

## GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

### Un análisis comparativo entre dos destinos consolidados en Brasil y Portugal

Rosislene de Fátima Fontana\*

Universidad Estadual del Oeste de Paraná

Foz do Iguaçu, Brasil

Sara Joana Gadotti dos Anjos\*\*

Universidad del Vale de Itajaí

Balneário Camboriú, Brasil

Patrícia Susana Lopes Guerrilha Santos Pinto\*\*\*

Universidad de Algarve - Faro, Portugal

Edar da Silva Añaña\*\*\*\*

Universidad Federal de Pelotas - Brasil

**Resumen:** El crecimiento de la demanda turística internacional de los últimos años y las nuevas exigencias de los mercados consumidores han presionado a los destinos turísticos, exigiendo de sus gestores alternativas y nuevas estrategias para competir a escala mundial. Al estar compuesto el destino turístico por una amalgama de instituciones y considerando que las organizaciones públicas y privadas son los grupos que más influyen en la gestión, es esencial analizarlas para comprender la actividad turística. En este contexto, este estudio buscó comparar el rol de las organizaciones públicas y privadas en la gestión de destinos turísticos consolidados. Se realizó una investigación con estudios exploratorio-descriptivos, un relevamiento bibliográfico y documental para delimitar las dimensiones a ser utilizadas y entrevistas a los gestores públicos y privados de ambos destinos: Foz do Iguaçu (Brasil) y Algarve (Portugal). A los datos recolectados se les aplicó un análisis descriptivo de cada destino, un Análisis de Importancia – Desempeño (IPA) y un estudio comparativo. Los resultados mostraron que tanto los gestores portugueses como brasileños tienen percepciones similares en relación a la importancia e implementación de las dimensiones analizadas relacionadas con el papel de las organizaciones públicas y privadas en la gestión de los destinos. Las semejanzas identificadas en las muestras recogidas en países y realidades diferentes se alinean a la Teoría del Isomorfismo Institucional.

**PALABRAS CLAVE:** Destino turístico, gestión de destinos, organizaciones públicas y privadas, Brasil, Portugal.

\* Doctora en Turismo y Hotelería por la Universidad del Vale de Itajaí (UNIVALI), Balneário Camboriú, Brasil. Profesora Adjunta en la Universidad Estadual del Oeste de Paraná (UNIOESTE), Foz do Iguaçu, Brasil. Dirección Postal: Curso de Hotelaria UNIOESTE. CEP 85870-650, Foz do Iguaçu, Brasil. E-mail: rosislene.fontana@gmail.com rosislene.fontana@unioeste.br

\*\* Doctora en Ingeniería de la Producción / Gestión de Negocios por la Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Brasil. Posdoctora en Gestión de la Calidad de los Destinos Turísticos por la Universitat Jaume I, Castellón de la Plana, España; y Gestión de la Comunicación en destinos por la Universidad de Algarve (UALg), Faro, Portugal. Profesora e Investigadora del Programa de Maestría y Doctorado en Turismo y Hotelería de la Universidad del Vale de Itajaí (UNIVALI), Balneário Camboriú, Brasil. Dirección Postal: 5ª Avenida, 1.100 - Bloco 07 - sala 204 - Bairro: Municípios. CEP 88337-300 Balneário Camboriú-SC – Brasil. E-mail: sara@univali.br; anjos.sara@hotmail.com

\*\*\* Doctora en Métodos Cuantitativos Aplicados a la Economía y la Gestión (especialidad en estadística) y Agregada en Métodos Cuantitativos Aplicados a la Economía y la Gestión (especialidad en estadística) por la Facultad de Economía de la Universidad de Algarve, Faro, Portugal. Maestra en Ciencias Económicas y Empresariales y Licenciada en Gestión de Empresas por la misma institución. Profesora Asociada con Agregación en Métodos Cuantitativos aplicados a la Economía y la Gestión, en la especialidad de Estadística, en la Facultad de Economía de la Universidad de Algarve, Faro, Portugal. Investigadora y vice-presidente del Centro de Investigación sobre los Espacios y las Organizaciones, Universidad de Algarve, Portugal. Editora de Journal of Spatial and Organizational Dynamics. Dirección Postal: Campus de Gambelas, CEP 8005-129 Faro, Portugal. E-mail: pvalle@ualg.pt

\*\*\*\* Posdoctor en Turismo y Hotelería en la Universidad del Vale de Itajaí (UNIVALI), Balneário Camboriú, Brasil. Profesor Asociado de la Universidad Federal de Pelotas, Pelotas, Brasil. Grupo de investigación: Planificación del Destino Turístico – PLAGET. E-mail: edaranana@gmail.com

**Abstract:** *Tourist Destination Management: A Comparative Analysis between Two Consolidated Destinations in Brazil and Portugal. The growth of the international tourist demand of the last years and the new demands of the consumer markets have pressed the tourist destinations, demanding of their managers the search for alternatives and new strategies to compete favorably on a global scale. Being the tourist destination composed by an amalgam of institutions and still, considering that the public and private organizations are groups that more influence in the management, analyzing their roles is an essential question for the understanding of the tourist activity in a certain destination. In this context, this study aimed to comparatively analyze the role played by public and private organizations in the management of consolidated tourist destinations. This was an exploratory-descriptive study, involving bibliographical and documentary research, aiming at delimiting the dimensions to be used, as well as interviews with public and private managers of both studied destinations: Foz do Iguaçu-Brazil and Algarve-Portugal. A structured questionnaire was used, with questions using a Likert scale. After the gathering, we performed the descriptive analysis of each destination and an Importance-Performance Analysis (IPA) and the results compared between the two samples. The results showed that both Portuguese and Brazilian managers have very close perceptions regarding the importance and implementation of the analyzed dimensions related to the role of public and private organizations in the management of destinations. The similarities identified in the samples collected in different countries and realities are aligned with the Theory of Institutional Isomorphism, considering that the role played by public and private organizations is relatively similar in both destinations.*

**KEY WORDS:** *Tourist destination, destination management, public and private organizations, Brazil, Portugal.*

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas la expansión del turismo ha sido favorecida por muchas razones, entre ellas las mejoras significativas en los transportes y las comunicaciones que permitieron que los lugares que antes eran inaccesibles estén disponibles para los turistas (Baños & Jiménez, 2012). De esta forma, según Fontana (2016), los destinos turísticos están buscando nuevas estrategias para competir de forma más favorable a escala mundial, exigiendo una reflexión más profunda por parte de sus gestores y un nivel más elevado de profesionalización para obtener y mantener ventajas competitivas.

Para entender el cambio vivido en la actividad turística, muchos investigadores han estudiado formas para mejorar la gestión de los destinos turísticos, incluyendo el rol de los diferentes actores de los destinos y las asociaciones realizadas. Hay que considerar que el destino turístico está constituido por una amalgama de organizaciones públicas y privadas que conforman un sistema complejo que precisa ser gestionado siguiendo las expectativas de los diversos actores, cuyos objetivos no siempre son claramente identificados (Silva, Mendes & Guerreiro, 2001). Teniendo en cuenta que la gestión del destino involucra actores públicos y privados (Dwyer & Kim, 2003) con diferentes intereses y responsabilidades (Manente, 2008), es imperioso comprender los roles de unos y otros (Mendes, 2004).

