

LA POLÍTICA DE LA COMPETITIVIDAD, LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO DE DESTINOS TURÍSTICOS BRASILEÑOS

Isabela Rosa Sette*
Edegar Luis Tomazzoni**
Universidade de São Paulo
São Paulo, Brasil

Resumen: La competitividad es objeto de estudio de diversas áreas del conocimiento y en el turismo es notorio el crecimiento de investigaciones ligadas a la temática. En Brasil, la competitividad turística se destacó en la política nacional entre 2008 y 2015, con la definición de los 65 destinos inductores y la creación del índice de Competitividad Turística (ICT), por parte del Ministerio de Turismo (MTur). El objetivo de este artículo es analizar la política y la metodología del ICT, enfocando especialmente su relación con la sustentabilidad, la cooperación y el desarrollo. La metodología incluyó además de la investigación bibliográfica y documental, la realización de entrevistas a cinco actores institucionales del MTur, del SEBRAE Nacional y de la Fundación Getúlio Vargas (FGV). Se aplicó un cuestionario online a los gestores (o ex-gestores) de los destinos inductores, obteniendo 33 respuestas. Desde el punto de vista metodológico, a pesar de no haber consenso sobre los determinantes de la competitividad turística, se verificó que en el ICT, así como en otros modelos de medición, la cooperación y la sustentabilidad son aspectos considerados relevantes. La noción de desarrollo es identificada en el ICT como causa, mientras otros modelos la consideran consecuencia de la competitividad. La estrategia política del MTur, asociada al ICT, actuó en el fortalecimiento de la gobernanza municipal por medio de la cooperación para el desarrollo del sector. A pesar de haber conquistado importantes avances, se acredita que los resultados de la política podrían haber sido más significativos.

PALABRAS CLAVE: turismo, competitividad, índice de competitividad turística, 65 destinos inductores.

Abstract: The Competitiveness Policy, the Cooperation and the Development of Brazilian Tourist Destinations. Competitiveness has been the subject of study of several areas of knowledge and, in tourism, the growth of research related to the theme is notable. In Brazil, tourism competitiveness was highlighted in the national public policy between 2008 and 2015, from the definition of 65 destinations and the creation of the Tourism Competitiveness Index (ICT) by the Ministry of Tourism (MTur). This article aim is to analyze ICT policy and methodology, focusing especially on its relationship with sustainability, cooperation and development. The methodology involved, in addition to bibliographical and documentary research, interviews with five institutional actors of MTur, SEBRAE Nacional and Fundação Getúlio Vargas (FGV). It was also applied an online questionnaire to the managers (or ex-

* Maestría en Turismo por la Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH) de la Universidad de São Paulo (USP), São Paulo, Brasil. Especialización en Gestión Pública por la Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, Brasil; y en desarrollo sustentable por la Universidad Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, Brasil. Consultora de Turismo en 360 Consultoria. Dirección Postal: Rua Marco Aurélio, 75/7 – bairro Vila Romana – Cep 05048-000 – São Paulo (SP), Brasil. E-mail: isabelasette@alumni.usp.br

** Doctor em Ciências de la Comunicación por la Escola de Ciências e Comunicações (ECA) de la Universidad de São Paulo (USP), São Paulo, Brasil. Profesor Asociado de la Escola de Artes Ciências e Humanidades (EACH) de la Universidad de São Paulo (USP). Docente de grado y posgrado de La ECA. Dirección Postal: Rua Amindo Bettio, 1000 – Sala H 303, bloco 11 – Bairro Ermelino Matarazzo – Cep 03828-000 – São Paulo (SP), Brasil. E-mail: eltomazzoni@usp.br

managers) of the inductive destinations, obtaining 33 responses. From the methodological point of view, although there is no consensus on the determinants of tourism competitiveness, it was verified that, in the ICT, as in other measurement models, cooperation and sustainability are considered relevant aspects. The notion of development is identified in the ICT as a cause, while other models consider it a consequence of competitiveness. The MTur's policy strategy, associated with ICT, has worked to strengthen municipal governance through cooperation for the development of the sector. Although it has made significant progress, it is believed that policy results could have been more meaningful.

KEY WORDS: *tourism, competitiveness, tourism competitiveness index, 65 inductors destinations.*

INTRODUCCIÓN

La competitividad es un tema frecuentemente abordado en diferentes áreas del conocimiento. En el turismo es evidente el crecimiento del número de investigaciones ligadas a la temática a partir de la década de 1990, siendo directamente asociada al éxito de los destinos turísticos (Gooroochurn & Sugiyarto, 2005; Onsel *et al.*, 2008).

En Brasil el estudio de la competitividad turística ha destacado la política nacional de turismo, principalmente a partir de la creación del Ministerio de Turismo (MTur) y del Programa de Regionalización del Turismo (PRT), enfocándose en la actuación territorial central del MTur. El tema es abordado en todos los Planes Nacionales de Turismo desde su primera versión (2003) destacándose el inicio de la política de los “destinos inductores” en el ámbito del PRT en 2007.

Los destinos inductores son los 65 municipios elegidos por el MTur, que tendrían el rol de inducir al desarrollo en los respectivos itinerarios y regiones y deberían ser trabajados para alcanzar un “*modelo de calidad internacional de mercado*” (Brasil, 2007: 52). Con la intención de realizar un diagnóstico detallado de la realidad de los destinos inductores, el MTur, en asociación con la Fundación Getulio Vargas (FGV) y el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE Nacional) creó en 2008 la metodología del índice de competitividad turística nacional (ICT).

Dicha metodología incluyó la definición y el análisis de las dimensiones influye en la competitividad turística de un destino, con el fin de generar un retrato de la realidad local y posibilitar, con su análisis e interpretación, la definición de acciones y de políticas públicas volcadas a la estructuración y el desarrollo turístico del municipio (Barbosa, 2013).

El estudio fue realizado en los mismos 65 destinos anualmente entre 2008 y 2015, con excepción de 2012, a fin de diagnosticar y monitorear la evolución de la competitividad turística de los municipios (Barbosa, 2015). A pesar de haber sido aplicado por siete años e involucrar una alta inversión de recursos económicos y humanos por parte del MTur, el SEBRAE y la FGV, hay pocos estudios que

tienen la iniciativa como objeto, sea en relación a su historia, su metodología o al impacto de sus resultados en el desarrollo y definición de políticas públicas de turismo a escala municipal.

