

Revisões Didáticas

Gestão de destinos turísticos: aspectos conceituais

Management of Tourism Destinations: conceptual aspects

Gestión de destinos el turismo: aspectos conceptuales

Nathália Körössy¹, Luciana Araújo de Holanda¹, Itamar Dias e Cordeiro¹

¹Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Recife, PE, Brasil.

Palavras-chave:

Destino turístico;
Gestão em turismo;
Gestão de destinos turísticos;
Organismos de turismo;
Órgão oficial de turismo.

Keywords:

Tourist destination;
Tourist destination management;
Tourism management;
Management organization;
Tourist organization.

Palabras clave:

Destino turístico;
Gestión turística;
Gestión de destino turístico;
Organización de gestión de destino;
Organización turística.

Revisado em pares.
Recebido em: 14/01/2022.
Aprovado em: 29/07/2022.
Editores:
Mirian Rejowski;
Carlos Eduardo Silveira;
Rafaela Camara Malerba;
Glauber Eduardo de Oliveira Santos.

Resumo

A indução do desenvolvimento local por meio do turismo não depende apenas dos recursos naturais e culturais, mas principalmente de ações capazes de transformar esses recursos em produtos e experiências turísticas, com vistas à competitividade do destino turístico. O planejamento e execução dessas ações consiste no processo de gestão de destino, conduzido pelas Organizações de Gestão de Destino (Ogd). Este artigo se propõe a revisar e discutir os principais aspectos conceituais relacionados a esta temática. Foram identificadas as obras seminais, os autores proeminentes na área e a produção científica mais recente, de modo a apresentar uma revisão abrangente e atualizada sobre o assunto. A literatura analisada aponta que boa parte do êxito na gestão do destino depende da capacidade dos distintos atores exercerem seus respectivos papéis e está atrelada à figura decisiva de um ente coordenador forte e agregador (Ogd) que se empenha em construir uma visão comum do destino.

Abstract

The induction of local development through tourism does not depend only on natural and cultural resources, but mainly on actions capable of transforming these resources into tourist products and experiences, with a view to the competitiveness of the tourist destination. The planning and execution of these actions consist of the destination management process, conducted by the Destination Management Organizations (Dmo). This paper aims to review and discuss the main conceptual aspects related to this theme. The seminal works, the prominent authors in the area, and the most recent scientific production were identified, in order to present a comprehensive and updated review on the subject. The analyzed literature points out that much of the success in destination management depends on the ability of the different actors to exercise their respective roles and is linked to the decisive figure of a strong coordinating and aggregating entity (Dmo) that strives to build a common vision of the destination.

Resumen

La inducción del desarrollo local a través del turismo no depende sólo de los recursos naturales y culturales, sino principalmente de acciones capaces de transformar estos recursos en productos y experiencias turísticas, con miras a la competitividad del destino turístico. La planificación y ejecución de estas acciones consiste en el proceso de gestión de destinos, llevado a cabo por las Organizaciones de Gestión de Destinos (Ogd). Este artículo tiene como objetivo revisar y discutir los principales aspectos conceptuales relacionados con este tema. Se identificaron los trabajos seminales, los autores destacados en el área y la producción científica más reciente, con el fin de presentar una revisión integral y actualizada sobre el tema. La literatura analizada señala que gran parte del éxito en la gestión de destinos depende de la capacidad de los diferentes actores para ejercer sus respectivos roles y está ligado a la figura decisiva de un fuerte ente coordinador y agregador (Ogd) que se esfuerza por construir una visión común del destino.



Como Citar: Körössy, N.; Holanda, L. A., & Cordeiro, I. D. (2022). Gestão de destinos turísticos: aspectos conceituais. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, São Paulo, 16, e-2609, 2022. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2609>

1 INTRODUÇÃO

A indução do desenvolvimento local por meio do turismo não depende apenas da existência dos recursos naturais e culturais, mas principalmente de um conjunto de ações capazes de transformar esses recursos em produtos e experiências turísticas, com vistas à competitividade do destino turístico (Goeldner, Ritchie & McIntosh, 2002; Unwto, 2007). O planejamento e execução dessas ações consiste no processo de gestão de destino, conduzido pelas Organizações de Gestão de Destino (OGD).

Os primeiros estudos sobre gestão de destino turístico tendiam a utilizar uma abordagem centrada em conteúdo, identificando fatores críticos de sucesso e posicionamento estratégico (Buttler, 2000; Middleton, 1994; Buhallis, 2000). Houve uma mudança de abordagem estática com foco no conteúdo para uma abordagem dinâmica com foco no processo (Sainaghi, 2006; Pearce et al., 2016). Nos últimos anos cresceu o interesse, tanto na pesquisa como na prática, por modelos de gestão de destino, refletindo uma preocupação pelo desenvolvimento do turismo e pela necessidade de geri-lo visando tornar os destinos sustentáveis e competitivos (Pearce et al., 2016).

O presente artigo se propõe a revisar e discutir os principais aspectos conceituais relacionados à gestão de destinos turísticos. A partir de uma revisão bibliográfica, foram identificadas as obras seminais, os autores proeminentes na área e a produção científica mais recente, de modo a apresentar uma revisão didática abrangente e atualizada sobre o assunto. Assim, o texto encontra-se dividido em seis seções: destino turístico; gestão de destino turístico; modelos de gestão de destino turístico; funções e áreas da gestão de destino turístico; Organização de Gestão de Destino (OGD); Governança na gestão de destino e o papel da OGD.

2 DESTINO TURÍSTICO

O destino turístico é para onde os viajantes se deslocam de seu local de origem e nele vivenciam a experiência turística (Bustamante, Guzmán & Vila, 2006). Trata-se de um conceito-chave do turismo institucionalizado (Saraniemi & Kylänen, 2010), sendo um dos pilares dos modelos sistêmicos do turismo, baseados na trilogia origem-trânsito-destinação dos turistas (Cho, 2000; Flores & Scott, 2016), propostos por autores dentre os quais se destacam Neil Leiper, Alberto Sessa, Sergio Molina, Roberto Boullón e Mario Beni.

O destino turístico pode ser entendido como uma unidade geográfica que atrai visitantes, podendo ser um resort, núcleo turístico, área turística, vila, cidade, distrito, estado/província, ilha, região, país, continente e até mesmo um cruzeiro, ou seja, o destino pode ser de qualquer escala e ter diferentes fronteiras administrativas (Bustamante, Guzmán & Vila, 2006; Cho, 2000; Flores & Scott, 2016; Sainaghi, 2006; Sancho, 2012; Unwto, 2007).

