

## **Destinos turísticos e o desafio da sustentabilidade estratégica: análise do Pólo Costa das Dunas à luz do Comp&tenible Model**

**Rosana Mara Mazaro<sup>1</sup>**

### **Resumo**

O trabalho apresenta uma análise da competitividade turística do destino Pólo Costa das Dunas/RN, utilizando para isto a aplicação do Competenible Model, que considera o processo de gestão e organização destinos turísticos sob três dimensões: uma de desenvolvimento, uma de competitividade e uma de sustentabilidade. A análise integrada das três dimensões permite avaliar a sustentabilidade estratégica do destino. Constitui-se em estudo comparativo de casos, explorando dados levantados em pesquisa nas localidades turísticas que compõem o Pólo. Os atributos avaliados revelam as condições institucionais de preparação e maturidade do destino em definir o futuro turístico desejado, sua capacidade de organizar-se estrategicamente para conquistá-lo e os resultados e impactos já registrados em decorrência do desenvolvimento do turismo. Uma análise previa permite inferir que estes destinos apresentam significativa evolução em indicadores de fluxos turísticos e volume de negócios, porém, estão ainda muito aquém das condições ideais indicadas pelos modelos referenciais no que refere a conquista de condições competitivas duradouras e de atenção aos critérios sustentáveis no desenvolvimento de destinos turísticos.

**Palavras-chave:** Turismo. Competitividade. Sustentabilidade. Gestão de destinos.

---

<sup>1</sup> Programa de Pós-Graduação em Turismo –PPGTUR/UFRN

## 1. Turismo, competitividade e sustentabilidade estratégica de destinos

O turismo se consolida como uma das mais importantes atividades com as quais está envolvido o homem na atualidade, seja de forma profissional, social ou mesmo como o próprio turista. As atividades de lazer e entretenimento já são entendidas como parte do elenco das necessidades humanas. Atender a estas necessidades de forma que configure oportunidades e benefícios para todos os agentes envolvidos é o grande desafio ao qual se enfrentam os destinos potencialmente atraentes às atuais motivações de viagens, ou destinos emergentes como se pode preferir.

Os parâmetros competitivos globais para destinos turísticos parecem definidos por modelos teóricos que interpretam o sistema turístico em sua dinâmica e que, dentre uma infinidade de fatores que podem influenciar o seu sucesso competitivo, alcançam cotejar um conjunto comum daqueles que se pode caracterizar como *fatores determinantes* de êxito (MAZARO Y VARZIN, 2005).

Ainda, estes modelos reproduzem um novo contexto competitivo para o turismo e, mais que um elenco de fatores relacionados ao desempenho de mercado e resultados econômicos, estão orientados por uma nova ordem na compreensão da dimensão e impactos das atividades turísticas sobre outras variáveis macro-ambientais, entendidas como condicionantes do desenvolvimento integral das localidades turísticas (BOSCH ET AL., 1998; CROUCH E RICTHIE, 1999).

Este contexto exige a superação da concepção de um destino como *produto turístico* para uma orientação de *experiência integral ao visitante*, o que implica em preocupação com fatores relacionados a diferentes dimensões de planejamento, organização e gestão dos recursos e atrativos turísticos de cada localidade (VALLS, 2004; GODFREY, 1998). A exaltação de resultados positivos em sua maioria relacionados a indicadores econômicos e que refletem benefícios imediatos, tende a negligenciar fatores comprometedores do futuro da atividade e da localidade turística, inclusive, destruindo argumentos sobre os quais se fundamenta o próprio turismo e a experiência prometida ao visitante.

Estabelecido um conjunto comum de fatores condicionantes e determinantes, o esforço científico agora se volta para a avaliação das condições concretas de competitividade dos destinos, a partir de padrões de desempenho superiores sugeridos por estudos com destinos

turísticos referenciais e que, principalmente, fundamentam o seu desenvolvimento em obediência e atenção preferencial a esse conjunto de fatores. Diante à perspectiva de ter o turismo como alavanca para o desenvolvimento local, seu fomento constitui elemento central na preocupação de governos, investidores, gestores, indivíduos, comunidades, cientistas e estudiosos.

Para orientar de forma efetiva a combinação de diferentes interesses e perspectivas representadas nestas preocupações, é imprescindível o conhecimento sobre o turismo em diferentes dimensões; Por sua vez, aos gestores turísticos faltam informações consistentes como base para a tomada de decisão, o que resulta em desconhecimento das variáveis competitivas sobre as quais tem estabelecido a estratégia para o turismo nos destinos.

O desempenho do setor turístico Potiguar na última década apresenta resultados extraordinários e registra dados recordes no que se refere a indicadores como fluxo de visitantes, arrecadação, emprego, renda, chegando hoje ao *status* de atividade econômica de maior contribuição ao PIB estadual e conquistando a posição de segundo destino turístico do Nordeste brasileiro (EMBRATUR-FIPE, 2005).

No entanto, a observação e consideração de dados quantitativos isolados e imediatos como fatores de avaliação do desempenho competitivo dos destinos Potiguares não é suficiente para caracterizar uma situação favorável e próxima daquilo que vem sendo apontado pelos diferentes estudos e pesquisas como modelos de desenvolvimento turístico local que atendam satisfatoriamente aos determinantes competitivos e condicionantes sustentáveis em um contexto global e de perspectiva de longo prazo.

O turismo é uma das principais atividades socioeconômicas da região Nordeste e vem crescendo consideravelmente no Estado do RN. Entretanto, a rapidez do crescimento deve estar acompanhada de uma necessária reflexão acerca das bases de seu desenvolvimento e, ainda, orientada por dados e informações geradas por processos científicos e técnicos idôneos e capazes de interpretar o fenômeno em sua integralidade.

A partir de seus resultados, pretende-se revelar aos gestores e agentes do turismo local e regional uma franca e ampla fotografia de suas destinações quanto as reais condições competitivas, caracterizar estas destinações dentro de um contexto turístico global e de futuro, compreender as forças que sustentam sua condição e/ou debilidades que limitam suas potencialidades e indicar lineamentos estratégicos compatíveis com padrões mais sustentáveis de competitividade e desenvolvimento turístico local.

Entendendo a dimensão e os impactos do turismo sobre o desenvolvimento das localidades como de extrema relevância e de presença compulsória nas pautas dos responsáveis por seu planejamento e gestão, este trabalho apresenta sucintamente os resultados de pesquisa que teve como problema central determinar até que ponto as condições competitivas do destino Pólo Costa das Dunas (PCDunas), correspondem aos fatores determinantes globais que caracterizam um desempenho competitivo superior e sustentável para destinos turísticos atuais e de futuro.

Utiliza-se como instrumento de avaliação o *Comp&tenible Model* que consiste em uma proposta sistematizada dos principais atributos de avaliação das condições de competitividade e sustentabilidade de destinos turísticos e que interpreta o sistema turístico sob três dimensões de um mesmo processo: de *desenvolvimento*, de *competitividade* e de *sustentabilidade*, que juntas caracterizam uma situação geral denominada Sustentabilidade Estratégica do Destino (SED). Uma explicação detalhada da metodologia se pode encontrar em Mazaro (2006).

As dimensões do modelo reúnem os principais fatores de influencia sobre as condições competitivas do destino e que são considerados como determinantes de desempenho turístico superior. A dimensão *desenvolvimento turístico*, agregam atributos que tentam traduzir as condições primárias sobre as quais o turismo está organizado e estruturado no contexto local, a existência e o grau de planejamento turístico, a elaboração de políticas e formas de gestão e cooperação.

A dimensão denominada *competitividade turística*, considera os atributos relacionados aos resultados conquistados em termos de eficiência econômica e de mercado, e sugere e estabelece um fluxo de causa e consequência, uma vez que pressupõe que o processo decisório e as decisões tomadas pelos gestores do turismo de um destino estarão refletidas nos resultados que colherão a partir das estratégias e ações empreendidas no sentido de preparar o destino para uma oferta coerente com o que espera de demanda. Ainda, coloca em evidencia a propriedade das estratégias de gestão e coordenação, implementadas a partir da dimensão desenvolvimento, baseados nos princípios da eficiência nos processos e as implicações que este critério supõe.

A dimensão *sustentabilidade turística*, congrega os atributos de *outputs* do sistema turístico, interpretados como os impactos que o desenvolvimento do setor inevitavelmente ocasiona no destino e que podem ser positivos ou negativos, de ordens social, ambiental ou econômica (Mazaro, 2006). Como já comentado, a análise integrada a partir das três dimensões permite que se avalie a sustentabilidade estratégica do destino, desde uma perspectiva de longo prazo e de uma postura de gestão orientada por critérios de efetividade e em respeito aos condicionantes e determinantes *competenibles*, junção dos termos competitivo e sustentável, *sostenible* no idioma espanhol.

O universo corresponde aos desesseis (16) municípios que compõem o Pólo Costa das Dunas e a amostra se concentrará em seis (6) destes destinos turísticos: Ceará-Mirim, Extremoz, Natal, Nísia Floresta, Parnamirim e Tibau do Sul. Esses municípios concentram grande parte da atividade turística do Estado do RN e a esmagadora maioria dos recursos e atrativos e infra-estrutura turística do PóloCD, que tem como segmento turístico principal o *lazer* e como primeiro atrativo o *sol e praia*. Mais de 90% das praias e dunas estão localizadas nos domínios geográficos desses municípios, que recebe também a maioria do fluxo turístico interno e internacional (FONSECA, 2005).

Os sujeitos da pesquisa são representantes legítimos dos agentes institucionais do turismo local e regional com interesse sobre suas atividades e impactos, tais como representantes do governo local/regional, executivos de agencias e instituições de fomento, líderes de associações e sindicatos, dirigentes de organizações não-governamentais, representantes de instituições de estudos e pesquisas, representantes de pólos e clusters entre outros atores representativos.

### **3. Análise da sustentabilidade estratégica no destino Pólo Costa das Dunas/RN**

O Nordeste brasileiro constitui uma das áreas prioritárias de investimentos turísticos públicos e privados em virtude de sua vasta faixa litorânea, da predominância absoluta de dias de sol durante o ano, clima tropical e da sua diversidade cultural. A existência desses fatores atraiu, inicialmente, a atenção de investidores nacionais e agora, em função da maior capitalização do território propiciada por políticas públicas que tem

destinado recursos para a infra-estrutura básica, verifica-se a chegada de investimentos de grupos internacionais que atuam nos segmentos turísticos e imobiliários.

No Rio Grande do Norte, os investimentos efetuados pela primeira etapa do Programa de Desenvolvimento do Turismo (PRODETUR/RN), foram fundamentais para a inserção mais efetiva do Estado no fluxo turístico internacional e para a atração de investimentos estrangeiros. A ampliação e modernização do aeroporto e investimentos no sistema viário (estradas), marcaram o início do processo de internacionalização do turismo potiguar, uma vez que esses dois componentes vieram facilitar as conexões e interações espaciais, aspecto fundamental para o desenvolvimento do sistema turístico, conforme demonstrado em trabalho anterior (FONSECA, 2004).

### **3.1 Desenvolvimento turístico no Pólo Costa das Dunas/RN**

Apesar dos esforços no sentido de interiorização do turismo potiguar, a atividade concentra-se no Pólo Costa das Dunas, localizado no litoral oriental. Dentre estes municípios encontram-se as duas principais destinações turísticas do Estado, representadas por Natal e Tibau do Sul, onde se destaca a praia de Pipa, localizada a cerca de 90km ao sul de Natal. Estas duas localidades estão sendo tratadas no âmbito das ações do Ministério do Turismo como destinos indutores do turismo no Estado.

Nesses dois municípios o turismo encontra-se consolidado e constituindo-se em uma das principais atividades. No entanto, estes dois mesmos destinos do PCD, refletem as condições gerais que caracterizam o destino como um todo, demonstrando grande deficiência nas linhas norteadoras e diretrizes gerais do turismo, no sentido de propiciar uma gestão mais integrada da atividade em uma perspectiva de médio e longo prazo, o que pode ser constatada pela escassez de instrumentos de gestão, tais como planos, programas e projetos turísticos. No atual estágio de desenvolvimento da atividade, os interesses mais imediatos do mercado são definidores do modelo turístico potiguar e as ações em turismo estão concentradas na promoção do destino.

Estes destinos, conforme sugerido pelo modelo de referencia, são caracterizados como míopes em relação ao futuro, ou seja, não tem fixado o modelo de desenvolvimento turístico a ser implementado e apenas reagem às contingências. Ainda que o PCDunas esteja constituído formalmente e que seja atuante de fato e de direito há mais de 10 anos e que, pela atuação de

sua secretaria executiva e articulação de seu conselho, as localidades aqui estudadas tenham recebido a maior parte dos recursos destinados ao RN pelo Prodetur/NE, os agentes não são protagonistas do turismo local, mas sim expectadores, o que resulta em uma postura de incentivo indiscriminado ao turismo e o imediatismo nas decisões, justificadas por critérios quantitativos e invariavelmente econômicos.

De acordo com Valls (2004), estes destinos se encontram em um estado básico de organização e gestão para o turismo, concentrando a atuação em atribuições de comercialização, comunicação e promoção da marca. Os programas e ações implementadas são quase sempre originadas do governo federal e os mecanismos e programas de desenvolvimento e financiamento do turismo são oriundos de fontes externas e, certamente, insuficientes para o atendimento das carências básicas das localidades no que diz respeito tanto às questões de infra-estrutura geral e turística, quanto a qualificação para a gestão do turismo. Ainda que estes municípios em sua maioria mantenham em suas estruturas administrativas um órgão específico de gestão do turismo local sob a tutela de secretaria municipal, o setor não é benemérito de recursos orçamentários oficiais para investimentos e, muitas vezes, até para atendimento de suas inerentes necessidades gestoras.

Considerando que a destinação de recursos consiste em um dos condicionantes para o exercício de uma gestão efetiva e protagonista do turismo, a insuficiência destes tem gerado uma espécie de gestão figurativa do governo local em turismo, quando muito uma gestão coadjuvante. Apesar das distorções ainda predominantes na condução do turismo, Natal é a que possui condições mais satisfatórias no que se refere a esta dimensão, por ser a capital do Estado e apresentar uma estrutura organizativa significativamente diferenciada das demais destinações, está mais bem preparada para o turismo, com gestores mais capacitados, maior disponibilidade de recursos financeiros e instrumentos de gestão mais consistentes que definem as diretrizes de uso e ocupação do solo, inclusive delimitando e regulamentando as áreas de interesse turístico.

### **3.2 Competitividade turística do destino Pólo Costa das Dunas/RN**

A competitividade turística refere-se, de modo geral, as características da oferta turística, a forma como esse produto é colocado no mercado e a sua capacidade de retenção e satisfação da demanda. Para Mazaró (2006, 177) “se atribuem a esses fatores os padrões de eficácia que podem alcançar os processos de gestão e produção dentro do sistema turístico”.

Estão relacionados mais aos resultados colhidos pelo destino como conseqüência de suas decisões sobre a composição de sua oferta turística e, principalmente, a resposta que obtém da demanda. O atributo básico de referencia avaliado nesta dimensão está relacionado aos recursos e atrativos do destino. Neste quesito, de acordo com o modelo de referencia toda a região do pólo apresenta um significativo e diferenciador conjunto de atrativos turísticos, tendo nos recursos naturais o fundamento de sua oferta e de seu posicionamento de mercado, e que, pela extraordinariedade destes recursos, reúne condições de definir e compor um conjunto de atrações com potencialidade de posicionar-se em seu segmento competitivo ao nível de seus máximos concorrentes.

O destino combina os apelos de sol e praia com turismo urbano, onde a gastronomia e o comércio complementam a oferta de atividades diretamente turísticas. No entanto, em que pese à existência de importantes recursos naturais e históricos nos destinos analisados, estes apresentam um restrito conjunto de atividades, com escassos e ocasionais esforços na consolidação de um núcleo consistentes de atividades para oferta aos visitantes, que integre diversificadas experiências, de modo a explorar, no melhor dos sentidos, os atributos inatos e natos das destinações e que seja capaz de sustentar um posicionamento competitivo diferenciado.

Notadamente, o *gap* entre o que se tem de recursos e o que se é capaz de fazer com tais recursos, só pode ser vencido pela capacidade inventiva, criativa e, sobretudo, pelo comprometimento dos agentes locais com a gestão integral do destino. No que tange a infra-estrutura turística dos, igualmente respeitadas as respectivas proporções, se identifica substancial investimento na construção, ampliação e melhoria das condições de acesso aos destinos, fator condicionante do fluxo, considerando que acesso ao destino é feito fundamentalmente via terrestre e por meio rodoviário. Ainda que Pipa já sustente a condição de destinação independente no que diz respeito à capacidade de atração de visitantes no âmbito regional, nacional e internacional, o acesso aéreo mais próximo é Natal, que detém a condição de portão de entrada aéreo do turismo Potiguar.

Desta forma, os acessos terrestres e os meios de transporte coletivo eficientes são atributos determinantes para o êxito competitivo destes destinos. Em ocasiões de grande fluxo como no período de férias escolares e feriados prolongados, a infra-estrutura turística dá sinais de esgotamento e Natal, como metrópole não planejada, acumula os problemas antigos com os da modernidade e típicos de grandes centros urbanos como ocupação desordenada do

solo, excesso de veículos, saturação de sistema de abastecimento de água, poluição e acúmulo de resíduos de toda natureza, entre tantos outros.

Como consequência das condições gerais de preparação para o turismo analisadas na dimensão *desenvolvimento* ou *maturidade* dos destinos, conforme sugerido pelo modelo de referência e confirmado nesta avaliação, a dimensão que analisa atributos de competitividade do destino revela a miopia antes comentada, ao contabilizar resultados mais insatisfatórios que satisfatórios em indicadores importantes para a construção de estratégias competitivas consistentes e diferenciadas.

Os dados de tempo de permanência nestes destinos e de sazonalidade do fluxo durante os diferentes períodos do ano são relativamente positivos e representam indicadores da potencialidade em alavancar outros segmentos de mercado uma, vez que as condições geográficas e climáticas possibilitam por estratégias de diversificação, manter índices de fluxo equilibrados e ainda, explorar segmentos qualificados de demanda para o incremento do indicador referente ao nível de gastos dos visitantes e, portanto, dos benefícios gerados pelo turismo nas localidades.

Face a ausência de um plano global de gestão turística do destino, como antes apontado, não se tem formalizado ou sistematizadas estratégias e ações de marketing, tampouco se tem definido um conceito-posicionamento turístico do destino. Desta forma e muito longe dos critérios norteadores do marketing responsável, os esforços de atração estão orientados para segmentos de mercado caracterizados por variáveis de comportamento baseado em modelos tradicionais (Camprubí, et al, 1998), contrariamente ao sugerido para um novo contexto competitivo, baseado na proposição de valor superior para posicionamento e foco na experiência integral dos visitantes.

Já para o quesito satisfação do visitante, as pesquisas realizadas indicam um alto grau de satisfação, que destacam os atrativos naturais e a hospitalidade da população local como atributos diferenciadores. (SETUR, 2006).

### **3.3 Sustentabilidade turística do destino Pólo Costa das Dunas/RN**

Considerando que a sustentabilidade está vinculada inexoravelmente à perspectiva de longo prazo e que os impactos estão representados por fatores possíveis de se avaliar apenas ao longo do tempo, o CM estabelece uma terceira categoria de análise denominada *sustentabilidade turística*. Os atributos desta dimensão equivalem aos *outputs* do sistema

turístico, revelando as alterações ou pressão que o turismo exerce sobre importantes elementos naturais e sócio-culturais na localidade, que podem ser positivos ou negativos, e que vão sugerir as condições de sustentabilidade ou não dos destinos no presente e frente ao futuro.

O foco de análise centra-se em elementos que relacionam diretamente as atividades turísticas com os recursos do meio ambiente natural e com a comunidade local, sua história e cultura, seus recursos materiais e imateriais. Neste sentido, se pode inferir que os destinos aqui analisados apresentam condições muito semelhantes no que se refere aos cuidados com os recursos naturais.

Novamente respeitando as devidas proporções e características de urbanização absolutamente distintas, revelam situações preocupantes quanto ao uso, tratamento e distribuição de água, uma acentuada dependência de fontes energéticas tradicionais e o descuido com o uso da energia elétrica, em que pese o já propagado potencial da região para a exploração de fontes alternativas de energia como a solar e eólica.

Entendendo o transporte como uma dos fatores estruturantes do turismo e de extrema relevância para o planejamento urbano na atualidade, os destinos avaliados revelam condições aquém do esperado, apresentando falhas tanto na diversificação de meios de transporte quanto na qualidade daquilo que já oferece. Igualmente, o modelo – ou ausência dele - de turismo seguido pelos destinos aqui analisados segue tendências contrárias àquelas recomendadas pelos pressupostos sustentáveis para os destinos turísticos. Praticamente, de todos os atributos ou indicadores observados nesta dimensão de análise e sugeridos pelo modelo de referência, não estão sendo alvo de decisão e atuação mais contundente por parte dos agentes tendo em vista a preservação dos fundamentos sobre os quais repousa o próprio turismo, como o caso dos recursos naturais, tampouco empreendendo mecanismos de inclusão e participação social no processo de desenvolvimento turístico. Em poucas palavras, a dimensão da sustentabilidade turística se apresenta bastante frágil nas destinações consideradas nesse trabalho.

### **3.4 Sustentabilidade Estratégica do Pólo Costa das Dunas**

Na interpretação de avaliação global do destino sugerida pelo modelo, que equivale a situação de sustentabilidade estratégica, segundo o *Comp&tenible* Model, o pólo pode ser classificado como um destino em situação moderada frente aos condicionantes competitivos e

sustentáveis representados pelos fatores avaliados. A análise permite inferir que a maioria dos critérios considerados e avaliados como críticos estão pendentes de ações de gestão do destino de forma integrada e cooperada.

#### **4.Considerações finais**

A partir da análise de desempenho dos destinos turísticos a luz dos determinantes traduzidos nos atributos indicados pelo Comp&tenible Model, se pode afirmar que as variáveis de maior motricidade -ou que causam uma maior influencia sobre o resto de variáveis consideradas na análise - são classificadas como partes da dimensão *desenvolvimento* do destino, relacionadas diretamente com a capacidade dos agentes regionais de fixarem os marcos do desenvolvimento turístico nos âmbitos de seus interesses e atribuições e que vão condicionar as demais dimensões de análise, traduzidos em atributos de competitividade e sustentabilidade turística no destino.

A evolução da atividade turística nas duas destinações ocorreu de forma bastante distinta, sendo que Natal sempre foi privilegiada pelas políticas públicas enquanto área de investimentos turísticos prioritária. No entanto, a inegável aptidão de Pipa para a atração de turistas fez voltar a atenção dos agentes regionais para o controle e coordenação desse desenvolvimento e hoje empreende esforços no sentido de auto organizar-se para enfrentar um futuro cujos determinantes são definidos no presente. A expansão do turismo no PCDunas dependerá, entretanto, de enorme esforço de compreensão de suas dimensões e da melhoria nas condições de sua oferta, o que envolve a capacitação de pessoas para gerir um setor não só mais importante, mas também cada vez mais sofisticado e competitivo.

Considerando que, no contexto atual para o turismo, é consensual a compreensão que a sustentabilidade turística, em todas suas dimensões, torna-se imprescindível para que um destino turístico seja competitivo, é no marco teórico de convergência destes temas que se justifica o empenho este trabalho em contribuir para fazer cumprir as premissas sobre as quais repousam o paradigma sustentável e orientar para desenvolvimento turístico e de sua implementação através de ações que correspondam, ao mesmo tempo, aos critérios de competitividade globalizada e às expectativas de sustentabilidade turística local.

## 5. Referencias Bibliográficas

- BOSCH Campubri, R. et al.. *Turismo e Meio Ambiente*. Centro de Estudos Ramon Areces. Madrid, 1998.
- BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*. V. 21, Issue 1, pp. 97-116, 2000.
- CROUCH, G. I., & Ritchie, B. J. R. Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, Vol.44, No.3, 137–152, 1999.
- GOOROOCHURN, N. y SUGIYARTO, G. Competitiveness indicators in the travel and tourism industry. *Tourism and Travel Research Institute*. Nottingham, G8 1BB, England, 2003. Disponible en <http://www.scottishexecutive.gov.uk/library3/tourism/tfar-05.asp>. Consultado en nov.2004
- HUDSON, S. y MILLER, G.A. The responsible marketing of tourism: the case of Canadian Mountain Holidays. *Tourism Management*, 2003. Disponible en [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com). Consultado en ago. 2003
- JACOBS, M. *La economía verde: medio ambiente, desarrollo sostenible y la política del futuro*. Icaria. Barcelona, 1997.
- LEE, Kian Foh. Sustainable tourism destinations: the importance of cleaner production. *Journal of Cleaner Production* 9, 313–323, 2001.
- MAZARO, R.M. y VARZIN, G. Modelos de Competitividad de Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*. Volume 12, no. 3, 789-809, jul/set 2008.
- MAZARO, R.M. Competitividad de Destinos Turísticos y Sostenibilidad Estratégica. Proposición de un modelo de evaluación de condiciones y factores determinantes. *Tese de Doutorado*. Faculdade de Ciências Economicas e Empresariais, Universidade de Barcelona - UB, Espanha. Barcelona, 2006.
- MIHALIC, Tanja. Environmental management of a tourist destination: a factor of tourism competitiveness. *Tourism Management* 21, 65-78, 2000.
- OCDE - Organización para la Coordinación y Desarrollo Económico *World Competitiveness Report: World Economic Forum and IMD International*, Lausanne, Switzerland. 1992. Disponible en [www.ocde.org](http://www.ocde.org). Consultado en abr.2003.
- Organización Mundial del Turismo - OMT. *Guía práctica para el desarrollo y uso de indicadores de turismo sostenible*. OMT, Madrid, 1997.
- OMT. *Turismo panorama 2020: Nuevas previsiones*. OMT. Madrid, 2000.
- QUIVY, R. y CAMPENHOUDT, L.V. *Manual de Investigaçao em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva, 1998.
- RITCHIE, J.R.B. y CROUCH, G.I. *The competitive destination: a sustainability perspective*. CAB International Publishing. Wallingford, 2003.
- VALLS, J. F. *Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles*. Barcelona: Gestión 2000, 2004.
- WEAVER, David B. A broad context model of destination development scenarios. *Tourism Management*. Volume 21, Issue 3, June 2000, Pages 217-224, 2000.