



2018 – V.10 N. 4

Gestão Turística: Estrutura de Gestão dos Destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil

Tourist Management: Destinations Management Structure in Algarve-Portugal and Foz do Iguaçu-Brazil

ROSILENE DE FÁTIMA FONTANA¹, SARA J. GADOTTI DOS ANJOS², PATRÍCIA S. L. G.A SANTOS
PINTO^{3 4}

DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i4p673>

RESUMO⁵

A competitividade entre os destinos turísticos vem exigindo de seus gestores, cada vez mais, estratégias para se manterem no mercado. A gestão do destino deve ser compartilhada pelo setor público e privado, vislumbrando um melhor gerenciamento dos recursos da destinação. Diante desta constatação, o presente artigo tem por objetivo reconhecer a estrutura de gestão do turismo de dois destinos consolidados internacionalmente: o Algarve, situado ao sul de Portugal, um dos principais destinos turísticos do país europeu; e Foz do Iguaçu, no Brasil, localizado na tríplice fronteira com a Argentina e o Paraguai, terceiro destino turístico que mais recebe estrangeiros no País. Trata-se de pesquisa exploratória descritiva, com abordagem qualitativa, envolvendo pesquisa bibliográfica e documental. Os resultados demonstraram que em ambos os destinos, as organizações públicas e privadas se fazem presentes no processo de gestão, mesmo apresentando estruturas diferenciadas.

¹ **Rosilene de Fátima Fontana** – Doutora. Docente Curso de Hotelaria - CCSA e Docente Colaboradora do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Foz do Iguaçu, PR, Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/0411099241790537> E-mail: rosilene.fontana@gmail.com

² **Sara Joana Gadotti dos Anjos** – Doutora. Professora e pesquisadora da Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, SC, Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/6577619488007785> E-mail: sara@univali.br

³ **Patrícia Susana Lopes Guerrilha Santos Pinto** – Doutora. Professora na Universidade do Algarve, Faro, Algarve, Portugal. Currículo: <https://www.cieo.pt/INV/130/cv130.pdf> E-mail: pvalle@ualg.pt

⁴ **Agradecimentos:** À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES / Brasil) pelos recursos financeiros e suporte ao projeto.

⁵ **Processo Editorial:** Recebido 2 JAN 2018. Avaliado: ABR. Aceito: 22 MAI 2018

PALAVRAS-CHAVE

Turismo Destino Turístico. Gestão de Destino. Foz do Iguaçu-PR, Brasil. Algarve, Portugal.

ABSTRACT

Competitiveness among tourist destinations has increasingly required its managers to stay in the market. Thus, the management of the destination should be made up of people from both the public and private sectors, looking for a better management of the resources of the destination. The objective of this article is to recognize the tourism management structure of two internationally renowned destinations: the Algarve, situated in the south of Portugal, one of the main tourist destinations in this European country; and Foz do Iguaçu, Brazil, located on the triple border with Argentina and Paraguay, the third most visited tourist destination in the country. This is an exploratory descriptive research, with a qualitative approach, involving bibliographical and documentary research. The results indicate that in both destinations, public and private organizations are present in the management process, even though they have different structures.

KEYWORDS

Tourism. Destination Management. Tourism Destination. Foz do Iguaçu-PR, Brazil. Algarve, Portugal.

INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, a competitividade está presente nas organizações, no mercado, na economia, na política e, conseqüentemente, entre as destinações turísticas. Com o crescimento da oferta de produtos turísticos observa-se um aumento da concorrência pela demanda e a reorganização de aspectos de competitividade entre os destinos turísticos (Batista, 2013). Desta forma, quanto maior o conhecimento das tendências subjacentes ao desenvolvimento do turismo, maior será a capacidade de gestores de destinos e operadores turísticos formularem estratégias para alcançar vantagem competitiva para a organização (Dwyer; Edwards; Mistilis; Roman & Scott, 2009). Isto porque, apenas os destinos que reconhecem as mudanças no mercado e respondem de forma proativa a elas, são susceptíveis de sobreviver e serem bem-sucedidos (Gursoy; Saayman & Sotiriadis, 2015). Ainda, a gestão de destinos turísticos deve saber conciliar os interesses públicos, privados e os da comunidade local, satisfazendo a todos os *stakeholders* envolvidos no processo, pois, de acordo com Vignati (2008), o sistema turístico é resultado de ampla cooperação e articulação de estruturas privadas, sociais e políticas orientadas para melhorar a rentabilidade.

Entende-se, assim, que a preservação da qualidade do sistema turístico é um desafio constante para seus gestores, frente a evolução do mercado internacional (Baños & Jiménez, 2012), e aqueles destinos que desejam se manter no mercado eminentemente competitivo, devem estar atentos às formas de gestão que atendam e satisfaçam as necessidades e expectativas de todos

os *stakeholders* envolvidos direta e indiretamente com a atividade turística. A gestão da destinação deve ser composta, portanto, por pessoas tanto do setor público [órgãos e secretarias de governo] quanto do setor privado [entidades de apoio e suporte, órgãos de classes e empresas particulares], para que possam gerenciar todos os recursos da destinação (Dwyer & Kim, 2003; Vianna, 2011), levando à competitividade e prosperidade socioeconômica da mesma (Vianna, 2011). Sendo assim, acredita-se que para uma melhor compreensão da gestão de destinos, faz-se necessário identificar quais são os atores envolvidos na sua estrutura de gestão e, particularmente para esta investigação, o envolvimento das organizações públicas e privadas, os dois grupos de atores que exercem maior influência na gestão do turismo (Costa & Azevedo, 2015). Desta forma, o presente artigo tem por objetivo reconhecer a estrutura de gestão do turismo de dois destinos consolidados e renomados internacionalmente, sendo eles o Algarve em Portugal e Foz do Iguaçu no Brasil.

GESTÃO DOS DESTINOS TURÍSTICOS

A expansão do turismo nas últimas décadas ganha importância na economia mundial, podendo ser agregado a este contexto, a experiência acumulada pelos os turistas nas viagens em termos de sensibilidade para com o equilíbrio entre a atividade turística, a conservação do meio ambiente e dos valores socioculturais locais. Quanto maior a qualidade dos recursos locais, melhor a possibilidade de posicionamento no mercado, maior a capacidade de atrair turistas para o destino e maiores poderão ser as margens de rentabilidade para as empresas locais (Vignati, 2008). Isto porque, o destino pode ser visto como uma embalagem de produtos e serviços, em partes criados por operadores públicos e privados, sendo uma combinação de fatores atrativos que possibilitam o consumo de uma experiência pelo turista (Leiper, 1999 *apud* Manente, 2008).