Um destino pode ser uma única localidade ou um conjunto de localidades como parte de um tour ou até mesmo destinos móveis, como é o caso dos cruzeiros (Cho, 2000; Flores & Scott, 2016). O destino turístico pode ser entendido como uma imagem percebida e, por isso, não corresponde necessariamente aos limites político-administrativos (Vignati, 2008).

Apesar da multiplicidade de limites geográficos e administrativos e da ambiguidade em torno do termo (Sainaghi, 2006), pode-se afirmar que um destino consiste na localidade onde os turistas passam o tempo quando estão fora de sua residência (Cho, 2000; Lohmann & Panosso Netto, 2008; Unwto, 2007) e onde se situam atrativos, equipamentos, produtos, experiências e serviços turísticos acrescidos de facilidades, infraestruturas e recursos humanos que buscam promover uma experiência integrada (Buhalis, 2000; Unwto, 2007; Valls, 2006).

Hu & Ritchie (1993) conceituam destino como um pacote de instalações e serviços turísticos composto de uma série de atributos multidimensionais. Buhalis (2000) define destino como uma amálgama de produtos turísticos que oferece aos turistas uma experiência integrada.

O destino pode ser entendido como um espaço geográfico, social e econômico onde se realiza a maior parte da produção e consumo turístico e, conseqüentemente, onde se produz a maioria dos efeitos geográficos, sociais, econômicos e culturais do turismo (Timon, 2004). Numa definição holística, destino é uma entidade cujas partes componentes são interdependentes, o que exige coordenação de ações e apresenta desafios complexos para a gestão (Presenza, Sheehan & Ritchie, 2005; Unwto, 2007).

É no destino turístico que a demanda e a oferta turística se encontram e nele interagem os diversos atores (*stakeholders*) do turismo: poder público, iniciativa privada, comunidade local e turistas (Unwto, 2007). Vignati (2008) cita como principais atores: o Estado (a quem cabe atividades de apoio ao desenvolvimento e ao marketing do destino turístico), a sociedade civil (que tem as melhores condições de contribuir com o desenvolvimento do

setor e de aproveitar, da melhor forma possível, seus benefícios) e a iniciativa privada (responsável pela dinamização econômica e comercial do destino). De forma mais detalhada, Unwto (2007) enumera um conjunto de *stakeholders* que atuam em um determinado destino turístico: governo nacional, estadual e municipal; agências de desenvolvimento econômico; agências ambientais; provedores de transportes, atrações, eventos, lazer, entretenimento, alimentação e hospedagem; associações culturais; operadores turísticos e demais intermediários; mídia; associações de classe; etc. Essas partes interessadas não necessariamente estão articuladas entre si em torno de um objetivo comum para o destino (Unwto, 2007; Valls, 2006). Por esta razão, torna-se necessário algum tipo de organização que assegure o mínimo de coordenação entre todos os elos que atuam no destino (Femp, 2008).

Vários estudiosos e pesquisadores de diferentes áreas, como geografia, economia, filosofia, antropologia, psicologia, administração e turismo, se dedicaram a contribuir para a formação do conceito do destino turístico (Flores & Mendes, 2014; Framke, 2002; Presenza, Sheehan & Ritchie, 2005), embora ainda haja discordância em relação a como deve ser definido (Saraniemi & Kylänen, 2010).

Framke (2002) identificou na literatura diferentes modos como o termo destino é empregado pelos autores: destino como narrativa, atração, unidade geográfica, relação empírica, objeto de marketing, lugar onde o turismo acontece. Saraniemi & Kylänen (2010) identificaram quatro abordagens diferentes para destinos turísticos: orientação geográfica e econômica; orientação para a gestão de marketing; orientação para o consumidor; e orientação para cultura (destino (re)produzido através de complexas práticas e discursos). Já Flores & Mendes (2014) identificaram cinco perspectivas complementares na abordagem do conceito de destino turístico: da geografia, da economia, perspectivas socioculturais, da psicologia e da gestão.

Numa abordagem interdisciplinar e holística, Saraniemi & Kylänen (2010) definem destino como um conjunto de instituições e atores localizados em um espaço físico ou virtual onde transações e atividades relacionadas ao marketing acontecem desafiando a tradicional dicotomia produção-consumo.

Diante, pois, do caráter complexo do destino turístico (formado por atrativos, infraestrutura básica e turística, acesso, imagem, marca, preços, etc.) e dos diversos interesses dos *stakeholders*, fica evidente a necessidade de uma gestão desses elementos e atores. Trata-se do processo de gestão de destino turístico que será discutido a seguir.

3 GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO

A gestão de destino turístico (*destination management*) é entendida como a administração coordenada de todos os elementos que o formam – tais como atrativos, infraestrutura básica e turística, acesso, *stakeholders*, imagem, marca, preços, etc. (UNWTO, 2007), de modo a criar vantagens competitivas para o mesmo, administrar o fluxo de turistas, garantir a sustentabilidade (Presenza, Sheehan & Ritchie, 2005) e viabilizar o desenvolvimento turístico da localidade (González, 2008).

Para Chias (2007), a gestão de destino, denominada por ele de “gestão turística”, consiste em um processo de transformação de recursos turísticos em produtos e a transformação desses produtos em ofertas dirigidas ao mercado. A partir de uma perspectiva mais ampla, Franch & Martini (2002) entendem a gestão de destino como o gerenciamento de decisões estratégicas, organizacionais e operacionais; o que corrobora com Unwto (2007) quando afirma que a gestão deve ter uma abordagem estratégica, de modo a unir as diversas entidades e *stakeholders* do destino.

Mais precisamente, a Omt (2019) entende que a gestão de destinos deve adotar um enfoque estratégico centrado em vincular elementos geralmente isolados e por vezes divergentes, alinhando os diversos interesses em prol de um objetivo comum e viabilizando uma estratégia coerente para o destino. Ou seja, segundo esta perspectiva mais alargada, a gestão de destinos trata-se de uma estratégia de coordenação não apenas dos elementos que compõem o destino, mas também dos interesses existentes entre os *stakeholders* (sejam eles atores públicos ou privados) envolvidos com a atividade turística (Pavan, Biz & Thomaz, 2015; Roque & Raposo, 2015), buscando avaliar a adequação e eficácia dos produtos turísticos, instalações, serviços e programas que proporcionam aos visitantes experiências memoráveis (Fuchs & Weiermair, 2004). Nesse sentido, expectativas, experiências e satisfação dos turistas tornam-se fatores essenciais para a gestão de destino (Pearce et al., 2016).