Este estudio busca comparar el rol desempeñado por las organizaciones públicas y privadas en el proceso de gestión de dos destinos turísticos consolidados: Algarve (Portugal) y Foz do Iguaçu (Brasil). La región de Algarve, situada al sur de Portugal es uno de los principales destinos turísticos del país, habiendo recibido en 2013 3,2 millones de huéspedes, de los cuales 2,2 millones (70%) eran extranjeros (Portugal, 2013). Foz do Iguaçu es un destino turístico internacional cuyo principal atractivo turístico es las Cataratas de Iguaçu. Es el tercer destino turístico brasileño que más extranjeros recibe, después de Rio de Janeiro y Florianópolis (Portal Brasil, 2013). En 2013 el aeropuerto internacional de Foz do Iguaçu recibió 841 mil visitantes y la autovía internacional, 458 mil visitantes, según la Prefectura Municipal de Foz do Iguaçu (PMFI, 2014), de los cuales el 30% eran extranjeros, mayormente de Argentina, Alemania, Estados Unidos y Uruguay (PMFI, 2013).

Los destinos comparados presentan características únicas y distintas: Algarve es una región del litoral y Foz do Iguaçu se localiza en el interior. Algarve está formado por un conjunto de ciudades y Foz do Iguaçu es un destino único. Ambos destinos tienen en común la explotación del turismo como factor de desarrollo económico, lo que se refleja en la realidad socioeconómica, la ocupación territorial y la oferta turística diversificada de uno y otro, siendo reconocidos nacional e internacionalmente. Así, considerando las especificidades históricas y geográficas, y la forma en que ambos evolucionaron y se consolidaron, es importante comprender la inserción de las organizaciones públicas y privadas en el proceso de gestión de cada uno de ellos.

La presente investigación busca comprender el rol desempeñado por las organizaciones públicas y privadas en el proceso de gestión, ya que estos actores son privilegiados en la gestión del destino (Costa & Azevedo, 2015), y por eso su actuación puede ser determinante para el éxito o fracaso del mismo (Mohr & Spekman, 1994; El-Gohary, Osman & El-Diraby, 2006). Se asume como presupuesto que la asociación entre las organizaciones públicas y privadas es esencial para la gestión de los destinos y debe ser estimulada (Buhalis, 2000; El-Gohary, Osman & El-Diraby, 2006; Bagaric, 2010). Además, compartir información, recursos y conocimientos entre las organizaciones es esencial para su éxito (Mohr & Spekman, 1994; Beaumont & Dredge, 2010; Spyriadis, Buhalis & Fyall, 2011; Daryaei, Aliashrafipour, Eisapour & Afsharian, 2012). En resumen, el presente artículo tiene por objetivo analizar comparativamente el rol desempeñado por las organizaciones públicas y privadas en la gestión de los destinos turísticos Foz do Iguaçu (Brasil) y Algarve (Portugal).

## **LA NECESARIA INTEGRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS EN LA GESTIÓN DE DESTINOS**

Los cambios en el comportamiento y en el estilo de vida tienden a provocar un profundo impacto en la evolución del turismo, presionando la diversificación de las ofertas turísticas (Zucco, 2012), lo que requiere una rápida adaptación por parte de los destinos (Bagaric, 2010). Las organizaciones, incluidos los destinos turísticos, se esfuerzan constantemente para conseguir ventajas competitivas en relación a la competencia como única forma de sobrevivir en un mercado cada vez más disputado (Jones, 2010).

Con la creciente competencia a nivel internacional, la calidad de los servicios ofrecidos es un factor crítico en la elección de los destinos (Barros, 2008), de tal forma que para ofrecer los productos y servicios deseados por el mercado es necesario integrar los recursos y las competencias del destino turístico (Oliveira, 2013). La gestión debe incorporar personas tanto del sector público (órganos y secretarías de gobierno) como privado (entidades de apoyo, organismos de clases y empresas particulares), para gerenciar los recursos existentes o creados en el destino (Dwyer & Kim, 2003; Vianna, 2011) en provecho de la competitividad y la prosperidad socioeconómica (Vianna, 2011).

Atender las expectativas de clientes más informados y exigentes implica la necesidad de innovar constantemente y esto requiere que los actores públicos y privados se integren de forma coherente para gestionar el destino turístico (Manente, 2008), proporcionando experiencias encantadoras que superen las alternativas ofrecidas en el mercado turístico (Cracolici & Nijkamp, 2008). A continuación se presentan cinco dimensiones de análisis, a través de las cuales la integración de los agentes públicos y privados redundará en provecho de la competitividad y de la sustentabilidad de los destinos.

## **DIMENSIONES DE ANÁLISIS**

La gestión equilibrada de un destino no puede prescindir de la participación activa y equánime de las organizaciones públicas y privadas en la toma de decisiones (Semeone, Laws, Ruhanen, Wang & Scott, 2011). Por esta razón la evaluación de la percepción de los gestores en relación a la participación de las organizaciones públicas y privadas en el proceso de gestión del destino es tan importante para su éxito (El-Gohary, Osman & El-Diraby, 2006). Así, la dimensión *participación* busca obtener la percepción de los gestores públicos y privados en relación a la participación de las organizaciones públicas y privadas en la gestión del destino, por medio del conocimiento de la atención dada a las organizaciones y la participación activa de las mismas en el proceso de gestión de destinos.

La atención dada a los actores en el proceso de gestión del destino, como su participación, es vista como de suma importancia para el éxito del mismo (Mohr & Spekman, 1994), aunque éste no siempre ocurra. En base a la Agenda Regional del Mar de Algarve (CCDRAlgarve, 2008) y el Plan Estratégico Nacional de Turismo (Turismo de Portugal, 2011) es posible observar la atención dada a la participación de las organizaciones públicas y privadas en ese destino. En Foz do Iguaçu la atención dada a las organizaciones públicas y privadas puede ser observada por la representación de éstas en el Consejo Municipal de Turismo (PDITS-FI, 2009).

Los nuevos modelos de gestión preconizan la disminución de dos grados jerárquicos, posibilitando que más personas participen de las decisiones empresariales (Préve, Moritz & Pereira, 2010), haciendo que la participación activa y equilibrada de las organizaciones públicas y privadas se torne tan relevante para la gestión del destino (El-Gohary, Osman & El-Diraby, 2006). En Algarve la participación de las organizaciones públicas y privadas está regulada por la Agenda Regional del Mar de Algarve (CCDRAlgarve, 2008) y el Plan Estratégico Nacional de Turismo (Turismo de Portugal, 2011), y en Foz

do Iguazu la participación se da principalmente en el Consejo Municipal de Turismo, organismo responsable del establecimiento de las directrices para el turismo local (PDITS-FI, 2009).

El turismo es una actividad diversificada que requiere cooperación entre los sectores público y privado para sobrevivir y prosperar. Las relaciones entre estos dos sectores precisan ser equilibradas, con acciones coordinadas y basadas en la confianza, para aumentar la eficiencia de la cooperación (Putnam, 2000 citado por Cançado, Silva Jr., Schommer & Rigo, 2008). La dimensión *asociaciones* tiene como objetivo evaluar la percepción de los gestores públicos y privados sobre las asociaciones establecidas por las organizaciones en la gestión del destino y la participación de las organizaciones en la creación y desarrollo de las asociaciones. La colaboración entre las organizaciones públicas y privadas puede desempeñar un rol fundamental para alcanzar los objetivos de los destinos (Haven-Tang & Sedgley, 2014), una característica intrínseca de la gestión de destinos (Spyriadis, Buhalis & Fyall, 2011).

