget, 2008.

_____; _____. Novas tendências em economia e gestão do turismo: notas preliminares. In: MATIAS, A.; SARDINHA, R. (Orgs.). **Avanços em economia e gestão do turismo**: novas tendências, sustentabilidade e desenvolvimento regional. Lisboa: Instituto Piaget, p. 15-22, 2008.

MENDES, J. C. **A gestão da qualidade nos destinos turísticos**. O caso Português. 2004. 331f. Tese (Doutorado em Gestão na especialidade de Estratégia e Comportamento Organizacional) – Universidade do Algarve, Faculdade de Economia, Portugal, 2004.

_____; COELHO, L.; MENDES, J. Excellence in tourism destination. In: PERIS-ORTIZ, M. *et al* (Eds). **Achieving Competitive Advantage through Quality Management**. (eBook). Springer International Publishing Switzerland, 2015. (On line)

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 135-152, 1994.

MOTA, K. C. N.; VIANNA, S. L. G.; ANJOS, F. A. **Competitividade das destinações turísticas**: estudo de casos brasileiros. São Paulo: Atlas, 2013.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MURPHY, P. E. **Tourism**: a community approach. New York: Methuen, 1985.

NASCIMENTO, W. C. **As relações de poder no contexto político econômico de Foz do Iguaçu/PR**. Dissertação. 2010. 232 f. Dissertação (Mestrado em Geografia). Universidade Estadual de Maringá - Programa de Pós-Graduação em Geografia, Maringá-PR, 2010.

NILSSON, P. A. Stakeholder theory: the need for a convenor. The case of Billund. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v. 7, n. 2, p. 171-184, 2007.

OBSERVATÓRIO DE TURISMO. **Inventário técnico de estatísticas turísticas**. Secretaria Municipal de Turismo. Observatório de Turismo – Foz do Iguaçu, Foz do Iguaçu (PR), 2014.

OLIVEIRA, C. T. F. **Competitividade de destinos turísticos: fatores de demanda e desempenho**. 2013. 210f. Tese (Doutorado) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro, 2013.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN**, v. 14, n. 43, p. 176-192, abr./jun. 2012.

OLIVEIRA, T. M. V. Amostragem não Probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas. **Administração On Line**:

Prática, Pesquisa, Ensino, v. 2, n. 3, julho/agosto/setembro, 2001. Disponível em: http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm.

Organização Mundial de Turismo (OMT). **Código mundial de ética no turismo**. Institucional, 1999.

_____. **Turismo internacional**: uma pesquisa global. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003a.

_____. **Guia de Desenvolvimento do Turismo sustentável**. Porto Alegre: Bookman, 2003b.

OSMANKOVIC, J.; RENJIC, V.; ZRNIC, R. Destination management: consensus for competitiveness. **Tourism & Hospitality Management**, p. 513-525, 2010.

PARMAR, B. L.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PURNELL, L.; COLLE, S. Stakeholder theory: the state of the art. **The Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 403-445, 2010.

PEARCE, D. G. Destination management in New Zealand: structures and functions. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 4, p. 1-12, 2015.

PEARCE, D. G.; SCHANZEL, H. A. Destination management: the tourist's perspective. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 2, p. 137-145, 2013.

PECHLANER, H.; HERNTREI, M.; PICHLER, S.; VOLGGER, M. From destination management towards governance of regional innovation systems – the case of South Tyrol, Italy. **Tourism Review**, v. 67, n. 2, 2012.

_____; RAICH, F.; KOFINK, L. Elements of corporate governance in tourism organizations. **TOURISMOS: An International Multidisciplinary Refereed Journal of Tourism**, v. 6, n. 3, 2011.

_____; VOLGGER, M.; HERNTREI, M. Destination management organizations as interface between destination governance and corporate governance. **An International Journal of Tourism & Hospitality Rese**, v. 23, n. 2, 2012.

PIKE, S. A cautionary tale of a resort destination's self-inflicted crisis. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 23, n. 2-4, p. 73-82, 2008.

PIMENTEL, E. M.; COSTA, C. M. M. Gestão da sazonalidade: processo de desenvolvimento de estratégias. In: MATIAS, A.; SARDINHA, R. (Orgs.). **Avanços em economia e gestão do turismo**: novas tendências, sustentabilidade e desenvolvimento regional. Lisboa: Instituto Piaget, p. 207-228, 2008.

PIMENTEL, T. D.; PIMENTEL, M. P. C. Destino turístico como construção coletiva: os atores envolvidos e sua necessidade de articulação. **Turydes**, vol. 8, n. 18, junho/2015.

PINHEIRO, A. C. B.; WADA, E. Reflexões preliminares sobre os stakeholders e o destino turístico: estudo de caso da cidade de Cuiabá-MT. Anais do **VII Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul**, Nov. 2012.

PINTO, J. S. **Determinação da imagem de Lisboa como um destino turístico**: análise das percepções à chegada e à partida e implicações para a satisfação do turista. Portugal. 2010. 81f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial). Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2010.

Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável (PDITS-FI). **Plano de desenvolvimento integrado do turismo sustentável – PDITS**: Polo Turístico de Foz do Iguaçu. FAUEPG, 2009.

PORTAL BRASIL. **São Paulo e Rio lideram turismo no Brasil**. 2013. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/turismo/2013/09/sao-paulo-e-rio-de-janeiro-lideram-turismo-no-brasil>. Acesso em 09/04/2013.

PORTER, L. J.; TANNER, S. J. **Assessing Business Excellence: a guide to business excellence and self-assessment**. 2 ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.