El objetivo de este artículo es analizar la política y la metodología del ICT, enfocando su relación con la sustentabilidad, la cooperación y el desarrollo. Cabe destacar que este artículo es fruto de una investigación desarrollada en el ámbito del Programa de Maestría en Turismo de la Escola de Artes, Ciências e Humanidades de la Universidad de São Paulo (USP) cuyos resultados más profundos se encuentran en la disertación desarrollada en 2018.

La metodología de investigación reunió, además de la investigación bibliográfica, el análisis de documentos y publicaciones oficiales del MTur y la FGV, en especial los informes del ICT. También se realizaron entrevistas abiertas a 5 informantes clave del MTur, la FGV y el SEBRAE Nacional que tenían una posición de liderazgo en la implementación de la política nacional y en la creación de la metodología: 1) Luiz Barretto Filho / Ministro de Estado de Turismo de 2008 a 2010; 2) Airton Pereira / Secretario Nacional de Políticas de Turismo del MTur de 2005 a 2010; 3) Ítalo Oliveira Mendes / Director del Departamento de Estructuración, Articulación y Ordenamiento Turístico (DEAOT) del MTur de 2012 a 2013; 4) Ana Clévia Guerreiro Lima / Gerente de la Unidad de Atención Sectorial Comercio y Servicios del SEBRAE Nacional; y 5) Luiz Gustavo Medeiros Barbosa / Coordinador de Proyectos de la FGV.

Asimismo se aplicaron cuestionarios online con preguntas cerradas y abiertas a los gestores de los destinos inductores que participaron del ICT como entrevistados, aunque no ocupan dicha función actualmente. El cuestionario buscó comprender las modalidades de los proyectos o acciones ejecutadas por el municipio impulsadas por el MTur; las áreas o temas influenciados por el ICT, estén directa o indirectamente ligadas al turismo; los aspectos positivos y negativos de la política nacional de turismo en lo que se refiere al ICT; y las sugerencias o proposiciones para su mejora. La muestra fue obtenida a partir de la lista de los entrevistados del índice de competitividad turística en los años referidos, en la categoría de gestor municipal de turismo, respondiendo 33 de los 65 destinos. Los cuestionarios se enviaron por e-mail, Facebook o Whatsapp, utilizando el software Survey Monkey. También se hicieron contactos telefónicos para presentar la investigación y solicitar la colaboración de los entrevistados.

La investigación se estructuró con esta introducción, indicativa del contenido a ser abordado; el marco teórico sobre competitividad, turismo y desarrollo y competitividad de los destinos brasileños; los principales resultados obtenidos; y las consideraciones finales.

COMPETITIVIDAD, TURISMO Y DESARROLLO

Los estudios sobre competitividad exponen una variedad de abordajes, lo que demuestra la carencia de un consenso sobre su concepto y determinantes en la literatura económica. A diferencia de la competencia, que tiende a generar disputa por los compradores, la competitividad puede tener

una mayor relación con la productividad, considerando que es más competitivo aquel que tiene un buen resultado en las ventas, o sea que está asociado al desempeño (Deniz, Seçkin & Cüreoglu, 2013; Porter, 1998).

Llevando este concepto a la lógica de los países o naciones, un alto grado de competitividad generaría un aumento del Producto Interno Bruto (PIB) o de los ingresos, provocando un aumento del estándar de vida (Deniz, Seçkin & Cüreoglu, 2013). A pesar de las diferentes visiones ligadas a los elementos de la competitividad, muchos autores concuerdan que la competitividad puede ser altamente influenciada por políticas gubernamentales (Schwab, 2015; Cinicioglu *et al.*, 2014; Oliveira, 2013; Onsel *et al.*, 2008; Porter, 1990).

Cuando está dirigida al turismo, la cuestión de la competitividad se torna aún más desafiante, principalmente en razón de la naturaleza compleja del fenómeno turístico. A pesar de haber atraído una considerable atención de los autores en los últimos años, aún no se puede considerar que existe una rica tradición sobre competitividad en la literatura turística (Mazanec, Wober & Zins, 2007).

Gran parte de los estudios sobre competitividad en el turismo supone que los destinos más competitivos atraen más visitantes y éstos gastan más en el lugar, lo que llevaría a un movimiento económico que generaría crecimiento y desarrollo de la economía local. No obstante, Webster & Ivanov (2014) ponderan que esa lógica no siempre ocurre en la realidad, ya que el aumento del número de visitantes y la ampliación de la participación en el mercado no necesariamente conducen al aumento de divisas y al crecimiento económico. En este contexto, se puede decir que en el turismo la relación entre la participación del mercado y su contribución socioeconómica, por la generación de desarrollo y aumento de la prosperidad económica de los residentes, no es obvia.

A pesar de todas estas dificultades se observa en la literatura internacional una relativa variedad de modelos que proponen la medición de la competitividad turística de destinos, tales como Ritchie & Crouch (2003), Dwyer & Kim (2003), Enright & Newton (2004), Heath (2003), Gooroochurn & Sugiyarto (2005), Foro Económico Mundial (Blanke & Chiesa, 2007), Mazanec, Wober & Zins (2007) y Knezecic Cvelbar *et al.* (2016), entre otros. Gran parte de ellos subsidiaron la metodología del modelo del Índice de Competitividad Brasileño (ICT).

En general, dichos modelos indican que la identificación de los aspectos comunes ligados a la competitividad posibilita el conocimiento de las principales fortalezas y fragilidades del destino, que serían las “causas”, posibilitando la proposición de estrategias futuras más subsidiadas y de políticas públicas adecuadas.

No obstante, autores como Mazanec, Wober & Zins (2007) establecen que las causas no garantizan el éxito de la competitividad de un destino turístico, siendo necesario verificar sus efectos o sus consecuencias. Dwyer & Kim (2003) y Knezecic Cvelbar *et al.* (2016) indican en sus modelos el

monitoreo de las “consecuencias” del turismo, como su contribución al desarrollo y la prosperidad socioeconómica de un territorio.

A pesar de que no hay consenso sobre los determinantes de la competitividad turística, algunos factores son comunes en gran parte de los modelos, entre ellos la presencia de elementos específicos del turismo y otros indirectamente ligados al sector. Entre los específicos están la presencia de los recursos clave (Ritchie & Crouch, 2003), como los atractivos o los recursos naturales y culturales y la infraestructura turística. Los aspectos ligados a la política, la planificación y la gestión del destino también están presentes en la mayoría de los modelos. Además, otros aspectos ligados a la cooperación, sea entre los sectores involucrados en el turismo (público, privado o del tercer sector) o entre empresas, también son contemplados en algunos modelos, especialmente en el de Dwyer & Kim (2003) y en el de Enright & Newton (2004). La sustentabilidad, principalmente aquella ligada a la cuestión ambiental, es una preocupación frecuente en gran parte de las metodologías, ya que una de las principales materias primas del turismo son los recursos ambientales y genera impacto en el medio natural.