La cooperación entre las organizaciones se da cuando hay confianza mutua y certeza de poder contar con los socios cuando es necesario (Cançado *et al.*, 2008). El establecimiento de asociaciones entre los sectores público y privado no es tarea fácil (Go & Govers, 1999; Dwyer & Kim, 2003), pero puede ser exitoso cuando las asociaciones buscan la gestión compartida del destino. En Algarve la competitividad es facilitada por la cultura de las asociaciones, una tradición que facilita la gestión de recursos y mejora el desempeño del destino (Turismo de Portugal, 2015). En Foz do Iguazu las asociaciones entre las organizaciones son estimuladas por el Foro de Turismo Sustentable Cataratas & Caminhos y por la Agencia de Desarrollo Turístico de la Región Oeste de Paraná - ADETUROESTE, ambas instancias de gobernanza regional volcadas a la gestión del destino (PDITS-FI, 2009).

El proceso de globalización de la economía mundial refuerza la competencia entre los países y regiones como destinos turísticos, estimulando y haciendo un llamamiento a cambios estructurales en la actividad turística (Matias & Sardinha, 2008). Los actores del destino influyen en el proceso decisorio de acuerdo con el sistema de valores de cada uno por medio de las relaciones que establecen entre sí, las cuales pueden darse bajo la forma de alianzas cuando sus objetivos, intereses y aspiraciones son idénticos o complementarios (Préve, Moritz & Pereira, 2010). Una alianza estratégica es un acuerdo que compromete a dos o más empresas a compartir sus recursos para desarrollar nuevas oportunidades de negocios, pudiendo ser usadas para gerenciar interdependencias competitivas (Jones, 2010). De esta forma, las asociaciones facilitan la innovación y renovación necesarias para la competitividad de los destinos turísticos (Go & Govers, 1999). El establecimiento efectivo de estas asociaciones entre las organizaciones públicas y privadas corrobora el desempeño superior de los destinos.

El ambiente globalizado requiere flexibilidad y velocidad en la toma de decisiones, y para eso las organizaciones precisan contar con equipos ágiles e integrados por la tecnología de la información para poder interactuar a partir de diferentes lugares (Cohen, 1995 citado por De Paula, 2007). *“En la*

*sociedad interactiva e interrelacionada en la que vivimos, la información es el principal activo en la lucha por la supervivencia de las organizaciones”* (Starec, 2008: 48). La dimensión *información* busca evaluar la percepción de los gestores públicos y privados en cuanto a la información compartida y sus recursos facilitadores. El uso de esta dimensión se justifica por la importancia que tiene compartir información entre los socios para la gestión del destino (Mohr & Spekman, 1994; Beaumont & Dredge, 2010).

La información es fuente de poder, riqueza, éxito y espiritualidad, y desde el punto de vista organizacional es uno de los recursos importantes que están disponibles para gestionar los destinos, encontrándola en diversos sistemas de información formados por distintas fuentes y canales (Daryaei *et al.*, 2012). Es necesario y primordial que las organizaciones colaboren con el desarrollo de sistemas de información en los destinos. En la era del conocimiento y de la tecnología lo que las organizaciones pueden hacer depende de lo que los sistemas de información permiten realizar (Alves, 2008). Al mejorar la calidad de la información, la tecnología de la informática puede mejorar la calidad de la toma de decisiones en la gestión de las organizaciones (Préve, Moritz & Pereira, 2010). Barnard (1971 citado por De Paula, 2007) afirma que la comunicación se relaciona con la formulación de propósitos y la transmisión de las prescripciones coordinadas para la acción y para otros actos, destacando que el establecimiento y el mantenimiento de un sistema de información es una tarea primaria de los gestores.

Los cambios en el mercado turístico y la necesidad de nuevas estrategias que respondan a los desafíos actuales y futuros reclaman políticas capaces de responder a los problemas de reestructuración económica, social y ambiental (Ferreira, 2009). Este escenario requiere una política de turismo flexible para un destino turístico, a fin de responder a las necesidades del mercado y de la industria global. Siendo los gestores los principales actores de las organizaciones precisan disponer de competencias necesarias para conducir equipos en la elaboración e implementación de estrategias organizacionales (Silva, 2008). Debe considerarse que la estrategia de una organización es una secuencia específica de decisiones y acciones que los gestores toman para utilizar importantes competencias esenciales para alcanzar una ventaja competitiva y superar a sus competidores (Jones, 2010). Por lo tanto, la dimensión *políticas y estrategias* busca obtener la percepción de los gestores públicos y privados en cuanto a la definición de las políticas y estrategias de las organizaciones, la existencia de políticas que identifican las responsabilidades y contribuciones para el establecimiento de asociaciones, el conocimiento por parte de las organizaciones de la participación y cooperación concreta de los representantes de las organizaciones en la gestión del destino y el conocimiento por parte de las organizaciones de revisiones y actualizaciones de políticas y estrategias. Esta dimensión fue utilizada ya que las políticas y estrategias adecuadas contribuyen a gerenciar los destinos turísticos (Manente, 2008), considerando que la participación y cooperación de diferentes actores del turismo en la toma de decisiones contribuye a una gestión más democrática (Bramwell & Lane, 2011).

En general, los destinos tienden a ser fuertes en la definición de políticas y estrategias (Go & Govers, 2000), siendo recomendado que las políticas y estrategias del destino estén apoyadas en leyes y reglamentaciones directas para tener un buen potencial de aplicación (Dinica, 2009). Pero es

igualmente importante que las políticas y estrategias volcadas a la gestión del destino sean definidas por las organizaciones con igual seriedad. El monitoreo constante de las políticas de turismo puede alertar a los gestores sobre ciertas situaciones. Por ejemplo, si no se está alcanzando el público deseado o si las mismas están sesgando el sistema (Hall & Jenkins, 1995 citados por Ferreira, 2009).

El liderazgo es considerado un factor importante para el éxito de cualquier organización y consecuentemente de los destinos turísticos (Freitas & Sarmiento, 2008). Para Kouzes & Posner (1977 citados por Prêve, Moritz & Pereira, 2010), el liderazgo es el arte de movilizar a los otros para que quieran luchar por aspiraciones compartidas. Tiene como rol señalar claramente la importancia del conocimiento, patrocinar las iniciativas y reconocer a las personas que crean y comparten conocimiento (Angeloni, 2008). Los gestores de un destino turístico deben actuar de acuerdo con los procesos y métodos definidos con credibilidad y confianza, tornándose esencial un liderazgo estratégico del destino que establezca consenso entre todas las partes interesadas (Boksberger, Anderegg & Schuckert, 2011). Así, la dimensión *liderazgo* del destino busca obtener la percepción de los gestores públicos y privados acerca del involucramiento de los liderazgos públicos y privados en la planificación y toma de decisiones para la gestión del destino, por medio de la contribución de las organizaciones en la toma de decisiones, del conocimiento de los líderes del destino, del conocimiento del monitoreo de la gestión por parte de los líderes, del conocimiento del estímulo a la comunicación interna y externa por parte de los líderes y del conocimiento de mecanismos de garantía de una participación equilibrada de las organizaciones en la toma de decisiones para el destino. Esta dimensión fue utilizada ya que el liderazgo de los destinos requiere un alto grado de confianza (Beritelli & Bierger, 2014), debiendo ser dotada de habilidades de comunicación, negociación y construcción de relaciones (KPMG, WTO & WTOBC, 2003) entre los actores, permitiendo crear un ambiente de confianza entre los socios del destino.