PORTUGAL. Ministério da Economia e do Emprego. **Diário da República**. 2ª série, n. 129, 08 de julho, 2013a. Disponível em:

http://www.turismoalgarve.pt/ficheirosSite/2/2_6_rta_despacho_8864_2013_estatutos.pdf

_____. Ministério da Economia e do Emprego. **Turismo de Portugal**. Os resultados do turismo: 4º trimestre do ano de 2013. 2013b. Disponível em:

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1liseestat%C3%ADsticas/osresultadosdoturismo/Anexos/4.%C2%BA%20Trim%20e%20Ano%202013%20-%20Os%20resultados%20do%20Turismo.pdf>. Acesso em 09/04/2013.

Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu (PMFI). **Dados socioeconômicos de Foz do Iguaçu 2011**. Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu. Secretaria Municipal da Administração. Departamento de Informações Institucionais, 2011.

_____. **Perfil do hóspede de Foz do Iguaçu – Julho de 2013**. Disponível em:

<http://www.pmfi.pr.gov.br/ArquivosDB?idMidia=63260>. Acesso em 09/06/2014.

_____. **Número total de visitantes – 2014**. Disponível em:

<http://www.pmfi.pr.gov.br/ArquivosDB?idMidia=67946>. Acesso em 09/06/2014.

PRÉVE, A. D.; MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. **Organização, processos e tomada de decisão**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES, 2010.

RAICH, F.; PECHLANER, H.; VOLGGER, M. Successful agents in destination governance. Task profiles and required skills. **XIII Workshop Organization e Azienda le Università degli Studi di Verona**, 2012.

REES, J.; MULLINS, D.; BOVAIRD, T. Partnership working. **Unpublished Third Sector Research Centre (TSRC)**, paper, 2012.

RHODES, R.A.W. The governance: governing without government. **Political Studies**, XLIV, p. 652-667, 1996.

RITCHIE, B.; CROUCH, G. The competitive destination: a sustainable tourism perspective. **Tourism Management**, v. 21, p. 1-7, 2000.

ROEDEL, D. Estratégia e inteligência competitiva. In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. (Orgs.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. 4. tir. rev. atua. São Paulo: Saraiva, p. 67-86, 2008.

RUHANEN, L.; SCOTT, N.; RITCHIE, B.; TKACZYNSKI, A. Governance: a review and synthesis of the literature. **Tourism Review**, v. 65, n. 4, 2010.

SABOURIN, E. Desenvolvimento territorial e abordagem territorial – conceitos, estratégias e atores. In: Sabourin, E., Teixeira, O. A. (Eds.). **Planejamento e desenvolvimento dos territórios rurais** – conceitos, controvérsias, experiências. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, p.21-37, 2002.

SAFITC, D.; TEZAK, A.; LUK, N. Stakeholder approach in tourism management: implication in Croatian tourism. **30th International Conference on Organizational Science Development – Future Organization**, Portoroz, Slovenia, March 2011.

SAINAGHI, R. From contents to processes: Versus a dynamic destination management model (DDMM). **Tourism Management**, v. 27, n. 5, 2006.

SANTOS, N. M.; SILVEIRA, R. I. M.; SANTOS, F. M. T. Evolução da teoria organizacional: as perspectivas da teoria sistêmica e da gestão por processos. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 8, n. 10, p. 131-164, jul./dez. 2011. Disponível em: <http://seer2.fapa.com.br/index.php/arquivo>. Acesso em 20/07/2016.

SCHLÜTER, R. G. **Metodologia da pesquisa em turismo e hotelaria**. São Paulo: Aleph, 2003.

Secretaria Municipal de Turismo (SMTU). **Comparativo da oferta turística 1987 a 2014**. Secretaria Municipal de Turismo. Observatório de Turismo – Foz do Iguaçu, Foz do Iguaçu (PR), 2014.

SEMONE, P.; LAWS, E.; RUHANEN, L.; WANG, Z.; SCOTT, N. Governance approaches in new tourist destination countries: introducing tourism Law in Cambodia, Laos and Vietnam. In: LAWS, E; AGRUSA, J; RICHINS, H. (Eds.). **Tourist Destination Governance: practice, theory and issues**. MPG Books Group, UK, p. 25-38, 2011.

SHIRAZI, S. F. M.; SOM, A. P. M. Destination Management and Relationship Marketing: Two Major Factors to Achieve Competitive Advantage. **Journal of Relationship Marketing**, v. 10, p.76–87, 2011.

SIGALA, M. Examining the adoption of destination management systems: An inter-organizational information systems approach. **Management Decision**, v. 51, n. 5, 2013.

SILVA, A. B. A gestão de sistemas organizacionais em ambientes turbulentos. In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. (Orgs.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. 4. tir. rev. atua. São Paulo: Saraiva, p. 195-210, 2008.

SILVA, J.A.; MENDES, J.C.; GUERREIRO, M.M. A Qualidade dos Destinos Turísticos: dos Modelos aos Indicadores. **Revista Portuguesa de Gestão**, v. 3, n.1, p. 65-81, 2001.

SILVA, N. T. **A análise importância-performance na gestão de unidades hoteleiras no Algarve**: uma contribuição multidimensional para a melhoria no processo de apoio à decisão. 131f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) Faculdade de Economia – Universidade do Algarve, Faro-PT, 2010.

SILVA, P. R. **Modelo organizacional das Universidades Públicas Portuguesas**: referencial de inovação suportados em sistemas de informação/tecnologia da informação e comunicação (SI/TIC). Tese de Doutorado. Universidade de Évora, Portugal, 2005. Disponível em: http://www.academia.edu/3098740/A_Teoria_das_Organiza%C3%A7%C3%B5es_e_os_Modelos_Organizacionais . Acesso em 20/07/2016.

SONG, H.; LIU, J.; CHEN, G. Tourism Value Chain Governance: Review and Prospects. **Journal of Travel Research**, v. 52, n. 1, 2013.