Considerando los factores indirectamente ligados al turismo, se destacan aspectos como la infraestructura general, el ambiente de negocios y las facilidades de comunicación y tecnología, por ejemplo. La relevancia de los factores no específicos del turismo evidencia el entendimiento de que el turismo integra un sistema de economía nacional, no configurándose como un sistema aislado y autosustentado (Sette, Santos & Uvinha, 2017).

En este contexto, se percibe que es común entender que las políticas gubernamentales pueden influenciar la competitividad de los destinos y el desarrollo de las localidades. Conforme a lo abordado se nota que el término competitividad está lejos de tener una definición clara, a pesar de ser muy utilizado. Existen diferentes abordajes, lo que contribuye con la dificultad de elegir un modelo de medición universalmente aceptado y libre de cuestionamientos. A pesar de este desafío, el gobierno brasileño adoptó una metodología de medición de la competitividad turística como estrategia de la política nacional, conforme será discutido a continuación.

LA COMPETITIVIDAD DE LOS DESTINOS BRASILEÑOS

A partir de la creación del Ministerio de Turismo (MTur) en 2003 y de los Planes Nacionales de Turismo (2003/2007 y 2007/2010) la competitividad se destaca en la política nacional de turismo, principalmente con el Programa de Regionalización del Turismo (PRT). Éste surge en 2004 como un avance del antiguo Programa Nacional de Municipalización del Turismo (PNMT) – antes enfocado en el abordaje local – ampliando el alcance de las acciones a un contexto regional. Uno de los objetivos explícitos del PRT era promover la desconcentración de la oferta turística brasileña, bastante concentrada en el litoral, promoviendo la interiorización y diversificación de destinos y productos turísticos en las regiones, ampliando así el mapa del turismo brasileño.

A partir de la priorización de itinerarios y regiones turísticas, considerando las directrices del Plan de Marketing Internacional del país (Plan Acuarela), el Plan de Marketing Nacional (Plan Colores) y los estudios sobre inversiones del gobierno federal, fueron elegidos 65 destinos que tendrían el rol de inducir al desarrollo en los respectivos itinerarios y regiones: los destinos inductores del desarrollo turístico regional. Se consideró que los destinos seleccionados tuvieran infraestructura básica y turística y atractivos calificados, además de la capacidad de distribuir el flujo turístico en un ámbito regional (Brasil, 2007).

Fueron contemplados todos los estados brasileños (al menos sus capitales) y se estableció el límite de cinco destinos por unidad de la federación. La relación de los 65 destinos contemplados se encuentra dispuesta en la Tabla 1. Se percibe que el Nordeste del país, región con mayor número de estados y reconocida por el turismo de sol y playa, concentra el mayor número de destinos.

Tabla 1: Relación de los 65 destinos inductores

Región	Estado	Destino Inductor
Norte	Acre	Rio Branco
	Amazonas	Barcelos; Manaus; Parintins
	Amapá	Macapá
	Pará	Belém; Santarém
	Rondônia	Porto Velho
	Roraima	Boa Vista
	Tocantins	Mateiros; Palmas
Centro-Oeste	Distrito Federal	Brasília
	Goiás	Alto Paraíso; Caldas Novas; Goiânia; Pirenópolis
	Mato Grosso do Sul	Bonito; Campo Grande; Corumbá
	Mato Grosso	Cáceres; Cuiabá
Nordeste	Alagoas	Maceió; Maragogi
	Bahia	Maraú; Lençóis; Porto Seguro; Salvador; Mata de São João
	Ceará	Aracati; Fortaleza; Jijoca de Jericoacoara; Nova Olinda
	Maranhão	Barreirinhas; São Luís
	Paraíba	João Pessoa
	Pernambuco	Fernando de Noronha; Ipojuca; Recife
	Piauí	Parnaíba; São Raimundo Nonato; Teresina
	Rio Grande do Norte	Natal; Tibau do Sul
	Sergipe	Aracaju
Sudeste	Espírito Santo	Vitória
	Minas Gerais	Belo Horizonte; Diamantina; Ouro Preto; Tiradentes
	Rio de Janeiro	Angra dos Reis; Armação de Búzios; Paraty; Petrópolis; Rio de Janeiro
	São Paulo	Ilhabela; São Paulo
Sur	Paraná	Curitiba; Foz do Iguaçu; Paranaguá
	Rio Grande do Sul	Bento Gonçalves; Gramado; Porto Alegre
	Santa Catarina	Balneário Camboriú; Florianópolis; São Joaquim

Fuente: Adaptado de Barbosa (2008)

La acción del MTur para los destinos inductores se daría a partir de un diagnóstico, que consistiría en la medición de la competitividad turística por medio de la metodología desarrollada por la Fundación Getulio Vargas (FGV) en conjunto con el MTur y el SEBRAE Nacional: el Índice de Competitividad Turística (ICT). El objetivo inicial no era determinar los destinos más competitivos del país sino ofrecer una herramienta que indicara las necesidades de mejora y monitoreara la evolución de los destinos, subsidiando así la definición de estrategias y acciones enfocadas principalmente por el municipio, pero también por el estado y los organismos federales, como el propio MTur. El ICT surgió en 2008 en el marco de la política nacional de turismo, integrando una relevante estrategia de desarrollo y estructuración turística del país.

La metodología siguió referencias de modelos internacionales y adoptó como concepto de competitividad turística la *“capacidad creciente de generar negocios en las actividades económicas relacionadas con el sector de turismo, de forma sustentable, proporcionando al turista una experiencia positiva”* (Barbosa, 2008: 32).

Se estableció un conjunto de indicadores que componían un índice a ser monitoreado periódicamente, de modo de crear una serie histórica. El ICT fue aplicado anualmente de 2008 a 2015 (con excepción de 2012), en los mismos 65 destinos. La contratación de la FGV para la aplicación del ICT se hacía año a año por parte del MTur o el SEBRAE Nacional.

Según Barbosa, Oliveira & Rezende (2010) el modelo del ICT se basó en un abordaje *ex-ante* de evaluación, considerando el concepto de eficiencia. En este sentido, se evalúa la competitividad a partir de sus posibles causas, considerando la oferta del destino (y no su desempeño). La metodología no prevé la medición del efecto de la competitividad turística sobre el desarrollo de las localidades.