El liderazgo, según Dwyer & Kim (2003) es necesario para brindar una dirección general para el desarrollo del turismo en el destino. Ante esta afirmación y sabiendo que la participación de una gama diversificada de actores (públicos y privados) para la toma de decisiones puede mejorar los procesos democráticos en la gestión del destino (Bramwell & Lane, 2011), conocer cuánto contribuyen dichas organizaciones en la toma de decisiones en sus destinos resulta esencial para comprender el liderazgo puesto en práctica en el destino.

La participación está relacionada con los sistemas y mecanismos que las organizaciones poseen para garantizar la actuación de varios actores en la toma de decisiones, planificación y gestión de los destinos (Semeone *et al.*, 2011). Por lo tanto, el control y monitoreo forman parte de una buena gobernanza del destino, requiriendo mecanismos para medir el desempeño operativo del mismo y también para controlar las decisiones tomadas (Pechlaner, Raich & Kofink, 2011), siendo importante que los líderes públicos y privados monitoreen la gestión del destino.

Las principales ventajas de una mejor comunicación en las organizaciones son: funcionamiento organizacional independiente de tiempo y distancia; mayor difusión de la información y el conocimiento, particularmente a las personas localizadas en áreas remotas; y creación de grupos y organizaciones ligados electrónicamente (Gerstein, 1993 citado por De Paula, 2007). Una efectiva comunicación de la información a usuarios potenciales representa oportunidades de incremento de la producción de bienes y servicios, y nuevas posibilidades de expansión y competitividad para las organizaciones (Freire, 2008). La comunicación es un requisito básico en la gestión de destinos ya que si es eficaz garantiza a todos los actores una mejor recepción y comprensión de la información necesaria para atender sus objetivos (Dabphet, Scott & Ruhanen, 2012), siendo importante conocer cuánto estimulan los líderes públicos y privados la comunicación externa en el destino.

El proceso de toma de decisiones organizacional implica la identificación y solución de problemas en una organización y está influido por una serie de factores, particularmente relacionados con la estructura interna de la organización y el nivel de estabilidad o inestabilidad del ambiente externo (Daft, 2002). La toma de decisiones organizacionales es el proceso en el cual se responde a un problema buscando una solución o acción para crear más valor para los *stakeholders* organizacionales (Jones, 2010). Esto implica elegir procedimientos operativos más eficaces para tratar las actividades de creación de valor de una organización, implementando soluciones más eficaces y permitiendo que la organización se adapte a las condiciones inciertas del ambiente (Jones, 2010). El uso de la información permite a los gestores tomar mejores decisiones, aprender de los clientes y la competencia y monitorear resultados (Davenport citado por Starec, Gomes & Chaves, 2008). Así, la participación equilibrada de las partes interesadas puede favorecer debates y la construcción de consenso, requiriendo reglas claras para que todos los involucrados perciban sus responsabilidades en el proceso (D'Angella, De Carlo & Sainaghi, 2010). De esta forma, la existencia de mecanismos para una participación equilibrada de las organizaciones en el proceso de toma de decisiones en los destinos es de suma importancia para el éxito de la gestión.

Las últimas décadas fueron marcadas por fuertes cambios en el modo de gestión de las organizaciones públicas y privadas (Roedel, 2008) y de los destinos turísticos. Al atraer personas para participar de su funcionamiento, la organización define roles que las mismas deberán representar adecuando sus habilidades y formas de desempeño personal al comportamiento requerido para lograr los objetivos deseados (Teixeira, 1999). La diferenciación en una organización de los roles de cada uno resulta en claridad sobre la autoridad y las responsabilidades de cada uno en el sistema; siendo que la autoridad es el poder de tornar a las personas responsables de sus acciones y de tomar decisiones sobre cómo invertir y utilizar los recursos de la organización (Jones, 2010). Por lo tanto, el éxito de la gestión del destino dependerá de la capacidad de los diferentes actores para desempeñar sus respectivos roles (Valls, 2006), tornándose de gran importancia conocer el rol desempeñado por las organizaciones públicas y privadas en la gestión de los destinos turísticos.

Ante las argumentaciones realizadas el estudio de dichas dimensiones hace una contribución al

avance de los estudios sobre gestión de destinos turísticos, posibilitando comprender el rol desempeñado por las organizaciones públicas y privadas en el proceso de gestión de destinos turísticos consolidados internacionalmente con características tan distintas entre sí.

## METODOLOGÍA

Para el presente trabajo se realizó una investigación bibliográfica y documental para entender el estado del arte y delimitar las dimensiones a ser utilizadas, además de entrevistas a los gestores públicos y privados de ambos destinos, Foz do Iguaçu (Brasil) y Algarve (Portugal).

Los datos primarios fueron recolectados a través de un cuestionario estructurado con preguntas en escala, ya que la intención era medir grados y no calidades, trabajando con una escala de actitud. Se utilizó una escala tipo *Likert*, muy utilizada en estudios que involucran la evaluación de actitudes de individuos en relación a situaciones o fenómenos (Dencker, 2007; Fortin, 2009). Se trabajó con 31 variables y 5 dimensiones para comparar las dos muestras (Tabla 1), que fueron identificados a partir de la literatura revisada.

Tabla 1: Dimensiones y variables utilizadas para comparar los dos destinos

Dimensiones	Variables
Participación	Atención a organizaciones públicas Atención a organizaciones privadas Participación activa de las organizaciones públicas Participación activa de las organizaciones privadas
Asociaciones	Asociaciones establecidas Creación y desarrollo de asociaciones con las organizaciones públicas Creación y desarrollo de asociaciones con las organizaciones privadas Establecimiento de asociaciones con organizaciones públicas Establecimiento de asociaciones con organizaciones privadas
Información	Compartir información Desarrollo e implementación de sistemas Transparencia en las organizaciones públicas Transparencia en las organizaciones privadas
Políticas y Estrategias	Definición de políticas y estrategias Política transparente en las organizaciones públicas Política transparente en las organizaciones privadas Participación y cooperación concreta de los representantes de organizaciones públicas Participación y cooperación concreta de los representantes de organizaciones privadas Revisión y actualización de los representantes de las organizaciones públicas Revisión y actualización de los representantes de las organizaciones privadas
Liderazgo	Toma de decisiones Conocimiento de los líderes públicos Conocimiento de los líderes privados Monitoreo de la gestión por parte de los líderes públicos Monitoreo de la gestión por parte de los líderes privados Comunicación interna – líderes públicos Comunicación interna – líderes privados Comunicación externa – líderes públicos Comunicación externa – líderes privados Participación equilibrada de las organizaciones públicas en la toma de decisiones Participación equilibrada de las organizaciones privadas en la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

La población objeto de estudio estuvo constituida por los gestores públicos y privados, ligados directa o indirectamente a la gestión de los destinos estudiados. Para definir la muestra se utilizó el muestreo no probabilístico, intencional, en el cual el investigador deliberadamente elige los elementos que juzga representativos de la población para componer la muestra (Costa Neto, 1977; Dencker, 2007). Considerando que la elección de '*expertos*' (profesionales especializados) es una forma de muestreo intencional usado para escoger elementos 'típicos' y 'representativos' para una muestra (Kish, 1965; Aaker, Kumar & Day, 1995; Kinneer & Taylor, 1979; citados por Oliveira, 2001), el empleo de este tipo de muestra requiere el conocimiento de la población y de los elementos seleccionados. Por tratarse de un muestreo no probabilístico, no fue posible la aplicación de fórmulas estadísticas para el cálculo del tamaño muestral y de los errores de muestreo (Marconi & Lakatos, 2002).