SOUZA, M. J. L. **Mudar a cidade**: uma introdução crítica ao planejamento e gestão urbanos. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

SPINK, L.; MERRILL-SANDS, D. **Successful collaborative partnerships**: key elements and a self-assessment inventory. Organization Change. Boston, May 1999.

SPYRIADIS, T.; BUHALIS, D.; FYALL, A. Dynamics of Destination Governance: governance and metagovernance in the composite industrial environment of destinations. In: LAWS, E.; AGRUSA, J.; RICHINS, H. (Eds.). **Tourist destination governance: practice, theory and issues**. UK: MPG Books Group, 2011.

STARBUCK, W. H. The construction of organization theory. Part II. *In: The origins of organization theory*. 2003. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/256043102>. Acesso em 20/07/2016.

STAREC, C. A dinâmica da informação: a gestão estratégica da informação para a tomada de decisão nas organizações. *In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. (Orgs.). Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. 4. tir. rev. atua. São Paulo: Saraiva, p. 47-64, 2008.

_____.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. (Orgs.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. 4. tir. rev. atua. São Paulo: Saraiva, 2008.

STOKER, G. **Governance as theory**: Five propositions. UNESCO, p. 17-28, 1998.

TEIXEIRA, E. L. **Gestão da qualidade em destinos turísticos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TERRY, George R. **Principles of Management**, Richard D. Irwin, Inc., 4 ed, 1964, p. 23.

THE CITIES. Disponível em:

<http://www.thecities.com.br/artigo/Brasil/Paran%C3%A1/Foz%20do%20Igua%C3%A7u/ecomomia/1935/> Acesso em: 12/01/2016.

THEODORSON, G. A.; THEODORSON, A. G. **A modern dictionary of sociology**. London, Methuen, 1970.

TONTINI, G.; KLEMZ, B.; SCHLINDWEIN, N. F. C. Identificando Oportunidades de Melhoria em Serviços de Exame de Saúde por meio da Análise do Gap de Melhoria. **XXXVI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_GOL108.pdf.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TURISMO DE PORTUGAL. **Plano Estratégico Nacional do Turismo**: proposta para revisão no horizonte 2015 – versão 2.0. Lisboa, Portugal, 2011.

_____. **Memorando turístico do Algarve** – propostas para uma região sustentável. Regional de Turismo do Algarve, 2013.

_____. **Plano de Marketing Estratégico para o turismo do Algarve 2015-2018**. Regional de Turismo do Algarve, 2014.

_____. **Turismo 2020**: Plano de ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal. Albufeira, Portugal, abril 2015a.

_____. **Boletim nº 08 Algarve Conjuntura Turística – junho 2015**. Regional de Turismo do Algarve, 2015b.

_____. **Manual da Qualidade**. ver. 4. Regional de Turismo do Algarve, [20??]. Disponível em: http://www.turismoalgarve.pt/ficheirosSite/33/33_0_manual_qualidade_v4.pdf.

TVARNO, C. D.; ANDERSEN, H.; CAO, F.; WANG, P. **Public-private partnerships: an international analysis – from a legal and economic perspective**. European Union (EU), 2010.

United States Agency for International Development (USAID). **Public-private partnerships for integrating small, poor countries into the global trading system. Research Report**, May 2004.

VALLE, P. O.; MENDES, J.; GUERREIRO, M. Resident's participation in events, events image, and destination image: a correspondense analysis. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, n. 29, p. 647-664, 2012.

VALLS, J. **Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VAZ, F. O. A teoria institucional e uma reflexão das teorias organizacionais na adaptação ao mercado competitivo. **Semana Acadêmica: os desafios das organizações no mundo digital**. Faculdade de Tecnologia e Ciência do Norte do Paraná, 2013.

VIANNA, S. L. G. **A competitividade e a qualidade de vida na destinação turística: análise quanto à sua correspondência**. 2011. 336f. Tese. (Doutorado em Administração e Turismo) – Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, SC, 2011.

VIEIRA, I. K. R.; KNUPP, M. E. C. G.; COSTA, M. R. Gestão integrada e descentralizada: desenvolvimento social e turístico no Destino Iguassu. *In: Anais VIII Fórum Internacional de Turismo do Iguassu*, 2014. Disponível em: <http://festivaldeturismodascataratas.com/wp-content/uploads/2014/01/3.-GEST%C3%83O-INTEGRADA-E-DESCENTRALIZADA-DESENVOLVIMENTO-SOCIAL-E-TUR%C3%8DSTICO-NO-DESTINO-IGUASSU.pdf>

VIEIRA, M. M. F.; KNOPP, G. C.; ROLIM, H. L.; SIMÕES, J. M.; DARBILLY, L. V. C. [et al.]. **Teoria geral da Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

VIGNATI, F. **Gestão de destinos turísticos: como atrair pessoas para pólos, cidades e países**. Rio de Janeiro: SENAC Rio, 2008.

VILAS BOAS, G. A. R.; COSTA, H. G. Análise comparativa de prêmios de excelência em gestão. *In: VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, agosto, 2011.

VOLGGER, M.; PECHLANER, H. Requirements for destination management organizations in destination governance: understanding DMO success. **Tourism Management**, v. 41, p. 64-75, 2014.

VONG, M.; SILVA, J. A.; PINTO, P. Local leaders' perceptions about sustainable tourism development in Timor-Leste. **Journal of Spatial and Organizational Dynamics**, v. 3, issue 2, p. 155-168, 2015.

WALIGO, V. M.; CLARKE, J.; HAWKINS, R. Implementing sustainable tourism: a multi-stakeholder involvement management framework. **Tourism Management**, v. 36, p. 342-353, 2013.

WANG, J.; LI, T. Review on Tourist Destination Governance in Foreign Countries. **Tourism Tribune**, v. 28, n.6, 2013.

WANG, Y.; BRAMWELL, B. Heritage protection and tourism development priorities in Hangzhou, China: a political economy and governance perspective. **Tourism Management**, v. 33, p. 988-998, 2012.