Para la operacionalización del concepto se definieron cinco macro dimensiones subdivididas en 13 dimensiones: Infraestructura, Acceso, Servicios y Equipamientos Turísticos, Atractivos Turísticos, Marketing y Promoción, Políticas Públicas, Cooperación Regional, Monitoreo, Economía Local, Capacidad Empresarial, Aspectos Sociales, Aspectos Ambientales y Aspectos Culturales. Las dimensiones fueron abiertas en variables obtenidas a partir de preguntas o indicadores (Cuadro 1). Cada pregunta recibió una puntuación y cada variable y dimensión un peso, considerando su contribución al índice general (Barbosa *et al.*, 2010).

La recolección de información para componer el índice involucraba el relevamiento de datos secundarios disponibles en fuentes oficiales y la recolección *in loco* en cada uno de los destinos, realizada por investigadores contratados por la FGV. Integrando gran parte de la información que alimentaba el ICT, los datos primarios eran recolectados a partir de un cuestionario aplicado a los representantes del poder público, la iniciativa privada, la sociedad civil, el sistema S, las instituciones de educación, los gestores de los atractivos, entre otros; además de observaciones técnicas en atractivos, equipamientos y estructuras. La agenda de entrevistas y la indicación de los entrevistados

fue responsabilidad de un interlocutor local, generalmente de la Secretaría Municipal o un representante del turismo en el destino.

Cuadro 1: Dimensiones y variables del ICT brasileño

DIMENSÃO	VARIÁVEIS						
INFRAESTRUTURA GERAL	Capacidade de atendimento médico pelo turista		Fornecimento de energia	Serviço de proteção ao turista		Estrutura urbana nas áreas turísticas	
ACESSO	Acesso aéreo	Acesso rodoviário	Acesso aquaviário	Acesso ferroviário	Sistema de transporte do destino	Proximidade de grandes centros emissores de turistas	
SERVIÇOS E EQUIPAMENTOS TURÍSTICOS	Sinalização turística	Centro de atendimento ao turista	Espaços para eventos	Capacidade dos meios de hospedagem	Capacidade do turismo receptivo	Estrutura de qualificação para o turismo	Capacidade dos restaurantes
ATRATIVOS TURÍSTICOS	Atrativos naturais	Atrativos culturais	Eventos programados	Realizações técnicas, científicas ou artísticas		Diversidade de atrativos, opções e equipamentos de lazer	
MARKETING E PROMOÇÃO	Plano de marketing	Participação em feiras e eventos		Promoção do destino		Estratégias de promoção digital	
POLÍTICAS PÚBLICAS	Estrutura municipal para apoio ao turismo	Grau de cooperação com o governo estadual		Grau de cooperação com o governo federal		Planejamento para a cidade e para a atividade turística	
COOPERAÇÃO REGIONAL	Governança	Projetos de cooperação regional	Planejamento turístico regional		Roteirização	Promoção e apoio a comercialização de forma integrada	
MONITORAMENTO	Pesquisas de demanda	Pesquisas de oferta	Sistema de estatísticas do turismo	Medição dos impactos da atividade turística		Setor específico de estudos e pesquisas	
ECONOMIA LOCAL	Aspectos da economia local		Infraestrutura de comunicação	Infraestrutura e facilidades para negócios		Empreendimentos ou eventos alavancadores	
CAPACIDADE EMPRESARIAL	Capacidade de qualificação e aproveitamento do pessoal local		Presença de grupos nacionais e internacionais do turismo	Concorrência e barreiras de entrada		Geração de negócios e empreendedorismo	
ASPECTOS SOCIAIS	Acesso à educação	Empregos gerados pelo turismo	Uso de atrativos e equipamentos turísticos pela população	Cidadania, sensibilização e participação na atividade turística		Política de enfrentamento e prevenção à exploração de crianças e adolescentes	
ASPECTOS AMBIENTAIS	Estrutura e legislação municipal de meio ambiente	Atividades em curso potencialmente poluidoras	Rede pública de distribuição de água	Rede pública de coleta e tratamento de esgoto	Coleta e destinação pública de resíduos	Patrimônio natural e unidades de conservação no território municipal	
ASPECTOS CULTURAIS	Produção cultural associada ao turismo		Patrimônio histórico cultural		Estrutura municipal para apoio à cultura		

Fuente: Adaptado de Barbosa (2015)

El cuestionario tenía aproximadamente 600 preguntas categorizadas entre datos secundarios, entrevistas u observaciones. A los fines de comparar los destinos, alguna información fue relativizada, o sea ponderada, como la referida al porte, ingresos públicos, población, etc. (Barbosa & Oliveira, 2015).

Los resultados generales y de cada dimensión varían entre 0 y 100 pontos. Como producto final, se presentaron dos tipos de informe por año: i) el denominado Informe Brasil, que presentaba los

índices generales del país, así como los resultados por dimensión, sin entrar en la especificidad de cada destino (disponibles públicamente en el sitio web del Ministerio de Turismo); ii) los informes individuales por destino con resultados específicos entregados a cada municipio. Ambos presentan gráficos comparativos con resultados año por año, exponiendo la media obtenida por los 65 destinos, considerando los que son capitales y los que no. Se realizó esta división ya que las capitales poseen una estructura mejor y más completa que las ciudades del interior, siendo más real la comparación entre capitales y entre destinos que no lo son (Barbosa, 2008; 2009; 2010; 2012; 2013; 2015).

La metodología del ICT buscó indicar los elementos que serían posibles causas de la competitividad turística de un destino, enfocando sus recursos internos, llegando a las 13 dimensiones. La metodología contempla cuestiones ligadas a la cooperación y sustentabilidad, siendo entendidas como aspectos que contribuyen con la competitividad. La cooperación es un tema directamente abordado en tres dimensiones: Políticas Públicas, Cooperación Regional y Aspectos Sociales. La dimensión Políticas Públicas es tratada en el ámbito de la variable “estructura municipal de apoyo al turismo”, donde se aborda la existencia de proyectos de turismo o de áreas afines compartidas con otras secretarías y la existencia y el funcionamiento regular de un Consejo Municipal de Turismo u otra instancia de gobernanza local dedicada al turismo. Existen otras tres variables que consideran el tema en esa dimensión: “grado de cooperación con el gobierno estadual”, “grado de cooperación con el gobierno federal” y “grado de cooperación público-privada”. Las primeras evalúan tanto la participación del destino en colegiados estaduais (como los Consejos Estaduales de Turismo) como la existencia de proyectos o inversiones en conjunto con el organismo estadual y federal de turismo. El grado de cooperación público-privada analiza la existencia de proyectos o acciones conjuntas entre el organismo municipal de turismo y las entidades de clase o grupos empresariales de turismo.