De acordo com o relatório de 2000 da Organização Mundial do Turismo [OMT], a globalização e a tecnologia estão transformando o setor do turismo em uma força econômica dinâmica, destacando-se a sofisticação dos viajantes à procura de experiências personalizadas, que levam à criação de pacotes de experiências de viagens e destinos flexíveis, fazendo com que o trade turístico descubra que a união entre as empresas do setor fortalece e facilita a obtenção de parte de um segmento do mercado em crescimento (KPMG, WTO & WTOBC, 2003). O destino turístico inclui diferentes atores, como peças de um 'quebra-cabeças', sendo necessária a cooperação entre todas as partes interessadas, identificando os riscos, benefícios e compensações para cada um, vislumbrando o sucesso do turismo (Safitc; Tezak & Luk, 2011).

Em razão desta constatação, a gestão de um destino turístico requer a junção de esforços dos distintos níveis, estabelecendo formas de colaboração que permitam uma gestão turística integral para poder adaptar a oferta do destino às necessidades que se manifestam nos turistas, tendo em conta as novas preferências da demanda real e potencial (Jiménez, Jiménez, Sevilla & Rodríguez, 2009). A parceria em nome dos setores público e privado deve ser observada para sistematizações e aplicações da governança em âmbito nacional, regional e local; sendo

importante definir, independentemente do nível, as autoridades que serão responsáveis pela governança do turismo (Bruyn & Alonso, 2012).

A governança inclui um elemento de gestão de relacionamento com as partes interessadas (Ruhanen, Scott, Ritchie & Tkaczynski, 2010) e, a governança do turismo implica num processo holístico e complexo de coordenação das três partes interessadas [setor público, setor privado e sociedade civil] e que exige flexibilidade e inovação para conduzi-las em direção à competitividade e, finalmente, ao desenvolvimento sustentável de um destino (Bruyn & Alonso, 2012). A eficácia da governança do turismo local para a realização dos objetivos de seus *stakeholders* depende da eficácia das estruturas e processos institucionais e do relacionamento entre os recursos e habilidades disponíveis (Beaumont & Dredge, 2010). Portanto, a governança de destino é definida como sendo a criação e desenvolvimento de regras e mecanismos para a política, bem como as estratégias de negócios, envolvendo todas as instituições e indivíduos (Beritelli; Bierger & Laesser, 2007).

A concorrência turística exige que as estruturas que amparam o desenvolvimento socioeconômico estejam integradas, trabalhando em cooperação e complementaridade, potencializando a capacidade de negociação, inovação, aprendizado e rentabilidade do destino turístico (Vignati, 2008). Na década de 1980, os governos vislumbraram nas parcerias entre o setor público e privado uma estratégia para obtenção de recursos para alavancar a atividade turística (Bhat & Milne, 2008), pois sendo o turismo um setor complexo e em rápida evolução que afeta e é impactado por outras atividades econômicas, uma cultura de cooperação e parcerias em vários níveis com os setores público e privado (Semone, Laws, Ruhanen, Wang & Scott, 2011) pode contribuir para sua melhor gestão. Num setor de grande competitividade como o turismo, as empresas devem implementar alianças e outras formas de cooperação, desenvolvendo sinergias para alcançar vantagem competitiva, de tal forma que as parcerias entre as organizações públicas e privadas desempenham um papel importante no desenvolvimento regional (Franco & Estevão, 2010).

As parcerias de turismo são um conjunto de esforços de cooperação entre as partes interessadas autônomas, representando organizações em dois ou mais setores com interesses no setor turístico, que se unem num processo interativo, usando regras comuns, normas e estruturas, a um nível organizacional previamente estabelecido e numa área geográfica delimitada, para agir ou tomar decisões sobre questões relacionadas ao desenvolvimento da atividade turística (Long, 1997 *apud* Franco & Estevão, 2010). As parcerias entre as organizações públicas e privadas são o princípio fundamental para a gestão bem sucedida de destinos turísticos sendo, portanto, necessária a colaboração e uma abordagem multi-atores (Graci, 2013), tornando-se veículos para a criação de investimentos para o desenvolvimento do setor do turismo, no qual as parcerias e a estreita cooperação público - privado constitui fator essencial para a oferta de produtos de qualidade pelo destino turístico (Franco & Estevão, 2010).

A colaboração por meio de parcerias pode ser considerada como um sistema de baixo acoplamento de organizações e indivíduos que pertencem a vários setores, públicos e privados, que se reúnem a fim de atingir determinados objetivos, inatingíveis pelos parceiros

individualmente, de tal forma que trabalhando juntos, podem ganhar uma vantagem competitiva com relação aos demais destinos (Graci, 2013). A colaboração pode ser utilizada de forma eficaz para resolver o conflito ou avançar visões partilhadas, onde as partes interessadas reconhecem as potenciais vantagens de trabalhar em conjunto (Gray, 1989 *apud* Jamal & Getz, 1995). O destino pode ser considerado como uma combinação de todos os produtos, serviços e experiências fornecidas localmente, de tal forma que a gestão de destinos é um desafio, em razão da variedade de atores envolvidos no desenvolvimento e produção de produtos turísticos, conforme salienta Buhalis (2000). Fundamental para o sucesso de um destino turístico, seu desenvolvimento deve ser baseado nas relações estabelecidas pelo amplo leque de atores envolvidos na gestão e planejamento da atividade turística da localidade (Pinheiro & Wada, 2012), pois, de acordo com Endres (2003), o envolvimento e conjunção dos vários atores sociais no desenvolvimento e planejamento do setor turístico são fatores importantes para favorecer o desempenho superior da destinação turística.