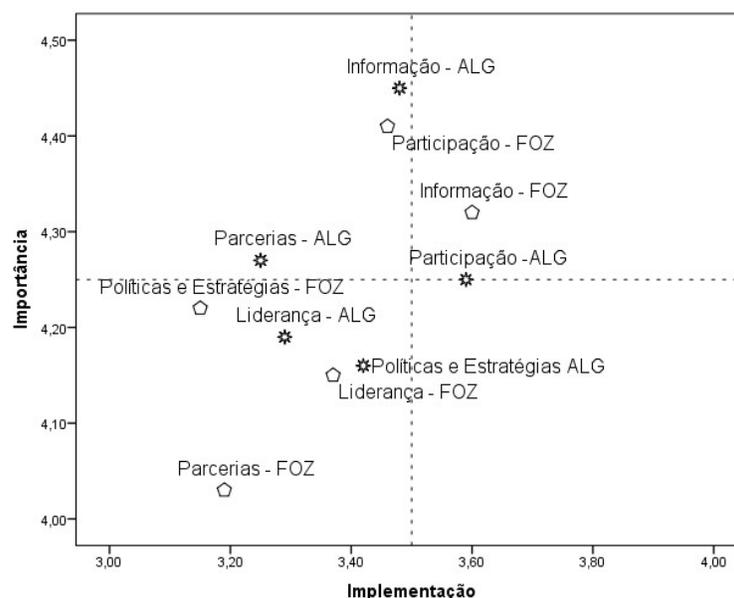
En Algarve (Portugal) la población de interés fue definida a partir del registro existente en la Universidad de Algarve de entidades/gestores públicos y privados involucrados directa e indirectamente en la gestión del destino. De los 46 (cuarenta y seis) agentes identificados inicialmente, 30 (treinta) aceptaron participar de la investigación. La muestra quedó constituida por dos agencias de viaje, ocho hoteles de cuatro o cinco estrellas incluso hoteles de golf, cinco asociaciones de clase volcadas al turismo en Algarve, siete cámaras municipales representadas por el presidente o responsable de la cartera de turismo, seis entidades regionales de turismo y dos representantes de la Universidad de Algarve ligados directa o indirectamente al turismo en el destino. En Foz do Iguaçu (Brasil) se identificaron inicialmente 47 (cuarenta y siete) entidades/gestores públicos y privados involucrados directa o indirectamente en la gestión del destino, de los cuales 30 (treinta) aceptaron participar efectivamente de la investigación. La muestra en Foz do Iguaçu quedó constituida por dos representantes del órgano público municipal de turismo, un representante regional del turismo estadual, un representante de la universidad estadual local ligado directamente al turismo, un instituto internacional localizado en el destino involucrado en acciones directas e indirectas en la gestión de la actividad turística, un representante del Convention & Visitors Bureau local, cinco representantes de sindicatos y asociaciones de clase ligados al turismo, un representante del Consejo Municipal de Turismo, diez representantes de hoteles de tres, cuatro o cinco estrellas, un representante de agencias y transporte receptivo, dos representantes de organizadores de eventos, tres representantes de emprendimientos de alimentación y dos representantes de agencias de viaje, todos ligados directa o indirectamente al turismo en el destino.

En un primer momento se procedió al análisis descriptivo para cada destino turístico en estudio y luego se realizó un Análisis de Importancia - Desempeño (IPA), técnica empleada en varias áreas asociadas al turismo, en particular en gestión, hotelería, ocio y recreación (Silva, 2010). El IPA tiene ventajas particulares en el análisis de destinos ya que puede ser utilizado para identificar las oportunidades de mejoras y orientar los esfuerzos de planificación estratégica (Dwyer, Cvelbar, Edwards & Mihalic, 2012).

## PRINCIPALES RESULTADOS ALCANZADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo con los análisis descriptivos referentes al grado de importancia dado a las dimensiones por los entrevistados en los dos destinos se observó que la dimensión información es considerada por los gestores públicos y privados del destino Algarve como la más importante y la dimensión políticas y estrategias, aunque haya sido bien evaluada, fue considerada menos importante. Se observó que los gestores públicos y privados del destino Foz do Iguacu perciben la dimensión participación como la más importante, mientras que la dimensión asociaciones, aunque haya sido bien evaluada, puede ser considerada la menos importante para la gestión del destino. Así, aunque haya habido algunas diferencias de percepción entre los gestores de los destinos estudiados se puede afirmar que ambos grupos entienden como importantes para la gestión de los destinos a las dimensiones presentadas. Para una mejor comparación de la importancia atribuida por los entrevistados, los resultados fueron tabulados en forma de matrices y éstas fueron convertidas en un gráfico de dos ejes representando en uno de ellos la puntuación media atribuida a la importancia, y en el otro la implementación de cada dimensión (Figura 1).

Figura 1: Matriz IPA para la media de las dimensiones obtenidas en los destinos Algarve (ALG) y Foz do Iguacu (FOZ)



Fuente: Elaboración propia

La interpretación del gráfico IPA requiere cuidado, considerando que la delimitación de los hemisferios impone cierta arbitrariedad. Por esta razón es importante seleccionar con criterio las líneas de grado que separan los cuadrantes, pues dependiendo del punto donde se coloca la 'cruz', los resultados pueden ser interpretados en forma diferente (Bacon, 2003 citado por Dwyer *et al.*, 2012). La práctica común es la utilización de los valores medios observados para determinar el punto de cruz en la matriz IPA (Dwyer *et al.*, 2012), por lo tanto la misma será seguida en este estudio.

Aquí se optó por delimitar el eje vertical (importancia de las dimensiones) entre 4,0 y 4,5, y el eje horizontal (implementación de las dimensiones) entre 3,0 y 4,0, para realzar las diferencias y facilitar la interpretación. Como se trata de posiciones relativas es importante resaltar que la representación de una dimensión en un cuadrante inferior (Asociaciones – Foz) no significa que no sea vista como importante para los entrevistados; significa que es un poco menos importante que otras que aparecen en los cuadrantes superiores (Participación – Foz e Información – Foz). El modelo de cuatro cuadrantes ayuda a identificar las áreas de mejor performance y las que requieren mayor cuidado.