WOITCHUNAS, L. F.; SILVA, M. **Fundamentos da gestão organizacional**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008. (coleção educação à distância. Série livro-texto)

World Tourism Organization (WTO). **Public-private sector cooperation – enhancing tourism competitiveness**. Madrid, 2000.

_____. **A practical guide to tourism destination management**. Madrid, Spain, 2007.

World Tourism Organization Network (UNWTO). **International tourism: strong peak season anticipated.** 21-jul-2014. Disponível em: <http://media.unwto.org/press-release/2014-07-21/international-tourism-strong-peak-season-anticipated>. Acesso em 05/04/2016.

_____. **Over 1.1 billion tourists travelled abroad in 2014.** 27-jan-2015, 2015a. Disponível em: <http://media.unwto.org/press-release/2015-01-27/over-11-billion-tourists-travelled-abroad-2014>. Acesso em 05/04/2016.

_____. **Exports from international tourism rise to US\$ 1.5 trillion in 2014.** 15-apr-2015, 2015b. Disponível em: <http://media.unwto.org/press-release/2015-04-15/exports-international-tourism-rise-us-15-trillion-2014>. Acesso em 05/04/2016.

WU, Y.; LI, C.; HUNG, C. Toward a holistic performance measurement of the pavement management. **International Journal of Pavement Research and Technology**, v. 7, n. 3, p. 185-192, May 2014.

ZAHRA, A. L. Rethinking regional tourism governance: the principle of subsidiarity. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 19, n. 4-5, p. 535-552, May-June 2011.

ZAPATA, M. J.; HALL, C. M. Public-private collaboration in the tourism sector: balancing legitimacy and effectiveness in local tourism partnerships. The Spanish case. **Journal of Policy Research in Tourism, Leisure & Events**, v. 4, n. 1, p. 61-83, March 2012.

ZUCCO, F. D. **Relações entre as dimensões motivação para viajar, fontes de informação utilizadas e qualidade percebida dos serviços por turistas de festivais: um estudo sobre a Oktoberfest de Blumenau e de Munique.** 204f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Quadro 06 - Quadro síntese das palavras chave, dimensões e subdimensões dos estudos sobre gestão de destinos turísticos (1994-2015)

Palavras chave	Dimensões	Subdimensões	Autor(es)	
<i>Stakeholders /</i> Atores	Público	-	Dwyer <i>et al</i> (2009); Bornhorst, Ritchie, Sheehan (2010); D'Angella, De Carlo, Sainaghi (2010); Waligo, Clarke, Hawkins (2013)	
	Privado	-	Dwyer <i>et al</i> (2009); Bornhorst, Ritchie, Sheehan (2010); D'Angella, De Carlo, Sainaghi (2010); Waligo, Clarke, Hawkins (2013)	
	Gestores /Líderes	-	Bornhorst, Ritchie, Sheelan (2010); Vong, Silva, Pinto (2015)	
	Turistas / Consumidor	-	Pearce, Schanzel (2013)	
	-	Percepção	Dwyer <i>et al</i> (2009); Bornhorst, Ritchie, Sheehan (2010); Pearce, Schanzel (2013); Sigala (2013); Vong, Silva, Pinto (2015); Getachew, Miruts (2015)	
	Papéis	-	-	Manente (2008); D'Angella, De Carlo, Sainaghi (2010); Beaumont, Dredge (2010); Costa, Azevedo (2015)
		Participação / interação	-	Mohr, Spekman (1994); El-Gohary, Osman, El-Diraby (2006); Rhuanen <i>et al</i> (2010); Hall (2011a); Pechlaner, Volgger, Herntrei (2012); Pinheiro, Wada (2012)
		Envolvimento no planejamento do destino	-	Jamal, Getz (1995); Nilsson (2007); Dwyer, Kim (2003)
		Legitimidade de decisões	-	Jamal, Getz (1995); Nilsson (2007)
		Articulação	-	Pinheiro, Wada (2012); Pimentel, Pimentel (2015)
		Formulação conjunta da visão	-	Jamal, Getz (1995); Nilsson (2007)
		Comprometimento	-	Bregoli (2013);
		Importância	-	El-Gohary, Osman, El-Diraby (2006)
		Relevância	-	El-Gohary, Osman, El-Diraby (2006)
		Responsabilidades / Responsabilidade coletiva / competências	-	Jamal, Getz (1995); Manente (2008); Beaumont, Dredge (2010); Rhuanen <i>et al</i> (2010)
	-	Conhecimento / Identificação	Beritelli, Bierger, Laesser (2007); Garvare, Johansson (2010); Pechlaner, Raich, Kofink (2011); Chou <i>et al</i> (2015)	
	-	Interesses	Sigala (2013); Parmar <i>et al</i> (2010)	
	Liderança	-	Haven-Tang; Jones, Webb (2007); Parmar <i>et al</i> (2010); D'Angella, De Carlo, Sainaghi (2010); Franco, Estevão (2010); Beritelli, Laesser (2011); Pechlaner, Raich, Kofink (2011); Raich, Pechlaner, Volgger (2012); Beritelli, Bierger (2014); Pearce (2015)	
	Coordenação	-	Dinica (2009); Bregoli (2013); Colaric-Jakse, Ambroz (2015)	
	-	-	Dinica (2009)	
	Colaboração / Contribuição / Cooperação / Sinergia	-	-	Jamal, Getz (1995); Araujo, Bramwell (2002); Bhat, Milne (2008); D'Angella, De Carlo, Sainaghi (2010); Zapata, Hall (2012); Pechlaner <i>et al</i> (2012); Graci (2013); Haven-Tang, Sedgley (2014); Halkier, Kozak, Svensson (2014); Komppula (2014); Colaric-Jakse, Ambroz (2015)
		Independência	-	Jamal, Getz (1995)