Os gestores do turismo de uma destinação devem ter sempre muito claro que a atividade turística é altamente competitiva e que os destinos de maior sucesso são aqueles que estão em constante rejuvenescimento, atendendo às necessidades de seus turistas e podendo competir com outras destinações turísticas (OMT, 2003). O sucesso da gestão do destino dependerá da capacidade dos diferentes agentes [os turistas, o setor econômico e social, as administrações públicas e a sociedade em geral] em desempenhar seus respectivos papéis e estabelecer o consenso em torno do modelo de desenvolvimento turístico e da sua aplicação rigorosa ao longo do tempo (Valls, 2006). Sendo o papel da gestão do destino gerenciar e apoiar a integração dos diferentes recursos, atividades e partes interessadas por meio de políticas e ações adequadas, representa uma estratégia fundamental tanto para destinos maduros quanto emergentes (Manente, 2008). Observa-se, entretanto, que um destino tem as propriedades de um sistema, tratando-se de um conjunto organizado de elementos ou componentes, ligados uns aos outros com alguma relação definida, tendo o objetivo de realizar um conjunto de funções específicas, ou alcançar objetivos particulares (Baggio, 2014); onde, para gerenciar os recursos do destino é necessário haver uma estrutura encarregada pelas ações de gestão da destinação, composta por pessoas tanto do setor público quanto do setor privado (Mota; Vianna & Anjos, 2013). Portanto, o processo de gestão em um destino turístico deve estar sustentado num planejamento que resulte de um comprometimento dos responsáveis das coletividades locais e que traduza uma adesão do conjunto dos atores turísticos (Flores & Mendes, 2014).

CONHECENDO OS DESTINOS ESTUDADOS: ALGARVE-PORTUGAL E FOZ DO IGUAÇU-BRASIL

Com o intuito de reconhecer a estrutura de gestão do turismo presente nos destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil, utilizou-se de pesquisa exploratória descritiva, com abordagem qualitativa. Caracteriza-se por ser exploratória, tendo em vista que procura aprimorar ideias ou descobrir intuições, descrever fenômenos e estabelecer relações entre as variáveis (Dencker, 1998). Trata-se de uma investigação descritiva que pretende descrever os fatos e fenômenos de uma determinada realidade (Triviños, 1987). Faz uso da abordagem qualitativa, pois preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, fornecendo uma análise mais detalhada

sobre as investigações, tendências de comportamento, entre outros (Lakatos & Marconi, 2010). A pesquisa documental em documentos⁶ tornados públicos sobre os dois destinos e a pesquisa bibliográfica em materiais que tratassem do tema, também fizeram parte da metodologia empregada nesta investigação. A descrição da estrutura de gestão dos dois destinos foi realizada, portanto, tendo por base a pesquisa junto à documentos tornados públicos sobre as duas destinações, bem como em *sites* das mesmas, assim como de entidades (organizações) públicas e privadas presentes em ambos os destinos.

A região do Algarve, situada ao sul de Portugal [Fig. 1] é um dos principais destinos turísticos do país, tendo recebido em 2013, 3,2 milhões de hóspedes, dos quais 2,2 milhões (70%) eram estrangeiros (Portugal, 2013). Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE, fev. 2016), o aeroporto de Faro registrou um aumento de tráfego de 20%, sendo verificado ainda um aumento de 23,4% nos pernoites, observando-se um crescimento significativo de 23,4% do mercado externo, principalmente do mercado espanhol, em relação ao mês anterior, além do mercado inglês, alemão e holandês, que também possuem grande importância para a economia turística da região, ficando o Algarve com 31,7% dos turistas não residentes do país.

Figura 1. Mapa de localização espacial do Destino Algarve, Portugal



Fonte: Fontana (2016).

⁶ Os seguintes documentos foram analisados: Agenda Regional do Mar do Algarve, Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável [PDITS]: Polo Turístico de Foz do Iguaçu, publicações sobre os resultados do turismo de Portugal, publicações sobre visitantes e perfil de hóspedes de Foz do Iguaçu, Manual da Qualidade da Regional de Turismo do Algarve, Plano de Marketing Estratégico para o turismo do Algarve 2015-2018, entre outros.

Foz do Iguaçu, no Brasil (Fig. 2) é um destino turístico internacional, caracterizado por seu principal atrativo turístico, as Cataratas do Iguaçu, além da Usina Hidrelétrica da Itaipu, do Parque Nacional do Iguaçu, dos eventos nacionais e internacionais, da possibilidade de compras no Paraguai, entre outros, sendo o terceiro destino turístico que mais recebe estrangeiros no Brasil, atrás apenas do Rio de Janeiro e Florianópolis (Portal Brasil, 2013). O destino em questão tem sua economia baseada no turismo, comércio e geração de energia elétrica. No ano de 2013, o aeroporto internacional de Foz do Iguaçu recebeu 841 mil visitantes e a rodoviária internacional, 458 mil visitantes (PMFI, 2014). Com relação ao perfil dos hóspedes, em julho de 2013 registrou-se 30% de estrangeiros, sendo na maioria de procedência da Argentina, Alemanha, Estados Unidos e Uruguai (PMFI, 2013).

Figura 2. Mapa de localização espacial do Destino Foz do Iguaçu, Brasil



Fonte: Fontana (2016).

Ambos os destinos apresentam características peculiares com relação às belezas naturais e culturais, bem como aos eventos. Suas geografias são distintas, sendo o Algarve uma região litorânea enquanto Foz do Iguaçu, uma região interiorana. O Algarve se trata de um amálgama de destinos nacionais, enquanto Foz do Iguaçu envolve três países da Tríplice Fronteira [Paraguai, Cidade de Leste; Argentina, Porto Iguaçu; Brasil, Foz do Iguaçu] o que, para alguns turistas pode ser visto como um conjunto de três destinos distintos. Ambos os destinos têm em comum a atividade turística como principal fator de desenvolvimento econômico, refletindo em suas realidades socioeconômicas e ocupação territorial, apresentando uma oferta turística

diversificada e um conjunto de serviços que os torna reconhecidos tanto nacional quanto internacionalmente.

Considerando que os destinos ora estudados possuem características específicas que os diferenciam em relação às atividades turísticas desenvolvidas, reconhecer a estrutura de gestão existente em cada um deles vem contribuir para melhor compreensão da gestão do turismo em cada uma das destinações em estudo, bem como visualizar a participação de entidades públicas e privadas no processo de gestão de destinos turísticos bem distintos e consolidados.