La dimensión Cooperación Regional enfatiza la articulación entre el destino y la región en la cual se inserta. Se evalúan, entre otros aspectos, la existencia, el funcionamiento y la estructura de la instancia de gobernanza regional del turismo que sería responsable de reunir actores ligados al turismo de determinada región para el desarrollo conjunto del turismo, conforme establece el MTur en el PRT. Se analiza la existencia de proyectos conjuntos en la región, la existencia de una planificación regional, itinerarios integrados y acciones promocionales conjugadas. Se trata de un aspecto relacionado con el programa del MTur que dio inicio a la política de los destinos inductores (PRT) ya que los destinos inductores deberían inducir al desarrollo de sus regiones.

En la dimensión Aspectos Sociales el foco está en la integración entre el turismo y la comunidad, abordando en la variable “ciudadanía, sensibilización y participación en la actividad turística” la existencia de instrumentos de consulta y la participación de la población en el debate sobre proyectos turísticos.

Así se perciben 6 factores determinados como integrantes del conjunto de causas de la competitividad, ligados a la cooperación: 1) la cooperación interna del gobierno municipal, o sea, entre

el organismo municipal de turismo y las demás carteras; 2) la gestión pública y de la gobernanza compartidas en una instancia local que trasciende la esfera pública e involucra a representantes de la iniciativa privada y la sociedad civil (como el Consejo Municipal de Turismo); 3) la articulación del municipio con otras esferas gubernamentales (estadual y federal) para beneficio del turismo; 4) la asociación con el sector empresarial ligado a la actividad; 5) la cooperación, articulación e integración del destino con otros en la región; y 6) el involucramiento de la comunidad en general en el desarrollo del turismo.

La sustentabilidad es tratada, principalmente, por sus pilares ligados al medioambiente y las cuestiones sociales en cuatro dimensiones: Atractivos Turísticos, Monitoreo, Aspectos Sociales y Aspectos Ambientales. En atractivos (naturales o culturales) se aborda la existencia de un estudio de capacidad de carga o control del número de visitantes, preocupándose por estimular la adopción de un límite de visitas para que la presión sobre el medio sea controlada. En Monitoreo, en la variable “medición de los impactos de la actividad turística” es abordada la existencia de estudios que monitoreen los efectos de la actividad turística en el territorio, en lo que se refiere a las consecuencias económicas, sociales y ambientales. La dimensión Aspectos Sociales trata muchos aspectos ligados al pilar social de la sustentabilidad como la participación y el involucramiento de la comunidad en el turismo y el uso de atractivos por parte de la población. La dimensión Aspectos Ambientales trata la existencia de la estructura y legislación municipal sobre medioambiente, la existencia de actividades potencialmente contaminantes en el territorio, la existencia de áreas protegidas y aspectos estructurales ligados al saneamiento como la existencia de una red pública de tratamiento de aguas, la recolección cloacal y el destino de los residuos.

Los aspectos generales de la economía local como el PIB, el ingreso por servicios, el índice Gini y el número de empleos formales también son entendidos como causas de la competitividad en la dimensión Economía Local. Se percibe que las cuestiones ligadas al desarrollo se indican como causa de la competitividad en el modelo brasileño, no como consecuencia. A continuación se presentan los principales resultados de la investigación, en lo que se refiere al alcance de la política ligada a los destinos inductores y el ICT en Brasil.

RESULTADOS

Los resultados son fruto de la investigación bibliográfica complementada por entrevistas realizadas a los actores institucionales del MTur, SEBRAE y FGV y cuestionarios aplicados a los gestores de turismo de los destinos inductores. Se abordan tres puntos principales: aspectos de la metodología del ICT, aspectos importantes de la trayectoria de la política (enfocando la estrategia y acciones empeñadas por el MTur) y el alcance de la política en lo que se refiere a los resultados.

La metodología del ICT presenta algunas semejanzas con los modelos internacionales, tales como la finalidad de establecerse como una herramienta de gestión capaz de influenciar políticas y acciones

volcadas a mejorar la competitividad de los destinos, el análisis de factores específicos del turismo y la evaluación de factores indirectos ligados al turismo. El reconocimiento de que el turismo demanda una interface con otras políticas públicas, la admisión de que las políticas influyen en la competitividad, la consideración de aspectos ligados a la cooperación y a la sustentabilidad, entre otras, también fueron similitudes observadas.

Pero en el modelo brasileño la noción de desarrollo es identificada como causa, mientras otros modelos la consideran consecuencia de la competitividad. La lógica de inducción del desarrollo para regiones propuesta por el MTur e incorporada por el ICT y la cooperación regional (indicada como capaz de interferir en la competitividad en el modelo brasileño), no fueron observadas en otros modelos.

En lo que se refiere a la política vinculada al ICT, se percibió que la estrategia de los destinos inductores por el MTur estaba ligada a dos cuestiones principales: 1) la necesidad de trabajar la mejora de la oferta turística de los destinos de Brasil de modo de incrementar la competitividad en los mercados nacional e internacional; y 2) la preocupación del MTur por definir un recorte para una actuación más intensiva con recursos limitados, pulverizándose los esfuerzos y alcanzando resultados poco expresivos. De acuerdo con el ex-Ministro de Estado de Turismo, se trataba de una política de dirección y focalización de inversiones bajo la lógica de que Brasil sería más competitivo si los principales destinos brasileños mejoraran individualmente su competitividad.

La definición de trabajar con un recorte prioritario de 65 destinos antecedió a la creación del índice, que surge como una alternativa objetiva y viable de medición de una de las cuatro metas expuestas en el Plan Nacional de Turismo 2007/2010: la de *“estructurar 65 destinos con modelo de calidad internacional”* (Brasil, 2007: 52). Según lo observado en las entrevistas, todas las demás metas del plan estaban asociadas a factores objetivos de medición, con excepción de ésta. Así, la creación de un índice fue ganando espacio por ser una opción para medir la competitividad, ya que no hay parámetros para medir la calidad turística internacional.

Las entrevistas indicaron que la elección de los 65 destinos careció de criterios objetivos, con excepción del límite de cinco destinos por unidad de la federación y de la determinación de que todos los estados deberían ser contemplados de modo de abarcar todo el territorio brasileño.