Palavras chave	Dimensões	Subdimensões	Autor(es)
		Negociação	Jamal, Getz (1995)
		Decisões conjuntas	Jamal, Getz (1995)
		Setor público	Haven-Tang, Sedgley (2014)
		Setor privado	Haven-Tang, Sedgley (2014)
	Benefícios / compensações	Individuais	Jamal, Getz (1995); Nilsson (2007); D'Angella, De Carlo, Sainaghi (2010)
		Mútuos	Jamal, Getz (1995); Nilsson (2007); D'Angella, De Carlo, Sainaghi (2010)
		-	Saftic, Tezak, Luk (2011)
	Relacionamentos	-	Araujo, Bramwell (2002);Beritelli, Bierger, Laesser (2007); Volgger, Pechlaner (2014)
		Gerenciamento das relações	Parmar <i>et al</i> (2010); Waligo, Clarke, Hawkins (2013)
		Rede de relacionamentos	Haven-Tang; Jones, Webb (2007)
		Construção de relacionamento	Pearce (2015)
	-	Representante	Jamal, Getz (1995); Nilsson (2007); Haven-Tang; Jones, Webb (2007)
	Interdependência	-	Beritelli, Bierger, Laesser (2007)
		Grau de interdependência	Jamal, Getz (1995); Nilsson (2007)
Destino Turístico / Destinação Turística	Tendências Globais - TG	Mercado alvo	Dwyer <i>et al</i> (2009)
		Gestão de risco	Dwyer <i>et al</i> (2009)
		Mudança climática	Dwyer <i>et al</i> (2009)
		Desenvolvimento do turismo sustentável	Dwyer <i>et al</i> (2009)
		Educação para gestão do turismo	Dwyer <i>et al</i> (2009)
		Gestão estratégica	Dwyer <i>et al</i> (2009)
		Implicações das TG	Dwyer <i>et al</i> (2009)
		Operações sustentáveis	Dwyer <i>et al</i> (2009)
	Valor agregado / Cadeia de valor	Oferta	Osmankovic, Renjic, Zrnica (2010)
		Marketing	Osmankovic, Renjic, Zrnica (2010)
		Rotas regionais	Osmankovic, Renjic, Zrnica (2010)
		Avaliação e pesquisa	Osmankovic, Renjic, Zrnica (2010)
		Certificação e normas	Osmankovic, Renjic, Zrnica (2010)
		-	Song, Liu, Chen (2013)
	Produtos / Oferta	Preços	Bornhorst, Ritchie, Sheehan (2010); Andergassen, Candela, Figini (2013)
		Novos produtos	Sainaghi (2006);Bagaric (2010)
		Inovação no desenvolvimento de produtos	Dwyer <i>et al</i> (2009)
		-	Haven-Tang; Jones, Webb (2007)
	Serviços	Preços	Bornhorst, Ritchie, Sheehan (2010); Andergassen, Candela, Figini (2013)
	Marketing	-	Pearce (2015)
		Eficácia	Bornhorst, Ritchie, Sheehan (2010)

Palavras chave	Dimensões	Subdimensões	Autor(es)
		Marketing de relacionamento	Shirazi, Som (2011)
		Marca	Haven-Tang; Jones, Webb (2007)
		Marketing internacional	Sainaghi (2006)
		Estratégias de marca	Halkier, Kozak, Svensson (2014)
	Motivação	-	Pearce, Schanzel (2013)
	Expectativas	-	Pearce, Schanzel (2013)
	Atributos	-	Pearce, Schanzel (2013)
	Competitividade	-	Manente (2008); Buhalis (2000); Laesser, Beritelli (2013); Bulatovic, Rajovic (2015)
	Gerenciamento / Gestão de Destino	Definição	Laesser, Beritelli (2013)
		Delimitação	Laesser, Beritelli (2013)
		Necessidade de gestão	Pearce, Schanzel (2013)
		Desenvolvimento sustentável / Gestão sustentável	Manente (2008); Jamal, Watt (2011); Bramwell (2011); Hall (2011b); Dredge, Jamal (2013); Laesser, Beritelli (2013); Wu, Li, Hung (2014); Vong, Silva, Pinto (2015); Farmaki (2015)
		Implicações	Laesser, Beritelli (2013)
		Recursos / Dotação de recursos	Volgger, Pechlaner (2014)
		Riscos	Saftic, Tezak, Luk (2011)
	Estruturas de Gestão de Destinos	RTO – Organização Regional de Turismo	Pearce (2015); Zahra (2011); Pechlaner <i>et al</i> (2012); Bruyn, Alonso (2012); Farmaki (2015)
		EDA – Agência de Desenvolvimento Econômico	Pearce (2015)
		LTA – Autoridade Territorial Local	Pearce (2015)
		Organização Local de Turismo - LTO	D'Angella, De Carlo, Sainaghi (2010); Kamete (2009); Bruyn, Alonso (2012)
		Nacional	Bruyn, Alonso (2012)
	Funções da Gestão do Destino	Regulamentação	Pearce (2015)
		Apoio às empresas	Pearce (2015)
		Desenvolvimento de RH	Pearce (2015)
		Tomada de decisão	Bramwell, Lane (2011); Pearce (2015)
		Parceria	Pearce (2015)
		Coordenação	Pearce (2015)
		Responsabilidade organizacional	Pearce (2015)
		Gerenciamento de problemas	Pearce (2015)
		Treinamento	Sainaghi (2006); Pearce (2015)
		Gestão efetiva	Pechlaner, Raich, Kofink (2011)
		Gestão de segurança	Pearce (2015)
	Gestão de risco	Pearce (2015)	