RECONHECENDO A ESTRUTURA DE GESTÃO: ALGARVE-PORTUGAL

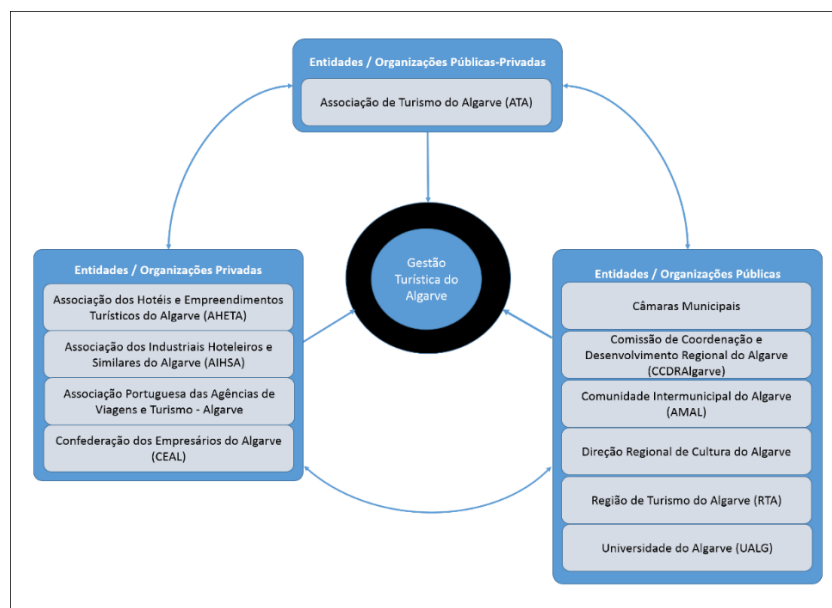
Na região do Algarve, as cidades apresentam formas específicas de governo local [representado pelas Câmaras Municipais], dotadas de alguma autonomia financeira e profundamente ligadas às redes de financiamento público e privado, tendo na pessoa do presidente da Câmara ou seu assessor, o representante do Concelho nas questões ligadas ao turismo do Algarve (Martins, 2011). O setor institucional regional conta com duas entidades que, embora com natureza diferente, acabam por ser os elementos agregadores da visão, expectativas e vontades dos intervenientes regionais do setor. Na esfera pública conta com a Regional de Turismo do Algarve [RTA], que atua em quatro eixos: promoção/animação turística; informação turística; estruturação do produto/planejamento estratégico; e gestão da marca Algarve (Turismo de Portugal, 2014). A entidade RTA tem a competência de valorização turística do Algarve, visando o aproveitamento sustentado dos recursos turísticos e no quadro das orientações e diretrizes da política de turismo definida pelo Governo Português e nos planos plurianuais das administrações central e local (Estevão & Nunes, 2015).

Na esfera público-privada, conta com a Associação de Turismo do Algarve [ATA], que tem a seu cargo, a promoção e divulgação turística do Algarve e dos seus produtos regionais, em todas as suas vertentes, por meio de estudo, preparação e desenvolvimento de ações específicas nos mercados externos, bem como o diálogo entre entidades públicas e privadas regionais, com vistas à definição de políticas, objetivos e estratégias de promoção turística (Turismo de Portugal, 2014). Além da RTA e ATA, a região do Algarve conta com várias entidades que contribuem para a gestão do destino. Importante ainda destacar que o setor privado tem contribuído significativamente para a melhoria do destino, mediante investimentos em infraestrutura de hospedagem, lazer e entretenimento. Para melhorar a gestão do destino Algarve, diversas parcerias entre a iniciativa pública e privada são realizadas. A Agenda Regional do Mar do Algarve (2008) é um exemplo, pois se trata de documento que registra o estabelecimento efetivo de parcerias estratégicas entre organizações públicas e privadas no âmbito da gestão, com vistas a melhoria da competitividade do destino. Durante a sua elaboração, a temática do Mar Algarve foi debatida de forma ampla e participativa, envolvendo todos os níveis da administração, as áreas de investigação e empresarial e um variado e substantivo leque da sociedade civil (CCDRAlgarve, 2008). De acordo com a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve, “a CCDR tem vindo a desenvolver, em parcerias público-público e público-privado, um conjunto de iniciativas que contribuam para a

definição das estratégias de ação e de investimento público e privado a nível regional” (Idem, p.7).

Focados na busca da qualidade dos serviços prestados, o Turismo de Portugal, por meio da Regional do Algarve, elaborou o Manual da Qualidade, o qual descreve o Sistema de Gestão da Qualidade dos postos de turismo da Região de Turismo do Algarve. Com a aplicação do Manual, pretende-se melhorar os métodos de trabalho, os procedimentos e, conseqüentemente, aumentar a satisfação dos turistas que recorrem aos postos de turismo; pretende-se também simplificar procedimentos economizando recursos, promover o espírito do trabalho em equipe, a comunicação interna e a cooperação intersetorial, motivando os colaboradores para melhorar os serviços e compartilhar responsabilidades (Turismo de Portugal, 2017). O Algarve, enquanto destino turístico, encontra-se numa etapa de rejuvenescimento, adequando estratégias combinadas de planejamento, ordenamento e uso do território, trabalho este realizado em conjunto entre as organizações turísticas do setor público e privado e, acima de tudo, pela renovação da imagem do destino, com a criação de novos serviços, infraestrutura e oferta de novas atrações (Almeida; Ferreira & Costa, 2011). A estrutura de gestão do destino Algarve (Fig. 3), demonstra a relação existente entre as entidades/organizações que atuam na gestão do destino português.