Inicialmente, con la política de los 65 destinos inductores, el MTur buscó adoptar un conjunto de acciones en tres frentes principales, partiendo del ICT como instrumento base de información y análisis estratégico: 1) en el diagnóstico y en el acompañamiento de los puntos fuertes y débiles de los destinos, a partir de los aspectos evaluados por el ICT, posibilitando a los destinos planear y establecer políticas que desarrollen sus ventajas competitivas; 2) en el fortalecimiento de la gobernanza municipal a partir de la creación de grupos gestores de turismo (formados por representantes del poder público, la iniciativa privada y la sociedad civil) que tendrían el rol de promover la integración entre los sectores y realizar las articulaciones necesarias para mejorar la competitividad local; 3) en la disponibilidad de un

sistema online de gerenciamiento de acciones para mejorar la competitividad, el SG 65, que posibilitaba a los destinos, así como a los estados y al MTur, el acompañamiento de las acciones definidas como prioritarias para su desarrollo y evolución.

Buscando contribuir a una mejor estructuración de la gestión participativa del turismo en los municipios, se realizó una serie de capacitaciones y acciones de fortalecimiento y estructuración con los grupos gestores y con el poder público municipal, a partir de convenios o términos de asociación realizados con organizaciones no gubernamentales. Por lo tanto, existía la preocupación de que los municipios no sólo evaluaran la información sobre sus puntos débiles (a partir del ICT), y de apoyarlos en la creación de capacidades locales para implementar acciones efectivas. Esto, según el ex-Diretor del DEAOT, sería el primer ciclo del índice, involucrando el período de 2008 a 2011.

Estimulados por este proceso capitaneado por el MTur y animados con las posibilidades de desarrollo, los grupos se reunían periódicamente y en algunos lugares alcanzaron resultados bastante significativos, en lo que se refiere a la articulación para mejorar su desempeño en el ICT. Además de las acciones directamente emprendidas por el SEBRAE y el MTur, hubo un esfuerzo de articulación del ejecutivo (por el MTur), junto al Congreso Nacional, con el fin de pautar el destino de las enmiendas parlamentarias de los destinos inductores, como lo destacó la entrevistada del SEBRAE Nacional.

A pesar de lo previsto, en 2012 el ICT no fue aplicado. El motivo indicado fue el cambio de gestión en el MTur el año anterior (en la dirección responsable), que culminó en la no contratación de la FGV para el trabajo debido al plazo de contratación. El segundo motivo fue la Operación Voucher en el MTur, una acción de la policía federal, que investigó denuncias de irregularidades y desvíos de recursos públicos en el MTur, generando que se pare la investigación de denuncias y se redefinieran las estrategias.

En este contexto, dos de las acciones aliadas a la política de los destinos inductores del ICT fueron discontinuadas: el sistema SG 65 y la asociación con el IMB. Por este motivo, el MTur – que prestaba una asistencia técnica más presente a los grupos gestores a partir de las acciones del IMB – suspendió el apoyo. La carencia de acompañamiento técnico y de orientación resultó en la desmovilización de gran parte de los grupos, principalmente aquellos que no tenían una estructura institucional oficial (como COMTURs, por ejemplo).

A pesar de no haberse aplicado en 2012, los entrevistados del MTur y del SEBRAE Nacional afirmaron que entendían que el ICT era un subsidio importante para los municipios y debería ser continuado, pero el acceso a la información debería ser más accesible de modo de beneficiar no sólo a los 65 destinos evaluados.

En 2013, el ICT volvió a ser aplicado en los 65 destinos inductores, pero en ese momento el ICT pasa a ser una iniciativa aislada vinculada al fortalecimiento de la gobernanza y al sistema de

gerenciamiento de acciones para mejorar la competitividad. Un hecho relevante percibido fue que en 2013 el MTur deja de adoptar la nomenclatura “destinos inductores”, siendo el ICT presentado como una herramienta para medir la competitividad turística nacional.

Uno de los motivos para el cambio de estrategia referente a la política de los destinos inductores, según el ex-diretor del DEAOT, fue la dificultad de priorizar las acciones del MTur en los destinos inicialmente considerados inductores, así como el desafío de articular los demás ministerios y esferas de gobierno con la intención de sumar esfuerzos para el cambio de realidad de los destinos. Así, el propio MTur no priorizó enfocarse en las acciones en dichos destinos por diversos motivos (la respuesta a presiones y articulaciones políticas, los constantes cambios de ministro y la fragilidad de la gestión, etc.) habiendo un distanciamiento del discurso en detrimento de la implementación de la política. Incluso, esto fue objeto de frustración de muchos actores involucrados en el turismo en los destinos, que tenían la expectativa de dirigir inversiones y realizar acciones del MTur en los municipios, conforme se observó en las entrevistas a los gestores (o ex-gestores) de turismo.

Se suma a esto la redefinición del PRT ocurrida en 2012, teniendo como subsidio la evaluación del Programa realizada el año anterior. Según el ex-Diretor del DEAOT, el rediseño del Programa de Regionalización acabó absorbiendo la cuestión de los destinos inductores, enfocándose en la región y no en el municipio. La evaluación del PRT indicó que la relación entre la regionalización y la actuación en los destinos inductores no era clara para los actores ligados al turismo en los estados y regiones (Brasil, 2010). Aunque la iniciativa de priorización de los destinos inductores, a pesar de estar ligada a la lógica de inducción de la región, no fue exitosa con la presentación de iniciativas por parte del MTur fuera de los límites municipales.

En 2016 y 2017 el ICT no se aplicó. De acuerdo con el ex-Director del DEAOT, en 2015 el ICT cambió de área dentro del MTur, pasó del DEAOT al Departamento de Estudios y Pesquisas (DEPs), responsable de la contratación de la FGV. Esto significaba que el ICT pasaba a ser encarado como un estudio/investigación, ya no como una estrategia vinculada al Programa de Regionalización y al desarrollo territorial. Se suma a esto el hecho de que la transferencia de la responsabilidad no significó un aumento del presupuesto del DEPs y dadas las limitaciones no podría enfrentar la contratación de la FGV para aplicar el ICT, sin comprometer las demás investigaciones.

A pesar de la interrupción no hubo una manifestación oficial del MTur sobre las perspectivas y la continuidad futura del ICT. Sumado a los factores presentados, se considera importante indicar otro aspecto que contribuyó a interrumpir la política de los destinos inductores y del ICT: los constantes cambios de gestión del MTur. De 2007 (cuando se inició la estrategia de los 65 destinos) hasta 2015 (último año de aplicación del ICT) pasaron por el MTur seis diferentes ministros. Sólo en 2016, cinco ministros ocuparon la cartera. Es inevitable que dichos cambios generen dificultades en la dirección y definición de estrategias del MTur.