Palavras chave	Dimensões	Subdimensões	Autor(es)
		Gestão do visitante	Pearce (2015)
		Conhecimento	Pearce (2015)
		Gestão da informação partilhada	Pearce (2015)
		Pesquisa	Sainaghi (2006); Pearce (2015)
		Monitoramento	Pearce (2015)
		Planejamento	Pearce (2015)
		Posicionamento	Pearce (2015)
		Imagem	Pearce (2015)
	Objetivos da Gestão do Destino	Segmentos específicos de mercado	Manente (2008)
		Recursos locais	Manente (2008)
		Qualidade de vida residentes	Manente (2008)
		Qualidade visitas	Manente (2008)
	Comunicação	-	Sainaghi (2006); Bregoli (2013); Waligo, Clarke, Hawkins (2013)
		Tecnologia da comunicação	Daryaei <i>et al</i> (2012)
		Interpessoal	Dabphet, Scott e Ruhanen (2012)
		Difusão / Difusão pública	El-Gohary, Osman, El-Diraby (2006); Dabphet, Scott, Ruhanen (2012)
		Recriação	Dabphet, Scott, Ruhanen (2012)
		Mídia	Dabphet, Scott, Ruhanen (2012)
		Eficácia	Dabphet, Scott, Ruhanen (2012)
		Partilha informação	Mohr, Spekman (1994)
		Qualidade	Mohr, Spekman (1994)
	Fatores de sucesso destino	Habilidades	Haven-Tang; Jones, Webb (2007)
		Infraestrutura	Haven-Tang; Jones, Webb (2007)
	DMO - Organização de Gestão de Destinos	-	Pechlaner, Raich, Kofink (2011); Shirazi, Som (2011); Pechlaner, Volgger, Herntrei (2012); Raich, Pechlaner, Volgger (2012); Djurasevic (2015)
		Transparência	Rhuanen <i>et al</i> (2010); Pechlaner, Volgger, Herntrei (2012); Volgger, Pechlaner (2014)
		Profissionalismo	Volgger, Pechlaner (2014)
		Aceitação	Volgger, Pechlaner (2014)
		Avaliação do sucesso DMO	Volgger, Pechlaner (2014)
	DDMM (modelo dinâmico de gestão de destinos)	Recursos: material, imaterial, humano	Sainaghi (2006); Jamal, Watt (2011); Raich, Pechlaner, Volgger (2012)
		Processos operativos: privado, público	Sainaghi (2006)
Governança	-	-	Stoker (1998); Gonçalves (2006); Baggio, Scott, Cooper (2010); Czakon (2012); Oliveira, Albuquerque, Pereira (2012); Bruyn, Alonso (2012); Wang, Li (2013); Baggio (2013); Baggio

Palavras chave	Dimensões	Subdimensões	Autor(es)
			(2014)
	Contribuições	-	D'Angella, De Carlo, Sainaghi (2010)
	Compensações	-	D'Angella, De Carlo, Sainaghi (2010)
	Mecanismos	-	D'Angella, De Carlo, Sainaghi (2010)
	Políticas públicas de turismo	-	Dinica (2009); Dreher, Salini (2010); Wang, Bramwell (2012)
	Mobilidade	-	Dredge, Jamal (2013)
	Inovação	-	Halkier, Kozak, Svensson (2014)
	Governança partilhada	-	Hensel, Kennett-Hensel, Sneath (2013)
	Governança corporativa	Mudança de comportamento	Jamal, Watt (2011)
		Conservação	Jamal, Watt (2011)
		Mudanças climáticas	Jamal, Watt (2011)
		Estruturas e mecanismos de governança corporativa	D'Angella, De Carlo, Sainaghi (2010)
	Dimensões governança	Custos	Beritelli, Bierger, Laesser (2007)
		Poder / Partilha de poder / Equidade	Beritelli, Bierger, Laesser (2007); D'Angella, De Carlo, Sainaghi (2010); Rhuanen <i>et al</i> (2010); Franco, Estevão (2010); Beritelli, Laesser (2011); Hall (2011a); Raich, Pechlaner, Volgger (2012); Volgger, Pechlaner (2014)
		Controle / confiança	Beritelli, Bierger, Laesser (2007)
		Estrutura	Rhuanen <i>et al</i> (2010)
		Eficácia	Rhuanen <i>et al</i> (2010); Pechlaner, Volgger, Herntrei (2012)
		Eficiência	Pechlaner, Volgger, Herntrei (2012)
	Recursos da Governança	Competências políticas	Dinica (2009)
	Modos de Governança	Mercado	Erkus-Östürk, Terhorst (2010); Bramwell, Lane (2011); Hall (2011a)
		Modular	Erkus-Östürk, Terhorst (2010)
		Relacional	Erkus-Östürk, Terhorst (2010)
		Cativo	Erkus-Östürk, Terhorst (2010)
		Hierarquias	Erkus-Östürk, Terhorst (2010); Bramwell, Lane (2011); Hall (2011a)
		Redes	Dredge (2006); Bramwell, Lane (2011); Hall (2011a); Czakon (2012)
		Comunidades	Bramwell, Lane (2011); Hall (2011a)
	Modelos de Governança	-	D'Angella, De Carlo, Sainaghi (2010)
		Conselho	Beaumont, Dredge (2010)
		Comunidade	Beaumont, Dredge (2010)
		Organização local	Beaumont, Dredge (2010)
		Características	Beaumont, Dredge (2010); Erkus-Öztürk (2011)
		Parâmetros	Beaumont, Dredge (2010)
		Gestão	Gill, Williams (2011)