Figura 3 - Estrutura de gestão do destino Algarve

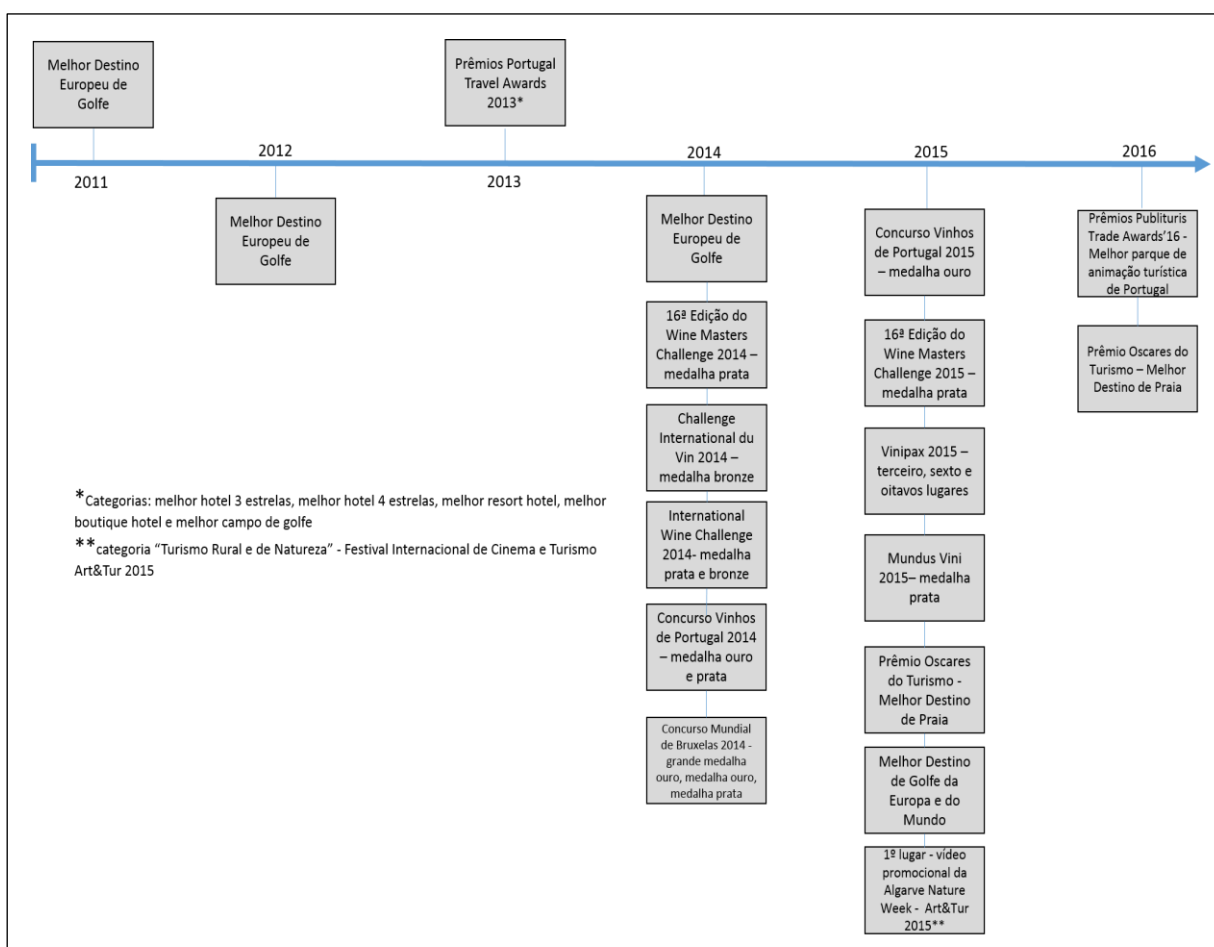


Fonte: Elaboração a partir de Portugal (2013), Turismo de Portugal (2014), Estevão e Nunes (2015), ATA (2016).

Considerando a Figura 3, observa-se que a gestão da atividade turística desenvolvida no Destino Algarve é tratada, de acordo com as informações coletadas, com a união de esforços do poder público aliado ao poder privado, buscando a sustentabilidade e a superioridade no desempenho do destino, não existindo uma relação de dependência hierárquica entre as

entidades/organizações presentes na destinação. Visando maior qualidade dos produtos e serviços, diversas ações são desenvolvidas em prol da gestão do destino. É importante destacar, ainda, as publicações mensais Guia Algarve, Boletim Mensal de Estatística, Boletim Destaque do INE, entre outras, apresentando as ações e os resultados obtidos pelo destino Algarve. Cabe mencionar que em âmbito nacional, o Turismo de Portugal, mediante seus estudos e publicações, contribui significativamente para a divulgação das ações e resultados turísticos na região do Algarve. A região turística do Algarve tem destaque em âmbito mundial, e ao longo dos anos tem conquistado premiações, resultantes das ações desenvolvidas (Fig.4).

Figura 4. Linha do tempo de prêmios do Algarve



Fonte: Elaboração própria (2017).

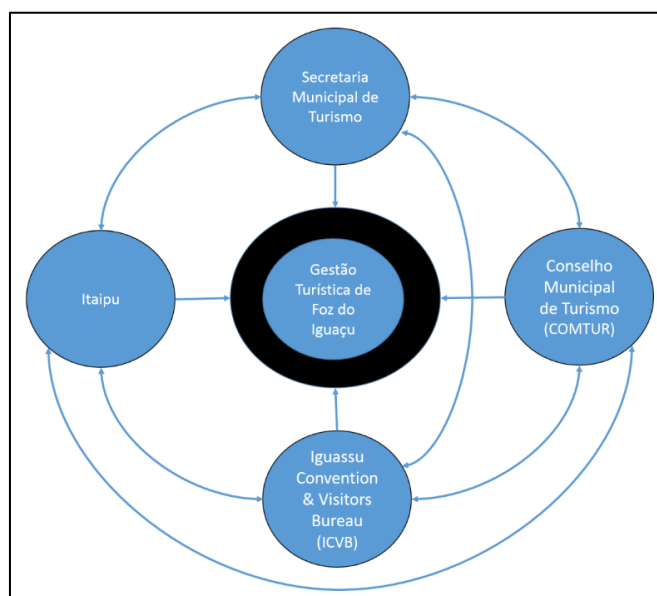
Conforme pode ver observado na Figura 4, o destino turístico internacional Algarve tem se mostrado como um catalizador de prêmios em diversas áreas, principalmente nos últimos anos. Tais prêmios contribuem substancialmente para a visibilidade e a conseqüente procura do destino. Desta forma, levando em consideração a diversidade de entidades/organizações envolvidas na gestão do destino, as ações realizadas e os prêmios recebido, observa-se que a atividade turística algarvia tem evoluído significativamente, principalmente como a criação de

outras opções de turismo além do tradicional sol-e-mar, conquistando novos segmentos de mercado [turismo náutico, turismo rural, *surf*, golfe, *birdwathing*], tornando o Algarve um destino procurado tanto por turistas nacionais como por estrangeiros, em diversas épocas do ano.