A pesar de este contexto, las entrevistas a los gestores (o ex-gestores) municipales de turismo de los destinos indicaron que el ICT contribuyó positivamente a la inducción de políticas públicas volcadas al turismo en la esfera municipal. La garantía de la medición anual estimulaba a los gestores municipales de turismo a mejorar su evaluación. No obstante, algunos indicaron, de forma crítica, que el índice sólo resultó una fuente de información, sin acciones del MTur dirigidas a los municipios para apoyar su evolución competitiva

No obstante, los gestores (o ex-gestores) de los destinos consideraron que el ICT, aún como fuente de información fue útil para definir políticas y acciones municipales, principalmente en lo que se refiere a acciones de promoción y marketing, elaboración de planes de turismo, acciones de calificación o capacitación, definición de indicadores y monitoreo estadístico. Un entrevistado indicó que el ICT pautaba todas las acciones de la Secretaría (afirmando que el informe era como una “biblia” de su gestión): subsidio a la creación del plan de turismo, indicación de necesidades de capacitación y mejora del acceso a los atractivos, indicación de la necesidad de inversiones en acciones de promoción, entre otros aspectos. Las acciones como la creación de una política volcada al área de cultura e itinerarios regionales también fueron indicadas como acciones impulsadas por el estudio. Otros aspectos como mejora de la infraestructura, creación de nuevos atractivos y mejora de la estructura de los atractivos también fueron citados, aunque con menor frecuencia.

En base a los resultados presentados, se concluye que el ICT contribuyó a definir las políticas públicas ligadas al turismo en los destinos, principalmente proveyendo un diagnóstico para dirigir las acciones de algunas secretarías municipales de turismo y realizando evaluaciones periódicas para mejorar los resultados.

CONSIDERACIONES FINALES

La competitividad es un tema extremadamente complejo y no se puede afirmar si habrá consenso en cuanto a la claridad y universalidad de su definición. Al aplicarla al turismo, el desafío es aún mayor, ya que hay diferentes sistemas, teorías y modelos que buscan explicar su dinámica. Asociar al fenómeno turístico el concepto de competitividad, como ya posee una naturaleza extremadamente densa, es un desafío.

En Brasil, la política nacional de turismo se destaca a partir de la creación del MTur en 2003, cuando el tema de la competitividad es incorporado al discurso gubernamental. Se verificó que la creación e implementación del ICT por parte del MTur, el SEBRAE Nacional y la FGV, surgió en el marco del debate político sobre la carencia de destinos competitivos en el país y la consecuente baja competitividad brasileña en el mercado internacional de turismo.

Luego, la necesidad de mejorar la posición competitiva de los destinos más estratégicos y el reconocimiento de que las políticas pueden influenciar la competitividad resultaron en la definición de

un recorte para una actuación más intensiva del MTur, de modo de alcanzar resultados más expresivos: los 65 destinos inductores de turismo. La capacidad de inducción del flujo turístico a la región también es citada como uno de los factores que justifican la estrategia de priorizar municipios, aunque la política vigente estuviera volcada al desarrollo de la regionalización, a partir del PRT.

La selección de los 65 destinos inductores y la creación de la metodología de un índice para medir su competitividad turística parte, por lo tanto, de una política que demuestra, de manera más evidente, la preocupación del MTur por definir un recorte prioritario para inversiones de recursos. Además, buscó ofrecer una herramienta de gestión a partir de un diagnóstico periódico para que los gobiernos y los destinos conozcan sus ventajas competitivas y puedan planear y dirigir políticas públicas adecuadas al desarrollo de la actividad.

Así, el ICT, de la misma forma que otros modelos de competitividad, fue creado con el argumento de que conocer los aspectos ligados a la competitividad turística posibilita la identificación de los puntos fuertes y débiles del destino, para proponer estrategias y políticas más subsidiadas.

En este contexto, considerando la intención principal que motivó la definición de los destinos inductores y la creación del ICT en el contexto de la política nacional (el incremento de la competitividad de los destinos brasileños en los mercados nacional e internacional), se acredita que el modelo presenta algunas fallas, como la no consideración de factores de mayor alcance ligados a la competitividad y a aspectos del macro ambiente. Así, se cuestiona si la mejora de la performance en las dimensiones evaluadas haría que el destino fuera más competitivo en el mercado internacional, ya que los aspectos generales de Brasil no son considerados. La relativa mejora de los índices de los destinos (la media general en Brasil del ICT pasó de 52 en 2008 a 60 en 2015) no fue suficiente, por ejemplo para ampliar el número de turistas internacionales recibidos en Brasil en los últimos años.

Se verificó que a pesar de que el ICT contribuyó positivamente a planear y definir políticas municipales de turismo en los destinos estudiados, se obtuvieron resultados puntuales. Entre los aspectos a ser destacados está la realización de un diagnóstico por un equipo técnico de la FGV, que indicó fortalezas y debilidades, dirigiendo las acciones de las secretarías municipales de turismo. Por ser realizado periódicamente (anual), el ICT inducía políticas y acciones volcadas a mejorar la evaluación del destino al año siguiente.

Inicialmente (de 2008 a 2011), el MTur se preocupó por llevar a los municipios no sólo el diagnóstico, sino apoyo para articular y atraer inversiones públicas federales (con el fin de pautar el destino de las enmiendas parlamentarias de los destinos) y crear capacidades locales para mejorar la competitividad.

A partir de 2013 hubo una clara discontinuidad en la política: los destinos inductores dejaron de tener esa nomenclatura, y el ICT pasó a ser presentado como una herramienta para medir la

competitividad turística nacional, siendo los 65 destinos considerados como una muestra del total de destinos turísticos del país. Uno de los motivos indicados para este cambio fue la dificultad del propio MTur para implementar acciones y dirigir inversiones a los destinos, haciendo que la política fuera una prioridad sólo en el discurso. El intento de articulación con el Congreso Nacional y otros ministerios tampoco fue muy efectivo.

No hubo una implementación continua de la política, ni de evaluación de sus resultados. A esto se sumó la constatación de que, por más que estuviera ligado a la lógica de la inducción regional (ya que la iniciativa surgió del PRT), las acciones eran indicadas y dirigidas a los municipios sin que haya claridad sobre los beneficios para la región, conforme lo indicado en el informe del Programa de Regionalización.