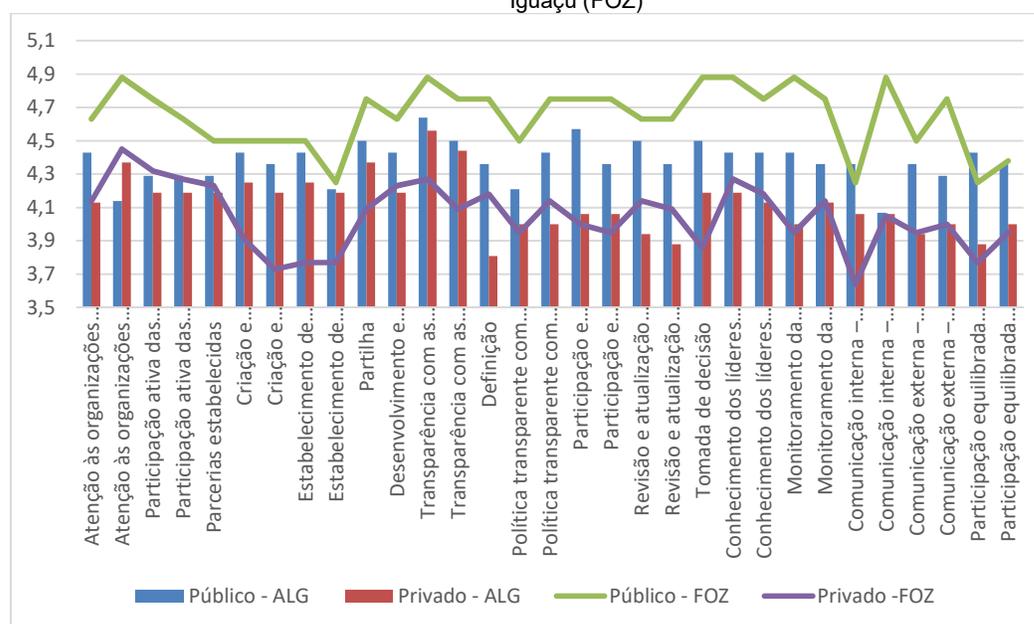
De esta forma, los indicadores representados en el cuadrante superior izquierdo (Q1) son considerados importantes para la performance del destino, pero su implementación es relativamente baja y por eso requieren mayor atención por parte de los gestores del destino. El cuadrante superior derecho (Q2) reúne los indicadores de gran importancia y alta implementación, son los indicadores de excelencia que los gestores del destino precisan cuidar para que se mantengan como están. El cuadrante inferior izquierdo (Q3) presenta indicadores de menor importancia relativa y menor grado de implementación, son puntos relativamente débiles, que debido a su menor importancia en el contexto eventualmente pueden ser dejados de lado siendo superados por otros más importantes. El cuadrante inferior derecho (Q4) presenta los atributos de menor importancia relativa y alta implementación, puntos en los cuales el destino es fuerte y eventualmente puede estar habiendo algún desperdicio de recursos y esfuerzos.

Conforme la Figura 1 aunque existan diferencias de percepción en cuanto a la importancia de las dimensiones de análisis y la implementación de las mismas, se observa que las medias de las evaluaciones de los gestores de uno y otro destino son bastante próximas. La distribución espacial de las respuestas sugiere que los gestores de ambos destinos atribuyen grados semejantes a cada una de las dimensiones, tanto en relación a la importancia como a su implementación, en tanto existen diferencias perceptibles de opinión en relación a la importancia de las asociaciones y al grado de implementación de las políticas y estrategias para la competitividad de cada uno de los destinos: tanto en una como en otra la percepción de los gestores de Algarve es superior a la informada por los gestores de Foz do Iguçu.

La relativa similitud de percepción de los gestores de Algarve y de Foz do Iguçu, reportada en los párrafos precedentes, precisa ser tomada con cuidado considerando que la información se refiere a la media de cada uno de los grupos, los cuales son formados por dos subgrupos: gestores públicos y gestores privados. Como la participación del sector privado en las acciones y decisiones típicas de gobierno cambia de país a país, es preciso evaluar las posibles diferencias de percepción entre los agentes públicos y privados en uno y otro contexto. Por medio de la tabulación cruzada de los datos de los gestores públicos y privados de los destinos Algarve (Portugal) y Foz do Iguçu (Brasil), fue posible tener una visión más clara de la percepción de estas categorías.

La primera constatación que se hace al analizar la percepción de los gestores por categorías (públicos y privados), es que la diferencia de visiones existente entre los dos subgrupos es substancialmente mayor en la muestra brasileña que en la portuguesa. El resultado, como se ve en la Figura 2, sugiere que los gestores públicos de ambas muestras, atribuyen un grado de importancia superior al atribuido por los gestores privados en la casi totalidad de las variables, pero el *gap* existente en la muestra brasileña (diferencia entre las dos líneas) es substancialmente mayor a las diferencias que se perciben en la muestra portuguesa (altura de las columnas). Llama la atención la gran importancia dada a las variables investigadas por los gestores públicos brasileños, que más allá de ser superior la percepción de sus compatriotas del sector privado, supera la evaluación de los gestores portugueses (públicos y privados) en prácticamente todas las dimensiones.

Figura 2: Importancia de las variables en la visión de los gestores públicos y privados de Algarve (ALG) y Foz do Iguaçu (FOZ)



Fuente: Elaboración propia

Analizando la Figura 2 se percibe que las cuatro variables correspondientes a '*participación*' de las organizaciones públicas y privadas en la gestión del destino, corresponden a la única área en la cual los gestores privados brasileños atribuyen mayor importancia que los gestores portugueses. Los gestores privados de Foz do Iguaçu entienden que sus organizaciones reciben menor importancia que la dada a las organizaciones públicas, pero aún así su evaluación supera la importancia dada por los colegas portugueses a esa dimensión.

Analizando el resultado referente a las cinco variables que componen la dimensión '*asociaciones*' entre las organizaciones públicas y privadas en la gestión del destino, se percibe que los gestores públicos atribuyen mayor importancia que los privados en ambos destinos. Llama la atención la diferencia de evaluación entre los dos subgrupos brasileños, especialmente en las tres últimas variables de esta dimensión ('creación y desarrollo de asociaciones con organizaciones privadas',

‘establecimiento de asociaciones con organizaciones públicas’ y ‘establecimiento de asociaciones con organizaciones privadas’), las cuales son vistas de forma mucho más crítica por los gestores privados que por los gestores ligados al poder público. Analizando el gráfico se percibe que esta es un área de gran alejamiento, lo que sugiere la existencia de discordancias entre los dos subgrupos.

En relación a la ‘*información*’ compartida entre los entes públicos y privados en los destinos, se observa que los gestores públicos en los dos destinos, atribuyen mayor importancia que los gestores privados, siendo que en Foz do Iguaçu (Brasil) esta diferencia es un poco más acentuada. En cuanto a ‘*políticas y estrategias*’ del destino y su relación para fortalecer las asociaciones de las organizaciones públicas y privadas, se observa que los gestores públicos de ambos destinos atribuyen mayor importancia a esta dimensión que los gestores privados, destacándose Algarve, donde la diferencia de percepción entre las dos categorías se revela con gran intensidad.

En relación al ‘*liderazgo*’, o sea el involucramiento de los liderazgos públicos y privadas en la planificación y toma de decisiones para la gestión del destino, se observa que los gestores públicos de ambos destinos atribuyen mayor importancia a la dimensión que los gestores privados, siendo que en el destino Foz do Iguaçu (Brasil) la diferencia de la percepción entre los gestores públicos y privados es la más pronunciada. La ‘comunicación interna de los líderes públicos’ parece ser bastante problemática entre los brasileños, conforme se puede notar por el vértice profundo que se forma en las líneas representativas de ambas categorías; y ocurre con la ‘participación equilibrada de las organizaciones públicas en la toma de decisiones’, pero en este caso el problema alcanza también a los gestores privados de Algarve.

Así, los resultados presentados en las dos muestras recolectadas llevan a la conclusión de que tanto los gestores públicos como privados de Algarve (Portugal) y Foz do Iguaçu (Brasil), tienen percepciones muy similares en relación a la importancia y la implementación de las dimensiones en análisis, relacionadas con el desempeño del rol de las organizaciones públicas y privadas en los destinos. Se observa también que en general los gestores públicos perciben la importancia de las dimensiones de análisis de forma más positiva que los gestores privados, y que esta diferencia es mayor entre los gestores brasileños que entre los portugueses.

Las semejanzas identificadas en las muestras recogidas en países y realidades diferentes se alinean a la Teoría del Isomorfismo Institucional (Dimaggio & Powell, 2005; Motta & Vasconcelos, 2009; Jones, 2010), considerando que el rol desempeñado por las organizaciones públicas y privadas es relativamente semejante en uno y en otro destino. Los resultados presentados sugieren que las organizaciones concebidas para gestionar los destinos turísticos tienden a ser isomórficas, o sea a reproducir modelos y comportamientos semejantes independientemente del contexto donde actúen.