RECONHECENDO A ESTRUTURA DE GESTÃO: FOZ DO IGUAÇU-BRASIL

No Destino Foz do Iguaçu, a gestão é caracterizada pela união de esforços e orçamentos entre o poder público e a iniciativa privada, em ações para divulgar os atrativos turísticos e melhorar a imagem. Foz do Iguaçu tem como órgãos oficiais governamentais, o escritório da Paraná Turismo-Regional e a Secretaria Municipal de Turismo, e diversos órgãos não governamentais como o Iguassu Convention & Visitors Bureau [ICVB], o Instituto Polo Internacional Iguassu e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae], além de conselhos, associações e sindicatos, um leque diversificado de entidades e organizações que de forma direta ou indireta, participam da gestão do turismo local. Na área privada há os setores de hospedagem, alimentação, entretenimento e lazer, de agenciamento e transporte turístico, que também participam da gestão do destino por meio de seus representantes nas entidades citadas. A gestão participativa do destino Foz do Iguaçu é demonstrada pela atuação do Conselho Municipal de Turismo, o qual agrega representantes das diversas organizações do destino, deliberando sobre questões políticas e estratégicas da atividade turística local (Nascimento, 2010). O Fórum de Turismo Sustentável Cataratas & Caminhos e a Adeturoeste, enquanto instâncias de governança regional, favorecem o desenvolvimento de iniciativas de parcerias público-privada no destino (PDITS-FI, 2009).

Figura 5. Estrutura de gestão do destino Foz do Iguaçu

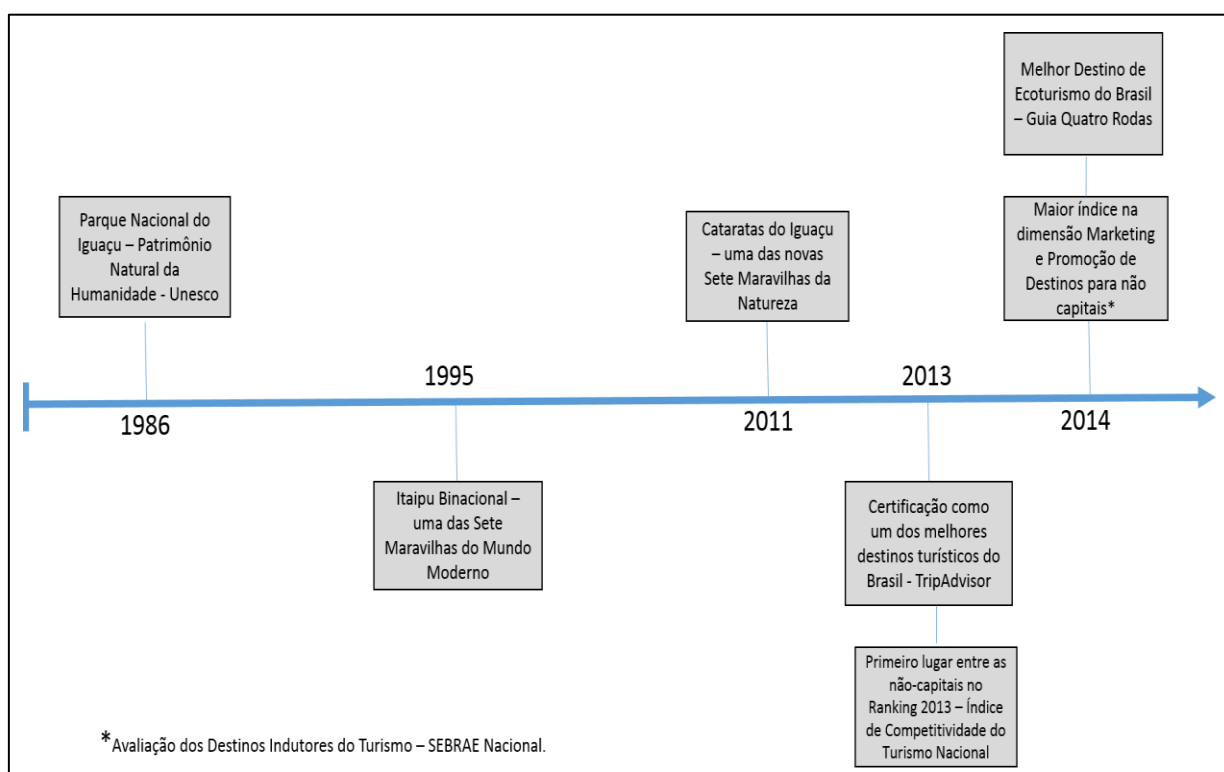


Fonte: Elaboração própria, com base em Anjos e Ruiz (2012).

A gestão integrada de turismo em Foz do Iguaçu inicia em 2007, com a participação dos setores público e privado (Vieira; Knupp & Costa, 2014), permanecendo até os dias atuais, aliados no planejamento, organização e gestão do destino. A Secretaria Municipal de Turismo, o COMTUR, o ICVB e a Itaipu são os responsáveis por ações de planejamento e organização do destino, por meio da estratégia 'Foz do Iguaçu – Destino do Mundo' (Anjos & Ruiz, 2012). A estrutura de gestão (Fig.5) demonstra a relação existente entre as entidades/organizações que atuam no destino brasileiro.

De acordo com as informações coletadas, e observando o funcionamento da gestão integrada do turismo no destino Foz do Iguaçu (Fig.5), que concilia entidades públicas e privadas, é possível perceber a significativa contribuição desta forma de organização para a melhoria da imagem e desempenho superior da destinação, fortalecendo-a nacional e internacionalmente. A forma de gestão estimula parcerias entre as organizações públicas e privadas para o fortalecimento do destino. Algumas ações já desenvolvidas comprovam a eficácia das parcerias realizadas entre o poder público e privado, a exemplo da campanha 'Foz do Iguaçu - Destino do Mundo' (Biesek, 2009) que, aliada a outras estratégias promocionais para a divulgação do destino, permitiram que Foz do Iguaçu atingisse o índice mais alto na dimensão 'Marketing e Promoção de Destinos', na avaliação dos destinos indutores do desenvolvimento turístico regional (Brasil, 2014).

Figura 6. Linha do tempo de prêmios de Foz do Iguaçu



Fonte: Elaboração própria (2017).