Palavras chave	Dimensões	Subdimensões	Autor(es)
	Elementos Boa Governança	Pró-crescimento	Gill, Williams (2011)
		Corporativista	Gill, Williams (2011)
		Interação multinível	Hall (2011a)
		Diversidade	Hall (2011a)
		Descentralização	Hall (2011a)
		Deliberação	Hall (2011a)
		Flexibilidade	Hall (2011a)
		Revisibilidade	Hall (2011a)
		Experimentação	Hall (2011a)
		Criação do conhecimento	Hall (2011a)
		Controle	Pechlaner, Raich, Kofink (2011)
		Monitoramento	Pechlaner, Raich, Kofink (2011)
		Código de valores e conduta	Pechlaner, Raich, Kofink (2011)
Informação	Daryaei <i>et al</i> (2012)		
Parceria	-	-	Dwyer, Kim (2003); Zahra (2011); Wang, Li (2013); Gardiner, Scott (2014); Chou <i>et al</i> (2015); Hurk, Verhoest (2015); Pearce (2015)
	Parceria Público-Privada (PPP)	Relações	Osmankovic, Renjic, Zrnica (2010); Bagaric (2010)
		Processos	Araujo, Bramwell (2002)
	Parcerias Turísticas Locais	Pública	Zapata, Hall (2012)
		Quase pública	Zapata, Hall (2012)
		Quase privada	Zapata, Hall (2012)
		Privada	Zapata, Hall (2012)
	Elementos Sucesso Parcerias	Credito e conhecimento	Franco, Estevão (2010)
		Confiança e compromisso	Franco, Estevão (2010)
		Visão	Franco, Estevão (2010)
		Responsabilidade	Franco, Estevão (2010)
		Compreensão compartilhada problemas	Franco, Estevão (2010)
		Processo tomada decisão	Franco, Estevão (2010)
		Atenção ao processo	Franco, Estevão (2010)
	Objetivos da Parceria	Interdependência e complementaridade	Franco, Estevão (2010)
		Produtos	Franco, Estevão (2010)
Marketing e vendas		Franco, Estevão (2010)	
		Pesquisa e tecnologia	Franco, Estevão (2010)

Palavras chave	Dimensões	Subdimensões	Autor(es)
		Infraestruturas	Franco, Estevão (2010)
		Recursos humanos	Franco, Estevão (2010)
		Financiamento	Franco, Estevão (2010)
	Atributos da parceria	Compromisso	Mohr, Spekman (1994)
		Confiança	Mohr, Spekman (1994)
		Coordenação	Mohr, Spekman (1994)
		Interdependência	Mohr, Spekman (1994)
Técnicas Resolução Conflitos	-	Mohr, Spekman (1994)	
Organizações / Setores	Público	-	Buhalis (2000); Jiménez <i>et al</i> (2009)
	Privado	-	Buhalis (2000); Jiménez <i>et al</i> (2009)
	Funções e responsabilidades	-	Franco, Estevão (2010)
	Alianças estratégicas		Dwyer, Kim (2003)
	Redes		Dredge (2006); March, Wilkinson (2009)

Fonte: Elaboração própria (2017).

	GRAU DE IMPORTÂNCIA					GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d) Conhecimento, pela sua organização, de monitoramento da gestão do destino, pelos <u>líderes públicos</u> .										
e) Conhecimento, pela sua organização, de monitoramento da gestão do destino, pelos <u>líderes privados</u> .										
f) Conhecimento, pela sua organização, de estímulo à comunicação interna (colaboradores), pelos <u>líderes públicos</u> , para melhorar a gestão do destino.										
g) Conhecimento, pela sua organização, de estímulo à comunicação interna (colaboradores), pelos <u>líderes privados</u> , para melhorar a gestão do destino.										
h) Conhecimento, pela sua organização, de estímulo à comunicação externa (turistas, parceiros, comunidade e demais atores locais), pelos <u>líderes públicos</u> , para melhorar a gestão do destino.										
i) Conhecimento, pela sua organização, de estímulo à comunicação externa (turistas, parceiros, comunidade e demais atores locais), pelos <u>líderes privados</u> , para melhorar a gestão do destino.										
j) Conhecimento, pela sua organização, da existência de mecanismos que garantam a participação equilibrada das <u>organizações públicas</u> na tomada de decisão para o destino.										
k) Conhecimento, pela sua organização, da existência de mecanismos que garantam a participação equilibrada das <u>organizações privadas</u> na tomada de decisão para o destino.										

Obrigada!