Entre 2013 y 2015, éste fue una iniciativa aislada del MTur, desconectándose de una estrategia de desarrollo más amplia. Tanto que en 2015 el ICT fue transferido del DEAOT (departamento que cuidaba el desarrollo territorial por medio del PRT) al área de investigación del MTur, pasando a ser considerado como estudio (igual que la investigación de la demanda turística).

Se considera importante indicar que los constantes cambios de gestión del MTur, que tuvo 6 ministros desde 2007 (cuando se inicia la política de los destinos inductores) hasta 2015 (último año de aplicación del ICT), también impactaron negativamente en la continuidad de la política.

A pesar de haber estimulado importantes avances, se acredita que los resultados alcanzados fueron puntuales. Siendo la política pública una iniciativa a largo plazo que busca promover cambios por medio de la identificación de problemas, la proposición de soluciones, la implementación y la evaluación, se verifica que la política de los destinos inductores y del ICT presentó una clara ruptura, lo que implicó la limitación de sus resultados prácticos.

Ante este contexto, se acredita que es importante mantener iniciativas como el ICT para monitorear la evolución de los destinos en base a métricas que pueden estimular la mejora por parte de los gestores de destinos turísticos, así como dirigir la actuación del MTur y de otros organismos federales. Al establecerse una política en este sentido es necesario establecer mecanismos que garanticen su continuidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barbosa, L. G. M.** (2008) "Estudo de competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional - Relatório Brasil". Ministério do Turismo, Brasília-DF
- Barbosa, L. G. M.** (2009) "Estudo de competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional – Relatório Brasil 2009". Ministério do Turismo, Brasília-DF
- Barbosa, L. G. M.** (2010) "Índice de competitividade do turismo nacional: 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional – Relatório Brasil 2010". Ministério do Turismo, Brasília-DF
- Barbosa, L. G. M.** (2012) "Índice de competitividade do turismo nacional: 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional – Relatório Brasil 2011". SEBRAE, Brasília-DF
- Barbosa, L. G. M.** (2013) "Índice de competitividade do turismo nacional: destinos indutores do desenvolvimento turístico regional - relatório Brasil 2013". Ministério do Turismo, Brasília-DF
- Barbosa, L. G. M.** (2015) "Índice de competitividade do turismo nacional: relatório Brasil 2015". Ministério do Turismo, Brasília-DF
- Barbosa, L. G. M.; Oliveira, C. T. F. de & Rezende, C.** (2010) "Competitiveness of tourist destinations: the study of 65 key destinations for the development of regional tourism". *Revista de Administração Pública* 44(5): 1067–1095
- Barbosa, L. G. & Oliveira, C. F.** (2015) "The competitiveness of Brazilian tourist destinations". *International Journal of Strategic Change Management* 6(1): 21-34
- Blanke, J. & Chiesa, T.** (2007) "The travel & tourism competitiveness report 2007: furthering the process of economic development". World Economic Forum, Geneva. Disponível em http://www3.weforum.org/docs/WEF_TravelTourismCompetitiveness_Report_2007.pdf. Acesso em 27/05/2019
- Brasil** (2007) "Plano Nacional de Turismo 2007/2010 - Uma viagem de inclusão". Ministério do Turismo, Brasília-DF
- Brasil** (2010) "Avaliação do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil - Resumo executivo". Ministério do Turismo, Disponível em http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Livro_Regionalizaxo.pdf. Acesso em 27/05/2019
- Cinicioglu, E. N.; Ulusoy, G.; Önsel, Ş.; Ülengin, F. & Ülengin, B.** (2014) "The basic competitiveness factors shaping the innovation performance of countries". *International IIE (Institute of Industrial Engineers) Conference (IIE 2013): The Global Reach of Industrial Engineering*, Istanbul
- Deniz, M.; Seçkin, S. N. & Cüreoğlu, M.** (2013) "Micro-economic competitiveness: a research on manufacturing firms operating in TRB1 region". *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 75: 465–472
- Dwyer, L. & Kim, C.** (2003) "Destination competitiveness: Determinants and indicators". *Current Issues in Tourism* 6(5): 369–414
- Enright, M. J. & Newton, J.** (2004) "Tourism destination competitiveness: a quantitative approach". *Tourism Management* 25(6): 777–788
- Gooroochurn, N. & Sugiyarto, G.** (2005) "Competitiveness indicators in the travel and tourism industry". *Tourism Economics* 11(1): 25–43

- Heath, E.** (2003) "Towards a model to enhance destination competitiveness: a Southern African perspective". *Journal of Hospitality and Tourism Management* 37(3): 124–141
- Knežević Cvelbar, L.; Dwyer, L.; Koman, M. & Mihali, T.** (2016) "Drivers of destination competitiveness in tourism: A global investigation". *Journal of Travel Research* (55): 1042–1050
- Mazanec, J. A.; Wober, K. & Zins, A. H.** (2007) "Tourism destination competitiveness: From definition to explanation?" *Journal of Travel Research* 46(August): 86–95
- Oliveira, C. F.** (2013) "Competitividade de destinos turísticos: Fatores de demanda e desempenho". Tese de doutorado. Fundação Getulio Vargas, São Paulo
- Onsel, S.; Ulengin, F.; Ulusoy, G.; Aktas, E.; Kabak, O. & Topcu, I.** (2008) "A new perspective in competitiveness of nations". *Euro-Online.Org* 42: 1–42
- Porter, M.** (1990) "Competitive advantage of nations: Creating and sustaining superior performance". The Free Press, New York
- Porter, M.** (1998) "Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance". The Free Press, New York
- Ritchie, J. R. B. & Crouch, G. I.** (2003) "The competitive destination: a sustainable tourism perspective". CABI Publishing, Washington
- Schwab, K.** (2015) "The global competitiveness report 2015-2016". World Economic Forum (Vol. 5), Geneva
- Sette, I. R.; Santos, G. E. de O. & Uvinha, R. R.** (2017) "Modelos de competitividade de destinos turísticos: evolução e críticas". *Observatório de Inovação do Turismo* XI(1): 92–115
- Webster, C. & Ivanov, S.** (2014) "Transforming competitiveness into economic benefits: Does tourism stimulate economic growth in more competitive destinations?" *Tourism Management* 40: 137–140

Recibido el 02 de diciembre de 2019

Reenviado el 08 de enero de 2020

Aceptado el 12 de enero de 2020

Arbitrado anónimamente

Traducido de portugués