A campanha 'Vote Cataratas' para uma das Novas Sete Maravilhas da Natureza, realizada em 2011, contou com o apoio da Itaipu Binacional e demais entidades do setor turístico, envolvendo organizações públicas e privadas, e produziu grande divulgação do destino no País e exterior. Foz do Iguaçu tornou-se reconhecida principalmente em razão do seu principal atrativo, as Cataratas do Iguaçu, e ao longo dos anos tem conquistado alguns prêmios relevantes para o turismo, resultantes das ações desenvolvidas pela gestão integrada do destino. A Figura 6 apresenta os principais prêmios recebidos por Foz do Iguaçu. Portanto, considerando a diversidade de entidades envolvidas na sua gestão, as ações realizadas em parceria pelos setores público e privado e os prêmios que o destino tem recebido, é possível afirmar que a atividade turística iguaçuense tem evoluído positivamente nos últimos anos. Nota-se que após a criação da gestão integrada do turismo, o destino tem maior aproveitamento de suas potencialidades e, conseqüentemente, maior atração de turistas nacionais e estrangeiros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fundamentação teórica apresentada evidenciou as organizações públicas e privadas como atores fundamentais para o processo de gestão dos destinos turísticos. Tal evidência pode ser constatada de forma empírica, de acordo com o exposto na presente investigação, quando em ambos os destinos, as organizações públicas e privadas estão presentes na gestão do turismo, vindo ao encontro do preconizado pela literatura sobre o assunto. Ressalta-se, ainda, que no destino Algarve, a gestão ocorre sem dependência hierárquica entre as organizações públicas e privadas. Já no destino Foz do Iguaçu ocorre a gestão integrada do turismo, sendo que quatro organizações (públicas e privadas) são responsáveis pelo processo de coordenação da gestão da destinação.

Considerando que para gerenciar os recursos do destino é necessário haver uma estrutura encarregada pelas ações de gestão da destinação, composta por pessoas tanto do setor público quanto do setor privado, conhecer a estrutura desta gestão torna-se primordial para um melhor entendimento de todo o processo de gestão das destinações turísticas. Reconheceu-se, portanto, com a presente investigação, a participação de organizações públicas e privadas na gestão de ambos os destinos, corroborando com Dwyer e Kim (2003), Valls (2006), Vignati (2008), Vianna (2011) e Mota et al. (2013). Observou-se ainda que o destino Algarve-Portugal apresenta uma estrutura um pouco diferenciada do destino Foz do Iguaçu-Brasil, sendo que a gestão do destino português ocorre sem dependência hierárquica entre as organizações, onde tanto as públicas quanto privadas possuem o mesmo grau de responsabilidade; já no caso brasileiro foi observado uma gestão integrada da atividade turística entre organizações públicas e privadas, porém, tendo quatro organizações como as responsáveis pela coordenação da gestão destino Foz do Iguaçu-Brasil.

Desta forma é possível concluir, com base na descrição e avaliação de cada estrutura de gestão dos destinos pesquisados, a partir das informações tornadas públicas por cada um deles que, mesmo com estruturas distintas, a participação de organizações públicas e privadas se faz presente no processo de gestão dos mesmos, corroborando com Flores e Mendes (2014), os

quais salientam que o processo de gestão em um destino turístico deve estar sustentado no comprometimento dos responsáveis das coletividades locais traduzindo uma adesão do conjunto dos atores turísticos. Destaca-se, entretanto, que se trata de um trabalho inicial sobre a descrição de tais estruturas em razão das limitações no tocante a ausência de um número maior e mais atualizado de informações sobre a gestão turística desenvolvida nos dois destinos em estudo. Contudo, acredita-se ser de relevância para o estudo de tais destinos uma vez que não se encontra material semelhante, com a junção de tais informações, publicados e disponíveis, servindo como fonte de consulta para posteriores pesquisas relacionadas ao tema. Sendo assim, sugere-se maior transparência da gestão desenvolvida em ambos os destinos, identificando o papel desempenhado por cada órgão ou entidade representados, por meio da publicação de tais informações em veículos de comunicação, tais como sites oficiais dos destinos.

REFERÊNCIAS

- Almeida, C. R., Ferreira, A. M. & Costa, C. (2011) A importância da segunda habitação em destinos maduros: o caso do Algarve. *In*: Almonte, J. M. J (dir.). **Recursos, potencialidades y modelos turísticos en el Baixo Alentejo, Algarve y provincia de Huelva**, p. 395-413. Huelva: Universidad de Huelva.
- Anjos, F. A. & Ruiz, T. C. D. (2012) Planejamento e gestão no turismo: destino turístico de Foz do Iguaçu. **Anais... VI Fórum Internacional de Turismo do Iguassu**. [Link](#)
- ATA - Associação Turismo do Algarve** (2016). Algarve Promotion. [Link](#)
- Baggio, R. (2014). Complex tourism systems: a visibility graph approach. **Kybernetes**, 43(3-4), 445-461. [Link](#)
- 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. [Link](#)
- Brasil - Ministério do Turismo (2014) **Índice e competitividade do turismo nacional: destinos indutores do desenvolvimento turístico regional: Relatório Brasil 2014**. Brasília, DF: Sebrae. [Link](#)
- Batista, S.G. (2013) **Determinantes de competitividade de destinos turísticos aplicados aos roteiros regionais: uma avaliação do roteiro Seridó-RN**. Brasil. 2013. 116f. Dissertação Mestrado em Turismo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal. [Link](#)
- Beaumont, N. & Dredge, D. (2010) Local tourism governance: a comparison of three network approaches. **Journal of Sustainable Tourism**, 18(1), 7-28. [Link](#)
- Beritelli, P., Bieger, T. & Laesser, C. (2007) Destination governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. **Journal of Travel Research**, 46(1), 96-107. [Link](#)

Fontana, R. de F.; Dos Anjos, S.J.G. & Santos Pinto, P.S.G. (2018). Gestão turística: estrutura de gestão dos destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil. **Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, 10(4), pp. 673-689, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i4p673>.