APÊNDICE C: MATRIZ IPA PARA AS CATEGORIAS DE GESTORES DO DESTINO ALGARVE-PORTUGAL

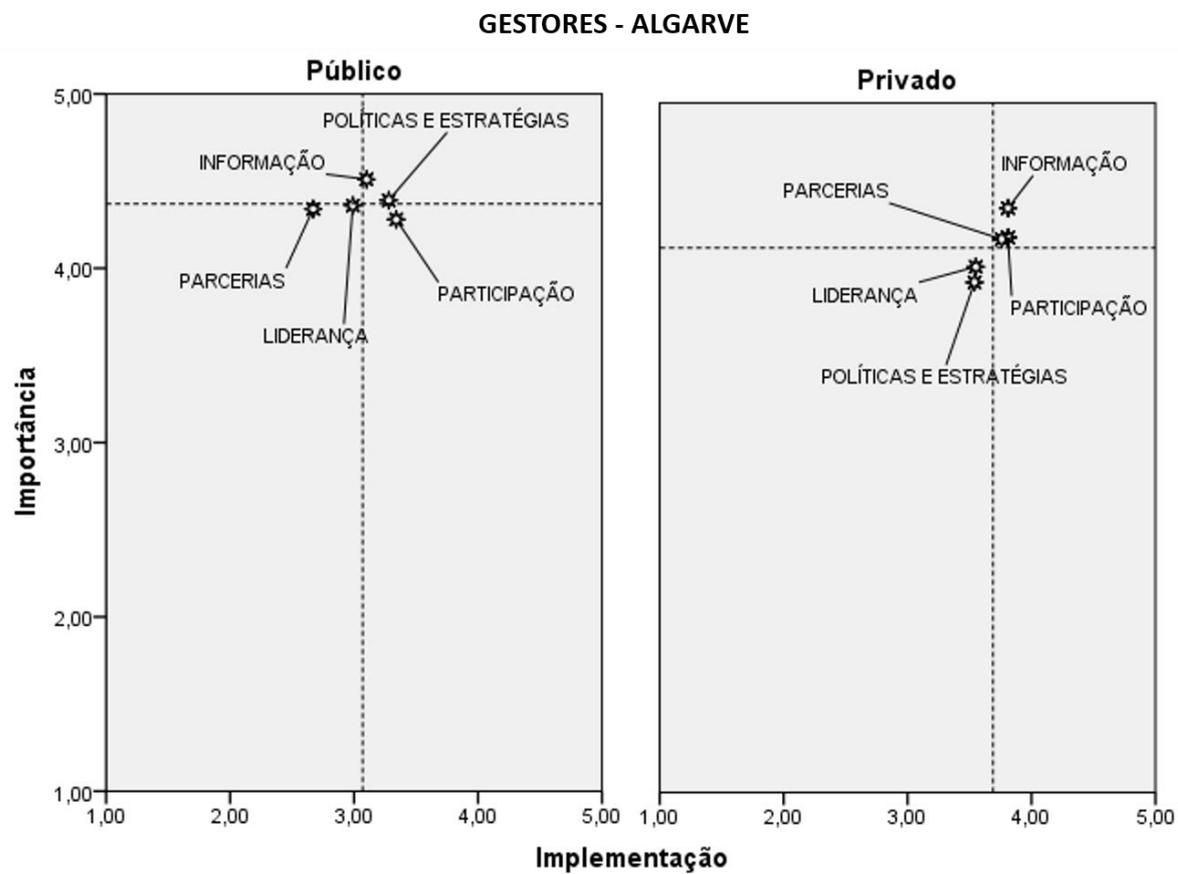


GRÁFICO 11 – Matriz IPA para as categorias de gestores do destino Algarve-Portugal
 Fonte: Elaboração própria (2017).

APÊNDICE D: MATRIZ IPA PARA AS CATEGORIAS DE GESTORES DO DESTINO FOZ DO IGUAÇU-BRASIL

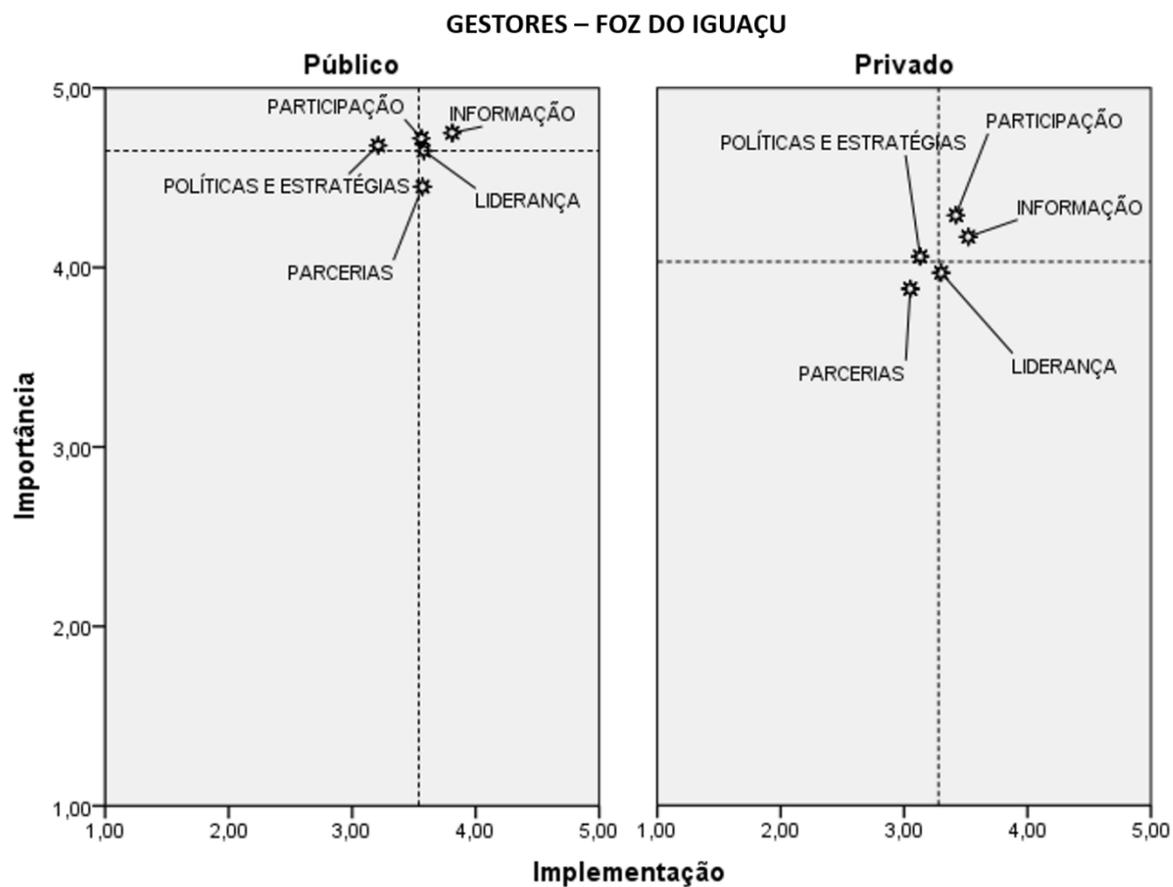


GRÁFICO 12 – Matriz IPA para as categorias de gestores do destino Foz do Iguaçu-Brasil

Fonte: Elaboração própria (2017).