Beritelli, Bieger & Laesser (2014) destacam que a gestão de destino implica a execução de várias tarefas em um território que hospeda múltiplos fluxos de demanda em diferentes lugares (incluindo fora do território) e em diferentes períodos. A resposta do lado da oferta é algo em reação à situação e muitas vezes é desorganizada. Os

atores e organizações envolvidos consideram o destino do seu próprio ponto de vista, impulsionado pela finalidade comercial, pelas regras de governança pública ou por ambas. Assim sendo, um destino turístico é atravessado por três lógicas distintas: (1) a lógica territorial, (2) a lógica de negócios, e (3) a lógica experiencial. O planejamento e o gerenciamento de um destino implicam na coordenação eficaz dessas três lógicas raramente coincidentes uma vez que, o setor público, frequentemente, deixa de participar efetivamente da lógica de negócios e por outro lado, as empresas privadas falham em traduzir efetivamente suas necessidades na lógica territorial do setor público ou em se adaptar às exigências da lógica experiencial do turista. Entre as três lógicas, as OGD devem encontrar uma forma de facilitar os processos e aumentar a competitividade dos territórios diversamente definidos, visando garantir o desenvolvimento sustentável. Os autores consideram que é nesta armadilha de múltiplas estruturas que a gestão de destinos e as OGD regularmente falham em alcançar planos de longo prazo e estratégias sustentáveis.

A gestão de destino é um processo integrado, envolvendo experiência do visitante, marketing, liderança e parceria, realizado tipicamente por uma organização responsável pela coordenação, estímulo e monitoramento do desenvolvimento do turismo (Anderson, 2000).

4 MODELO DE GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO

Em se tratando de modelos gestão do turismo, conforme menciona Femp (2008), não existem fórmulas ideais e universais. A gestão de destinos turísticos ocorre de diferentes formas ao redor do mundo. Cada país tem suas peculiaridades que condicionam o modo de gerir a atividade turística. Por sua vez, cada destinação tem características próprias que requerem adaptação ao contexto em que está inserido. Portanto, não existe um único modelo de gestão de destino ou algum que seja considerado o mais adequado (Pearce et al., 2016; Valls, 2006). Afinal, não é possível aplicar uma solução única para todos os destinos, já que cada um em sua singularidade possui características, recursos, objetivos e prioridades únicos (Omt, 2019). Desse modo, o modelo de gestão de destino varia entre países e depende de cada localidade, de suas especificidades políticas, socioeconômicas e territoriais, do grau de cooperação entre os agentes públicos e privados, e da dimensão e importância atribuída à atividade turística.

Pearce et al. (2016) identificaram quatro classes de modelos de gestão de destino: 1) modelos gerais ou sistemas: baseados no conceito de sistema turístico; 2) modelos de processo: destacam a natureza dinâmica da gestão de destinos; 3) modelos de funções: foco nas atividades chaves da gestão de destino, vinculando funções aos objetivos e; 4) modelos organizacionais: destacam a estrutura organizacional e a governança. Tais modelos variam de uma perspectiva ampla a um foco mais específico destacando aspectos particulares embora todas essas aproximações sejam válidas.

A síntese das características destas quatro classes de modelos mostra que, embora haja certas regularidades, não há consenso entre os pesquisadores a respeito da seleção de fatores a serem incluídos e da articulação das relações entre eles. Dentre a multiplicidade de modelos existentes, não há conceitos e modelos dominantes, visto que os pesquisadores seguem explorando caminhos distintos (Pearce et al., 2016).

Cientes de que um modelo é uma simplificação da realidade, uma ferramenta didática para lidar com a complexidade do fenômeno turístico, Pearce et al. (2016) concluem que nenhum modelo é completo; cada um tem seus pontos fortes e limitações. Ressalta-se que, em geral, os modelos desenvolvidos até então resultaram de estudos de casos empíricos. No entanto, sua aplicabilidade e seu prós e contras estão condicionados à aplicação em casos concretos (Femp, 2008).

Diante da falta de consenso entre os pesquisadores a respeito das funções, fatores e relações que devem compor um modelo de gestão de destino, e da constatação da singularidade de cada destino em termos político, socioeconômico e territorial, reconhece-se a impossibilidade de existir um único modelo de gestão de destino que seja considerado o mais adequado e que tenha aplicabilidade universal (Omt, 2019; Pearce et al., 2016; Valls, 2006, Femp, 2008).

Assim, face à constatação de que os modelos de gestão, especialmente os mais bem sucedidos, são resultado de um processo de adaptação às circunstâncias específicas de cada cidade (tipologia do destino, importância do turismo na economia local, tecido associativo setor, objetivos da política econômica local, etc.), quanto maior a adaptação, maiores as chances de sucesso (Femp, 2008).

Os modelos de gestão de destino tratados na literatura incorporam múltiplas funções, variando em termos de número, generalidade e tipos (Pearce et al., 2016), o que será abordado na próxima seção.

5 FUNÇÕES E ÁREAS DA GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO

Dentre as principais funções da gestão de destino, segundo Bornhorst, Ritchie & Sheehan (2010), Chias (2007), Mira, Breda, Moura & Cabral (2017), Pearce et al. (2016), Ritchie & Crouch (2003); Roque & Raposo (2015) e Unwto (2007), destacam-se:

- investimento e financiamento de melhorias do turismo local;
- gerenciamento dos recursos financeiros, físicos, humanos e tecnológicos;
- gestão dos serviços;
- melhoria da qualidade da experiência do visitante;
- criação de novos produtos e experiências turísticas;
- combate à sazonalidade; produção de informação e conteúdo;
- comunicação;
- qualificação dos recursos humanos;
- estabelecimento de parcerias entre o setor público e privado;
- definição de estratégias de marketing e promoção;
- elaboração de estudos e pesquisas sobre oferta, demanda e concorrentes;
- formação de visão coletiva do destino;
- monitoramento da atividade turística no destino.

De acordo com Unwto (2007), essas funções podem ser agrupadas em três principais áreas de atuação da gestão de destino:

1. **Organização da oferta turística e estruturação de produtos e experiências turísticas:** envolve ações de melhoria da oferta turística (atrativos turísticos, infraestrutura básica e turística), qualificação da mão-de-obra do setor e fortalecimento da cadeia produtiva do turismo, promoção da sustentabilidade local, inovação e incorporação de novas tecnologias. Também abrange atividades de fomento ao empreendedorismo e criação de *startups* e novas empresas. No que se refere à estruturação e desenvolvimento novos produtos e experiências turísticas, a gestão de destino atua, segundo UNWTO (2007), tanto no desenvolvimento e melhoria de atrativos e equipamentos públicos, quanto na promoção e facilitação de investimentos em atrativos e experiências no âmbito do setor privado.
2. **Marketing de destino:** abrange ações relacionadas à segmentação de mercados, *branding*, promoção, relações públicas, operação e facilitação, de sistemas de reservas, gestão de relacionamento com o cliente, uso de mídias sociais e marketing digital (Unwto, 2007).
3. **Pesquisas e geração de informação:** estudos da oferta turística, demanda real e potencial, concorrência (*benchmarking*) e ambiente externo geram informações essenciais ao processo decisório da gestão do destino, dando subsídios tanto para as ações de organização da oferta quanto para as de marketing (Unwto, 2007). Para esta finalidade, é comum a criação de observatórios de turismo no âmbito da gestão de destino, como um instrumento central de informação e análises (Valls, 2006).