- Bhat, S. S. & Milne, S. (2008) Network effects on cooperation in destination website development. **Tourism Management**, 29(6), 1131-1140. [Link](#)
- Biesek, A. S. (2009) Imagem de um destino turístico: O caso de Foz do Iguaçu, Paraná. **Anais... III Fórum Internacional de Turismo do Iguassu**. Foz do Iguaçu, Paraná. [Link](#)
- Bruyn, C. & Alonso, A. F. (2012) Tourism destination governance: guidelines for implementation. Knowledge in tourism: policy and governance applications. **Bridging Tourism Theory and Practice**, 4, 221-242.
- Buhalis, D. (2000) Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management**, 21(1), 97-116. [Link](#)
- CCDRAlgarve - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve (2008) **Agenda Regional do Mar do Algarve**: contributos para o plano de acção para o Cluster Mar Algarve. [Link](#)
- Dencker, A. F. M. (1998) **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura.
- Dwyer, I., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C. & Scott, N. (2009) Destination and enterprise management for a tourism future. **Tourism Management**, 30(1), 63-74. [Link](#)
- Dwyer, I. & Kim, C. (2003) Destination competitiveness: determinants and indicators. **Current Issues in Tourism**, 6(5), 369-414. [Link](#)
- Endres, A. V. (2003) Redes políticas como novo instrumento de condução política do Estado: contextualização frente à complexidade social e possibilidades para o planeamento turístico. **Turismo: Visão e Ação**, 5(3), 217-238. [Link](#)
- Estevão, C. & Nunes, S. (2015) Fatores de competitividade turística: a área regional de Turismo do Algarve. **Pasos - Revista de Turismo y Património Cultural**, 13(4), 897-912. [Link](#)
- Flores, L. C. S & Mendes, J. C. (2014) Perspectivas do destino turístico: repensando o sentido do conceito. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, 8(2), 222-237. [Link](#)
- Franco, M. & Estevão, C. (2010) O papel das parcerias público-privadas de turismo no desenvolvimento regional: proposta de um modelo conceptual. **Cadernos EBAPE.BR**, 8(4), 600-612. [Link](#)
- Graci, S. (2013) Collaboration and partnership development for sustainable tourism. **Tourism Geographies**, 15(1), 25-42. [Link](#)
- Gursoy, D., Saayman, M. & Sotiriadis, M. (2015) **Collaboration in tourism business na destinations**: a handbook. UK: Emerald.

Fontana, R. de F.; Dos Anjos, S.J.G. & Santos Pinto, P.S.G. (2018). Gestão turística: estrutura de gestão dos destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil. **Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, 10(4), pp. 673-689, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i4p673>.

INE - Instituto Nacional de Estatística (2016) **Destaque**: informação à comunicação social – atividade turística. Portugal, abril.

Jamal, T. & Getz, D. (1995) Collaboration theory and community tourism planning. **Annals of Tourism Research**, 22(1), 186-204. [Link](#)

Jiménez, J. A. M., Jiménez J. M., Sevilla, C. S. & Rodríguez, M. C. (2009) La Fundación de Cuenca: un Nuevo modelo de gestión pública y privada. **Passos - Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, 7(2), 281-296. [Link](#)

KPMG Canada, WTO-World Tourism Organization & WTOBC-World Tourism Organization Business Council. (2003) **Co-operation and partnerships in tourism**: a global perspective. Canada Tourism. [Link](#)

Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2010) **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas.

Manente, M. (2008) Destination management and economic background: defining and monitoring local tourist destinations. **International Conference of Tourism**. Malaga, October. [Link](#)

Martins, J. (2011) Urbanizando pelo lazer: o caso do Algarve. **Fórum Sociológico II**, 21. 65-73. [Link](#)

Mota, K. C. N., Vianna, S. L. G. & Anjos, F. A. (2013) **Competitividade das destinações turísticas**: estudo de casos brasileiros. São Paulo: Atlas.

Nascimento, W. C. (2010) **As relações de poder no contexto político econômico de Foz do Iguaçu-PR**. Dissertação. 232 f. Dissertação. Universidade Estadual de Maringá - Programa de Pós-Graduação em Geografia, Maringá-PR. [Link](#)

OMT - Organização Mundial de Turismo (2003) **Turismo internacional**: uma pesquisa global. Porto Alegre: Bookman.

Pinheiro, A. C. B. & Wada, E. (2012) Reflexões preliminares sobre os stakeholders e o destino turístico: estudo de caso da cidade de Cuiabá-MT. **Anais... VII Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul**. [Link](#)

PDITS-FI - Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável (2009). **Polo Turístico de Foz do Iguaçu**. [Link](#)

Portal Brasil (2013) **São Paulo e Rio lideram turismo no Brasil**. [Link](#)

Portugal - Ministério da Economia e do Emprego (2013). **Turismo de Portugal**. Os resultados do turismo: 4º trimestre do ano de 2013. [Link](#)

Fontana, R. de F.; Dos Anjos, S.J.G. & Santos Pinto, P.S.G. (2018). Gestão turística: estrutura de gestão dos destinos Algarve-Portugal e Foz do Iguaçu-Brasil. **Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, 10(4), pp. 673-689, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i4p673>.

PMFI - Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu (2014) **Número total de visitantes – 2014**. [Link](#)

PMFI - Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu (2013) **Perfil do hóspede de Foz do Iguaçu – Julho de 2013**. [Link](#)

Ruhanen, L., Scott, N., Ritchie, B. & Tkaczynski, A. (2010) Governance: a review and synthesis of the literature. **Tourism Review**, 65(4), 4-16. [Link](#)

Safitc, D., Tezak, A. & Luk, N. (2011) Stakeholder approach in tourism management: implication in Croatian tourism. **30th International Conference on Organizational Science Development – Future Organization**, Portoroz, Slovenia. [Link](#)

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**. p. 25-38. UK: MPG Books Group.

Triviños, A. N. S. (1987) **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas.

Turismo de Portugal (2014) **Plano de Marketing Estratégico para o Turismo do Algarve 2015-2018**. Regional de Turismo do Algarve. [Link](#)

Turismo de Portugal (2017) **Manual da Qualidade 4**. Regional de Turismo do Algarve. [Link](#)

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

Vianna, S. L. G. (2011) **A competitividade e a qualidade de vida na destinação turística: análise quanto à sua correspondência**. 2011. 336f. Tese. Doutorado em Administração e Turismo, Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, SC. [Link](#)

Vieira, I. K. R., Knupp, M. E. C. G. & Costa, M. R. (2014) Gestão integrada e descentralizada: desenvolvimento social e turístico no Destino Iguassu. **Anais...** VIII Fórum Internacional de Turismo do Iguassu. [Link](#)

Vignati, F. (2008) **Gestão de destinos turísticos: como atrair pessoas para polos, cidades e países**. Rio de Janeiro: Senac.