Por lo tanto, de acuerdo con los resultados presentados es posible afirmar que la matriz IPA contribuye significativamente al análisis del rol de las organizaciones públicas y privadas en la gestión

de los destinos estudiados, así como permitió la identificación de las mejoras prioritarias a ser desarrolladas por la gestión de los mismos buscando la excelencia y aumentando las ventajas competitivas ante la competencia.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Siendo la participación de las organizaciones públicas y privadas esencial en el proceso de gestión del destino (Mohr & Spekman, 1994; El-Gohary, Osman & El-Diraby, 2006), la medición del nivel de participación de cada una subsidia acciones de mayor aproximación de las mismas en este proceso, contribuyendo significativamente al éxito del destino turístico.

Por lo tanto, la presente investigación abarcó dos destinos turísticos internacionales renombrados y consolidados, con características muy distintas, Algarve (Portugal) y Foz do Iguaçu (Brasil), con muestras definidas entre los gestores públicos y privados, directa o indirectamente relacionados con la gestión del destino, propiciando un estudio comparativo de los resultados presentados en uno y otro destino.

Entre los principales resultados presentados se destaca la percepción que los gestores de las muestras utilizadas tienen del papel desempeñado por las organizaciones públicas y privadas en la gestión de su respectivo destino. Se observó que tanto en el destino portugués como brasileño, los gestores tienen una clara percepción de la importancia de las dimensiones tratadas, considerando que todas las dimensiones fueron percibidas como extremadamente importantes, lo que coincide con la literatura utilizada, la cual establece la importancia de dichas dimensiones para el análisis del papel de las organizaciones públicas y privadas en la gestión de destinos turísticos. En cuanto a la percepción de dichos gestores sobre la implementación de las dimensiones estudiadas, se observó que en las dos muestras se identificó una implementación media de las mismas. Este resultado permite ver la contribución de este estudio a la gestión de los destinos, ya que muestra las lagunas que permiten proponer medidas para el desarrollo de acciones específicas, vislumbrando una aproximación de los niveles de importancia e implementación atribuidos y posibilitando una mayor integración y participación de las organizaciones públicas y privadas en la gestión de los destinos turísticos, contribuyendo a un desempeño superior y de excelencia del destino.

También es posible afirmar que, de acuerdo con la percepción de la población investigada, las dimensiones tratadas fueron significativas para el análisis del papel desempeñado por las organizaciones públicas y privadas en la gestión de los destinos turísticos, considerando la importancia atribuida a las dimensiones propuestas, así como el isomorfismo organizacional detectado en la evaluación de los gestores y el hecho de que las dimensiones utilizadas en esta investigación fueron capaces de analizar el papel que dichas organizaciones han desempeñado en la gestión de los dos destinos estudiados, conforme lo observado en las discusiones realizadas. Por lo tanto, la presente

investigación contribuye al análisis del rol desempeñado por las organizaciones públicas y privadas en la gestión de destinos turísticos, buscando un desempeño superior y la excelencia de los destinos.

Como en la mayoría de las investigaciones desarrolladas en este trabajo se encontraron algunas limitaciones que se destacan a continuación: el número reducido de la muestra en razón de la población representativa a ser investigada, lo que imposibilitó la estimación de un modelo con la ayuda de un software estadístico, así como imposibilitó determinados análisis estadísticos que podrían haber contribuido al presente estudio; la ausencia de un número mayor y más actualizado de información sobre la gestión turística desarrollada por los destinos en estudio; y la falta de visión de algunos gestores sobre la importancia del estudio para la gestión de los destinos, mediante la negativa a participar de la investigación.

En razón de los argumentos y discusiones, así como de los resultados y contribuciones presentados se sugiere para futuros estudios: la aplicación de la presente investigación a una muestra mayor, posibilitando la realización de tests estadísticos y consecuentemente el desarrollo de un modelo para medir el rol desempeñado por las organizaciones públicas y privadas en la gestión de destinos turísticos consolidados; la replicación del instrumento creado para el análisis de la percepción de los gestores públicos y privados en otros destinos igualmente consolidados, a fin de verificar y confirmar el isomorfismo detectado en los destinos estudiados; y la realización de nuevas investigaciones enfocadas en comprender el papel que los demás actores de los destinos desempeña para la gestión turística.

*Agradecimientos: A la Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES / Brasil) por los recursos económicos y el apoyo al proyecto.*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, J. A. C.** (2008) "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*. Saraiva, São Paulo, pp. 322-338
- Angeloni, M. T.** (2008) "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*. Saraiva, São Paulo, pp. 145-172
- Bagaric, L.** (2010) "Tourist destination management and public private partnership". *Tourism & Hospitality Management, Conference Proceeding*, pp. 237-253
- Baños, P. J. & Jiménez, F. K. A.** (2012) "Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 21(4): 977-995
- Barros, J. L. G.** (2008) "A satisfação com a qualidade de serviços na fidelização dos destinos turísticos". *Dissertação de Mestrado em Marketing*. Universidade do Porto – Faculdade de Economia, Porto

- Beaumont, N. & Dredge, D.** (2010) "Local tourism governance: a comparison of three network approaches". *Journal of Sustainable Tourism* 18(1): 7-28
- Beritelli, P. & Bieger, T.** (2014) "From destination governance to destination leadership – defining and exploring the significance with the help of a systemic perspective". *Tourism Review* 69(1): 25-46
- Boksberger, F.; Anderegg, R. & Schuckert, M.** (2011) "Structural change and re-engineering in tourism: a chance for destination governance in Grisons, Switzerland?" In: Laws, E.; Richins, H.; Agrusa, J. & Scott, N. (eds.) *Tourist destination governance: practice, theory and issues*. CAB International, London, pp. 145-158
- Bramwell, B. & Lane, B.** (2011) "Critical research on the governance of tourism and sustainability". *Journal of Sustainable Tourism* 19(4/5): 411-421
- Buhalis, D.** (2000) "Marketing the competitive destination of the future." *Tourism Management* 21: 97-116
- Cançado, A. C.; Silva Jr., J. T.; Schommer, P. C. & Rigo, A. S. (Orgs.)** (2008) "Os desafios da formação em gestão social." Provisão, Palmas-TO
- Comissão de Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve - CCDRALgarve** (2008) "A Agenda Regional do Mar do Algarve: contributos para o plano de acção para o Cluster Mar Algarve". Faro
- Costa Neto, P. L. O.** (1977) "Estatística". Edgard Blücher, São Paulo
- Costa, A. R. & Azevedo, A. J.** (2015) "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* 11(1): 182-205
- Cracolici, M. F. & Nijkamp, P.** (2008) "The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions". *Tourism Management* 30: 336–344
- Dabphet, S.; Scott, N. & Ruhanen, L.** (2012) „Applying diffusion theory to destination stakeholder understanding of sustainable tourism development: a case from Thailand". *Journal of Sustainable Tourism* 20(8): 1107-1124
- Daft, R. L.** (2002) "Organizações: teoria e projetos". Pioneira Thomson Learning, São Paulo
- D'Angella, F.; De Carlo, M. & Sainaghi, R.** (2010) "Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations". *Tourism Review* 65(4): 61-73
- Daryaei, A.; Aliashrafipour, M.; Eisapour, K. & Afsharian, M.** (2012) "The effect of good governance on tourism industry development". *Advances in Environmental Biology* 6(7): 2046-2052
- De Paula, G. M.** (2007) "Estruturas organizacionais: o papel do gestor de nível intermediário." Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade FUMEC - Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte
- Dencker, A. F. M.** (2007) "Pesquisa em turismo: planejamento, métodos e técnicas". Futura, São Paulo
- Dimaggio, P. J. & Powell, W. W.** (2005) "A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais". *RAE-Clássicos* 45(2): 74-89
- Dinica, V.** (2009) "Governance for sustainable tourism: a comparison of international and Dutch visions". *Journal of Sustainable Tourism* 17(5): 583-603