Estas três macro áreas podem ser compreendidas como as principais funções da gestão de destino turístico e visam à criação de um ambiente competitivo, considerando que a gestão de destino deve ter foco na busca pela competitividade (Bornhorst et al., 2010; Ritchie & Crouch, 2003; Unwto, 2007). Tratam-se de funções complementares e interdependentes, uma vez que as informações de inteligência geradas pelas pesquisas e estudos realizados criam uma base para o planejamento e execução tanto de ações de organização da oferta, quanto de marketing de destino. Por sua vez, as ações de marketing estão diretamente relacionadas à oferta turística existente e esta depende de ações mercadológicas no sentido de promovê-las e torná-las conhecidas do público-alvo.

Além dessas principais áreas de atuação, a gestão de destino assume uma função transversal, relacionada à criação de um ambiente social, físico e econômico adequado por meio da elaboração de políticas, legislação, regulação e taxaço (Unwto, 2007). Para Unwto (2007) essa seria uma função de base da gestão de destino, sobre

a qual estariam as demais funções/áreas de atuação. Afinal, antes da chegada do turista, pressupõe-se a existência de um ambiente favorável onde a atividade turística deva se desenvolver.

A condução de todo esse processo de gestão de destino deve se basear no planejamento. Planejamento é o principal instrumento da gestão do destino (Vignati, 2008). Sob esta perspectiva, o objetivo do planejamento é garantir que as atividades inerentes à gestão de um destino sejam conduzidas de forma eficiente. É por meio dele que as ações necessárias para consecução das funções da gestão de destino devem ser pensadas, na forma de planos, programas e projetos. Em suma, o planejamento enquanto instrumento da gestão de destino, resultará na elaboração de políticas, planos, programas e projetos relacionados às funções e atividades necessárias ao desenvolvimento turístico de uma localidade (Goeldner, Ritchie & McIntosh, 2002; Vignati, 2008; Santana, Körössy & Holanda, 2016).

Nesse sentido, prega-se a necessidade de elaboração de um plano de turismo como instrumento da gestão de destino e norteador das ações a serem executadas. Para Chias (2007), trata-se do plano estratégico de longo prazo, com abrangência de dez anos, sendo sua expressão dois tipos de planos: o plano de desenvolvimento (relacionado à organização e estruturação da oferta); e o plano de marketing (que direciona a oferta ao mercado).

Por sua vez, Unwto (2007) defende a elaboração de um plano de gestão do destino (*destination management plan*) não apenas como um documento norteador, mas também como um instrumento-chave para a construção de parcerias entre os *stakeholders* e compartilhamento de suas ações. Afinal, gerir um destino requer um planejamento integrado com responsabilidades compartilhadas entre o Estado e a sociedade de modo geral (Vignati, 2008).

Pelo exposto, busca-se evidenciar que a gestão de destino turístico exige a institucionalização de uma organização que capitaneie todo esse complexo processo de gerenciamento da atividade turística.

6 ORGANIZAÇÃO DE GESTÃO DE DESTINO (OGD)

É consenso na literatura que o desenvolvimento turístico sustentável pressupõe a existência de um órgão/entidade que planeje, coordene e gerencie a atividade turística e busque articular seus *stakeholders*. Assim sendo, a gestão do destino é, via de regra, conduzida por uma Organização de Gestão de Destino (OGD) ou *Destination Management Organization* (DMO) (Jørgensen, 2016; Volgger & Pechlaner, 2014; Unwto, 2007).

Na literatura internacional, o termo *Destination Management Organization* (DMO) é amplamente utilizado. Já no Brasil, o termo Organização de Gestão de Destino (OGD) é pouco empregado, sendo mais habitual a designação de órgão oficial de turismo ou órgão público posto que, no caso brasileiro, as OGD são majoritariamente públicas, normalmente secretarias vinculadas diretamente ao quadro do Poder Executivo. Por isso, em nível nacional o termo OGD não configura entre as palavras-chave dos artigos publicados no Brasil sobre gestão de destino turístico (Körössy, Calabria & Cordeiro, 2020).

A obra *Tourist Organizations* de Douglas Pearce (1992) pode ser considerada seminal, posto que tratou, de forma abrangente e sistemática, de organizações turísticas, fornecendo uma introdução conceitual, descrevendo as estruturas, funções, atividades e operações de OGD nacionais, regionais e locais dos EUA, Alemanha, Reino Unido, Irlanda, Holanda e Nova Zelândia. O autor traça comparações entre os estudos casos e discute implicações em termos de classificação das organizações, escalas em que operam, funções, papel das políticas e avaliação de desempenho.

Beritelli, Bieger & Laesser (2014) classificam as OGD como organizações focais. O conceito de organização focal refere-se a um grupo organizado com produção específica e objetivos estratégicos que são justificados pela sua missão e razão de existir. Enquanto organizações focais, as OGD buscam agir de forma eficaz e eficiente nesta situação variável com interesses heterogêneos.

Uma OGD pode ser definida como a principal entidade organizadora de um destino podendo ser composta por diversas autoridades, agentes e profissionais. Ela viabiliza as alianças em um destino com vistas à construção de um projeto coletivo para o mesmo (Omt, 2019).

A OGD pode ser de escala local (municipal), estadual, regional ou nacional e sua atuação pode variar consoante essa abrangência geográfica. Além de diferentes escalas, a OGD pode assumir diferentes formatos jurídicos e estruturas organizacionais. Há OGD exclusivamente pública, totalmente privada ou mista (de corresponsabilidade entre o setor público e o privado) (Borzyszkowski, 2013; Presenza, Sheehan & Ritchie, 2005; Omt, 2019). Segundo

Unwto (2007), a OGD pode assumir diferentes formatos segundo sua natureza jurídica e formas de cooperação entre poder público e setor privado, dentre elas:

- Departamento no âmbito da gestão pública;
- Parceria do poder público sob o formato de uma unidade de gestão conjunta;
- Transferência de autoridade pública para empresas privadas;
- Parceria público-privada para determinadas funções sob o formato de organizações sem fins lucrativos;
- Associação ou empresa financiada exclusivamente por uma parceria do setor privado.

Para Unwto (2007), é sob a responsabilidade do poder público que a OGD consegue mais facilmente atuar sobretudo quando se trata da dotação de infraestruturas nos níveis estadual e regional, no desenvolvimento de uma estratégia de longo prazo e no apoio às micro e pequenas empresas. Já sob o escopo do setor privado, existe uma maior facilidade no processo de tomada de decisão, na gestão do relacionamento com o cliente e no aproveitamento de oportunidades de mercado. Considerando que há pontos fortes decorrentes tanto da atuação pública quanto da atuação na esfera privada, Unwto (2007) pondera que independente da esfera escolhida para a gestão do destino, é importante a capacidade da OGD estabelecer parcerias e sinergias com os dois setores e seus *stakeholders*.

O financiamento das OGD pode ser derivado de várias fontes, tais como alocações governamentais de fundos públicos, impostos ou taxas de turismo específicas (a exemplo de taxas de hotel, alocações de jogos de azar e loterias, taxas de adesão pagas por organizações de turismo), patrocínio e publicidade em atividades promocionais de destinos, comissões por reservas e vendas em centros de visitantes, além de contribuições não financeiras indiretas advindas de *famtours* com escritores de viagens e organizadores de eventos (Ritchie & Crouch, 2003; Franch & Martini, 2002; Presenza, Sheehan & Ritchie, 2005). De modo geral, as OGD possuem orçamentos modestos, configurando um desafio gerencial (Elbe, Hallén & Axelsson, 2009).

Há divergência até na própria nomenclatura da organização. Como as OGD surgiram inicialmente com a prerrogativa de promover o turismo, alguns autores usam a designação de “organização de marketing de destino” (*destination marketing organization*) enquanto outros denominam “organização de gestão de destino” (*destination management organization*), ambas terminologias com a mesma sigla em inglês – DMO (Borzyszkowski, 2013; Ritchie & Crouch, 2003; Omt, 2019). Presenza, Sheehan & Ritchie (2005) explicam que, historicamente, as DMO passaram pela transição do foco exclusivo no marketing para se tornarem organizações de gerenciamento de destino, e estão se consolidando “desenvolvedoras de destino”, agindo como catalisadoras e facilitadoras. Embora o marketing continue sendo a principal competência das OGD, seu papel vai muito além e inclui outras atividades importantes para o a competitividade e sustentabilidade do destino; afinal, para além do marketing, a gestão de destino deve ser integral (Bustamante et al., 2006; Valls, 2006; Omt, 2019).

Conforme destaca a Omt (2019), há uma tendência de que as OGD abandonem suas funções tradicionais de entidades responsáveis pelo marketing e pela promoção de destinos, para se tornarem organizações de gestão responsáveis por uma ampla gama de atividades que integram as diferentes partes interessadas presentes em um destino.

Nessa perspectiva mais abrangente, as OGD assumem a responsabilidade pelo planejamento e execução das ações de desenvolvimento turístico (incluindo aqui as funções da gestão de destino já descritas no presente artigo) e pela coordenação dos esforços dos diversos *stakeholders* envolvidos na atividade turística. Tais entidades são criadas com a finalidade de gerir o destino, ou em outras palavras, gerir a atividade turística de uma determinada localidade (Izard, 2010; Jørgensen, 2016). À OGD cabe, portanto, a coordenação dos elementos e atores do destino, criando um ambiente de cooperação e pondo em prática estratégias de marketing capazes de atrair os visitantes potenciais (Ritchie & Crouch, 2003; Unwto, 2007).

A OGD é a entidade responsável pela criação e execução de políticas, planos, programas e projetos de interesse turístico na sua área de jurisdição (Goeldner, Ritchie & McIntosh, 2002; Santana, Kőrössy & Holanda, 2016; Volgger & Pechlaner, 2014), pela formulação de estratégias e posta em marcha de atividades de articulação, integração, cooperação, coordenação e representação dos *stakeholders* (Pavan, Biz & Thomaz, 2015; Volgger & Pechlaner, 2014). Adicionalmente, a OGD deve atuar para entender as necessidades dos residentes, bem como comportamentos, motivações, perfis, expectativas e grau de satisfação dos turistas, além de buscar conhecer a capacidade competitiva do destino (Mira et al., 2017).

Jørgensen (2016) identificou na literatura um conjunto de papéis desempenhados pelas OGD para além das atividades de marketing e gestão: mediação, empoderamento da comunidade, representação e coordenação dos *stakeholders*, agente de sustentabilidade e criação de produtos turísticos. Para o autor, tais papéis demonstram a complexidade da atuação das OGD e indicam o caráter não estático dessa atuação, uma vez que as OGD são entidades orgânicas que podem mudar suas funções e atividades em razão do contexto e necessidades do destino (Jørgensen, 2016).

Diante das inúmeras atribuições, Presenza, Sheehan & Ritchie (2005) propõem classificar as principais funções das OGD em duas: *External Destination Marketing* (EDM) e *Internal Destination Development* (IDD). Os autores propuseram um modelo bidimensional para descrever, de forma mais completa, as possíveis atividades da OGD divididas em duas funções primárias. A função externa envolve marketing digital; eventos, conferências e festivais; programas cooperativos; mala direta; vendas diretas; blitzes de vendas; feiras; publicidade; *famtours*; e publicações e brochuras. Já a função interna abrange gestão de visitantes; informação/pesquisa; coordenação de *stakeholders*; gerenciamento de crise; desenvolvimento de recursos humanos; finanças e capital de risco; gestão de recursos; e qualidade da experiência do visitante.

Para a Unwto (2007), geralmente as OGD de nível nacional assumem responsabilidades mais estratégicas enquanto as OGD locais atuam mais numa perspectiva operacional. No nível nacional, os papéis mais comuns estão relacionados à promoção e *branding* do destino, incentivo ao empreendedorismo, desenho de estratégias e realização de pesquisas; e no nível local, destacam-se ações como facilitação de reservas, informação ao visitante, capacitação e desenvolvimento de produtos, eventos e atrativos (Unwto, 2007).

Para desempenhar suas funções, a OGD deve ter visão de longo prazo, definição de responsabilidades, estrutura operacional adequada, processo decisório transparente, engajamento dos atores e habilidade na captação de recursos para viabilizar a consecução de suas ações (Wray et al., 2010), gestão organizacional eficiente (Sagi, 2009), profissionalismo e habilidades na elaboração de projetos (Mira et al., 2017), tornando-se fundamental a aplicação de competências administrativas de gestão, tais como planejamento, execução/operacionalização, monitoramento/controle e avaliação de suas ações (Virginio & Ferreira, 2013).

O quadro 1 resume as finalidades, áreas de atuação (ou funções) e competências essenciais à atuação da OGD.

Quadro 1 - Finalidades, funções e competências essenciais à atuação da OGD

Finalidades	Áreas de atuação/Funções	Habilidades, competências e atividades necessárias
Coordenação dos elementos e atores do destino Competitividade e sustentabilidade do destino Criação e execução de políticas, planos, programas e projetos de interesse turístico Articulação, integração, cooperação, coordenação e representação dos <i>stakeholders</i> (governança)	1. Organização da oferta turística e estruturação de produtos e experiências turísticas 2. Marketing de destino 3. Pesquisas e geração de informação	Visão de longo prazo Estrutura operacional adequada Definição de responsabilidades Engajamento dos atores Processo decisório transparente Captação de recursos Gestão organizacional eficiente Elaboração de projetos Aplicação de competências administrativas de gestão, (planejamento, execução, operacionalização, monitoramento/controle e avaliação).

Fonte: Elaboração própria a partir de revisão da literatura (2021).

As OGD são organizações atípicas (Foris et al., 2020). Há uma variedade de tipos de OGD em termos de aspecto jurídico e estrutura organizacional (pública, privada, mista, não governamental sem fins lucrativos), financiamento (recursos financeiros), orientação (exclusiva para o marketing ou ampliada para o desenvolvimento do destino) e tamanho (recursos humanos). Algumas são de pequeno porte, enquanto outras são de grande porte e empregam pessoal especializado em diferentes áreas de atividade (Presenza, Sheehan & Ritchie, 2005).

Beritelli, Bieger & Laesser (2014) chamam atenção para as particularidades das OGD no sentido de que cada uma tem que negociar medições de desempenho específicas para cada tarefa, em função de diferentes áreas estratégicas de negócios, das diferentes tarefas ao longo do funil de consumo, dos diferentes mecanismos de financiamento e de um processo de negociação e barganha com os parceiros. Logo, as OGD não são comparáveis entre si porque elas refletem a soma de todas as tarefas distintas e desenvolvem sua própria organização única com capacidades e competências únicas.

Predominam na literatura estudos de caso qualitativos que discutem o papel da OGD, no contexto institucional, como coordenadora da rede organizações e grupos de *stakeholders* no destino. Em contraste, Beritelli, Buffa e

Martini (2015) propuseram mudança do nível de análise organizacional para o individual, focando principalmente nos indivíduos proeminentes (diretores e membros da OGD) em seis casos de destino na Suíça, Itália e Áustria. Os resultados revelaram que as OGD servem como uma plataforma para líderes que podem aumentar a concentração de poder em favor de um pequeno grupo (elite), mas também podem aumentar a eficácia dos processos de decisão. O papel coordenador da OGD depende em grande parte dos seus membros e por isto está em constante adaptação. Sendo assim, os autores veem a OGD como uma organização constituída de indivíduos que entram e saem da gestão.

As interrelações entre indivíduos e organizações são determinantes para a governança. Dentre os papéis desempenhados pelas OGD, a governança tem recebido grande atenção dos pesquisadores nos últimos anos, o que será tratado adiante.

7 GOVERNANÇA NA GESTÃO DE DESTINO E O PAPEL DA OGD

Sabemos que o destino turístico é composto por diversos *stakeholders* e que nem sempre estes possuem interesses comuns. É com esta perspectiva que a gestão de destino requer o envolvimento e engajamento dos diversos atores públicos e privados relacionados à atividade turística. Por esta razão, Vignati (2008) defende que a responsabilidade da gestão do destino deva ser ampliada para além do Estado, passando a ser compartilhada com a sociedade; Ritchie & Crouch (2003) ressaltam a importância da coordenação dos diferentes atores sociais que intervêm no destino; Pulido-Fernández & Pulido-Fernández (2014) reclamam uma participação ativa de todos os *stakeholders*, caracterizada por uma intervenção equitativa dos atores públicos e privados; Unwto (2007) enfatiza a necessidade de parcerias entre os atores privados e públicos, incluindo os atores públicos dos diferentes níveis de governo e aqueles dentro do mesmo nível; e Dotto et al., (2017) entendem que alianças público-privadas são importantes para garantir uma gestão de destino eficiente.

Nesse sentido, Unwto (2007) levanta a necessidade de formação de uma coalizção dos *stakeholders* e seus interesses em torno de um objetivo comum para a atividade turística do destino, cabendo à OGD o papel de liderança e coordenação desse processo. O processo de articulação e engajamento dos atores em torno de interesses comuns e de compartilhamento de responsabilidades está relacionado ao conceito de governança, sendo esta considerada um aspecto indispensável ao êxito da gestão de destino (Jørgensen, 2016; Paula, Rezende & Alvares, 2018; Pulido-Fernández & Pulido-Fernández, 2014).

No âmbito da gestão de destino, entende-se a governança como um processo de decisões entre setor público e privado que juntos atuam para aprimorar a gestão e diminuir os conflitos (González, 2011). Pulido-Fernández & Pulido-Fernández (2014) ressaltam a importância de a OGD estabelecer mecanismos de governança que permitam a participação de todos os cidadãos no processo de gestão do destino, não apenas para aceitação das decisões, mas principalmente para tomada de decisões.

Dentre os mecanismos de coordenação e cooperação entre os *stakeholders*, a Unwto (2007) destaca a criação de grupos de trabalho (ou grupos de ação) para discussão sobre o planejamento e execução de estratégias conjuntas. No Brasil, os conselhos de turismo são institucionalizados nos três níveis governamentais como espaços de interlocução e articulação entre poder público, trade turístico e sociedade civil no planejamento da atividade turística.

Diante dos desafios de financiamento enfrentados pelas OGD num contexto de mudanças e incertezas, bem como da importância emergente de redes onde o compartilhamento de conhecimentos e recursos são pré-requisitos para a sustentabilidade em longo prazo, Hristov & Zehrer (2017) chamam atenção para a transição do paradigma tradicionalmente proeminente da gestão e governança, em direção à “liderança distribuída” (*distributed leadership*). Na visão dos autores, enquanto a teoria dos *stakeholders* favorece uma abordagem mais corporativa, de cima para baixo, a abordagem de liderança distribuída adota uma postura amplamente ascendente, colaborativa e mais inclusiva para a gestão e liderança nas OGD.

Independente da abordagem, é indiscutível a necessidade de articulação e cooperação entre atores para o desempenho das OGD. A Organização Mundial do Turismo (Unwto, 2007; Omt, 2019) recomenda que a OGD funcione como entidade organizativa líder na gestão do destino, orquestrando esforços coletivos para atingir um objetivo comum: a sustentabilidade e competitividade do destino.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conhecer e revisar a produção científica sobre gestão e organização de destinos turísticos é um ponto de partida para o estudo da temática e a discussão de conceitos básicos. Vários estudiosos se dedicaram a pesquisar sobre gestão e organização de destino turístico. Entre estes, autores como Pearce et al. (2016), Ritchie & Crouch (2003), Buhalis (2000), Beritelli, Bieger & Laesser (2014), Volgger & Pechlaner (2014) e Presenza, Sheehan & Ritchie (2005) destacam-se tanto pela quantidade de trabalhos publicados, quanto pelo volume de citações e podem ser considerados os autores mais proeminentes.

Da revisão realizada neste estudo, o que se verifica é que boa parte do êxito na gestão do destino depende da capacidade dos distintos atores exercerem seus respectivos papéis. Essa capacidade, por sua vez, está atrelada à figura decisiva de um ente coordenador forte e agregador (a OGD) que se empenha em construir uma visão comum do destino, reduzindo assim eventuais divergências entre os *stakeholders*.

A temática da gestão de destinos vem se expandindo e se consolidando ao longo dos anos. Não poderia ser diferente haja vista que se trata de um tema fundamental para a consecução de destinos sustentáveis e competitivos. O presente texto buscou apresentar o papel de uma OGD neste contexto.

A OGD moderna, diferente de algumas décadas atrás, não se limita mais a atividades de marketing. Além destas, a OGD precisa lidar com questões complexas como: coordenação dos elementos e atores do destino; competitividade e sustentabilidade do destino; criação e execução de políticas, planos, programas e projetos de interesse turístico e articulação, integração, cooperação, coordenação e representação dos *stakeholders* (governança).

Esta última é particularmente desafiadora uma vez que necessariamente, um destino turístico é composto por diversos *stakeholders* que nem sempre possuem interesses comuns. Ocorre que a melhor perspectiva para um destino avançar rumo a um cenário de sustentabilidade e competitividade é quando estes *stakeholders* compartilham de uma mesma visão para o destino. Por sua vez, essa visão compartilhada requer uma participação ativa de todos os *stakeholders*, caracterizada por uma intervenção equitativa dos atores públicos e privados. Tal fato remete à necessidade de formação de uma coalizção, cabendo à OGD o papel de liderança e coordenação desse processo. Conforme visto, há abordagens distintas e arranjos específicos sobre como essa gestão pode ocorrer. Essas variações decorrem da realidade e das conjunturas institucionais de cada destino.

A tendência é que quanto mais uma OGD esteja devidamente aparelhada (física e financeiramente), estruturada (organizacionalmente) e adaptada às necessidades e especificidades do destino, maiores serão as chances de elaborar e fazer cumprir um planejamento que concretize os anseios do mesmo, tornando-o assim competitivo e sustentável.

REFERÊNCIAS

- Anderson, D. (2000) Destination management organization. In: Jafari J. et al (eds). *Encyclopedia of Tourism*. London: Routledge.
- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2014). The New Frontiers of Destination Management: Applying Variable Geometry as a Function-Based Approach. *Tourism of Travel research*, 53, p. 403-417. <https://doi.org/10.1177/0047287513506298>
- Beritelli, P., Buffa, F., & Martini, U. (2015). The coordinating Dmo or coordinators in the Dmo? An alternative perspective with the help of network analysis. *Tourism Review*, 70(1), p. 24-42. <https://doi.org/10.1108/TR-04-2014-0018>
- Bornhorst, T., Ritchie, J. R. B., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for Dmos & destinations: an empirical examination of *stakeholders'* perspectives. *Tourism Management*, 31(5), p. 572-589. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.06.008>
- Borzyszkowski, J. (2013). Legal forms of modern destination management organizations and their influence on the range of tasks and responsibilities. *UTMS Journal of Economics*, 4, p. 367.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), p. 97-116. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
- Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. *Canadian Geographer*, 14(1), p. 5-12. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x>

- Bustamante, J., Guzmán, F., & Vila, M. (2006). *Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis*. Rio de Janeiro: FGV.
- Chias, J. (2007). *Turismo, o negócio da felicidade: desenvolvimento e marketing turístico de países, regiões, lugares e cidades*. São Paulo: Editora SENAC.
- Cho, B. H. (2000). Destination. In: Jafari J. et al (eds) *Encyclopedia of Tourism*. London: Routledge.
- Dotto, D. M. R., Denardin, A. C. M., Pons, M. E. D., & Ceretta, C. C. (2017). Gestão municipal e ações integradas para o fortalecimento do turismo no Território Quarta Colônia, RS, Brasil. *Turismo Visão e Ação*, 20(1), p. 132-157. <https://doi.org/10.14210/rtva.v20n1.p132-157>
- Elbe, J., Hallén, L. & Axelsson, B. (2009). The Destination-management Organisation and the Integrative Destination-marketing Process. *International Journal of Tourism Research*, 11, p. 283–296.
- Femp, T. (2008). *Modelos de gestión turística local: Principios y prácticas*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias, Secretaría General de Turismo.
- 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), p. 222-237. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v8i2.717>
- Flores A., & Scott N. (2016). Destination. In: Jafari J., Xiao H. (eds). *Encyclopedia of Tourism*. New York: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-01384-8_51
- Foris, D., Florescu, A., Foris, T., & Barabas, S. (2020). Improving the management of tourist destinations: a new approach to strategic management at the Dmo level by integrating lean techniques. *Sustainability*, 12, p. 10201. <https://doi.org/10.3390/su122310201>
- Franch, M., & Martini, U. (2002). Destinations and destination management in the Alps: A proposal for a classification scheme in the light of some ongoing experiences. In: *meeting Territoires et marchés 2ème colloque de recherche en tourisme de l'Association française des IUP Tourisme, Hôtellerie et Loisirs*, Université de Savoie, Site de Chambéry (F), p. 12-14.
- Framke, W. (2002) The Destination as a Concept: a Discussion of the Business-related Perspective Versus the Socio-cultural Approach in Tourism Theory. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2(2), p. 92-108. <https://doi.org/10.1080/15022250216287>
- Fuchs, M., & Weiermair, K. (2004). Destination Benchmarking: an indicator-systems potential for exploring guest satisfaction. *Journal of Travel Research*, 42(3), p. 212-225. <https://doi.org/10.1177/0047287503258827>
- Goeldner, C., Ritchie, J. R. B., & McIntosh, R. (2002). *Turismo: princípios, práticas e filosofias*. 8 ed. Porto Alegre: Bookman.
- González, M. V. (2008). Gestión de destinos: Governabilidad del turismo o gobernanza del destino? In: *Anais do Simpósio Internacional de Turismo y Ocio*, XVII, Barcelona: ESAD.
- González, M. V. (2011). La Política Turística: Una Arena de Acción Autónoma. *Cuadernos de Turismo*, 27, p. 953-969.
- Hristov, D., Zehrer, A. (2017). Does distributed leadership have a place in destination management organisations? A policy-makers perspective. *Current Issues in Tourism*, p. 1-21. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1364715>
- Hu, Y., & Ritchie, J. R. B. (1993). Measuring Destination Attractiveness: A Contextual Approach. *Journal of Travel Research*, 32, p. 25-34. <https://doi.org/10.1177/004728759303200204>
- Izard, O. (org). (2010). *Gestión pública del turismo*. Editorial UOC: Barcelona.
- Jørgensen, M. T. (2016). Developing a holistic framework for analysis of destination management and/or marketing organizations: six Danish destinations. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, p. 1-12. <https://doi.org/10.1080/10548408.2016.1209152>
- Körössy, N., Calabria, L., & Cordeiro, I. (2020). Análise da produção científica brasileira sobre Organização de Gestão de Destinos (1997-2018). *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 14, p. 18-38.
- Lohmann, G., & Panosso Netto, A. (2008). *Teoria do turismo: conceitos, modelos e sistemas*. 2 ed. São Paulo: Aleph.
- Mira, R., Breda, Z., Moura, A., & Cabral, M. (2017). O papel das Dmo na gestão dos destinos turísticos: abordagem conceptual (1999-2014). *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 11(1), p. 53-70.
- Middleton, V. T. C. (1994). The marketing and management of tourism destinations: Research directions for the next decade. In: P. Keller, T. (Eds.), *Tourism research: Achievements, failures and unresolved puzzles*, AIAEST, 36.

- Organización Mundial del Turismo (2019). *Directrices de la OMT para el fortalecimiento de las organizaciones de gestión de destinos (Ogd): Preparando las Ogd de cara a nuevos retos*. Madrid: Omt. <https://doi.org/10.18111/9789284420933>
- Pavan, C. S., Biz, A., & Thomaz, G. M. (2015). Estudo comparativo dos modelos de gestão de destinos turísticos. In: *Anais do Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós Graduação em Turismo*, 12, Natal. <https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/12/131.pdf>
- Paula, L. B., Rezende, A. C., & Alvares, D. F. (2018). Planejamento e gestão de destinos turísticos a partir do fortalecimento e engajamento das partes interessadas. *Cultur - Revista de Cultura e Turismo*, 12(1), p. 31-58.
- Pearce, D. (1992). *Tourist organizations*. England: Longman Group UK Ltd. <https://doi.org/10.1002/jtr.2083>
- Pearce, D., Guala, C., Veloso, K., Llano, S., Negrete, J., Rovira, A., Gale, T., & Reis, A. (2016). Destination Management in Chile: Objectives, Actions and Actors. *International Journal of Tourism Research*, 19(50-67).
- Presenza, A., Sheehan, L., & Ritchie, J. R. B. (2005). Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. *Journal of Hospitality, Tourism & Leisure Science*, 3, p. 1-16.
- Pulido-Fernández, M. C., & Pulido-Fernández, J. I. (2014). ¿Existe gobernanza en la actual gestión de los destinos turísticos? Estudio de casos. *PASOS - Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. 12(4), p. 685-705. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2014.12.050>
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. (2003). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. New York: CAB International. <https://doi.org/10.1079/9780851996646.0000>
- Roque, V., & Raposo, R. (2015). The usage of social media by the destination management organizations. The case study of the Portuguese Dmo. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, [S.L.], 26(2), p. 87-114. <https://doi.org/10.18089/DAMeJ.2015.26.2.5>
- Sagí, L. C. (2009). Capacidade institucional para a gestão do turismo: definição de indicadores e análise com base no estudo de caso de Santa Catarina. *Revista Hospitalidade*, 6(1), p. 51-76.
- Sainaghi, R. (2006). From contents to processes: Versus a dynamic destination management model (DDMM). *Tourism Management*, 27, p. 1053-1063. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.09.010>
- Sancho, A. (2012). *Introdução ao turismo*. 3 ed. São Paulo: Roca.
- Santana, E. R., Körössy, N., Holanda, L. A. (2016). Avaliação da gestão do destino turístico Recife. *Caderno Virtual de Turismo*, 16(3), p. 30-42. <https://doi.org/10.18472/cvt.16n2.2016.0986>
- Saraniemi, S., & Kylanen, M. (2010). Problematizing the Concept of Tourism Destination: an Analysis of Different Theoretical Approaches. *Journal of Travel Research*, 49(3).
- Timón, D. A. B. (2004). El concepto de destino turístico: una aproximación geográficoterritorial. *Estudios Turísticos*, 160, p. 45-68.
- United Nations World Tourism Organization. (2007). *A practical guide to tourism destination management*. Madrid: World Tourism Organization. <https://doi.org/10.18111/9789284412433>
- Valls, J. F. (2006). *Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Vignati, F. (2008). *Gestão de destinos turísticos: como atrair pessoas para pólos, cidades e países*. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio.
- Virgínio, D. F., & Ferreira, L. V. (2013). Gestão pública do turismo: uma análise da política de regionalização no período 2004-2011 no Rio Grande do Norte, Brasil. *Caderno Virtual de Turismo*, 13(2), p. 162-182.
- Volgger, M., & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: understanding Dmo success. *Tourism Management*, 41(1), p. 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.001>
- Wray, M., Dredge, D., Cox, C., Buultjens, J., Hollick, M., Lee, D., Pearlman, M., & Lacroix, C. (2010). *Sustainable regional tourism destinations: Best practice for management, development and marketing*. Queensland: CRS for Sustainable Tourism.

Informação dos Autores

Nathália Körössy

Doutora em Desenvolvimento Urbano (UFPE). Professora Adjunta IV da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Docente do Departamento de Hotelaria e Turismo (DHT-UFPE) e do Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo (PPHTUR-UFPE).

Contribuições: concepção da pesquisa, revisão da literatura e discussão dos resultados.

E-mail: nathalia.leite@ufpe.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0566-2500>

Luciana Araújo de Holanda

Doutora em Administração (UFPE). Professora Adjunta IV da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Docente do Departamento de Hotelaria e Turismo (DHT-UFPE) e do Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo (PPHTUR-UFPE).

Contribuições: concepção da pesquisa, revisão da literatura e discussão dos resultados.

E-mail: luciana.holanda@ufpe.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7312-5267>

Itamar Dias e Cordeiro

Doutor em Geografia (UFPE). Professor Adjunto da Universidade Federal de Pernambuco. Docente do Departamento de Hotelaria e Turismo (DHT-UFPE) e do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente (PRODEMA-UFPE).

Contribuições: revisão da literatura e discussão dos resultados.

E-mail: itamar.cordeiro@ufpe.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9501-5103>