- Dwyer, L. & Kim, C.** (2003) "Destination competitiveness: determinants and indicators". *Current Issues in Tourism* 6(5): 369-414
- Dwyer, L.; Cvelbar, L. K; Edwards, D. & Mihalic, T.** (2012) "Fashioning a destination tourism future: The case of Slovenia". *Tourism Management* 33: 305-316
- El-Gohary, N. M.; Osman, H. & El-Diraby, T. E.** (2006) "Stakeholder management for public private partnerships". *International Journal of Project Management* 24: 595-604
- Ferreira, L.** (2009) "Planeamento estratégico de destinos turísticos". 1º Congresso de Desenvolvimento Regional de Cabo Verde, Cidade da Praia / Cabo Verde. Disponível em: <http://www.apdr.pt/congresso/2009/Sessão%2015/178A.pdf>. Acesso em 25/07/2016
- Fontana, R. F.** (2016) "Comunicação Integrada de Marketing (CIM) como estratégia na gestão de destinos turísticos". In: Anjos, F. A. & Angeli, N. P. *Turismo e desenvolvimento econômico*. UNIVALI, Itajaí, pp. 47-57
- Fortin, M.** (2009) "O processo de investigação: da concepção à realização". *Lusociência*, Loures
- Freire, I. M.** (2008) "Barreiras na comunicação da informação. In: Starec, C.; Gomes, E. B. P. & Chaves, J. B. L. (Orgs.) *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. Saraiva, São Paulo, pp. 33-46
- Freitas, C. & Sarmiento, M.** (2008) "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*. Instituto Piaget, Lisboa, pp. 287-322
- Go, F. M. & Govers, R.** (2000) "Integrated quality management for tourist destinations: A European perspective on achieving competitiveness". *Tourism Management* 21: 79-88
- Go, F. M. & Govers, R.** (1999) "The Asian perspective: which international conference destinations in Asia are the most competitive?" *Journal of Convention & Exhibition Management* 1(4): 37-50
- Haven-Tang, C. & Sedgley, D.** (2014) "Partnership working in enhancing the destination brand of rural areas: a case study of made in Monmouthshire, Wales, UK". *Journal of Destination Marketing & Management* 3: 59-67
- Jones, G. R.** (2010) "Teoria das organizações". Pearson Education do Brasil, São Paulo
- KPMG Canada; World Tourism Organization - WTO; World Tourism Organization Business Council - WTOBC** (2003) "Co-operation and partnerships in tourism: a global perspective". Vancouver
- Manente, M.** (2008) "Destination management and economic background: defining and monitoring local tourist destinations". *International Conference of Tourism*, Malaga
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M.** (2002) "Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados". Atlas, São Paulo
- Matias, A. & Sardinha, R.** (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*. Instituto Piaget, Lisboa, pp.15-22

- Mendes, J. C.** (2004) "A gestão da qualidade nos destinos turísticos. O caso Português." Tese de Doutorado em Gestão na especialidade de Estratégia e Comportamento Organizacional. Universidade do Algarve - Faculdade de Economia, Algarve
- Mohr, J. & Spekman, R.** (1994) "Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques". *Strategic Management Journal* 15: 135-152
- Motta, F. C. P. & Vasconcelos, I. F. G.** (2009) "Teoria geral da administração". Cengage Learning, São Paulo
- Oliveira, C. T. F.** (2013) "Competitividade de destinos turísticos: fatores de demanda e desempenho". Tese de Doutorado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro
- Oliveira, T. M. V.** (2001) "Amostragem não probabilística: Adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas". *Administração On Line: Prática, Pesquisa, Ensino* 2(3). Disponível em: [http://www.fecap.br/adm\\_online/art23/tania2.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm) Acesso el 20/07/2016
- Pechlaner, H.; Raich, F. & Kofink, L.** (2011) "Elements of corporate governance in tourism organizations". *TOURISMOS* 6(3): 57-76
- Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável - PDITS-FI** (2009) "Plano de desenvolvimento integrado do turismo sustentável – PDITS." Polo Turístico de Foz do Iguaçu, FAUEPG, Curitiba
- Portal Brasil** (2013) "São Paulo e Rio lideram turismo no Brasil". 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
- Portugal** (2013) "Turismo de Portugal. Os resultados do turismo: 4º trimestre do ano de 2013". Ministério da Economia e do Emprego. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lises-estat%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** (2014) "Número total de visitantes – 2014". Disponível em: <http://www.pmfi.pr.gov.br/ArquivosDB?idMidia=67946>. Acesso em 09/06/2014
- Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu - PMFI** (2013) "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
- Préve, A. D.; Moritz, G. O. & Pereira, M. F.** (2010) "Organização, processos e tomada de decisão". Departamento de Ciências da Administração / UFSC, Florianópolis; CAPES, Brasília
- Roedel, D.** (2008) "Estratégia e inteligência competitiva". In: Starec, C.; Gomes, E. B. P. & Chaves, J. B. L. (Orgs.) *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. Saraiva, São Paulo, pp. 67-86
- Semone, P.; Laws, E.; Ruhanen, L.; Wang, Z. & Scott, N.** (2011) "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, Preston, pp. 25-38

**Silva, A. B.** (2008) "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. Saraiva, São Paulo, pp. 195-210

**Silva, J. A.; Mendes, J. C. & Guerreiro, M. M.** (2001) "A qualidade dos destinos turísticos: dos modelos aos indicadores". Revista Portuguesa de Gestão 3(1): 65-81

**Silva, N. T.** (2010) "A análise importância-performance na gestão de unidades hoteleiras no Algarve: uma contribuição multidimensional para a melhoria no processo de apoio à decisão". Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial. Faculdade de Economia – Universidade do Algarve, Faro

**Spyriadis, T.; Buhalis, D. & Fyall, A.** (2011) "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. MPG Books Group, Preston, pp. 187-202

**Starec, C.** (2008) "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. Saraiva, São Paulo, pp. 47-64

**Starec, C.; Gomes, E. B. P. & Chaves, J. B. L. (Orgs.)** (2008) "Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva". Saraiva, São Paulo

**Teixeira, E. L.** (1999) "Gestão da qualidade em destinos turísticos". Qualitymark, Rio de Janeiro

**Turismo de Portugal** (2011) "Plano Estratégico Nacional do Turismo: proposta para revisão no horizonte 2015 – versão 2.0". Lisboa

**Turismo de Portugal** (2015) "Turismo 2020: Plano de ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal". Albufeira

**Valls, J.** (2006) "Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis". Editora FGV, Rio de Janeiro

**Vianna, S. L. G.** (2011) "A competitividade e a qualidade de vida na destinação turística: análise quanto à sua correspondência." Tese de Doutorado em Administração e Turismo, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu

**Zucco, F. D.** (2012) "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". Tese de Doutorado em Administração de Empresas, Universidade Nove de Julho, São Paulo

Recibido el 18 de julio de 2017

Reenviado el 12 de diciembre de 2017

Aceptado el 19 de diciembre de 2017

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués