



**Universidade de
Aveiro**
2018

Departamento de Economia, Gestão,
Engenharia Industrial e Turismo

**Maria do Rosário
Campos Mira**

**DIMENSÕES E FATORES DE INTERNACIONALIZAÇÃO
DE DESTINOS TURÍSTICOS: UM MODELO SISTÊMICO**



**Universidade de
Aveiro
2018**

Departamento de Economia, Gestão,
Engenharia Industrial e Turismo

**Maria do Rosário
Campos Mira**

DIMENSÕES E FATORES DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS: UM MODELO SISTÊMICO

Tese apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Turismo, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Zélia Maria de Jesus Breda, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, da Universidade de Aveiro e sob a coorientação científica da Professora Doutora Lisete dos Santos Mendes Mónico, Professora Auxiliar da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, da Universidade de Coimbra.

o júri
presidente

Doutor Armando da Costa Duarte, Professor Catedrático, Universidade de Aveiro

Doutor Carlos Henrique Figueiredo e Melo de Brito, Professor Associado com Agregação, Universidade do Porto

Doutora Adília Rita Cabral de Carvalho, Professora Coordenadora, Instituto Politécnico de Coimbra

Doutora Margarida Isabel Mano Tavares Simões Lopes de Almeida, Professora Auxiliar, Universidade de Coimbra

Doutora Zélia Maria de Jesus Breda, Professora Auxiliar, Universidade de Aveiro (orientadora)

Ao Tiago, Miguele Sofia, esteios das páginas em branco. Eles deram-me o silêncio e o barulho, o sossego e a inquietude para, com confiança, o sonho realizar. Viver conjuntamente este desafio contribuiu para uma aprendizagem partilhada na busca do equilíbrio entre o saber e o viver, reforçadora dos laços que nos unem.

agradecimentos

O trabalho que se apresenta decorre de uma reflexão fundamentada numa vasta revisão da literatura sobre alguns conceitos ainda pouco explorados, no âmbito da internacionalização dos destinos turísticos e dos fatores que a sustentam. Internacionalizar os destinos turísticos é uma tarefa complexa, que se desenrola ao longo do tempo, e na qual coexistem diversas abordagens. É a visão sistémica de turismo, de destinos e de internacionalização que se enfatiza e que sustenta a explicação deste processo. Não sendo um trabalho acabado, procura lançar um alerta para a necessidade das DMO se apoiarem na cultura dos territórios que as enquadram, âncora de uma rede organizadora da ação coletiva e participada dos *stakeholders*, fundamental à internacionalização do turismo.

Nesta investigação observa-se o crescimento teórico e pessoal que flui ao longo dos capítulos, eco da aprendizagem realizada. O caminho percorrido não teria sido possível sem os que à minha volta alimentaram uma rede de conhecimento, de sugestões e de diferentes olhares que enriqueceram este percurso. Não consigo exprimir o quanto agradeço a todos e na impossibilidade de a todos nomear vou simplesmente chamar-lhes AMIGOS.

Agradeço em especial à minha orientadora, Professora Doutora Zélia Maria de Jesus Breda, a grande confiança que depositou na minha capacidade. Enalteço a sua serenidade informada, fonte de inspiração intelectual, farol orientador do caminho percorrido e conforto nos momentos de angústia.

Deixo um especial reconhecimento ao apoio e disponibilidade incondicional da minha coorientadora, Professora Doutora Lisete dos Santos Mendes Mónico, cujo conhecimento foi imprescindível no avanço deste trabalho.

Ao Professor Doutor Carlos Costa agradeço o desafio constante que me obrigou a testar os meus limites.

Agradeço a todas as DMO portuguesas com responsabilidades no turismo ou no desenvolvimento local / regional a sua participação neste estudo, tendo-o enriquecido com o seu conhecimento e experiência.

Ao meu marido quero exprimir a minha profunda gratidão reforçada pela cumplicidade de uma igualdade partilhada, visível no apoio persistente e motivador no dia-a-dia.

À minha mãe. À minha família.

Aos meus muitos, grandes e inesquecíveis amigos.

palavras-chave

Sistema turístico, destinos, internacionalização, fatores, DMO, modelo sistémico.

resumo

O objetivo deste trabalho é definir as dimensões e os fatores de internacionalização dos destinos. O percurso efetuado permitiu construir um modelo explicativo deste processo, que se confirmou do ponto de vista teórico e se validou empiricamente. Este modelo emerge da relação entre a teoria e os dados empíricos, numa tentativa de entender a realidade e de agir sobre ela, no qual conceitos e medidas se assumem como os intermediários da produção do conhecimento científico. Este aparenta ser, em simultâneo, suficientemente próximo da realidade, pelo que se considera um estudo descritivo, e suficientemente distante para possuir algum poder normativo.

Realizou-se um estudo qualitativo para desenvolver o modelo concetual, apoiado numa revisão sistemática da literatura, cuja informação foi recolhida através da técnica de amostragem não probabilística "bola de neve". Efetuaram-se 96 pesquisas que conduziram à identificação de 76 documentos. A aplicação dos diferentes critérios de seleção a estes 76 documentos levou à retenção de 36 artigos que se enquadram, predominantemente, nos domínios da economia e da geografia do turismo. Os dados foram tratados com recurso ao programa informático NVivo 10.0, tendo-se extraído as dimensões e os fatores de internacionalização dos destinos, os quais suportam o estudo empírico.

Conhecer as perceções sobre internacionalização de destinos de todas as entidades portuguesas sem fins lucrativos, com responsabilidades em diferentes áreas do turismo e do desenvolvimento local ou regional, dos setores públicos e privados originou a construção de um questionário (QIDT), organizado em cinco escalas, que visam medir o mapeamento dos destinos, a competitividade dos destinos e do produto, o modelo de governança dos destinos e a função das DMO neste sistema. Este questionário foi construído numa plataforma informática e enviado por correio eletrónico a 470 entidades, tendo-se recolhido 179 questionários, que correspondem a uma taxa de resposta de 38%, sendo o total de respostas válidas de 147 (82.12% do total de respostas). Foram realizadas análises fatoriais exploratórias e confirmatórias a cada uma das cinco escalas do questionário, recorrendo ao *software* SPSS 24.0 e AMOS 22.0.

Os resultados confirmam que o modelo explicativo de internacionalização de destinos é constituído por quatro dimensões (território, produto, governança e DMO), sendo cada uma explicada por diversos fatores, no total de 11. Nos fatores territoriais incluem-se 'recursos' e 'atividade económica'. Os fatores de competitividade do produto são: 'inovação', 'diferenciação', 'gestão de pessoas', 'recursos tecnológicos' e 'empreendedorismo'. O modelo de governança implica os fatores 'colaboração' e 'redes'. A função das DMO é definida pelos fatores 'função integradora' e 'promoção do destino'. As quatro dimensões e os fatores a elas associados constituem o modelo de internacionalização de destinos proposto nesta tese. As inter-relações entre estes diferentes componentes realçam a dimensão sistémica deste processo.

keywords

Touristic system, destinations, internationalization, factors, DMO, systemic model.

abstract

This thesis aims to define the dimensions and factors implied in the internationalization of tourism destinations. The study that was undertaken led to the construction of an explanatory model, that was afterwards confirmed both theoretically and empirically. The referred model arose from the connection established between the theory and the empirical data, two dimensions which were crossed in attempt to decipher the reality and act upon it. In this process of creating scientific knowledge, the different measurements and concepts adopt the role of intermediates. On one hand, this research is simultaneously very close to reality, which allows it to be considered descriptive, while, on the other hand, it is also different enough to have normative relevance.

The conceptual model was created based on a qualitative study supported by a systematic literature review, with documents being collected using the "snowball" non-probabilistic sampling technique. 96 searches were undertaken and resulted in the identification of 76 documents. After applying the selection criteria only 36 of the 76 papers were analysed, fitting both in the tourism economics and tourism geography domains. The collected data was analysed using the software NVivo 10.0 which allowed to extract the destinations' internationalization dimensions and factors to support the empirical study.

After knowing how the internationalization of destinations is perceived by non-profitable public or private portuguese organizations, which operate in different tourism segments or on the local or regional development, led to the construction of a questionnaire (QIDT), organized in five scales, destined to measure: destinations mapping, the competitiveness of destinations and of tourism products, the destinations' governance model and what is the DMO role within this system. The questionnaire was built in an electronic platform and was sent to 470 entities, 179 of which answered, representing a response rate of 38%. A total of 147 valid answers was collected (82.12% of the total of questionnaires answered). Using SPSS 24.0 and AMOS 22.0, exploratory and validity analyses were undertaken to each of the five scales of the questionnaire.

The results obtained confirm that the internationalization of destinations explanatory model is composed by four dimensions (territory, product, governance and DMO). Each one of them is explained by a range of factors, 11 in total. The territorial factors include: 'resources' and 'economic activity'. The product competitiveness factors are: 'innovation', 'differentiation', 'human resources management', 'technological resources' and 'entrepreneurship'. The governance model is structured around two factors: 'cooperation' and 'networks'. The DMO's role is defined by the factors 'integrative function' and 'destination marketing'. These four dimensions and their respective factors form the destinations internationalization model proposed in this thesis. The connections between the different components enhance the systemic dimension of this process.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	25
1.1 RELEVÂNCIA DO TEMA DE INVESTIGAÇÃO.....	25
1.2 OBJETIVOS E HIPÓTESES.....	27
1.3 METODOLOGIA.....	28
1.4 ESTRUTURA DA TESE.....	31
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	35
CAPÍTULO 2 – TURISMO, DESTINOS TURÍSTICOS, DMO E INTERNACIONALIZAÇÃO: CLARIFICAÇÃO CONCETUAL.....	37
2.1 INTRODUÇÃO.....	37
2.2 TURISMO.....	38
2.3 DESTINOS TURÍSTICOS.....	45
2.4 <i>Destination Management Organizations</i>	54
2.5 INTERNACIONALIZAÇÃO.....	66
2.6 SÍNTESE CONCLUSIVA.....	71
CAPÍTULO 3 - INTERNACIONALIZAÇÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS: DIFERENTES ABORDAGENS.....	73
3.1 INTRODUÇÃO.....	73
3.2 INTERNACIONALIZAÇÃO: SÍNTESE DAS PRINCIPAIS ABORDAGENS.....	73
3.3 INTERNACIONALIZAÇÃO: ABORDAGEM ECONÔMICA.....	78
3.3.1. Internacionalização de destinos turísticos: facilitadores de competitividade.....	83
3.4 INTERNACIONALIZAÇÃO: ABORDAGEM ESTRATÉGICA.....	88
3.4.1 Internacionalização de destinos turísticos: facilitadores de redes e de estratégias colaborativas.....	95
3.5 INTERNACIONALIZAÇÃO: ABORDAGEM TERRITORIAL.....	106
3.5.1 Internacionalização de destinos turísticos: facilitadores de governança.....	115
3.6 SÍNTESE CONCLUSIVA.....	123
CAPÍTULO 4 – FACILITADORES E FATORES DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS.....	129
4.1 INTRODUÇÃO.....	129
4.2 OPERACIONALIZAÇÃO DOS FACILITADORES DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE DESTINOS.....	130
4.2.1 Fatores da dimensão econômica.....	130
4.2.2 Fatores da dimensão estratégica.....	136
4.2.3 Fatores da dimensão territorial.....	143
4.3 FATORES DE COMPETITIVIDADE, REDES E GOVERNANÇA.....	148
4.3.1 Fatores de competitividade.....	148
4.3.2 Fatores relativos a redes e estratégias colaborativas.....	154
4.3.3 Fatores de governança.....	157
4.4 ANÁLISE INTEGRADA DOS DIFERENTES FATORES.....	162
4.4.1 Relação entre os fatores da dimensão econômica e os fatores de competitividade.....	162
4.4.2 Relação entre os fatores da dimensão estratégica e os fatores de redes e estratégias colaborativas.....	164
4.4.3 Relação entre os fatores territoriais de internacionalização de destinos turísticos e os fatores de governança.....	166
4.5 SÍNTESE CONCLUSIVA.....	169
CAPÍTULO 5 - DESENVOLVIMENTO DO MODELO CONCETUAL.....	173
5.1 INTRODUÇÃO.....	173
5.2 CONSIDERAÇÕES PRÉVIAS.....	173
5.3 AMOSTRA DOCUMENTAL.....	175
5.3.1 Identificação dos documentos.....	175
5.3.1.1 Dimensões, determinantes e fatores de internacionalização.....	175
5.3.1.1.1 Dimensões de internacionalização.....	175
5.3.1.1.2 Determinantes de internacionalização.....	176
5.3.1.1.3 Fatores de internacionalização.....	177
5.3.1.1.4 Amostra documental relativa aos determinantes, dimensões e fatores de internacionalização de destinos.....	178
5.3.1.2 Fatores de internacionalização de destinos turísticos.....	179
5.3.1.2.1 Recursos.....	179
5.3.1.2.2 Planejamento.....	180
5.3.1.2.3 Conhecimento.....	181
5.3.1.2.4 <i>Stakeholders</i>	184
5.3.1.2.5 <i>Marketing</i>	185
5.3.1.2.6 Oportunidades.....	186
5.3.1.2.7 Identidade.....	187
5.3.1.2.8 Inovação.....	188
5.3.1.2.9 Coordenação.....	188

5.3.1.2.10 Amostra documental relativa aos fatores de internacionalização de destinos turísticos	189
5.3.2 Ajustamento da amostra documental	192
5.3.2.1 Publicações mais referidas na pesquisa	192
5.3.2.2 Leitura dos documentos	193
5.3.2.3 Outros procedimentos	196
5.3.3 Caracterização da amostra documental	197
5.4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	208
5.4.1 Categoria fatores estruturantes	210
5.4.1.1 Frequência de palavras	210
5.4.1.1.1 Nuvem de palavras	210
5.4.1.1.2 Análise de <i>cluster</i>	211
5.4.1.2 Matrizes de codificação	213
5.4.1.2.1 Domínio científico	213
5.4.1.2.2 Tema de investigação	217
5.4.1.2.3 Tipo de estudo	221
5.4.1.3 Modelo da categoria fatores estruturantes	222
5.4.2 Categoria fatores integradores	224
5.4.2.1 Frequência de palavras	224
5.4.2.1.1 Nuvem de palavras	224
5.4.2.1.2 Análise de <i>cluster</i>	225
5.4.2.2 Matrizes de codificação	227
5.4.2.2.1 Domínio científico	227
5.4.2.2.2 Tema de investigação	228
5.4.2.2.3 Tipo de estudo	229
5.4.2.3 Modelo da categoria fatores integradores	230
5.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	231
5.5.1 Território, produtos e governança	234
5.5.1.1 Território	234
5.5.1.2 Produto	237
5.5.1.2.1 Inovação	240
5.5.1.2.2 Marketing	243
5.5.1.3 Governança	244
5.5.1.3.1 Políticas	247
5.5.1.3.2 Redes	249
5.5.2 <i>Destination Management Organizations</i>	252
5.5.2.1 Estratégias colaborativas	254
5.6 SÍNTESE CONCLUSIVA	256
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO	261
CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA	263
6.1 INTRODUÇÃO	263
6.2 CONHECIMENTO E PARADIGMAS DE INVESTIGAÇÃO EM TURISMO	263
6.3 ABORDAGEM QUANTITATIVA, QUALITATIVA OU MISTA	270
6.4 OBJETIVOS E HIPÓTESES	273
6.5 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO	275
6.6 MÉTODO	279
6.6.1 População-alvo e amostra	279
6.6.1.1 Procedimentos adotados no contacto com as organizações	282
6.6.1.2 Caracterização da amostra	283
6.6.2 Técnicas de recolha de dados	287
6.6.2.1 Revisão da literatura (estado da arte)	287
6.6.2.2 Revisão sistemática da literatura	290
6.6.2.3 Inquérito	291
6.6.2.3.1 Inquérito por questionário autoadministrado: características, vantagens e desvantagens	291
6.6.2.3.2 Apresentação do questionário QIDT: estrutura e conteúdo	294
6.6.2.3.3 Escala de avaliação do questionário QIDT	301
6.6.2.3.4 Construção do QIDT e estudos preliminares	303
6.6.3 Avaliação das qualidades psicométricas do QIDT	304
6.7 SÍNTESE CONCLUSIVA	307
CAPÍTULO 7 – VALIDAÇÃO EMPÍRICA DO MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS (IDT)	309
7.1 INTRODUÇÃO	309
7.2 ESCALA ‘TERRITÓRIO’ (T)	309
7.2.1 Considerações prévias	309

7.2.2	Validade de constructo e consistência interna da escala T	311
7.2.3	Análise fatorial confirmatória (AFC) da escala Território (T)	316
7.3	ESCALA 'COMPETITIVIDADE DOS DESTINOS' (CD)	319
7.3.1	Considerações prévias	319
7.3.2	Validade de constructo e consistência interna da escala CD	320
7.3.3	Análise fatorial confirmatória (AFC) da escala CD	323
7.4	ESCALA 'COMPETITIVIDADE DO PRODUTO (CP)	325
7.4.1	Considerações prévias	325
7.4.2	Validade de constructo e consistência interna da escala CP	327
7.4.3	Análise fatorial confirmatória (AFC) da escala CP	330
7.5	ESCALA 'GOVERNANÇA DO DESTINO (GD)	332
7.5.1	Considerações prévias	332
7.5.2	Validade de constructo e consistência interna da escala GD	333
7.5.3	Análise fatorial confirmatória (AFC) da escala GD	335
7.6	ESCALA 'FUNÇÃO DAS DMO' (DMO)	338
7.6.1	Considerações prévias	338
7.6.2	Validade de constructo e consistência interna da escala DMO	339
7.6.3	Análise fatorial confirmatória (AFC) da escala DMO	342
7.7	RELAÇÃO ENTRE AS ESCALAS DO QUESTIONÁRIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE DESTINOS (QIDT)	344
7.8	MODELO SISTÊMICO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DOS DESTINOS	348
7.8	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	353
7.8.1	Relação entre internacionalização dos destinos e território	354
7.8.1.1	Recursos	355
7.8.1.2	Atividade económica	357
7.8.1.3	Limites	358
7.8.2	Relação entre internacionalização dos destinos e produto	360
7.8.2.1	Competitividade do destino	362
7.8.2.1.1	Inovação	362
7.8.2.1.2	Diferenciação	364
7.8.2.2	Competitividade do produto	365
7.8.2.2.1	Gestão de pessoas	366
7.8.2.2.2	Recursos tecnológicos	368
7.8.2.2.3	Empreendedorismo	369
7.8.3	Relação entre internacionalização dos destinos e governança	370
7.8.3.1	Colaboração	371
7.8.3.2	Redes	373
7.8.4	Relação entre internacionalização dos destinos e função das DMO	374
7.9	SÍNTESE CONCLUSIVA	377
CAPÍTULO 8 - CONCLUSÃO		379
8.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	379
8.2	CONTRIBUTOS DO ESTUDO	387
8.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PROPOSTAS DE DESENVOLVIMENTOS FUTUROS	389
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		391
APÊNDICES E ANEXOS		419
APÊNDICE 1 - MODELOS DE COMPETITIVIDADE DE DESTINOS TURÍSTICOS		421
APÊNDICE 2 - REDES E ESTRATÉGIAS COLABORATIVAS		428
APÊNDICE 3 - GOVERNANÇA DE SISTEMAS EM REDE		431
APÊNDICE 4 - CONSTITUIÇÃO DA AMOSTRA DOCUMENTAL		435
APÊNDICE 5 - CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA DOCUMENTAL		464
APÊNDICE 6 - CARTA DE APRESENTAÇÃO DO INQUÉRITO (QIDT)		489
APÊNDICE 7 – QUESTIONÁRIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS (QIDT)		490
ANEXO 1 - FREQUÊNCIA DE PALAVRAS POR FATORES ESTRUTURANTES		496
ANEXO 2 - FREQUÊNCIA DE PALAVRAS POR FATORES INTEGRADORES		497
ANEXO 3 - IDENTIFICAÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO		498
APÊNDICE 8 – MODELOS FATORIAIS DE SEGUNDA ORDEM		506

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Perspetiva sistémica do turismo	43
Figura 2. Perspetiva multidimensional de turismo com impacte na internacionalização dos destinos	44
Figura 3. Perspetiva sistémica de destinos turísticos.....	52
Figura 4. Internacionalização de destinos turísticos.....	70
Figura 5. Dimensão económica de internacionalização em turismo	82
Figura 6. Facilitadores da dimensão económica na internacionalização dos destinos	87
Figura 7. Dimensão estratégica de internacionalização em turismo	94
Figura 8. Facilitadores da dimensão estratégica na internacionalização dos destinos	105
Figura 9. Dimensão territorial de internacionalização em turismo.....	114
Figura 10. Facilitadores da dimensão territorial na internacionalização dos destinos.....	123
Figura 11. Internacionalização de destinos turísticos.....	127
Figura 12. Fatores de internacionalização de destinos turísticos (dimensão económica).....	136
Figura 13. Fatores de internacionalização de destinos turísticos (dimensão estratégica)	143
Figura 14. Fatores de internacionalização de destinos turísticos (dimensão territorial)	148
Figura 15. Fatores de competitividade de destinos.....	163
Figura 16. Relação entre os fatores de internacionalização de destinos (dimensão económica) e os fatores de competitividade	164
Figura 17. Fatores de redes e estratégias colaborativos de destinos	165
Figura 18. Relação entre os fatores de internacionalização de destinos e os fatores de redes e estratégias colaborativas (dimensão estratégica).....	166
Figura 19. Fatores de governança dos destinos	168
Figura 20. Relação entre os fatores de internacionalização de destinos e os fatores de governança (dimensão territorial).....	169
Figura 21. Fatores de internacionalização de destinos turísticos.....	171
Figura 22. Distribuição da amostra documental por ano de publicação e linha de tendência	202
Figura 23. Distribuição dos artigos por país de origem dos autores	203
Figura 24. Nuvem de palavras mais frequentes por fatores estruturantes	210
Figura 25. Cluster das palavras mais frequentes por fatores estruturantes	211
Figura 26. Ilustração gráfica da categoria fatores estruturantes	223
Figura 27. Nuvem de palavras mais frequentes por fatores integradores.....	225
Figura 28. Cluster das palavras mais frequentes por fatores integradores	226
Figura 29. Ilustração gráfica da categoria fatores integradores	231
Figura 30. Modelo de internacionalização de destinos turísticos (IDT)	257
Figura 31. Síntese da relação entre paradigma, metodologia e método.....	272
Figura 32. Relação entre a estrutura da tese de doutoramento e a abordagem metodológica mista	279
Figura 33. Etapas na investigação por inquérito	292
Figura 34. Modelo 2 da escala T após correlacionar os erros com base nos índices de modificação: Coeficientes de regressão estandardizados e proporções de variância explicada	317
Figura 35. Modelo 2 da escala CD após correlacionar os erros com base nos índices de modificação: Coeficientes de regressão estandardizados e proporções de variância explicada.	324
Figura 36. Modelo 2 da escala CP após correlacionar os erros com base nos índices de modificação: Coeficientes de regressão estandardizados e proporções de variância explicada	331
Figura 37. Modelo 2 da escala GD após correlacionar os erros com base nos índices de modificação: Coeficientes de regressão estandardizados e proporções de variância explicada	336
Figura 38. Modelo 2 da escala DMO após correlacionar os erros com base nos índices de modificação: Coeficientes de regressão estandardizados e proporções de variância explicada	343
Figura 39. Internacionalização dos destinos turísticos: modelo reflexivo de 3ª ordem proposto	349
Figura 40. Internacionalização dos Destinos Turísticos: modelo fatorial reflexivo de 3ª ordem estimado (coeficientes estandardizados e proporções de variância explicada)	352
Figura 41. Correlações mais significativas entre dimensões e fatores de internacionalização de destinos	385

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Perspetivas de turismo.....	41
Quadro 2. Perspetivas de destino turístico.....	50
Quadro 3. Funções das DMO na internacionalização dos destinos turísticos.....	65
Quadro 4. Evolução do conceito de internacionalização, no âmbito do turismo.....	68
Quadro 5. Sistematização das diferentes teorias sobre internacionalização de empresas.....	76
Quadro 6. Perspetiva sistémica de internacionalização.....	77
Quadro 7. Síntese das características presentes na dimensão económica de internacionalização.....	81
Quadro 8. Síntese das características presentes na dimensão estratégica de internacionalização.....	93
Quadro 9. Síntese das características presentes na dimensão territorial de internacionalização.....	112
Quadro 10. Avaliação no âmbito da internacionalização de destinos (dimensão económica).....	130
Quadro 11. Recursos no âmbito da internacionalização de destinos (dimensão económica).....	132
Quadro 12. Marketing no âmbito da internacionalização de destinos (dimensão económica).....	133
Quadro 13. Oportunidades no âmbito da internacionalização de destinos (dimensão económica).....	134
Quadro 14. Marketing no âmbito da internacionalização de destinos (dimensão estratégica).....	137
Quadro 15. Stakeholders no âmbito da internacionalização de destinos (dimensão estratégica).....	139
Quadro 16. Conhecimento no âmbito da internacionalização de destinos (dimensão estratégica).....	141
Quadro 17. Inovação no âmbito da internacionalização de destinos (dimensão estratégica).....	142
Quadro 18. Identidade no âmbito da internacionalização de destinos (dimensão territorial).....	145
Quadro 19. Alianças no âmbito da internacionalização de destinos (dimensão territorial).....	145
Quadro 20. Planeamento no âmbito da internacionalização de destinos (dimensão territorial).....	146
Quadro 21. Coordenação no âmbito da internacionalização de destinos (dimensão territorial).....	147
Quadro 22. Funções e responsabilidades dos stakeholders na governança de um destino turístico.....	160
Quadro 23. Distribuição dos resultados de dimensões, determinantes e fatores por autor, ano, fonte, país e tipo de documento.....	178
Quadro 24. Distribuição dos resultados de fatores de internacionalização por autor, ano, fonte, país e tipo de documento.....	189
Quadro 25. Autores mais referidos na pesquisa.....	192
Quadro 26. Documentos excluídos após leitura.....	194
Quadro 27. Amostra documental por área de estudo e tipo de documento.....	197
Quadro 28. Publicações por domínio científico.....	200
Quadro 29. Publicações por tema de investigação.....	201
Quadro 30. Publicações por tipo de estudo.....	201
Quadro 31. Caracterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados.....	203
Quadro 32. Categoria 'fatores estruturantes' por domínio científico.....	213
Quadro 33. Categoria 'fatores estruturantes' por tema de investigação.....	217
Quadro 34. Categoria 'fatores estruturantes' por tipo de estudo.....	221
Quadro 35. Categoria fatores integradores por domínio científico.....	227
Quadro 36. Categoria 'fatores integradores' por tema de investigação.....	228
Quadro 37. Categoria 'fatores integradores' por tipo de estudo.....	230
Quadro 38. Classificação de planos de investigação científica.....	276
Quadro 39. Tipologia dos estudos científicos.....	277
Quadro 40. Desenho da investigação.....	278
Quadro 41. População-alvo por tipo de entidade e âmbito de influência.....	281
Quadro 42. População-alvo (N).....	282
Quadro 43. Caracterização da amostra por características das DMO.....	284
Quadro 44. Distribuição das DMO por NUT II.....	286
Quadro 45. Caracterização da amostra por características dos respondentes.....	286
Quadro 46. Revisão da literatura por temas.....	289
Quadro 47. Características desejáveis dos itens atitudinais.....	293
Quadro 48. Critérios de avaliação do grau de compreensibilidade, ambiguidade e abstração dos itens.....	293
Quadro 49. Fatores que avaliam a dimensão território.....	296
Quadro 50. Fatores que avaliam a dimensão destino enquanto produto.....	297
Quadro 51. Fatores que avaliam a dimensão produto.....	297
Quadro 52. Fatores que avaliam a dimensão governança.....	298
Quadro 53. Fatores que avaliam a dimensão DMO.....	299
Quadro 54. Passos para a construção de uma escala de Likert.....	302
Quadro 55. Análises exploratórias da escala T – 'Território' [N = 147].....	310
Quadro 56. Resposta dos inquiridos à questão 'Outros. Quais?' e frequências correspondentes.....	311
Quadro 57. Resposta dos inquiridos à questão 'Porquê?' e frequências correspondentes.....	311
Quadro 58. Escala 'território': saturações fatoriais (S) nos três fatores (F1 a F3*), comunalidades (h ²), eigenvalues e proporções de variância explicada.....	313

Quadro 59. Escala 'território': saturações fatoriais (S) nos três fatores (F1 a F3*), comunalidades (h2), eigenvalues e proporções de variância explicada.....	315
Quadro 60. Índices de ajustamento obtidos na análise fatorial confirmatória da escala T [N = 147]	317
Quadro 61. Fiabilidade compósita (FC), variância média extraída (VE), valores de consistência interna (α), descritivas, assimetria (Sk), curtose (Ku) e coeficientes de determinação (R^2) da escala T.....	318
Quadro 62. Análises descritivas da escala CD – 'Competitividade dos destinos' [N = 147].....	319
Quadro 63. Escala 'competitividade dos destinos': saturações fatoriais (S) nos dois fatores (F1 e F2*), comunalidades (h2), eigenvalues e proporções de variância explicada	321
Quadro 64. Índices de ajustamento obtidos na análise fatorial confirmatória da escala CD	323
Quadro 65. Fiabilidade compósita (FC), variância média extraída (VE), valores de consistência interna (α), descritivas, assimetria (Sk), curtose (Ku) e coeficientes de determinação (R^2) da escala CD	325
Quadro 66. Análises descritivas da escala CP – 'Competitividade do produto' [N = 147].....	326
Quadro 67. Escala 'competitividade do produto': saturações fatoriais (S) nos dois fatores (F1, F2 e F3*), comunalidades (h2), eigenvalues e proporções de variância explicada	327
Quadro 68. Índices de ajustamento obtidos na análise fatorial confirmatória da escala CP [N = 147]	330
Quadro 69. Fiabilidade compósita (FC), variância média extraída (VE), valores de consistência interna (α), descritivas, assimetria (Sk), curtose (Ku) e coeficientes de determinação (R^2) da Escala CP	332
Quadro 70. Análises descritivas da escala GD – 'Governança dos destinos' [N = 147]	333
Quadro 71. Escala 'governança do destino': saturações fatoriais (S) nos dois fatores (F1 e F2*), comunalidades (h2), eigenvalues e proporções de variância explicada	334
Quadro 72. Índices de ajustamento obtidos na análise fatorial confirmatória da escala GD [N = 147]	336
Quadro 73. Fiabilidade compósita (FC), variância média extraída (VE), valores de consistência interna (α), descritivas, assimetria (Sk), curtose (Ku) e coeficientes de determinação (R^2) da Escala GD	337
Quadro 74. Análises descritivas da escala DMO – 'Função das DMO' [N = 147]	338
Quadro 75. Escala 'função das DMO': saturações fatoriais (S) nos dois fatores (F1 e F2*), comunalidades (h2), eigenvalues e proporções de variância explicada	340
Quadro 76. Índices de ajustamento obtidos na análise fatorial confirmatória da escala DMO.....	342
Quadro 77. Fiabilidade compósita (FC), variância média extraída (VE), valores de consistência interna (α), descritivas, assimetria (Sk), curtose (Ku) e coeficientes de determinação (R^2) da Escala DMO	343
Quadro 78. Matriz de intercorrelações entre as escalas e os fatores constituintes e coeficientes de consistência interna (alpha de Cronbach).....	345
Quadro 79. Índices de ajustamento obtidos na análise fatorial do modelo estrutural de internacionalização dos destinos turísticos.....	350
Quadro 80. Modelo estrutural proposto da internacionalização dos destinos turísticos: Coeficientes de regressão não standardizados (b), erros-padrão (EPE), rácios críticos (RC) e coeficientes de regressão standardizados (β / λ).....	351

LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

ACP – Análise em componentes principais
AFC – Análise fatorial confirmatória
AFE – Ajustamento do modelo fatorial obtido
AFE – Análise fatorial exploratória
AM – Área Metropolitana
AMOS – *Analysis of Structural Equation Modeling*
ANMP – Associação Nacional de Municípios Portugueses
ARA – Atores, recursos e atividades
CAPES – Coordenação de aperfeiçoamento de pessoas de nível superior
CD – Competitividade de destinos
CFI - *Comparative fit index*; bom ajustamento
CIM – Comunidade Intermunicipal
CP – Competitividade de produto
CVP – Ciclo de vida do produto
DMO – *Destination management organizations*
EQS – Equações estruturais
ERIC - Education Resources Information Center
GD – Governança de destinos
gl – Graus de liberdade
I&D – Investigação e desenvolvimento
IDT – Internacionalização de destinos turísticos
IED – Investimento direto estrangeiro
IM – Índices de modificação
IMP – *Industrial Marketing and Purchasing Group*
KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*
Ku – Coeficiente de assimetria Curtose
LATINDEX - *Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*
LEADER - Ligações entre Ações de Desenvolvimento da Economia Rural
N / S – Não sei
NFI - *Normed of fit index*
NUT II – Unidades territoriais de nível II
NVivo - *Qualitative data analysis (QDA) computer software*
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OLI – *Ownership, Location, Internalization*
OMT – Organização Mundial de Turismo
PDF – *Portable Document Format*
PIB – Produto Interno Bruto
PME – Pequenas e médias empresas
QIDT - Questionário de internacionalização dos destinos turísticos
QSR – *Qualitative software research*
RA – Região Autónoma
RBV – Visão baseada em recursos
REDIB - *Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico*
RMSEA - *Root Mean Square Error of Approximation*
SCIELO - *Scientific Electronic Library Online*
Sk- Coeficiente de assimetria Skewness
SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*
SRMR - *Standardized Root Mean Square Residual*
T – Território
TLI - *Tucker-Lewis Index*
UNWTO – *World Tourism Organization*
X² - Qui-quadrado

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 RELEVÂNCIA DO TEMA DE INVESTIGAÇÃO

A investigação sobre internacionalização em turismo tem vindo a receber uma atenção crescente. A este interesse estão associadas preocupações de natureza económica, social, territorial e outras. A importância atribuída ao contributo que o turismo pode ter para o desenvolvimento de países e regiões e o seu impacto económico e social explicam a atenção referida. A atualidade e a relevância do tema justificam que, também, a comunidade científica se debruce sobre a internacionalização dos destinos, visando acrescentar valor através do conhecimento que gera e da investigação que realiza.

A questão formulada nesta investigação tem por objetivo perceber se a internacionalização dos destinos, do ponto de vista da oferta, é influenciada pela perspetiva sistémica do turismo e se são as *Destination Management Organizations* (DMO) que asseguram o funcionamento deste sistema. A abordagem sistémica do turismo, neste âmbito, conduz a uma relação concetual entre destinos, DMO e internacionalização, equacionada diferenciadamente a nível nacional, regional ou local, aspeto considerado essencial para o desenvolvimento da economia, da organização do território e dos produtos, assim como da consolidação de estratégias colaborativas entre os *stakeholders*. Observa-se que a explicitação desta problemática é uma preocupação atual, tanto da comunidade científica, como dos profissionais de turismo, que a enquadram, predominantemente, no âmbito da economia do conhecimento ou da geografia económica (Beritelli & Laesser, 2014; Beritelli, Buffa, & Martini 2015; Bieger, Beritelli & Laesser, 2009; Bornhorst, Ritchie, & Sheehan, 2010; Edgell & Swanson, 2013; Flores, 2009; Gretzel, Fesenmaier, Formica & O’Leary, 2006; Gretzel, Hwang & Fesenmaier, 2012; Hristov, 2015; Hristov & Zehrer, 2015; Merinero-Rodriguez, 2008; Pearce & Schänzel, 2013; Presenza, Sheehan & Ritchie, 2005; Sheehan & Ritchie, 2005; Soteriou & Coccossis, 2010; Stevenson, Airey & Miller, 2008; Volgger & Pechlaner, 2014; Wang, 2011; Zach, 2012).

A internacionalização em turismo tem sido alvo de bastante investigação nos últimos anos, embora esta se debruce, na sua maior parte, sobre o processo de internacionalização das empresas. Considerar a internacionalização dos destinos implica adotar um ângulo ainda pouco explorado e que justifica a investigação realizada (Axinn & Mattysens, 2001; Ayoun, Johnson, Vanhyfte & O’Neill, 2010; Baena-Graciá & Cerviño-Fernández, 2009; Borini, Ribeiro, Coelho & Proença, 2006; Breda, 2010; Breda & Costa,

2014; Breda, Costa & Costa, 2004, 2006, 2008; Coles & Hall, 2008; Daszkiewicz, 2014; Daszkiewicz & Wach, 2012; Della-Corte, 2013; Dunning, 1988; Engelbertink, 2010; Gorcheva, 2011; Kovacs, Moraes & Oliveira, 2011; Pillmayer & Sherle, 2014; Prates & Balbinot, 2010; Riege, Perry & Go, 2008; Wach, 2014a, 2014b; Whitelock, 2002; Yeoman & Beeton, 2014). A ampla revisão da literatura efetuada foi permitindo estabelecer relações teóricas entre os conceitos, enquadrando-os em diversos modelos, num esforço de delimitar e aprofundar o objeto de estudo, bem como de operacionalizar o estudo empírico, tal como se explica mais detalhadamente nos capítulos dois, três e quatro.

As diferentes opções teóricas que se foram realizando, e que contextualizam a questão da internacionalização dos destinos, demonstram a relevância de se produzir conhecimento neste domínio científico, considerando-se que:

- a) a internacionalização dos destinos resulta da articulação sistémica das dimensões económica, estratégica e territorial explicadas à luz dos modelos de competitividade, redes e governança (Assaf & Dwyer, 2013; Bartha & Gubik, 2014; Baggio, 2008; Baggio, Scott & Cooper, 2010a, 2013; Beritelli & Laesser, 2014; Blain, Levy & Ritchie, 2005; Bramwell & Lane, 2012; Breda et al., 2006, 2008; Dwyer et al., 2012; Dwyer & Kim, 2003; Fernandes & Eusébio, 2014; Franco & Estevão, 2010; Volgger & Pechlaner, 2014; Riege et al., 2008; Ruhanen, Scott, Ritchie & Tkaczynski, 2010; Stevic & Breda, 2014; Vale & Lopes, 2010);
- b) a internacionalização dos destinos está relacionada com a identificação territorial do destino, a sua capacidade competitiva e o modelo de governança dos *stakeholders* em rede, associados à capacidade de as DMO formularem e conduzirem o projeto do destino, no âmbito de uma perspetiva sistémica (Badulescu, Hoffman, Badulescu & Simut, 2016; Blasco, Guia & Prats, 2014b; Bohlin, Brandt & Elbe, 2016; Booyens, 2016; Booyens & Rogerson, 2015; Brouder & Ioannides, 2014; Clavé & Wilson, 2017; Escach & Vaudor, 2014; Freestone, 2007; Getz & Page, 2016; Makkonen & Rohde, 2016; Makkonen & Weidenfeld, 2016; Makkonen & Williams, 2016; Sakharchuk, Kharitonova, Krivosheeva & Ilkevich, 2013; Sanz-Ibáñez & Clavé, 2016; Sertakova, Koptseva, Kolesnik, Libakova, Luzan & Sergeeva, 2016; Szytniewski, Spierings & van der Velde, 2017; Vermeulen, 2015; Vodeb & Rudež, 2016; Volgger & Pechlaner, 2015; Weidenfeld, 2013; Więckowski & Cerić, 2016).

Para atingir os objetivos traçados foi realizado um estudo de natureza qualitativa (Capítulo cinco) e um outro de natureza quantitativa (Capítulo sete). O primeiro permite estabelecer uma síntese da primeira parte desta tese e o segundo contribui para validar empiricamente o que se defende no plano teórico. Isto significa que se adota uma metodologia mista para levar a cabo a investigação aqui descrita. O estudo aqui apresentado permitiu identificar dimensões, facilitadores e fatores que contribuem para a internacionalização dos destinos e asseguram a consolidação deste processo. Daqui resulta um modelo concetual que, validado empiricamente, representa um contributo significativo nesta área de conhecimento.

1.2 OBJETIVOS E HIPÓTESES

Definida a problemática e a sua relevância, importa salientar a abordagem teórica aqui adotada. Sendo o tema central desta tese a internacionalização de destinos turísticos reconhece-se a importância de o abordar no âmbito da perspectiva sistémica do turismo. Esta abordagem, transversal a todo este trabalho, orienta a formulação dos objetivos e hipóteses de investigação, bem como justifica a opção metodológica traçada.

A produção de conhecimento, à medida que se foi avançando na revisão da literatura, visou a elaboração de um modelo sistémico de internacionalização dos destinos, tendo orientado a formulação dos seguintes objetivos específicos:

- a) O1. Compreender de que forma a perspectiva sistémica e multidimensional do turismo contribui para explicar a internacionalização dos destinos (Capítulo dois).
- b) O2. Perceber a relação entre a internacionalização dos destinos e competitividade, redes e governança (Capítulos três e quatro).
- c) O3. Explicitar em que medida as DMO têm uma função integradora na organização da oferta e lhe conferem uma unidade ou identidade, com implicações na capacidade de internacionalização dos destinos (Capítulos dois, três e quatro).
- d) O4. Identificar as dimensões e os fatores que refletem a internacionalização dos destinos (Capítulos três e quatro).

Os objetivos apresentados interligam-se com as hipóteses formuladas e com o respetivo enquadramento teórico. E porque os conceitos anteriormente enunciados carecem de validação empírica, a presente investigação implicou o recurso a instrumentos de medida e sua aplicação. Com esse fim, foi contruído um questionário, o

que originou um novo objetivo: (O5) Analisar as qualidades psicométricas do ‘questionário de internacionalização dos destinos turísticos’ (QIDT) e validá-lo na amostra utilizada.

As hipóteses que sustentam o estudo empírico visam confirmar os constructos apresentados no modelo concetual (cf. Capítulo cinco, Figura 30), que salientam a relação sistémica entre território, produto, governança e DMO. Estas visam explicitar as dinâmicas existentes entre os fatores que explicam a variável central deste estudo (‘internacionalização dos destinos turísticos’), designadamente:

H1. ‘Caraterísticas’, ‘recursos’, ‘atores’ e ‘limites’ são os fatores territoriais de identificação espacial dos destinos (mapeamento) que se associam com a sua internacionalização.

H2. Existe uma associação positiva entre ‘atratividade’, ‘conhecimento’, ‘inovação’, ‘marketing’ e competitividade dos destinos.

H3. Existe uma associação positiva entre ‘empreendedorismo’, ‘qualidade’, ‘recursos humanos’, ‘recursos tecnológicos’ e competitividade do produto.

H4. ‘Avaliação’, ‘colaboração’, ‘planeamento’ e ‘redes’ são os fatores que constituem o modelo de governança dos destinos, que mais contribuem para a sua internacionalização.

H5. A função das DMO, na internacionalização dos destinos, é coordenar os componentes deste sistema, nomeadamente, território, produto e modelo de governança.

H6. O modelo sistémico de internacionalização dos destinos é constituído pelas dimensões território, produto, governança e DMO e respetivos fatores.

Para alcançar estes objetivos e testar as hipóteses formuladas foram realizados os dois estudos já mencionados, seguindo o percurso metodológico que a seguir se indica.

1.3 METODOLOGIA

Explicitam-se aqui os métodos utilizados, as técnicas de recolha e de tratamento de dados, bem como se justificam as opções tomadas neste âmbito, tendo-se elegido uma abordagem metodológica mista, com uma orientação prática ou integrativa (Coutinho, 2011).

O desenho da investigação traçado combina a recolha e tratamento de dados qualitativos e quantitativos, caracterizando-se por ser um estudo quantitativo não-experimental (descritivo e correlacional), que recorre a dados secundários recolhidos

através de uma amostra documental, bem como a dados primários recolhidos através de um inquérito estruturado (questionário). Sendo um estudo transversal que procura conhecer a perceção das DMO portuguesas, com responsabilidades no turismo ou no desenvolvimento local / regional, sobre a internacionalização dos destinos, equacionaram-se três momentos de recolha de dados:

- a) o primeiro respeita ao estabelecimento de um vínculo entre o fenómeno em estudo e o conhecimento existente (estado da arte apresentado nos Capítulos dois, três e quatro);
- b) o segundo visa a identificação de estudos empíricos clarificadores do quadro concetual, para o qual se procedeu a uma revisão sistemática da literatura que conduziu à elaboração do estudo qualitativo explanado no capítulo cinco;
- c) e, o terceiro refere-se à recolha de dados empíricos junto dos *stakeholders* considerados relevantes, face aos critérios previamente definidos (inquérito por questionário autoadministrado às DMO portuguesas), cujo estudo quantitativo se apresenta no capítulo sete.

No estudo qualitativo, a informação foi recolhida através da técnica de amostragem não probabilística “bola de neve” (Apêndice 4), tendo-se definido os critérios de análise e de seleção das publicações identificadas. As 36 publicações que constituem a amostra documental (Apêndice 5) enquadram-se, predominantemente, nos domínios da economia e da geografia do turismo. As investigações em análise incidem, essencialmente, sobre o estudo do território, dos produtos turísticos e da estratégia de internacionalização de destinos, tendo sido publicadas na última década, com maior incidência a partir do ano de 2013. Os dados foram tratados através da técnica de análise de conteúdo, com recurso ao programa informático NVivo 10.0.

O estudo quantitativo tem como população-alvo entidades portuguesas sem fins lucrativos, com responsabilidades em diferentes áreas do turismo e do desenvolvimento local ou regional, dos setores públicos e privados, no total de 470. Os critérios definidos para a seleção da população-alvo e para a caracterização da amostra explicitam-se detalhadamente no capítulo seis, mais especificamente na seção 6.6.1. A esta população foi aplicado um questionário elaborado para este efeito, tendo-se seguido as recomendações de Schuman e Kalton (1985) e de Angleitner, John e Lohr (1986) na elaboração deste instrumento de medida. Este questionário foi construído numa plataforma informática, tendo-se definido os procedimentos de contacto com as organizações, que se detalham no capítulo seis.

O total de respostas válidas é de 147, pelo que a amostra (N) representa 31,2% da população-alvo e 82,12% do total das respostas recolhidas.

A avaliação das qualidades psicométricas de cada uma das cinco escalas que constituem o questionário foi realizada utilizando o *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 24.0 e o AMOS (*Analysis of Structural Equation Modeling*), versão 22.0. Os dados foram tratados através de: (i) estatísticas descritivas (média, mediana, moda, desvio-padrão, valor mínimo e máximo por opção de resposta e *outliers*), visando conhecer o comportamento das diferentes variáveis; (ii) análise fatorial exploratória (AFE), recorrendo a uma análise em componentes principais (ACP) com rotação *VARIMAX*, permitindo estudar as correlações entre as variáveis e encontrar um conjunto de fatores independentes que espelhem estas relações; (iii) análise fatorial confirmatória (AFC) cujo objetivo foi analisar o grau de ajustamento do modelo fatorial obtido com a AFE, procurando sustentação para os fatores extraídos e explicação para as suas intercorrelações.

A substituição das não-respostas (*missing values*) seguiu o método *series mean*, respeitando os requisitos definidos por Mâroco e Garcia-Marques (2013). Definiram-se como requisitos de avaliação da adequabilidade da amostra à aplicação das estatísticas enunciadas, o teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) e o teste de esfericidade de Bartlett (Pestana & Gageiro, 2000). A existência de *outliers* foi avaliada pela distância quadrada de Mahalanobis (Tabachnick & Fidell, 2013). A normalidade das variáveis foi analisada pelos coeficientes de assimetria (Sk) e de curtose (Ku).

A qualidade do ajustamento global dos modelos fatoriais foi feita pelos índices recomendados por Bentler (1990), Brown (2015), Kline (2011), Marôco (2011) e Schumacker e Lomax (2010). O aperfeiçoamento do ajustamento do modelo foi avaliado pelos índices de modificação (IM) (Bollen, 1989), tendo-se ponderado libertar os parâmetros com maior IM. A consistência interna foi estimada através do cálculo do coeficiente *alpha de Cronbach* (Nunnally 1978), tanto para a escala global como para as dimensões constituintes. A fiabilidade compósita e a variância média extraída para cada fator foram analisadas como descrito em Fornell e Larcker (1981).

Conclui-se com a apresentação dos modelos estruturais estimados de segunda e de terceira ordem, definidos de acordo com o método de estimação da máxima verosimilhança (*Maximum Likelihood*) recomendado por Arbuckle (2013). A medida das intercorrelações entre as variáveis observadas 'internacionalização de destinos', 'território', 'produto', 'governança' e 'DMO' representa uma contribuição para o

conhecimento neste domínio, materializado na elaboração de um modelo explicativo de internacionalização de destinos turísticos.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

A tese que se apresenta está organizada em duas partes, contendo na sua totalidade oito capítulos, referências bibliográficas, oito apêndices e três anexos.

A primeira parte respeita à revisão da literatura e é constituída pelos primeiros quatro capítulos. A segunda parte debruça-se sobre o estudo empírico, incluindo os dois últimos capítulos. Por fim, apresenta-se a conclusão.

O primeiro capítulo corresponde à introdução da tese, no qual se apresenta, de forma resumida, o tema de investigação, os objetivos e hipóteses, a metodologia e a estrutura da tese.

O capítulo dois visa traçar o quadro teórico em que se situa a questão do turismo, dos destinos e das DMO, no âmbito da internacionalização dos destinos turísticos. A clarificação destes conceitos, segundo esta perspetiva, é fundamental para explicitar os objetivos de investigação, imprimir um fio condutor à reflexão que se apresenta nos capítulos seguintes, bem como para fundamentar uma escolha no conjunto das diversas abordagens sobre estes temas.

O contributo deste capítulo para o trabalho de investigação que se apresenta passa por defender que, para facilitar a internacionalização dos destinos, é importante enquadrar o turismo como o resultado da relação, articulação e coordenação de atores, estruturas, contexto e territórios. É a perspetiva sistémica do turismo que sustenta esta investigação e que justifica uma abordagem multidimensional dos destinos turísticos.

As questões suscitadas por esta problemática motivam uma reflexão mais aprofundada sobre este assunto, o que se procura clarificar no capítulo três. Esse capítulo debruça-se sobre a análise das abordagens económica, estratégica e territorial da internacionalização dos destinos turísticos, bem como sobre a importância da articulação entre os modelos de competitividade, redes e governança na gestão da mudança dos sistemas político, económico, social e ambiental. Considera-se que é na economia e na geografia do turismo que a investigação sobre a internacionalização dos destinos tem granjeado maior atenção. A abordagem estratégica e a perspetiva territorial da internacionalização em turismo também têm vindo a suscitar o interesse da comunidade científica, principalmente quando enquadrámos esta problemática no estudo dos destinos turísticos.

Pretende-se compreender como cada uma destas abordagens contribui para explicar a questão da internacionalização dos destinos e a função das DMO neste contexto. Assume-se que a perspetiva sistémica de turismo se estende aos outros conceitos abordados, nomeadamente destinos, DMO e internacionalização, e que uma investigação sobre internacionalização de destinos turísticos exige uma atenção mais vasta e abrangente do conceito que permita explicar este fenómeno à luz da dinâmica coordenada de um conjunto de componentes. Também se explicitam os facilitadores e os fatores de internacionalização dos destinos turísticos, que se aprofundam no capítulo seguinte.

No capítulo quatro operacionalizam-se os fatores extraídos em cada uma das dimensões de internacionalização de destinos, relacionando-os com os fatores de competitividade, redes e governança. No sentido de cumprir este objetivo procedeu-se a uma análise de conteúdo dos capítulos dois e três, apurando a frequência com que são referidos os facilitadores identificados anteriormente, bem como os autores que os mencionam. A apresentação da operacionalização destes fatores visa circunscrever o quadro concetual de competitividade, redes e governança que contribui para a compreensão da internacionalização dos destinos, salientando as relações dinâmicas que interligam estes fatores com os conceitos que os explicam. Além da perspetiva sistémica de turismo, destinos turísticos, internacionalização e DMO, explicada à luz dos modelos teóricos de competitividade, redes e governança, que aqui sai reforçada, extraíram-se os fatores integradores e os fatores estruturantes do processo de internacionalização dos destinos. A sistematização da informação que foi sendo realizada ao longo deste capítulo permite elaborar uma primeira versão do modelo de internacionalização de destinos, no qual se organizam os fatores por dimensão e seu enquadramento teórico. Desenvolver este modelo levou à elaboração do capítulo seguinte.

O capítulo cinco visa aperfeiçoar o modelo de internacionalização de destinos, apresentado no capítulo anterior, especificando fatores e suas relações. Neste sentido, realiza-se uma revisão sistemática da literatura, tendo-se utilizado como descritores de pesquisa os fatores propostos na versão preliminar do modelo concetual, referido no capítulo quatro. Os resultados desta análise indicam que é a abordagem sistémica que melhor enquadra a problemática da internacionalização de destinos. Esta apoia-se num conjunto de fatores, que foram agrupados em quatro componentes: território, produto, governança e DMO. Os dois primeiros consideram-se os elementos estruturantes do destino, na medida em que permitem a sua identificação espacial e garantem a sua

competitividade, dando origem a dois processos: mapeamento e competitividade do destino / produto. O modelo de governança e as DMO surgem como os elementos integradores, proporcionando as condições necessárias à consolidação da internacionalização dos destinos, porque se apoiam na gestão colaborativa dos *stakeholders* e sua organização em rede.

Este trabalho foi fundamental para a confirmação do modelo conceitual de internacionalização de destinos turísticos, ou para a sua sustentação argumentada, bem como para a delimitação do problema de investigação, a identificação da população-alvo e o planeamento do estudo empírico, tal como se explana no capítulo da metodologia.

O capítulo seis refere-se às opções metodológicas que implicou o percurso desta investigação. Esta enquadra-se numa perspetiva epistemológica que poderá ser definida como subjetivista, orientada cientificamente de acordo com os pressupostos do paradigma de investigação pragmático, apoiada numa abordagem metodológica que privilegia os métodos de investigação mistos. Os dados recolhidos em artigos científicos e através de inquérito estruturado foram tratados recorrendo à análise de conteúdo e a estatísticas descritivas e inferenciais. Apresentam-se os objetivos e as hipóteses, formulados com base nos estudos analisados, que permitem caracterizar a presente investigação como um estudo quantitativo não experimental (descritivo e correlacional), na medida em que os dados qualitativos recolhidos ajustam a natureza dos dados quantitativos, possibilitando que estes avaliem a perceção dos inquiridos sobre os aspetos relevantes da relação conceitual estabelecida entre as variáveis.

O capítulo sete, segundo da parte II, versa sobre a avaliação das qualidades psicométricas de cada uma das cinco escalas que constituem o questionário elaborado para este efeito. Também tem por objetivo testar cada uma das hipóteses enunciadas e apresentar o modelo explicativo sobre internacionalização de destinos. A análise dos dados foi realizada em quatro momentos sequenciais: (i) análises exploratórias através de estatísticas descritivas; (ii) análise fatorial exploratória; (iii) análise fatorial confirmatória (AFC); (iv) modelos estruturais estimados de segunda e de terceira ordem.

Por fim, a conclusão inclui as considerações gerais, os contributos e implicações do estudo, as suas limitações e propostas de investigação futuras.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 2 – TURISMO, DESTINOS TURÍSTICOS, DMO E INTERNACIONALIZAÇÃO: CLARIFICAÇÃO CONCEPTUAL

2.1 INTRODUÇÃO

A investigação sobre internacionalização em turismo tem vindo a receber uma atenção crescente. A este interesse estão associadas preocupações de natureza económica, social, territorial e outras. A importância atribuída ao contributo que o turismo pode ter para o desenvolvimento de países e regiões e o seu impacto económico e social, justificam a atenção referida. A atualidade e a relevância do tema justificam que, também, a comunidade científica se debruce sobre o turismo, visando acrescentar valor através do conhecimento que gera e da investigação que realiza. Neste contexto, são várias as orientações teóricas presentes na literatura da especialidade. Por se tratar de um tema de investigação em que é patente o contributo oriundo de diferentes áreas do conhecimento, não surpreende que neste domínio coexistam perspetivas distintas e que a linguagem utilizada nem sempre seja consensual.

Neste capítulo pretende-se levar a cabo uma revisão da literatura, dando particular atenção a alguns conceitos considerados fundamentais. O objetivo prosseguido tem em vista introduzir alguma clarificação conceptual. E, à medida que tal objetivo for sendo conseguido, procura-se acrescentar uma reflexão crítica e, assim, caminhar em direção a uma cada vez mais precisa delimitação do objeto de estudo e uma progressiva especificação dos seus objetivos. Para o efeito, ao longo do presente capítulo, dedicar-se-á particular atenção à evolução dos conceitos de turismo e de destinos turístico, assim como às DMO, intimamente relacionadas com a questão da internacionalização. Sobre cada um dos pontos aqui mencionados será realizado um trabalho de análise e, com base neste trabalho, pretende-se avançar com maior clareza para a formulação do problema de investigação e fundamentar com maior segurança as escolhas que irão sendo efetuadas.

Assumindo como objeto de estudo a internacionalização dos destinos turísticos, a investigação que se quer levar a cabo visa aprofundar o conhecimento neste domínio e, como primeira etapa, inicia-se neste capítulo uma revisão da literatura, feita de uma forma que se pretende abrangente, e na qual ocupará um lugar de relevo a definição de conceitos nucleares. Nesse sentido, turismo, destinos turísticos e DMO serão objeto de desenvolvimento conceptual. Procurar-se-á ainda identificar as condições prévias de que

os destinos turísticos necessitam para que a internacionalização ocorra e se realize com sucesso.

2.2 TURISMO

Para Costa (2014), o conhecimento científico sobre turismo ganha credibilidade quando considera, em simultâneo, atores e território, isto é, “o desenvolvimento económico do turismo necessita de ser encarado na sua interface com os *stakeholders* que o integram e com o território onde este tem lugar” (p. 38).

Tentando sintetizar as principais e contrastantes definições de turismo, verificamos que algumas deixam de fora alguns aspetos importantes da cadeia que desencadeia este fenómeno, nomeadamente:

- a) privilegiam mais o lado da procura do que o da oferta (UNWTO, 2001);
- b) não integram toda a atividade anterior e durante a deslocação, nem a importância dos recursos naturais e culturais que a motivam (Mathieson & Wall, 1982);
- c) não distinguem se a oferta existente se destina a visitantes ou a residentes (Cunha, 2001);
- d) enfatizam a deslocação de pessoas para fora da sua área de residência, de forma não permanente (Murphy, 1985).

O turismo tem sido definido de várias formas e frequentemente é pensado como um fenómeno decorrente das viagens e estadias temporárias de pessoas que viajam por motivos recreativos e de lazer. Por vezes, também são acrescentadas as motivações de negócios, educativas ou de saúde como objetivos de viagem. Segundo Sancho (1998), a primeira definição de turismo surge com Hunziker e Krapf, em 1942, quando estes autores o explicitam da seguinte forma: “Turismo é a soma dos fenómenos e de relações que surgem das viagens e das estâncias dos não residentes, desde que não estejam ligados a uma residência permanente nem a uma atividade remunerada” (citado por Sancho, 1998, p. 45).

Procurando ir mais além, Mathieson e Wall (1982) defendem ser essencial, no estudo do turismo, considerar em simultâneo as dimensões da oferta e da procura. Estes dois fatores são dos mais frequentemente referidos na literatura da especialidade. Todavia, o principal interesse aqui prosseguido foca-se numa abordagem conceptual de turismo. Assim, o trabalho a desenvolver visa contribuir para a clarificação das

características distintivas do mesmo, dando particular realce ao aprofundar do conhecimento sobre o papel dos destinos, no contexto do sistema turístico (Costa, 2001a).

Visando complexificar a visão mais tradicional sobre turismo, McIntosh, Goeldner e Ritchie (1995) salientam a dinâmica relacional que lhe é inerente. Adicionalmente, Cooper, Fletcher, Stephen e Shepherd (2001), Horner (2000) e Tribe (1997) realçam que o turismo não pode ser estudado por uma única disciplina, dada a inter-relação e interdependência entre os saberes e as variáveis que o constituem e o explicam. Em sentido similar, Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002) e Moesch (2002) destacam a importância da ligação entre os diversos *stakeholders* e os ambientes em que este fenómeno ocorre.

Para Ascanio (2010), a investigação em turismo obriga a um olhar multidisciplinar; à elaboração de um quadro concetual; a uma capacidade de teorizar em que estejam incluídas as diferentes dimensões que o constituem, designadamente: a económica e ambiental (empresas, recursos turísticos, entre outros), a psicológica (consumidores, turistas) e a social (comunidade recetora). Mas o autor, não se limitando a este aspeto, salienta a importância das regras do jogo na manutenção do equilíbrio entre atores, contexto e recursos e da capacidade de estas darem uma unidade coerente a algo que, mais do que a soma das partes, poderá resultar num novo sistema (Ascanio, 1998). Ou seja, enfatiza a dimensão política, visualizada na importância de atender ao conhecimento tácito ou implícito com que operam os vários *stakeholders* do sistema, e que, uma vez explicitado e comunicado esse conhecimento, poderá contribuir para aumentar a eficácia, assim como facilitar a mudança e desenvolvimento dos contextos turísticos.

Sem dúvida, o turismo é uma atividade relacionada com a deslocação de pessoas e esta deslocação apoia-se num conjunto de serviços interligados espacial e funcionalmente. Por estes motivos, o turismo pode ser estudado como um sistema aberto, no qual os diferentes elementos que o constituem interagem e se influenciam mutuamente. Esta perspetiva sistémica é visível nos modelos propostos por Gunn (1988), Inskeep (1991), Leiper (1979) e Mill e Morrison (1985). Nestes, são enfatizados os seguintes aspetos:

- a) o funcionamento do sistema turístico explica-se pela íntima relação entre os elementos que constituem a procura e os que caracterizam a oferta (Gunn, 1994);

- b) a compreensão do sistema turístico passa por identificar os elementos que o constituem e que coexistem num determinado contexto sociocultural, que lhes dá unidade ou uma identidade; perceber os fatores que influenciam a oferta, neste âmbito, facilita a ação de planeamento dos destinos (Inskeep, 1991);
- c) o turismo deve ser definido de forma holística, abrangente e multidisciplinar, de forma a fazer sobressair as diversas conexões espaciais e funcionais dos elementos físicos, culturais, sociais, económicos e políticos do sistema turístico (Leiper, 1979, 2004);
- d) todos os atores do sistema turístico necessitam de se sentir parte integrante deste sistema e devem estar conscientes de que uma alteração num dos componentes pode ter efeitos em todo o sistema (Murphy, 1985).

A questão do espaço ou território em que o turismo se desenvolve enquadra a interligação entre a oferta e a procura e tem dado origem a numerosas investigações que partem de diferentes perspetivas teóricas e que se debruçam sobre aspetos específicos desta área, tais como:

- a) o estudo do impacto do turismo (Mathieson & Wall, 1982; Murphy, Pritchard & Smith, 2000);
- b) a estrutura territorial do turismo (Leiper, 1979, 2004; Pearce, 1987, 1979);
- c) a perspetiva sociológica e cultural do turismo (Cohen, 1984; Murphy, 1985);
- d) a análise de questões ou abordagens metodológicas (Smith, 1983);
- e) a análise de jogos e rituais em turismo (Graburn, 1983);
- f) a importância das análises de custo-benefício do desenvolvimento turístico (Gray, 1982);
- g) as questões económicas da “boa produção” e das atividades industriais (Booms & Bitner, 1980).

Procurando resumir e facilitar a visualização do que até aqui foi sendo exposto, no quadro 1 apresenta-se uma síntese das definições de turismo que, por motivos diversos, representam momentos de viragem no pensamento sobre o que é o turismo. Para cada uma das definições apresentadas, identificaram-se elementos que realçam a abordagem defendida pelos autores que lhes estão associados. Assim:

- a) turismo como processo de deslocação ou lazer, originado por diversos motivos e que implica múltiplas inter-relações, como se observa nas definições propostas por Ignarra (2003), Mathieson e Wall (1982), Ryan (1991), Torre (1992) e UNWTO (2001);

b) turismo como interação entre *stakeholders*, território, contexto, sistema ou experiência, tal como é concebido por Cunha (2001), Goeldner, Ritchie e MacIntosh (2002), Moesch (2002), Tribe (1997), Rejowski (1996) e Rodriguez-Herrera (2012).

Quadro 1. Perspetivas de turismo

Autor	Definição	Conceitos associados
Mathieson e Wall (1982, p. 1)	"[...] movimento temporário das pessoas, por períodos inferiores a um ano, para destinos fora do lugar de residência e de trabalho, as atividades empreendidas durante a estada e as facilidades que são criadas para satisfazer as necessidades dos turistas."	Deslocação Duração temporária Atividades
Ryan (1991, p. 6)	"[...] os meios pelos quais as pessoas procuram benefícios psicológicos pela experiência de novos lugares e novas situações, de duração temporária, como forma de evasão das restrições do trabalho ou da rotina da vida diária."	Meios Experiência Duração temporária Evasão
Torre (1992, p. 19)	"[...] um fenómeno social que consiste na deslocação voluntária e temporária de pessoas que, fundamentalmente por motivos de recreio, descanso, cultura ou saúde, saem do seu local de residência habitual para outro, no qual não exercem nenhuma atividade lucrativa nem remunerada, gerando múltiplas inter-relações de importância social, económica e cultural."	Fenómeno social Deslocação voluntária Duração temporária Motivos de recreio e de descanso Múltiplas inter-relações
Rejowski (1996, p. 12)	"[...] um fenómeno caracterizado pelo deslocamento temporário de pessoas do seu local de domicílio (núcleo emissor) para uma determinada localidade (núcleo recetor), com a permanência mínima de 24 horas e utilização de serviços e equipamentos turísticos. Envolve tanto aspetos económicos, quanto sociais, naturais, culturais ou políticos, compondo um conjunto de serviços e equipamentos interdependentes entre si, os quais são oferecidos aos turistas por diferentes empresas turísticas."	Deslocação Núcleo emissor e recetor Duração mínima Oferta Sistema
Tribe (1997, p. 641)	"[...] a soma dos fenómenos e relações decorrentes da interação e da construção de regiões de acolhimento com os turistas, os negócios de suporte, os governos, as comunidades e o ambiente."	Regiões de acolhimento Sistema <i>Stakeholders</i>
Cunha (2001, p. 29)	"[...] estudo de todas as variáveis associadas à viagem desde a sua conceção e desenvolvimento, às suas consequências e dependência com a indústria, o enquadramento social e cultural, bem como as relações que se estabelecem entre os visitantes e as sociedades visitadas." "[...] é a atividade ou as atividades económicas decorrentes das deslocações e permanência dos visitantes."	Consequências Enquadramento social e cultural Atividades económicas Relações entre os visitantes e as regiões visitadas
UNWTO (2001, p. 38)	"[...] compreende as atividades realizadas pelas pessoas durante as suas viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual por um período consecutivo inferior a um ano, por lazer, negócios ou outros."	Deslocação Lugares diferentes do entorno habitual Atividades realizadas Motivos Duração temporária
Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002, p. 23)	"[...] soma dos fenómenos e relações que surgem da interação de turistas, empresas prestadoras de serviços, governos locais e comunidades receptoras no processo de atrair e alojar estes visitantes."	Inter-relação Impactes <i>Stakeholders</i>
Moesch (2002, p. 30)	"[...] é uma combinação de inter-relacionamentos entre produção e serviços, em cuja composição se integra uma prática social, cultural, histórica com um ambiente adverso."	Inter-relação Produtos Serviços Contexto
Ignarra (2003, p. 12)	"[...] a soma das operações, especialmente as de natureza económica, diretamente relacionadas com a entrada, a permanência e o deslocamento de estrangeiros para dentro e para fora de um país, cidade ou região."	Operações económicas Deslocação Permanência Destino
Rodriguez-Herrera (2012, p. 80)	"[...] um grande sistema de atividades em contínuo crescimento e que, por sua vez, se subdivide em três subsistemas principais, interrelacionados e complementares entre si: o das atividades características do turismo; o das atividades de aplicação turística; e o das atividades de apoio."	Sistema Inter-relação Complementaridade Atividades

Fonte: Elaboração própria

Costa (2001b) afirma que a falta de uma orientação político-estratégica do turismo, no que concerne à ativação de sinergias entre o setor público e o privado, constitui o principal problema do desenvolvimento do setor turístico. A análise da natureza inter-relacional e interdependente do turismo, a que aqui se alude, principalmente quando aliada ao seu impacto económico, territorial, social, cultural, ambiental ou político, corresponde a um dos objetivos do presente trabalho e orienta os seus esforços no sentido de uma maior clareza conceptual. O turismo pode emergir da natureza multisectorial dos destinos, ou seja, da rede de políticas necessárias à gestão dos interesses subjacentes às opções políticas de um determinado destino (Dalonso, Lourenço, Remoaldo & Cirillo, 2012). Esta afirmação ganha sentido quando enquadrarmos o desenvolvimento do turismo como o resultado de decisões públicas que influenciam a orientação estratégica do turismo num dado território, incluindo, ou não, a participação social ativa, o investimento público e a localização e a natureza desse investimento (Burns & Novelli, 2007).

Por este motivo, o que se considera mais pertinente para a investigação em curso é a característica sistémica do turismo já referida, mais do que optar por uma ou outra definição do conceito, já que se evidenciou que este é influenciado por um variado e contrastante conjunto de perspetivas.

De facto, é a perspetiva do turismo enquanto sistema inter-relacionado, que emerge da ligação entre visitantes, comunidade, governos, empresas, culturas e territórios, que sustenta a presente investigação e motiva o estudo dos destinos turísticos, considerando que estes resultam da ação concertada entre atores e territórios. Dito por outras palavras, o sistema turístico é constituído por atores, enquadramento e território. É a identidade presente nestes componentes do sistema que permite diferenciar os destinos turísticos (Figura 1).

O cruzamento entre os conceitos assinalados e os domínios de conhecimento que têm sustentado a investigação em turismo sintetiza-se na figura 1. Os destinos surgem, neste contexto, no seguimento da organização do sistema turístico num determinado território, quando esta se apoia numa estratégia de desenvolvimento e de articulação da identidade territorial. A figura 1 permite clarificar esta afirmação. A sua construção resulta do alinhamento dos conceitos identificados no quadro 1 com os diferentes domínios científicos que têm servido de ancoragem à investigação em turismo.

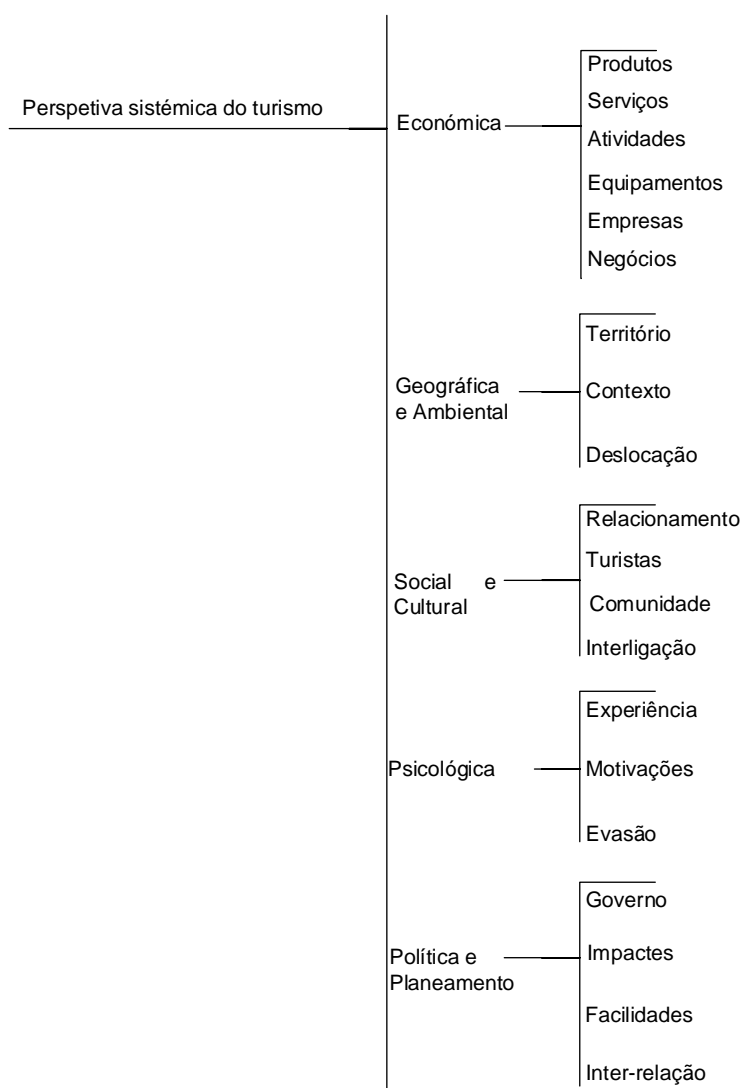


Figura 1. Perspetiva sistémica do turismo
 Fonte: Elaboração própria

O que foi explanado anteriormente permite afirmar que o turismo é um fenómeno predominantemente plural e sistémico, que emerge de um processo (co)construído de inter-relações entre os diferentes atores que o constituem; este contexto multidimensional é suportado por uma estrutura económica, social, territorial e política.

A revisão da literatura efetuada contribuiu para a clarificação concetual no que respeita ao turismo e permitiu avançar na delimitação do objeto de estudo. Assim, privilegia-se a análise da multiplicidade dos sistemas sociais que o turismo implica e mobiliza. A organização e a gestão dos destinos turísticos, enquanto sistemas multidimensionais, ocuparão o centro do nosso interesse, em termos de investigação. Porque implicam um trabalho de coordenação e de liderança que lhes deem sentido,

propósito e coerência, os destinos turísticos merecem ser objeto de análise aprofundada. Os processos e estruturas que envolvem, assim como os atores e os resultados obtidos podem e devem ser objeto de avaliação e, nesse sentido, a investigação dedicar-lhe-á atenção, procurando contribuir para o seu desenvolvimento.

Para concluir este ponto, acresce explicar a razão de se ter iniciado esta investigação com uma reflexão sobre a definição de turismo. Na figura 2 propõe-se uma organização dos domínios de conhecimento que o têm estudado, segundo a oferta e a procura, salientando as variáveis inerentes a cada uma destas áreas do saber, que se considera terem impacto na internacionalização dos destinos turísticos.

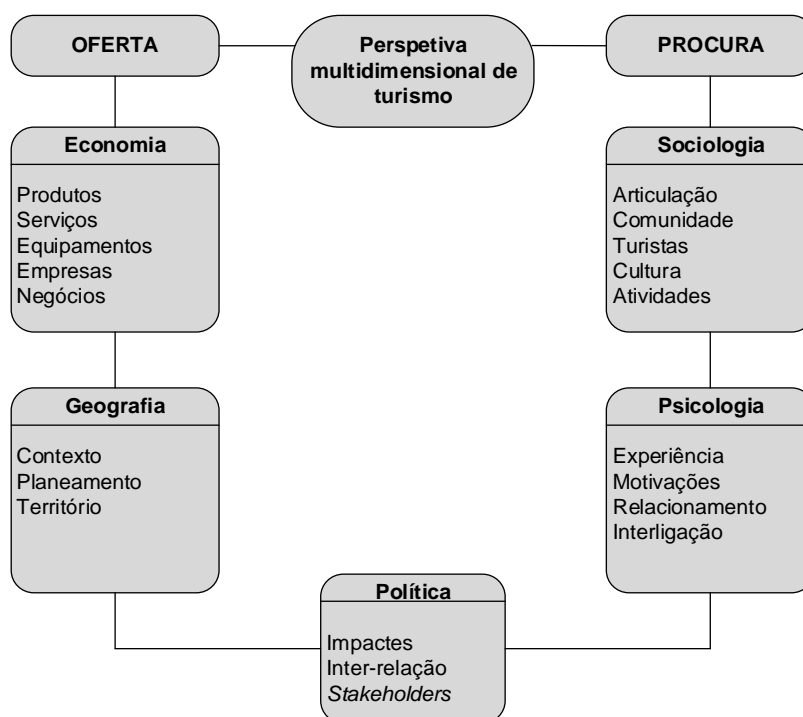


Figura 2. Perspetiva multidimensional de turismo com impacto na internacionalização dos destinos

Fonte: Elaboração própria

Em síntese, verifica-se que o turismo suscita a elaboração de estudos segundo um ou outro prisma, consoante a investigação se foque na oferta ou na procura. Os diferentes quadros e figuras, nos quais se foi sistematizando a informação sobre esta reflexão, realçam a perspetiva sistémica e multidimensional do turismo que se considera ter impacto na internacionalização dos destinos turísticos. Na sequência da perspetiva aqui referida, merece ser realçada a dimensão sistémica do turismo, especialmente quando abordamos a problemática da internacionalização dos destinos. Do mesmo modo, a

interdependência e a multiplicidade dos sistemas sociais que este implica e em que se apoia. Do reconhecimento desta multiplicidade decorre a necessidade de ter em conta os diversos *stakeholders* que estão presentes nesta atividade, a pluralidade dos seus objetivos e os legítimos interesses que cada um prossegue. Por estes motivos, considera-se que abordar a questão da internacionalização dos destinos nos conduz a uma outra forma de olhar o turismo, diferente da classificação entre oferta ou procura, ou de outras que se encontrem marcadas pelo domínio científico segundo o qual o estudamos.

O contributo desta reflexão para o trabalho de investigação que se apresenta passa por defender que para facilitar a internacionalização dos destinos é importante enquadrar o turismo como o resultado da relação, articulação e coordenação de atores, estruturas, contexto e territórios. É o conceito de turismo definido nestes termos que sustenta a investigação que se pretende realizar e que justifica uma abordagem multidimensional de destinos. No ponto seguinte pretende-se explicar sobre destinos turísticos, enquadrando-os nesta perspetiva.

2.3 DESTINOS TURÍSTICOS

A investigação sobre destinos turísticos tem interessado a comunidade científica, principalmente a que se preocupa com o estudo da oferta em turismo (Baggio, Scott & Cooper, 2013; Carneiro, Costa & Crompton, 2013; Edgell & Swanson, 2013; Haugland, Ness, Grønseth, & Aarstad, 2011; Laesser & Beritelli, 2013; Prats, Guia & Molina, 2008; Saraniemi & Kilänen, 2011; Spyriadis, Fletcher & Fyall, 2013; Stafford, 2012).

O conceito de destino turístico foi evoluindo ao longo do tempo, sendo abordado segundo diferentes áreas de conhecimento, tais como a geográfica, a económica e a sociológica (Flores, 2009). Laesser e Beritelli (2013) chamam a atenção para o facto de os destinos serem sistemas sociais imersos num determinado enquadramento territorial, cuja capacidade competitiva depende da associação em rede dos diversos *stakeholders*. Cardoso (2011) chega a considerar o destino como o elemento central do sistema turístico, pois é neste que ocorre a combinação da procura, da oferta e do território que, quando acontece de forma coerente e integrada, dá origem à emergência do destino turístico, ou seja, de um espaço geográfico que é visto e sentido como um todo.

No mesmo sentido, Spyriadis et al. (2013) defendem que a investigação sobre destinos deve privilegiar uma abordagem multifacetada, já que estes resultam de uma composição de recursos e de serviços num determinado contexto que lhes atribui

características únicas. A originalidade de cada destino, para estes autores, está diretamente associada às diversas configurações que emergem da forma como se combinam os recursos e os serviços num determinado território.

Compreender a oferta, e a forma como esta se organiza, conduz ao estudo dos destinos, pois é nestes que acontecem a gestão e a ação turística (Bornhorst, Ritchie, & Sheehan, 2010). Para estes autores, um destino turístico é “uma região geográfica que visa proporcionar aos visitantes um conjunto variado de experiências, que se traduzam em recordações inesquecíveis” (Bornhorst et al., 2010, p. 572). É esta organização de um dado território que poderá facilitar a construção e credibilização de um destino turístico, devido à complexa rede de relações, interesses e objetivos dos diversos *stakeholders* que o constituem.

A importância da gestão dos *stakeholders* também é assinalada por Carneiro et al. (2013), quando chamam a atenção para a dificuldade de coordenação de todas estas variáveis, que se afiguram fulcrais para o desenvolvimento estratégico dos destinos. Por outro lado, Ritchie e Crouch (2003) consideram que o destino turístico deve procurar melhorar o bem-estar social e económico dos moradores que vivem nessa região. E para ser classificado como um destino turístico deve integrar essa mais-valia, ou seja, assegurar o bem-estar dos residentes em simultâneo com a realização das atividades e experiências dirigidas aos turistas.

Retomando a perspetiva histórica, podemos afirmar que as conceções económica e geográfica foram as abordagens predominantes até aos anos 1990, época em que a perspetiva económica sobressai ao incluir os destinos nos estudos macroeconómicos, facilitando a dependência das políticas de planeamento e de desenvolvimento do turismo da dimensão económica (Flores, 2009). Por este motivo, e para este autor, se a dimensão sociológica dos destinos teve o seu início nos anos 1970, é na década de 1990 que ganha uma maior expressão, salientando os aspetos culturais e a interação discursiva entre os *stakeholders*, como as variáveis que desencadeiam a construção do destino propriamente dito. Observou-se um processo similar relativamente à dimensão ambiental.

No mesmo sentido, Valls, Bustamante, Guzmán e Vila (2004) defendem que os destinos turísticos são a realidade que permite a operacionalização das políticas de turismo, já que este é, usualmente, um espaço geográfico homogéneo no qual é possível concretizar os objetivos estratégicos decorrentes do planeamento do território. Por outro lado, Costa (2014) desenvolve o modelo produto-espaço, apresentado em 2001, salientando que “[...] os destinos necessitam de se organizar e estruturar internamente,

tendo por base a sua sustentabilidade em termos de produtos e economia (visão racional do turismo); [...] os destinos precisam de possuir a sua sustentação em produtos e massas críticas de negócios (modelos de produto) e no sistema local onde se inserem (modelos holísticos)” (Costa, 2014, p. 35). Ou seja, o desenvolvimento dos destinos turísticos atribui igual importância aos produtos, ao território e à capacidade das DMO definirem uma estratégia e terem capacidade de influência junto dos *stakeholders* que a permita concretizar. O desenvolvimento dos destinos turísticos passa por atribuir igual importância aos produtos, aos territórios e aos mercados, cuja articulação depende de um modelo de gestão estratégica e participada (e.g. Modelo Produto-Espaço de Costa, Panyik e Buhalis, 2013, citado por Costa, 2014, p. 34).

Assim, um destino turístico pode identificar-se com uma localidade, um núcleo turístico, uma região, um município ou qualquer outro espaço físico que disponha de capacidade de gestão para concretizar um plano estratégico. Por este motivo, podemos afirmar que a emergência de um destino não depende da abrangência dos seus limites geográficos, mas da capacidade instalada para construir e difundir um produto turístico central homogêneo, apoiado nos recursos endógenos e sustentado na identidade cultural de um determinado espaço físico.

Laesser e Beritelli (2013) consideram que a investigação sobre a definição de destinos turísticos tem despertado o interesse, tanto da comunidade científica, como dos profissionais do setor. Estes autores recolocam a discussão, considerando que esta problemática é, essencialmente, uma preocupação do domínio da gestão e do marketing. E, neste contexto, a procura de consenso sobre a definição deste conceito não é a questão essencial, aceitando que poderão coexistir diversas configurações de destinos e diferentes modelos teóricos ou entendimentos sobre esta mesma realidade. No entanto, estes autores afirmam que para considerarmos um destino turístico como tal, é fundamental que existam duas condições preliminares numa determinada região:

- a) acordo entre os *stakeholders*;
- b) sentimento de pertença visualizado na crença de que só ações solidárias e concertadas contribuirão para o benefício de todos.

Ou seja, pensar os destinos turísticos exige atribuir igual importância aos produtos, ao território e à capacidade das DMO para definirem uma estratégia, necessitando para tal de terem capacidade de influência junto dos *stakeholders*.

Rodriguez-Herrera (2012) reconhece que a definição deste conceito não se enquadra num único domínio científico, já que os destinos resultam de um conjunto de

elementos inter-relacionados entre si, e com o meio ambiente no qual coexistem, pelo que a sua análise conceptual se deve apoiar numa perspetiva multidisciplinar. Para Costa (1996), é o planeamento que permite a organização dos destinos enquanto sistemas multidimensionais.

Saraniemi e Kilänen (2011) afirmam que a investigação produzida sobre os destinos se pode enquadrar em diferentes domínios científicos, designadamente a “geografia económica, gestão do marketing, orientação para o cliente (qualidade) e outros domínios, nos quais se enquadra a perspetiva organizacional” (p. 134).

Por outro lado, Prats, Guia e Molina (2008) sugerem que os destinos se formam da integração do capital social com o capital territorial, isto é, da interligação destas duas realidades visualizada na rede de ligações necessária à formação de um sistema local, tendo em vista facilitar a inovação. Por outras palavras, estes autores consideram que os conceitos de *cluster* e de distrito industrial não explicam toda a complexidade dos destinos turísticos, já que estes enfatizam as relações de proximidade e as interações entre os atores relevantes, mas não têm em conta todas as dinâmicas sociais e territoriais que caracterizam os destinos turísticos. Ou seja, organizam-se, sobretudo, através da aglomeração ou afinidade de negócios entre os atores de um determinado território, que não enfatiza a complexidade das redes sociais geradas nos destinos. Para estes autores, estas são mais facilmente identificáveis quando igualamos os destinos a sistemas locais de inovação. De igual modo, Valls et al. (2004) consideram que os “destinos organizados em rede são os que possuem as melhores condições para se internacionalizarem, nomeadamente: permitem melhorar a qualidade de vida dos cidadãos; atraem turistas porque estes podem disfrutar de toda a oferta de forma integrada; conseguem um melhor desenvolvimento económico; combinam os diversos fatores de produção, para que os turistas e residentes alcancem a satisfação esperada” (p. 19).

Para Haugland et al. (2011), a investigação sobre os destinos turísticos centra-se, sobretudo, em áreas de conhecimento abordadas de forma isolada, o que não salienta o seu carácter multinível no âmbito da capacidade de coordenação do destino, o seu estágio de desenvolvimento e as ligações capazes de mediar as relações entre os diversos *stakeholders*. Estes autores consideram que só uma abordagem dos destinos, segundo esta perspetiva, permite compreender os impactes no seu desenvolvimento interno e externo, sejam os que se encontram diretamente associados ao turismo, sejam os que se relacionam com este de forma indireta. Por estes motivos, a investigação sobre destinos poderá orientar-se para a análise deste conceito enquanto redes complexas que

envolvem um grande número de atores organizacionais, públicos e privados, com responsabilidades na produção, comercialização e divulgação de produtos e serviços. Se os turistas esperam viver uma experiência turística, então só este modelo de organização da oferta, na opinião destes autores, poderá desencadear nos visitantes a percepção do destino como uma unidade, o que dificilmente se consegue ao deixar a estruturação da oferta ao livre arbítrio da iniciativa individual, tal como se observa na maior parte das vezes. Estes autores argumentam que a investigação sobre os destinos tem incidido, principalmente, em temas fundamentais para a compreensão do seu desenvolvimento, designadamente:

- a) importância do planeamento estratégico;
- b) modelo de gestão;
- c) competitividade dos destinos;
- d) políticas de turismo colaborativas;
- e) marketing colaborativo;
- f) papel das DMO;
- g) governança dos destinos.

Contudo, estes autores advogam que as condições que possibilitam a externalização dos destinos passam por políticas ativas de coordenação e de *benchmarking* que inibam a tendência de trabalhar isoladamente, sejam os atores organizacionais *per sí*, sejam os destinos propriamente ditos.

Não sendo intenção desenvolver exaustivamente a evolução histórica deste conceito, apresenta-se um quadro que sintetiza esse percurso, bem como salienta os fundamentos que o definem, na perspetiva dos diferentes autores (Quadro 2). A identificação de palavras-chave, em cada uma das definições apresentadas, realça os fatores fundamentais à construção e organização dos destinos turísticos, bem como salientam a sua característica sistémica, contribuindo para a explicitação concetual desta temática.

A análise do quadro dois permite compreender quais as condições fundamentais à construção e consolidação dos destinos turísticos. Destinos competitivos, porque se apoiam numa estratégia que promove a inovação e tem em conta os *stakeholders* de um determinado contexto territorial, afiguram-se como aqueles que reúnem as condições necessárias ao seu crescimento, desenvolvimento e expansão, no âmbito do qual a internacionalização surge como uma meta natural neste percurso.

Quadro 2. Perspetivas de destino turístico

Autor	Definição de destino turístico	Conceitos associados
UNWTO (2004, p. 8)	“Um destino é um espaço físico em que o visitante pernoita, pelo menos, uma noite. Inclui produtos turísticos, tais como serviços de apoio, atrações e recursos turísticos. Tem limites físicos e administrativos que definem a sua gestão, imagem e perceção, e que determinam a sua competitividade no mercado. Os destinos incorporam diversos grupos, entre os quais a comunidade residente, e podem estabelecer laços e redes entre si para constituírem destinos mais alargados.”	Limites Produtos Gestão Imagem <i>Stakeholders</i> Redes Competitividade
Valls et al. (2004, p. 18)	“Um destino é um espaço geográfico determinado, com características específicas ao nível do clima, da cultura e das infraestruturas e serviços, com alguma capacidade administrativa para desenvolver instrumentos comuns de planeamento, que lhe confere centralidade, atraindo turistas devido à existência de produtos perfeitamente estruturados e adaptados às necessidades de quem o procura. Isto deve-se à criação de valor pela ordenação das atrações disponíveis e da definição de uma marca capaz de ser comercializada, porque tem em conta o seu carácter integral.”	Território Cultura Produtos Planeamento Marca Gestão Comercialização
Prats et al. (2008, p. 179)	“Os destinos turísticos devem ser equiparados a sistemas locais de inovação turística, porque resultam da integração do capital social e do capital territorial, que desencadeia interações entre os atores locais, originando uma nova estrutura que enfatiza a rede de ligações criada.”	Sistemas locais de inovação turística Capital social Capital territorial Redes <i>Stakeholders</i>
Bornhorst et al. (2010, p. 572).	“[...] um destino é uma região geográfica que visa proporcionar aos visitantes um conjunto variado de experiências, que se traduzam em recordações inesquecíveis.”	Território Visitantes Experiências Memórias
Haugland et al. (2011, p. 269)	“Destinos são realidades complexas de produção de redes e ligações entre entidades, organizações e pessoas, ao nível local, regional ou nacional, que se devem orientar por estratégias que definam os limites da ação individual, bem como tenham em conta o nível a que as interações acontecem: ao nível das organizações; ao nível do destino; ou ao nível dos destinos entre si. Esta estratégia de organização dos diferentes níveis permite circunscrever os destinos turísticos.”	Redes Estratégia <i>Stakeholders</i> Organização Níveis administrativos
Saraniemi e Kilänen (2011, p. 133)	“Um destino é um conjunto de instituições e de atores em um determinado espaço físico ou virtual, no qual ocorrem transações relacionadas com o marketing, e entre estes e as atividades que aí acontecem, desafiando a dicotomia tradicional produção-consumo.”	<i>Stakeholders</i> Território Marketing Produção Consumo
Oliveira (2014, p. 59)	“[...] um destino é uma unidade geográfica que consiga ser compreendido pelos seus visitantes como uma entidade única, com um quadro político e legal que apoie o seu planeamento e o marketing, que conduza à construção de uma marca. [...] Destino turístico é inerentemente complexo, já que uma série de políticas sociais, económicas, jurídicas e tecnológicas afetam o seu recurso, a sua atratividade, competitividade e sustentabilidade.”	Unidade geográfica Entidade única Político Planeamento Marketing Políticas Atratividade Competitividade Sustentabilidade

Fonte: Elaboração própria

Outro aspeto a ter em conta prende-se com o ciclo de vida dos destinos (Bieger, Beritelli & Laesser, 2009; Butler, 1980; Spyriadis et al., 2013). Os destinos, no seu conjunto, estão sujeitos a pressões endógenas e exógenas com impacte no seu desenvolvimento. Valls et al. (2004), defendem que a teoria clássica do ciclo de vida dos destinos não explica todo este processo, pois as fases de início, desenvolvimento, expansão, maturidade e declínio dos destinos, próximas da explicação característica dos modelos biológicos, nem sempre acontecem nesta sequência, já que uma estratégia de atuação proactiva de acompanhamento e controlo do nascimento e evolução dos destinos pode contrariar este percurso.

O desempenho de um destino turístico e os resultados que pode alcançar depende, em grande medida, dos vários *stakeholders* que nele participam e que o viabilizam. A legitimidade e a aceitabilidade das decisões tomadas requerem atenção aos vários *stakeholders*, às suas expectativas e objetivos. Objetivos diferentes ou divergentes são inerentes à ação de qualquer organização a partir do momento em que se consideram as diferentes partes que nela estão interessadas (*stakeholders*) ou em relação à qual têm legítimos interesses. Como se viu anteriormente, alguns autores defendem que os destinos são unidades geográficas cuja estratégia agregadora os iguala a organizações (Oliveira, 2014). Por este motivo, importa ter em atenção a capacidade de planejar, avaliar e identificar indicadores de desempenho, que permitam transformar um território num destino turístico atrativo, isto é, combinar produtos e serviços turísticos oferecidos por uma variedade de investidores localizados no mesmo espaço geográfico. Contudo, a autonomia gestonária das organizações pode dificultar a emergência de uma oferta turística harmoniosa, articulada e complementar, quando não se dá atenção à gestão organizada da ação coletiva.

Por tudo o que foi dito, considera-se que para a questão da internacionalização dos destinos, mais do que perceber o seu ciclo de vida, importa identificar as condições que facilitam a sua manutenção e expansão. Bornhorst et al. (2010), propõem três áreas fundamentais a que dar atenção quando se pretende preservar a perenidade dos destinos:

- a) recursos/produtos do destino;
- b) modelo de coordenação e de gestão de um determinado território;
- c) capacidade de construir uma identidade do destino partilhada pelos *stakeholders* que o constituem, porque se sustenta na cultura de uma determinada região.

A síntese do que até agora se explanou sobre destinos turísticos ilustra-se na figura 3. Nesta figura procurou-se realçar a dimensão sistémica dos destinos turísticos. Os conceitos aí apresentados resumem o que, de acordo com a revisão da literatura efetuada, caracteriza os destinos turísticos e salienta o seu carácter multidimensional, bem como realça a sua importância no contexto do turismo (Sainaghi, 2006). Na mesma figura também é possível visualizar a relação entre temas identificados no quadro 2 e os domínios de conhecimento que têm sustentado a investigação produzida em torno dos destinos turísticos.

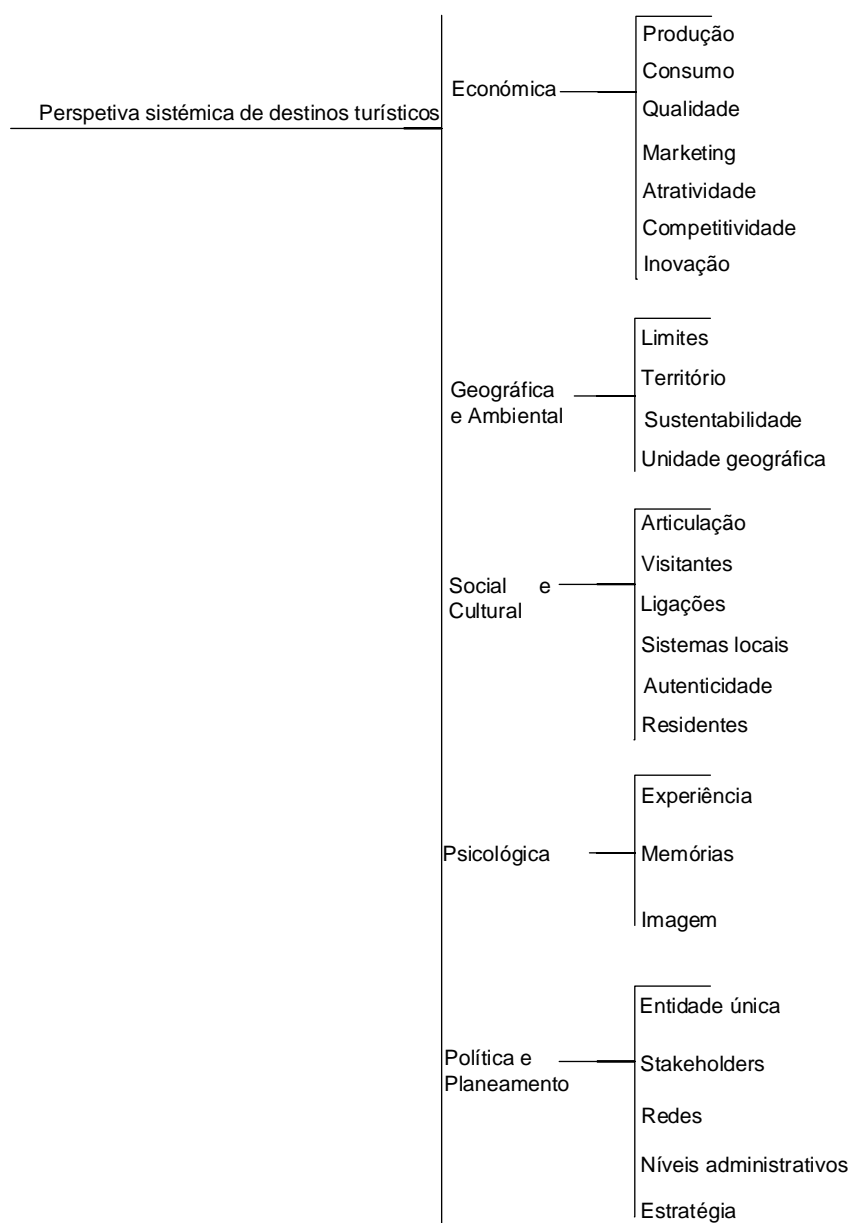


Figura 3. Perspetiva sistémica de destinos turísticos
 Fonte: Elaboração própria

Esta figura apresenta ainda um esboço das condições necessárias à ação de internacionalizar, no contexto dos destinos turísticos, tanto quanto aos fatores necessários ao desenvolvimento da sua capacidade de atrair investimento e turistas estrangeiros, como quanto aos que facilitam a sua penetração nos mercados externos. É uma visão sistémica deste conceito, que facilite a implementação de uma estratégia competitiva, que se apoie num modelo de governança promotor de redes de relacionamentos e de participação ativa dos *stakeholders*, que se assume como uma das

áreas de estudo a que esta investigação procura dar resposta, podendo conduzir à explicitação da temática sobre internacionalização de destinos turísticos.

A identificação dos conceitos associados às diversas definições de destino turístico, e a sua relação com os domínios de conhecimento que têm ancorado a investigação nesta matéria, conduziu ao reconhecimento de temas a ter em conta no estudo da internacionalização dos destinos, designadamente:

- a) gestão da oferta ao nível interno do destino;
- b) gestão da procura ao nível externo do destino;
- c) características do contexto / território;
- d) gestão dos *stakeholders*;
- e) abordagem sistémica, multidimensional e multinível dos destinos.

Outro aspeto que foi sendo referido ao longo desta análise prende-se com o carácter multinível dos destinos turísticos (Spyriadis et al. 2013). A estratégia que garanta a competitividade, qualidade, coordenação e governança de um destino deverá concretizar-se através da implementação de ações diferenciadas, consoante a sua aplicação ocorra nos níveis intra, inter ou metaorganizacional. Dito de outro modo, que combine as estratégias competitivas definidas no interior das organizações, com os interesses conjuntos dos *stakeholders* de uma determinada região, bem como com as oportunidades exógenas aos destinos. Para tal, urge identificar qual o modelo de governança que facilite a gestão eficaz desta rede de relações, recursos e oportunidades, alavancada na identidade territorial.

O reconhecimento desta necessidade e a forma como se combinam estes conceitos poderá despoletar diversas configurações de destinos, que garantam a sua originalidade e autenticidade, assegurando, assim, que estes consigam afirmar o seu valor acrescentado no panorama internacional.

Todavia, um destino turístico deve contribuir para garantir a sustentabilidade económica, ambiental, cultural e social dos territórios que o enquadram. Por este motivo é importante que este seja gerido por uma DMO dotada de uma visão de longo prazo, cujos planos de ação e objetivos estratégicos forneçam uma orientação comum aos diversos atores organizacionais (Mira, Breda, Moura, & Cabral, 2017). São estes que se movimentam e interatuam na construção dos destinos (Costa, Rita & Águas, 2004).

Por tudo isto, se compreende a importância que os diversos estudos têm conferido aos papéis a atribuir às DMO, nomeadamente, promover o bem-estar dos residentes, garantir elevados níveis de satisfação aos visitantes com a experiência turística e garantir

a eficácia na gestão do destino turístico, medida pela sua rentabilidade económica, atratividade e competitividade (Bornhorst et al. 2010). Neste contexto, as DMO assumem-se como a estrutura que operacionaliza, dinamiza, implementa e avalia este percurso, pelo que são abordadas na secção seguinte.

2.4 Destination Management Organizations

O estudo das DMO e a sua relação com a problemática dos destinos turísticos tem interessado a comunidade científica (Beritelli et al., 2015; Beritelli & Laesser, 2014; Bieger et al., 2009; Blain et al., 2005; Bornhorst et al., 2010; Dwyer & Kim, 2003; Hristov, 2015; Hristov & Zeher, 2015; Presenza et al., 2005; Volgger & Pechlaner, 2014; Zach, 2012). A revisão da literatura mostra-nos que a investigação dedicada ao estudo da relação entre as DMO e os destinos turísticos tem conduzido, principalmente, à análise de:

- a) relação entre a competitividade de destinos e a existência de DMO, considerando que estas devem ocupar-se da gestão da oferta nos destinos, salientando a perspetiva económica do turismo (Dwyer & Kim, 2003; Sheehan & Ritchie, 2005);
- b) impacte do marketing na competitividade dos destinos e a sua relação com o papel das DMO, atribuindo a estas a conceção e implementação de uma estratégia de promoção e de comunicação dos destinos (Blain et al., 2005; Gretzel et al., 2012; Pearce & Schänzel, 2013; Wang, 2011;);
- c) impacte das redes no desenvolvimento e sustentabilidade dos destinos, conferindo às DMO a responsabilidade do planeamento coordenado dos interesses dos *stakeholders* e dos recursos de uma região, salientando a abordagem estratégica e política dos territórios (Bornhorst et al., 2010; Merinero-Rodriguez, 2008; Park & Jamieson, 2009; Presenza et al., 2005; Soteriou & Coccossis, 2010; Stevenson et al., 2008; Zach, 2012;);
- d) governança dos territórios conduzida pelas DMO aí implantadas, caracterizada pela partilha de liderança e de tomada de decisão (Beritelli & Laesser, 2014; Hristov, 2015; Hristov & Zehrer, 2015; Spyriadis et al., 2013).

O que se pretende, neste ponto, é compreender como cada uma destas abordagens contribui para explicar a problemática da internacionalização dos destinos e a função das DMO neste contexto, já que investigação sobre o papel das DMO na internacionalização dos destinos ainda é escassa.

A compreensão da importância das DMO na estruturação dos destinos é claramente uma preocupação da academia, bem como a problemática da promoção e divulgação dos destinos, a sua competitividade e a organização articulada dos seus recursos. Mas, parece que o papel mais relevante atribuído às DMO, na organização e desenvolvimento dos destinos, se tem resumido à estratégia de marketing. Por estes motivos, apresenta-se uma síntese de outras abordagens que permitem lançar um outro olhar sobre esta questão, procurando realçar alguns conceitos que tenham impacto na internacionalização dos destinos turísticos. Salienta-se que o foco desta reflexão não é tanto a definição de DMO, mas mais a clarificação da importância que estas podem ter na internacionalização dos destinos.

Bornhorst et al. (2010) defendem que grande parte da investigação se debruça só sobre uma das variáveis que afetam a diade destino / DMO ou que, quando se centram nos destinos turísticos ou nas DMO, nem sempre consideram cada uma destas variáveis como a unidade de estudo. Os autores propõem uma categorização dos estudos, de acordo com o foco atribuído às atividades de gestão dos destinos ou à gestão das DMO, nas seguintes categorias: “Marketing e Promoção, *Stakeholders* e Parcerias, Informação e Investigação, Gestão Financeira, e Política e Estratégia” (Bornhorst et al. 2010, p. 580). Segundo a sua análise, a maior parte dos estudos enfatizam a perspetiva do marketing e da promoção turística, e privilegiam a variável gestão do destino, em detrimento da variável gestão de DMO. Estes têm-se centrado mais na procura do que na oferta ou mais em fatores exógenos do que em fatores endógenos ao destino.

Pearce e Schänzel (2013) procuram compreender quais as condições que afetam a vivência da experiência turística numa dada região, ainda antes da receção dos turistas, bem como explicitar qual a função que deve ser atribuída às DMO neste contexto. Para estes autores, as DMO devem ter em conta, nas suas decisões estratégicas, o ponto de vista dos turistas, dos prestadores de serviços e da comunidade. Também devem integrar no seu modelo de gestão ações que vão ao encontro das motivações e expectativas dos turistas e dos *stakeholders* do destino, mais do que estarem centradas só na identificação e divulgação dos atributos do destino. A promoção de produtos turísticos deve ser capaz de combinar estas duas realidades, designadamente resultar da associação entre as ideias contidas nas expectativas dos visitantes e dos residentes, e as mensagens implícitas que emergem das características dos recursos endógenos dos territórios.

No mesmo sentido, Volgger e Pechlaner (2014) propõem uma visão de DMO, ligadas essencialmente à gestão interna dos destinos, tais como “a formulação de uma

estratégia planeada, que oriente a coordenação da atividade dos *stakeholders*, o desenvolvimento de produtos e a definição de uma estratégia integrada de marketing (p. 65).

Zach (2012) salienta a inovação e a colaboração interorganizacional como os fatores estratégicos de garantia da competitividade dos destinos turísticos. Na opinião deste autor, tanto as variáveis organizacionais como a gestão das parcerias contribuem para a inovação, já que os *stakeholders* estão centrados nas atividades de marketing e de promoção, bem como nas de desenvolvimento de novos produtos nos destinos. Neste contexto, cabe às DMO serem os facilitadores do fortalecimento desta colaboração.

Beritelli e Laesser (2014) defendem que o estudo das DMO deve considerar a sua abrangência, explicitando se estas atuam ao nível local, regional ou nacional. Para estes autores, o financiamento das DMO de abrangência nacional tem sido aplicado, essencialmente, no marketing, nomeadamente, na promoção e divulgação dos destinos, visando contribuir para a sua internacionalização, através da captação de turistas e investimento internacionais. Todavia, a preocupação com a clarificação das responsabilidades das DMO a nível regional e local subsiste. Nem sempre a investigação realizada sobre este tema clarifica esta questão. Estes autores atribuem às DMO a função de governança do território sobre o qual estas têm influência.

Presenza et al. (2005) definem, ao nível interno da gestão dos destinos, um modelo de DMO dividido em processos primários e processos de apoio. Os primeiros centram-se na gestão dos recursos, no desenvolvimento de produtos e na gestão da comunicação entre os *stakeholders*. Os segundos salientam as atividades de marketing interno, formação e investigação. Em suma, as DMO devem apoiar a sua ação em um modelo global de gestão estratégica, que não se concentre só na promoção e no marketing, mas que tenha em conta todas as dimensões da gestão, principalmente as que se dedicam às atividades internas das organizações.

Volgger e Pechlaner (2014) abordam a questão dos fundos e dos recursos, como uma limitação à ação de gestão das DMO, e a importância da variável geográfica (espaço/território) na avaliação da eficácia destas entidades. Também salientam a participação dos *stakeholders* na liderança das DMO, como a variável mais importante a ter em conta neste processo.

Merinero-Rodriguez (2008) também realça a importância da dinâmica das relações que se estabelecem entre os *stakeholders*. Este autor considera que existe uma clara correlação entre o nível de desenvolvimento dos destinos e as características da interação

entre os agentes turísticos. Defende que quanto maior for o desenvolvimento do destino, maior será a tendência para aumentar a participação e o número de atores organizacionais nesta rede de relações. Também esta tenderá a ser mais rica e mais estável, no que concerne ao tipo de interações partilhadas.

Desta forma, estamos perante a aplicação de um modelo de gestão estratégica à gestão de destinos que, na opinião dos autores analisados, deve ser concretizado por uma DMO com legitimidade, autoridade e conhecimento, capaz de conceber o planeamento sustentado dos recursos, avaliar a qualidade dos resultados e adequar a sua ação à fase do ciclo de vida em que se encontra o destino (Gretzel et al., 2012; Park & Jamieson, 2009; Pyo, 2010; Volgger e Pechlaner, 2014).

Verifica-se algum consenso na literatura da especialidade quanto à ideia de que as DMO se devem constituir como uma estrutura metaorganizacional com capacidade para:

- a) interagir e colaborar no desenvolvimento de relações interorganizacionais, que envolvam os *stakeholders*;
- b) delinear e executar atividades estratégicas e operacionais de gestão do marketing;
- c) planear e desenvolver produtos e a gestão integrada dos recursos físicos, humanos, tecnológicos e financeiros;
- d) contribuir para a modernização da gestão interna das organizações locais.

Estas condições são, segundo o que até agora foi exposto, necessárias à competitividade dos destinos e aquelas que poderão conduzir ao fortalecimento da sua imagem, com repercussões na sua internacionalização.

Para Blain et al. (2005), a questão da marca e da imagem do destino afiguram-se centrais. Associada a esta problemática, para estes autores, está a definição de DMO. Para estes autores, as DMO são todas as entidades que promovem e divulgam o turismo numa determinada região, independente da sua natureza jurídica, missão ou abrangência, já que desenvolvem estratégias que permitem comercializar os destinos, tanto interna como externamente ao país no qual estes se localizam. Com a captação de turistas nacionais e estrangeiros, estas DMO também promovem o desenvolvimento económico e social local, o que se poderá refletir em benefícios para a comunidade residente.

Todavia, Blain et al. (2005) chamam a atenção para o facto de muitas vezes essa estratégia de marketing se resumir à criação de logotipos e *slogans* promocionais, que conduzem, frequentemente, a uma pulverização de marcas para o mesmo destino. Por

este motivo, nem sempre a marca de um destino turístico consegue o reconhecimento necessário que lhe permita corresponder às expectativas de uma experiência turística inesquecível. Para que a marca do destino seja percebida pelos turistas com elevados níveis de qualidade, ela tem de ser integrada em todas as atividades das DMO, de forma consistente e articulada, corresponder a elementos-chave do destino e utilizada pelos diversos *stakeholders*. Nestas condições, e no que respeita à estratégia de marketing, os destinos conseguem ser competitivos, pois estabelecem uma ligação emocional entre os turistas e os territórios visitados, repercutindo-se esta no aumento da capacidade de atratividade e de fidelidade dos turistas.

Além disso, Oliveira (2014) defende que o sucesso dos destinos depende de uma imagem favorável que os diferencie dos seus concorrentes, que os posicione positivamente aos olhos dos consumidores e potenciais visitantes. Para este autor, a chave deste processo de posicionamento é a criação, gestão e comunicação de uma imagem distintiva e atraente, que só poderá ser desenvolvida quando apoiada numa estratégia consistente de construção de uma marca. Contudo, importa ter em conta os diferentes níveis em que ocorre a ação de gerir e de organizar esta unidade territorial, cultural, social e política e a função das DMO nesse processo.

Em síntese, a internacionalização dos destinos deve apoiar-se numa marca que traduza a capacidade distintiva do destino e que seja capaz de influenciar positivamente a escolha dos consumidores face a outras opções. Para tal, esta tem de corresponder a uma imagem de destino partilhada por todos os *stakeholders*, porque estes tenderão a difundir-la se criarem um vínculo emocional com a marca. Para a internacionalização dos destinos, a conexão afetiva com a sua imagem, além de ser estabelecida com a procura, é igualmente importante que seja perfilhada pela oferta.

Outro aspeto, salientado por Soteriou e Coccossis (2010), prende-se com o conceito de destino como um sistema aberto, pelo que o planeamento deve considerar a interdependência com o ambiente interno e externo. Para tal, importa perceber se existe uma unidade de planeamento, qual a disponibilidade e nível de qualificação dos recursos humanos, se estes têm formação em planeamento estratégico do turismo e se os *stakeholders* são envolvidos na definição das políticas, da regulamentação e da estratégia de desenvolvimento dos destinos. Para estes autores, o planeamento dos destinos, bem como a regulação do turismo, não deve ficar a cargo só dos organismos públicos, devendo estes fomentar o envolvimento dos outros atores organizacionais nestes processos. Pelo exposto, se conclui que para a internacionalização dos destinos

importa que as DMO, com a responsabilidade de planeamento e regulação do turismo, desenvolvam um modelo de liderança que propicie a inclusão ativa dos *stakeholders* nestas dinâmicas.

Para Gretzel et al. (2012), os destinos são sistemas que resultam da interação entre a tecnologia e as pessoas, ajudando-as a procurar informação que facilite a tomada de decisão sobre a viagem a empreender. Neste âmbito, a informação disponível deve ser capaz de antecipar as dúvidas, necessidades e expectativas dos turistas. Para estes autores, esta é a função das DMO. Mais especificamente, estas devem ser responsáveis pela implementação de sistemas de informação dinâmicos e atualizados.

Gretzel, Fesenmaier, Formica e O’Leary (2006) defendem que o avanço da tecnologia nem sempre foi integrado nas práticas organizacionais das DMO, mais especificamente nas áreas do marketing e da comercialização de produtos. Salienta-se que, para estes autores, DMO são entidades sem fins lucrativos, públicas ou privadas, com responsabilidades na definição de políticas e promoção do turismo. Neste enquadramento, estes autores afirmam que as DMO enfrentam diversos desafios relacionados com as constantes mudanças externas, pelo que precisam de se modernizar, designadamente:

- a) adaptem-se às mudanças tecnológicas, para que a promoção dos destinos, com recurso à Internet, vá ao encontro das necessidades e expectativas específicas dos clientes;
- b) desenvolverem planos de ação com a comunidade local;
- c) incorporarem os atores turísticos locais na cooperação da promoção e comercialização dos destinos, através de parcerias criativas, que podem constituir-se para além dos limites geográficos ou administrativos dos territórios;
- d) modernizarem os seus modelos de gestão, dotando-se de recursos humanos com formação em planeamento e desenvolvimento do turismo, *web-marketing* e *e-commerce*;
- e) monitorizarem a concorrência e as oportunidades de captação de novos negócios e mercados;
- f) implementarem processos sistemáticos de *benchmarking* e de avaliação da atividade turística.

Hristov (2015) tem estudado a problemática das redes no turismo, afastando-se um pouco da perspetiva dominante na literatura da especialidade, que se debruça, principalmente, sobre a análise das redes nos destinos turísticos, identificando estes

como a unidade de estudo. Este autor realça a questão das redes interorganizacionais, bem como a metodologia mais adequada para formalizar estes processos com as DMO. Um dos aspetos considerados relevantes, neste contexto, é a capacidade de as redes interorganizacionais fomentarem a discussão entre o setor público e o privado e incorporarem a academia neste processo, aliando o conhecimento à prática. Desta forma, são o conhecimento, a liderança e o modelo de gestão os motores de novas abordagens no desenvolvimento dos destinos, materializados pela ação das DMO. Estas deverão pautar-se pela inclusão da comunidade e dos atores locais na tomada de decisão, simbolismo do coletivismo na definição dos elementos-chave orientadores de uma estratégia participativa e partilhada. As DMO, neste contexto, são elementos fulcrais na dinamização do diálogo entre as partes interessadas, criando valor acrescentado no destino, porque facilitam a emergência de práticas alavancadas no conhecimento e em procedimentos colaborativos.

Em suma, e no que concerne à internacionalização dos destinos turísticos, podemos assumir que as DMO devem ser elementos facilitadores do diálogo entre organizações, públicas e privadas, governo e academia. Devem, também, garantir a incorporação do conhecimento gerado pela investigação no seio da gestão interna das empresas, através da integração ativa das organizações locais na definição do modelo de gestão e nas decisões sobre o futuro do destino, no qual estas atuam.

A forma como os decisores sustentam as suas decisões, como dão atenção a estruturas, pessoas e resultados, e como gerem com eficácia esta rede de variáveis e de relações tem efeito na internacionalização dos destinos turísticos. Ou seja, a forma como as DMO organizam o conjunto de recursos, relações e territórios, e lhes conferem uma unidade identitária tem implicações na capacidade de internacionalização dos destinos turísticos.

É sabido e reconhecido que o processo de definição, implementação e regulação das políticas públicas de turismo é complexo e exigente ao nível da comunicação e negociação com as partes interessadas. Também a definição de quais as partes interessadas a ter em conta no desenvolvimento dos destinos se afigura necessário, embora este tema não seja o foco desta investigação.

No entanto, Spyriadis et al. (2013) defendem que a função das DMO passa, principalmente, por encorajarem de forma sistemática os empreendedores turísticos a desenvolverem e a inovarem nos seus produtos e serviços, bem como a envolverem-se na gestão do destino. Estes autores definem como *stakeholders* a ter em conta neste

processo, os seguintes: “comunidade local residente; indústria turística local; organizações do setor público; empresas sedeadas fora dos limites físicos do destino; turistas; representantes eleitos pelo círculo eleitoral do destino, com diversas funções políticas” (Spyriadis et al., 2013, p. 79).

O desenvolvimento de estruturas e de instrumentos que permitem promover e medir o impacto do investimento em recursos turísticos materiais é sobejamente difundido. Contudo, sobressai a necessidade de os decisores públicos influenciarem os outros *stakeholders* a vincularem-se com as políticas definidas e a adotarem estratégias congruentes e articuladas para a sua implementação. O foco do problema na formulação de coligações eficazes entre o setor público e o privado (designadamente, negociação com os *stakeholders*, produção e comunicação de políticas públicas, avaliação do impacto das decisões associado ao processo de formulação da tomada de decisão e ênfase nos resultados tangíveis e intangíveis) constituem os pilares de análise da gestão da díade destinos / DMO.

Volgger e Pechlaner (2014) propõem o estudo da função das DMO nos destinos, através da medição da sua performance, em três grandes áreas:

- a) a dimensão financeira, na qual a visão do desempenho é marcada pela monitorização de indicadores tangíveis associados à rentabilidade económica;
- b) ainda sobre a dimensão financeira, uma outra linha de investigação que, além da rentabilidade, incorpora uma visão mais abrangente do desempenho, pelo que também sistematiza informação decorrente de indicadores não financeiros, como a qualidade de produto;
- c) uma perspetiva de avaliação organizacional e metaorganizacional, centrada sobre a eficácia organizacional, que inclui a recolha de dados tangíveis e intangíveis, designadamente os que resultam da divergência de opiniões e de interesses entre as partes interessadas.

Bieger et al. (2009) referem que a função e as responsabilidades das DMO divergem de acordo com o estágio de desenvolvimento em que se encontram os destinos. DMO que atuam em destinos maduros devem dirigir a sua ação para a monitorização dos mercados e da concorrência. Para estes autores, e neste contexto, as redes interorganizacionais são a estratégia mais adequada para fazer face aos desafios globais do turismo, pois podem diminuir os custos das ações de marketing e facilitar a comercialização de produtos. Todavia, estes autores colocam a tónica do estudo da

relação entre DMO e destino, na capacidade de transformação interna das organizações, de modo a dotá-las de competências que lhes permitam responder com celeridade às constantes mudanças externas. Esta capacidade organizacional de gestão da mudança, como estratégia de resposta aos desafios do meio, pode refletir-se na definição de diferentes responsabilidades e atividades, de acordo com o ciclo de vida do destino, designadamente:

- a) as DMO adaptam-se melhor às mudanças do meio quanto maior a sua eficácia externa e a sua competência para, em simultâneo, modernizarem as suas estruturas e processos internos;
- b) as DMO devem definir estratégias e ações para gerirem tanto os fatores endógenos como os fatores exógenos do destino, pelo que o seu modelo de gestão deve combinar atividades dirigidas para o seu interior, bem como para lidarem com a envolvente;
- c) a definição dos limites espaciais do destino deve estar alinhada com os recursos endógenos e as exigências dos mercados, mais do que com os limites espaciais demarcados pela divisão política e administrativa do território, ou outros.

Hristov e Zehrer (2015) defendem que uma estratégia de desenvolvimento sustentável dos destinos, a longo prazo, se deve apoiar na formalização de redes interorganizacionais de liderança. Isto é, estas redes devem conseguir influenciar os restantes atores organizacionais para o cumprimento de objetivos e de metas. Desta forma, para estes autores, as DMO assumem um modelo de liderança que facilita moldar a direção da estratégia planeada para o destino, envolvendo as estruturas locais num processo comunicacional contínuo, que visa motivá-las para a consecução de um projeto comum. A concretização positiva deste projeto poderá repercutir-se num aumento de poder e de capacidade de influência das DMO, já que aumenta a possibilidade de lhes ser reconhecida legitimidade de ação, face aos resultados alcançados.

Hristov e Zehrer (2015) vão mais longe na explicitação desta questão, ao lançarem algumas pistas sobre como se poderá operacionalizar este complexo sistema de relações, designadamente as redes interorganizacionais de liderança podem:

- a) emergir à margem das estruturas formais e governamentais, focando a sua ação em atividades que visem ter impacte positivo no desempenho do destino;
- b) formalizar-se entre as organizações locais e as instituições de ensino, traduzindo o conhecimento produzido pela academia em práticas de gestão, com reflexo na modernização das organizações;

- c) canalizar as suas competências para áreas-chave de interesse comum, tais como, o marketing, a partilha de recursos e a procura de oportunidades de investimento e de financiamento;
- d) focar-se na definição de um modelo de governança do território que lhes permita ter influência na definição das políticas com impacto no destino, bem como lhes possibilite controlar normas, estruturas e processos, desenhados de baixo para cima, ao invés do habitual processo em que estes são fixados de cima para baixo.

Para os autores citados no parágrafo anterior, esta abordagem em rede visa desencadear um modelo de governança dos destinos, caracterizado pela representatividade das diferentes DMO na tomada de decisão das estratégias a implementar. Para tal, estas organizações devem desenvolver competências para lidarem com um modelo coletivo de liderança distribuída (Lousã, 2013; Mumford et al., 2002). Um aspeto fundamental neste processo prende-se com a formação dos atores e líderes locais, no domínio da gestão estratégica participativa.

Em suma, a questão da internacionalização tem sido estudada essencialmente, pelas variáveis externas ao destino e pela sua capacidade de este se projetar no exterior. O que está em causa aqui é um outro olhar, ou seja, a internacionalização dos destinos parece depender mais das variáveis internas ao destino e da capacidade de as DMO implementarem um modelo de liderança participada e distribuída, que facilite a organização do destino em rede, isto é, um modelo de governança dos recursos, estruturas e pessoas que atuam e interagem nos destinos turísticos.

No seguimento desta questão, Hristov e Zehrer (2015) propõem um modelo de governança sustentado em três pilares, que espelha o compromisso das DMO se imbuírem na orientação estratégica do destino, designadamente:

[...] interação entre a gestão e a liderança, materializada num espaço de ação coletiva, orientado para a identificação de estratégias e áreas-chave de intervenção comuns, bem como para a partilha de recursos; interação entre a liderança e a gestão, na qual as estruturas formais de liderança facilitam a participação ativa dos restantes *stakeholders* na tomada de decisão, definindo claramente quais os seus limites de decisão, bem como qual o nível e tipo de responsabilidades desta rede; interação entre a governança e a gestão, sendo fulcral que sejam criadas condições facilitadoras de uma abordagem conjunta de liderança na tomada de decisão sobre o planeamento objetivos e estratégias de gestão e avaliação

de resultados do destino, devendo esta ser cíclica e rotativa. (Hristov & Zehrer, 2015, p. 123)

Admitindo que um dos principais problemas que enfrentam os destinos reside na falta de uma orientação estratégica capaz de gerar sinergias entre os setores público e privado, entre entidades de regulação e agentes que operam no terreno e prosseguem os seus objetivos e interesses, importa analisar o comportamento de todos os intervenientes e aprofundar o conhecimento sobre o papel das DMO neste domínio. Ou seja, defendendo que as DMO são uma das condições para a internacionalização dos destinos turísticos, procura-se refletir se esta depende da forma como as DMO conseguem organizar a oferta de um determinado território, e se este processo resulta da forma como estas afirmam a sua liderança.

Spyriadis et al. (2013) defendem que os destinos turísticos são meios altamente dinâmicos e complexos. Nesse sentido, consideram que estes necessitam de mecanismos efetivos de governança, marcados por permanentes negociações colaborativas, que promovam o alcance de benefícios mútuos e o desenvolvimento de novos métodos de fazer negócios.

Baggio, Scott e Cooper (2010a) definem como partes interessadas dos destinos as empresas de alojamento, empresas de atividades e atrações turísticas, outros prestadores de serviços, agências governamentais e representantes da comunidade local. Para estes autores só a reunião conjunta de experiências, recursos e saberes destes diferentes *stakeholders* assegura a oferta da experiência turística sonhada pelos visitantes. Por outras palavras, e para estes autores, são as atividades de planeamento e de organização da cooperação dessas interações que podem conduzir à implementação de modelos de governança dos destinos, já que estes se apoiam na gestão eficaz das múltiplas relações entre as partes interessadas. Neste contexto, a função das DMO será assegurar a definição, e posterior cumprimento, das regras desta interação, monitorizando a evolução das diferentes configurações que as mesmas podem assumir. Em resumo, no que concerne à internacionalização de destinos, a reflexão exposta anteriormente, permite afirmar que:

- a) os destinos são unidades complexas e dinâmicas;
- b) esta complexidade exige particulares competências na negociação de acordos e cumplicidades entre os diversos *stakeholders*;
- c) a organização dos destinos em rede surge como uma estratégia de reforço da coesão e do sentimento de pertença entre as partes interessadas;

- d) as DMO são responsáveis pela governança desta rede de relações, interesses, recursos e objetivos;
- e) a gestão da mudança pode ser a estratégia subjacente ao modelo de governança conduzido pelas DMO, que confira unidade a este sistema territorial.

Competitividade, redes e governança surgem, ao longo da revisão da literatura efetuada, como linhas de investigação que procuram explicar a emergência e consolidação dos destinos turísticos, bem como a função das DMO nesse processo (Quadro 3).

Quadro 3. Funções das DMO na internacionalização dos destinos turísticos

Enquadramento teórico	Função das DMO	Autores
Competitividade	Gestão integrada de recursos	
	Desenvolvimento e inovação de produtos	
	Estratégia de marketing	Blain et al. (2005)
	Qualidade de serviços e de produtos	Dwyer e Kim (2003)
	Avaliação de resultados	Gretzel et al. (2012)
	Qualificação dos recursos humanos	Pearce e Shänzel (2013)
	Tecnologia (<i>web-marketing e e-commerce</i>)	Sheehan e Ritchie (2005)
	Modernização das estruturas e processos internos das organizações	Wang (2011)
	Monitorização da concorrência e de oportunidades de negócio	
Redes	Planeamento coordenado dos interesses dos <i>stakeholders</i>	
	Negociação na partilha de recursos	Bornhorst (2010)
	Planos de ação com a comunidade	Park e Jamieson (2009)
	Parcerias criativas e inovadoras	Prezenza et al. (2005)
	Sentimento de pertença e vínculo afetivo com a marca	Soteriou e Coccossis (2010)
	Parcerias interorganizacionais	Stevenson et al. (2008)
	Desenvolvimento de competências organizacionais	Zach (2012)
	Partilha de conhecimento	
Governança	Organização da cooperação	
	Liderança participativa e distribuída	
	Participação dos <i>stakeholders</i> na definição das políticas e decisões do destino	Beritelli e Laesser (2014)
	Definição dos limites da responsabilidade da rede e do âmbito da autonomia de tomada de decisão	Hristov (2015)
	Avaliação dos impactes das estratégias e das decisões, tangíveis e intangíveis	Hristov e Zeher (2015) Spyriadis et al. (2013)
	Aplicação de normas, estruturas e processos desenhados de baixo para cima	Volgger e Pechlaner (2014)

Fonte: Elaboração própria

Também se verifica que alguns dos conceitos inerentes aos modelos de competitividade, redes e governança ajudam a compreender a internacionalização dos destinos. Por este motivo, a importância desta problemática justifica que se dedique um capítulo à sua reflexão. Esta será apresentada no capítulo 3. Neste ponto, o propósito é compreender o papel das DMO na internacionalização dos destinos e como estas podem ser elementos facilitadores desse processo. A síntese das ideias expostas sobre este

tema, apresentada no quadro 3, resume as áreas de atuação das DMO segundo os modelos teóricos de competitividade, redes e governança.

A análise do quadro permite extrair as funções das DMO com impacto na internacionalização dos destinos turísticos. Estas passam por conceber e implantar um modelo de governança de um território organizado em rede. Todavia, a ação das DMO difere de acordo com o nível a que se colocam os problemas e as decisões. A organização deste território deve ter em conta que há DMO cuja atividade se dirige para o nível local, regional, nacional ou internacional, resultando em diferentes níveis de influência (Beritelli & Laesser, 2014).

Pelos motivos expostos considera-se que:

- a) as DMO devem equacionar estratégias dirigidas à gestão interna dos destinos e, em simultâneo, estratégias dirigidas ao seu ambiente externo (Presenza et al., 2005; Soteriou & Coccossis, 2010);
- b) as DMO devem ser responsáveis pela coordenação dos componentes do destino (Haugland et al., 2011);
- c) as DMO devem equacionar ações diferenciadas por níveis, designadamente, promoverem estratégias competitivas no interior das organizações associadas à gestão dos interesses dos *stakeholders* e das oportunidades externas (Spyriadis et al., 2013);
- d) é fundamental gerir em conjunto as infraestruturas, os serviços, a tecnologia e os atores do destino (Gretzel et al., 2012; Valls et al., 2004);
- e) os destinos devem ser geridos em rede, sendo esse o papel das DMO (Hristov & Zeher, 2015).

2.5 INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização em turismo, e dos destinos turísticos, pode ser estudada numa perspetiva sistémica, que inclua os contextos territoriais, os processos políticos, económicos, ambientais e sociais que lhes são próprios, sustentada numa estratégia de desenvolvimento do território e de organizações que estimulem as transações entre países e a deslocação de pessoas.

Procurar definir internacionalização afigura-se uma tarefa árdua devido às diferentes abordagens de que o conceito é alvo, decorrentes das diversas escolas que o procuram explicar. Principalmente, quando se pretende estudar a internacionalização dos destinos turísticos, porque grande parte da literatura sobre internacionalização não

aborda esta questão, nem incide sobre o sistema turístico (Pillmayer & Scherle, 2014). Alguns autores (e.g. Alonso, 1994) defendem que a forma como os processos de internacionalização se concretizam evoluiu, sustentando-se, principalmente, em acordos de cooperação traduzidos em alianças estratégicas, nos quais participam as empresas, os governos, entidades com abrangência internacional, entre outros.

Podemos afirmar que o estudo sobre o processo de internacionalização de empresas remonta à década de 1950, visualizando-se o seu exponencial na década de 1970. Várias das definições e modelos teóricos propostos nessa época sustentam-se em duas dicotomias: o entendimento da economia *versus* a percepção das empresas (macro vs. micro) e a oposição entre interior e exterior (*inward vs. outward*), ou seja, entre a análise das exportações, licenciamentos e investimento direto no estrangeiro, *versus* as importações, aquisições e receção de investimento externo (Dias, 2007). Sem dúvida que as trocas comerciais e as exportações de bens e serviços impulsionaram a investigação científica neste domínio, pelo que esta, “no seu início, associa internacionalização à economia e à indústria” (Breda & Costa, 2014, p. 92). Por este motivo, os estudos sobre internacionalização surgem, no pós-guerra, diretamente ligados à produção, aos mercados e às dinâmicas empresariais. Por outro lado, Peng (2009) defende que a internacionalização depende da capacidade competitiva das empresas. Esta, por sua vez, está associada aos recursos e competências das organizações, às condições das empresas e das instituições e ao contexto que determina “as regras do jogo” da envolvente (Araújo, 2013). Este autor acrescenta uma chamada de atenção para a importância da componente geográfica ou territorial na análise dos processos de internacionalização.

Oliveira, Teixeira e Araújo (2012) defendem que o processo de internacionalização é uma estratégia para lidar com a concorrência ao nível mundial, decorrente da globalização dos mercados, o que cria alguma ambiguidade na sua concretização, devido à dificuldade em distinguir o local do internacional, já que, sendo processos transfronteiriços quanto à sua elaboração, desencadeiam efeitos locais, quanto à sua implementação.

Axinn e Mattysens (2001) consideram que os modelos desenvolvidos nas décadas de 1970 e 1980 não abarcam todas as dimensões que permitem explicar os processos de internacionalização, porque não têm em conta o papel do contexto, designadamente a globalização dos mercados, a nova economia apoiada na Internet e o avanço da tecnologia que exige um conhecimento especializado e organizado em rede. Esta

realidade despoleta rápidas mudanças na envolvente, que se repercutem na forma de ser bem-sucedido na ação de internacionalizar. Ayoun, Johnson, Vanhyfte e O'Neill (2010) defendem que a questão da internacionalização dos destinos passa, também, pela inclusão deste tema na formação e educação dos profissionais de turismo. Alertar os novos profissionais do setor para as boas práticas, vantagens e riscos da internacionalização afigura-se como um dos maiores aliados no êxito da descoberta de oportunidades de colaboração e desenvolvimento das empresas e de territórios. Desta forma, a internacionalização já não é só uma questão de gestão estratégica interna das empresas, mas surge como um processo muito mais abrangente, no qual diversos atores sociais podem ter um papel a desempenhar. Importa contemplar as especificidades dos espaços, seja no domínio económico, político, educativo ou social.

No quadro 4 procurou-se ilustrar a evolução do conceito em estudo, sintetizando algumas perspetivas sobre esta temática no âmbito do turismo, e em relação à qual Welch e Luostarinen (1988, citado por Breda, 2010, p. 39) podem ser considerados os pioneiros. Verifica-se que a perspetiva sobre internacionalização evoluiu e foi sofrendo alterações, acompanhando a evolução do conceito de turismo.

Quadro 4. Evolução do conceito de internacionalização, no âmbito do turismo

Autor	Definição
Lanfant (1980, p. 14)	"[...] movimento de deslocação de pessoas e de penetração massiva de turistas estrangeiros nas sociedades nacionais."
Della-Corte (2013, p. 411)	"[...] processo gradual de aprendizagem, em que o conhecimento progressivo do mercado e o compromisso (<i>commitment</i>) com os recursos, sejam estes o volume do investimento ou a identificação de alternativas para alocar os recursos organizacionais, têm influência no desenvolvimento dos negócios."
Martínez-García e Celma (2013, p. 49)	"A internacionalização em turismo implica: consolidação, aumento e reorientação parcial das exportações e da captação de turistas estrangeiros; o aumento da presença noutros países através do investimento direto no exterior; e o aumento de investimento estrangeiro nos destinos recetores."
Sánchez-Marín e Monreal-Pérez (2013 p. 19)	"A internacionalização das empresas não é mais do que um determinado tipo de crescimento que implica a transferência das fronteiras nacionais da organização."
Pillmayer e Scherle (2014, p. 329)	"[...] fenómeno processual que está associado a um incremento qualitativo na procura de soluções ajustadas aos desafios que enfrentam os atores relevantes do turismo."

Fonte: Elaboração própria

A ideia inicial de estudar a internacionalização da indústria, e também da indústria turística isoladamente, já não faz muito sentido, sendo atualmente defendida uma abordagem mais abrangente e integradora deste conceito, porque compara a opção das empresas pela internacionalização a um processo intrínseco de construção da própria identidade empresarial (Pillmayer & Scherle, 2014). Este entendimento sobre internacionalização aplica-se diretamente ao setor do turismo, já que este incorpora práticas de internacionalização, na maior parte das suas atividades, fulcrais à sua

consolidação. Desta forma, a internacionalização não é um fim em si mesmo, mas implica uma mudança de paradigma na forma como é equacionada a constituição e o desenvolvimento das empresas turísticas articuladas com o contexto em que atuam. Este é um dos desafios que se coloca à internacionalização dos destinos turísticos. No mesmo sentido, Coles e Hall (2008) e Jones e Coviello (2005) consideram que esta é uma das maiores preocupações que se coloca à gestão empresarial no nosso século.

Se as definições mais convencionais de internacionalização focam o seu lado económico e produtivo, também se verifica que a internacionalização do turismo, no seu início, aborda a questão do movimento individual de pessoas entre diferentes países, motivado por razões de lazer e de estadia temporária em contextos geograficamente diferentes dos do ponto de origem. Todavia, no quadro 4, visualiza-se a evolução do conceito, inicialmente focado no preço e no custo das operações internacionais, para a conceção de internacionalização como um processo estratégico e político de evolução e de desenvolvimento organizacional e territorial. De igual modo, a aplicação do conceito de internacionalização ao turismo desenvolveu-se ao longo do tempo, abandonando a visão de um fenómeno motivado por opções individuais de deslocação de pessoas entre países, para se começar a afirmar como uma área de estudo que se preocupa com a análise dos movimentos e das estratégias internas e externas das organizações turísticas, formuladas num contexto em que estas procuram respostas originais que lhes permitam responder aos novos desafios colocados pela sociedade contemporânea. Assim, verifica-se que a:

- a) internacionalização pode ser estudada segundo uma perspetiva individual, organizacional, processual ou sistémica;
- b) internacionalização em turismo pode ser estudada numa perspetiva sistémica que inclua os contextos territoriais e os processos políticos, económicos, ambientais e sociais que lhes são próprios, sustentada numa estratégia de desenvolvimento dos territórios e de organizações que estimulam as transações económicas e culturais entre países e a deslocação de pessoas;
- c) internacionalização de destinos deve integrar a análise da globalização dos mercados, a nova economia apoiada no conhecimento, o avanço da tecnologia, exigente ao nível de conhecimento especializado e organizado em rede, e a formação dos novos profissionais do setor;

- d) internacionalização de destinos ou de organizações verifica-se quando esta se apoia num modelo de gestão política que promove a coordenação de uma estratégia coerente que seja partilhada pelos diferentes *stakeholders*.

Em síntese, e apesar de correremos o risco de nos repetirmos, consideramos que importa resumir as principais ideias que resultam da explanação apresentada ao longo destas páginas. A revisão da literatura indica que:

- a) a internacionalização depende da capacidade competitiva das organizações (Peng, 2009);
- b) a cooperação entre empresas, governos e outras entidades não governativas é essencial para o incremento da internacionalização (Alonso, 1994);
- c) o estudo sobre internacionalização deve ter em conta a dimensão geográfica ou territorial (Araújo, 2013);
- d) a gestão estratégica da internacionalização deve contemplar a articulação entre o local e o internacional (Oliveira et al., 2012);
- e) o processo de internacionalização está associado ao processo de gestão do conhecimento (Axinn & Mattysens, 2001);
- f) a formação dos profissionais do turismo para a internacionalização é fundamental para o incremento deste setor (Ayoun et al., 2010).

Então, pode-se afirmar que internacionalização de destinos é um processo de gestão estratégica e articulada das dimensões económica, territorial, social e política de um determinado contexto geográfico, que desencadeia o desenvolvimento e expansão de organizações e regiões, unidas pelo mesmo código ou identidade (Figura 4).

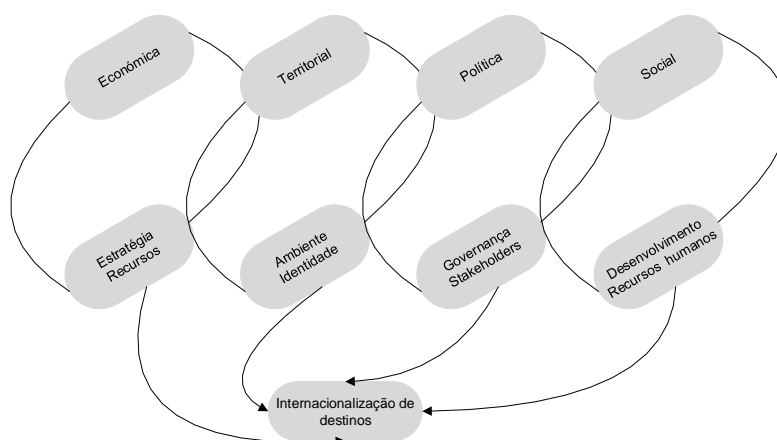


Figura 4. Internacionalização de destinos turísticos
Fonte: Elaboração própria

São as condições necessárias ao desencadear desta estratégia de construção dos destinos turísticos, no que concerne aos movimentos conjuntos e articulados de indivíduos ou organizações entre países ou regiões, que se pretende aprofundar quando nos propomos realizar esta investigação. Pelo exposto, se compreende o interesse que tem suscitado o estudo da internacionalização dos destinos, já que estes podem ser encarados como o resultado da ação concertada dos diversos *stakeholders*, facilitadora da consolidação dos destinos ao nível global, sem perderem de vista a identidade local.

2.6 SÍNTESE CONCLUSIVA

Os objetivos traçados levaram a prestar particular atenção ao conceito de turismo e à sua evolução. Nesse sentido, ocupámo-nos da sua definição e apresentaram-se várias perspetivas sobre o mesmo, tendo realçado a importância da perspetiva sistémica e da perspetiva multidimensional de turismo, assim como o seu impacto na internacionalização (Figura 1). Concluiu-se que o turismo, quanto à internacionalização de destinos, resulta da relação entre a articulação e coordenação de atores, estruturas e territórios.

Seguidamente, os destinos turísticos ocuparam o centro da nossa atenção. Neste ponto, iniciou-se pela definição do conceito, para, de seguida, salientar, mais uma vez, a importância de uma perspetiva sistémica. E concluiu-se sistematizando informação e apresentando o que se designou como uma abordagem multinível e multidimensional de destinos turísticos (Figura 3). Verificou-se que os destinos turísticos, quanto à sua internacionalização, devem articular a estratégia organizacional com os interesses e objetivos dos *stakeholders*. Estas variáveis devem ser orientadas de acordo com as oportunidades exógenas. Este sistema tem de ter em conta a identidade territorial. A coerência entre as três componentes anteriores é conseguida pela implementação de um modelo de governança que facilite a efetiva organização em rede dos atores sociais e organizacionais de um determinado território.

O estudo das DMO e a sua relação com a problemática dos destinos turísticos constituiu o ponto seguinte, tendo aí sido analisado e sublinhado o seu contributo para a internacionalização (Quadro 3). Demonstrou-se que as DMO são um dos facilitadores da internacionalização dos destinos, desde que tenham autonomia e legitimidade para promover um modelo de governança de um território organizado em rede, diferenciando estratégias e ações consoante estas sejam dirigidas para o nível intra, inter ou metaorganizacional.

Por fim, abordou-se a evolução do conceito de internacionalização, na perspetiva do turismo (Quadro 4). Ao tratar desta questão, o nosso principal interesse recaiu sobre a internacionalização de destinos turísticos, tendo sobre este tema sido elaborada uma representação esquemática (Figura 4). A figura aí apresentada sintetiza a perspetiva sobre a questão de investigação que percorre todo o presente trabalho. Através dela pretende-se salientar a vantagem de adotar uma abordagem sistémica, multidimensional e multinível dos destinos turísticos.

A consonância entre os diversos conceitos analisados observa-se na abordagem sistémica que os mesmos privilegiam, salientando a necessidade de organizar a oferta de acordo com a identidade territorial que a enquadra.

A reflexão apresentada sobre o conceito de internacionalização permitiu concluir que esta depende da capacidade competitiva das organizações, da cooperação e colaboração entre os atores organizacionais, do contexto territorial, da articulação entre o local e o internacional e do reforço da identidade regional.

Em síntese, e tendo em conta os conceitos abordados, a internacionalização de destinos pode ser entendida como um processo de gestão estratégica e articulada das dimensões económica, territorial, social e política de um contexto específico, tendo como efeito facilitar o desenvolvimento de organizações e territórios dotados de uma identidade comum. Ou seja, desenvolverem e consolidarem a sua ação interna, para serem competitivos externamente, e interiorizarem estratégias e práticas utilizadas ao nível mundial, que lhes permitam ganharem vantagem competitiva local. É a reflexão sobre este tema que se pretende aprofundar no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 3 - INTERNACIONALIZAÇÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS: DIFERENTES ABORDAGENS

3.1 INTRODUÇÃO

Assumindo como objeto de estudo a internacionalização dos destinos turísticos, a investigação que se pretende levar a cabo visa aprofundar o conhecimento sobre a conceção de internacionalização como um processo estratégico de evolução e de desenvolvimento organizacional e espacial. Desta forma, privilegia-se o estudo dos destinos, numa perspetiva sistémica, porque incluiu os *stakeholders*, os contextos territoriais e os processos políticos, económicos, ambientais e sociais presentes no processo de internacionalização. Neste contexto, procura-se identificar quais as dimensões que têm efeito na internacionalização dos destinos. Outro objetivo é explicitar quais os facilitadores de internacionalização de destinos. Para tal, procura-se definir os facilitadores de competitividade, de redes e de governança que contribuem para despoletar, consolidar e perpetuar o processo de internacionalização dos destinos. Pretende-se, ainda, estudar a relação entre o processo de internacionalização dos destinos turísticos e o contributo da ação articulada e coerente das DMO existentes num determinado território, para que esta ocorra.

Para esse efeito, este capítulo inicia-se com uma síntese das principais abordagens sobre internacionalização, que conduziram à compreensão do contributo das dimensões económica, estratégica e territorial para a internacionalização dos destinos. Por fim, operacionalizam-se os facilitadores e os fatores de competitividade, redes e governança, que emergem do estudo das dimensões já referidas.

3.2 INTERNACIONALIZAÇÃO: SÍNTESE DAS PRINCIPAIS ABORDAGENS

O interesse que o turismo internacional tem suscitado nos últimos anos, não só junto da comunidade científica, mas também nos ambientes políticos, económicos e sociais, prende-se com a importância que este tem para a economia e o seu reflexo no incremento do Produto Interno Bruto (PIB) dos países. De facto, a entrada de divisas, seja pela receção de turistas estrangeiros, seja pela deslocalização de serviços e unidades operativas das empresas turísticas, representa um fenómeno a que ninguém pode ficar alheio (Pillmayer & Scherle, 2014). Contudo, a atração por este movimento de pessoas, bens e serviços também é afetada pelas condições de estabilidade política, social e

ambiental dos países recetores. A segurança, no seu sentido lato, surge como uma das principais condições ao êxito deste processo, já que a promoção da internacionalização depende da confiança dos turistas e da confiabilidade dos mercados. O turismo internacional é um dos setores que tem atraído grande atenção dos governos e do público em geral, pelo reflexo que este tem na economia dos países.

A literatura da especialidade permite destacar duas grandes áreas de conhecimento, quando agrupamos alguns dos modelos teóricos: a económica e a psicológica ou comportamental (Borini, Ribeiro, Coelho & Proença, 2006). Os autores acrescentam que só uma visão integrada dos elementos e dos motivos que desencadeiam os processos de internacionalização permite a sua compreensão, seja a sua finalidade, o seu estudo ou torná-la um instrumento útil de apoio à tomada de decisão dos empreendedores.

Coviello e McAuley (1999) distinguem três escolas que incidem sobre o estudo da internacionalização das empresas. São elas a escola neoclássica do investimento estrangeiro direto; a escola comportamental com o modelo dos estádios; e a escola relacional da qual emanam as abordagens em rede.

Mejri e Umemoto (2010) organizam os diversos modelos sobre internacionalização salientando a tendência para análises mais abrangentes, designadamente as que destacam o compromisso gradual com os mercados estrangeiros que se vai consolidando ao longo do tempo e os processos de adaptação necessários ao ajustamento das operações empresariais à conjuntura internacional.

Já Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006) defendem que a internacionalização deve ser pensada segundo cinco tipologias: modelo de estádios; internacionalização baseada na inovação e esta, por sua vez, inclui os processos em uso; a abordagem em rede; a visão baseada nos recursos; e a teoria internacional sobre o empreendedorismo.

Whitelock (2002) considera que as teorias sobre internacionalização abarcam os seguintes modelos: o modelo Uppsala; o paradigma eclético (OLI – *Ownership, Location, Internalization*) e o de transação de custos; as redes industriais, que incluem as redes interativas relacionadas com o marketing, constituídas por e com grupos internacionais; e a perspetiva da estratégia de negócios. A internacionalização de negócios está diretamente associada ao comércio internacional. Este, por sua vez, depende das relações entre os países, nos campos político, social, tecnológico e cultural. É a atração pela expansão dos negócios, num mundo cada vez mais globalizado, que desencadeia o processo de internacionalização. Por vezes, face aos fenómenos da globalização e da europeização, esta é uma questão de sobrevivência organizacional, das regiões ou dos

países. Daqui decorre a necessidade de abordagens mais sistémicas e abrangentes da internacionalização, que nos permitam compreender e investigar esta temática.

O conceito de internacionalização pode ser equacionado de acordo com diversas dimensões, níveis ou perspetivas teóricas, devido à sua complexidade, o que tem suscitado diversas orientações na investigação científica (Daszkiewicz, 2014). Desde a década de 1950, a investigação tem incidido na sua vertente económica, o que levou a alguma dificuldade na afirmação de outras abordagens, designadamente, a comportamental e a territorial:

Este aspeto prende-se, sobretudo, com o facto de a expansão de empresas transnacionais, bem como as condições em que este movimento ocorreu, entre as décadas de 50 a 70, terem sido pouco favoráveis à internacionalização de pequenas e médias empresas. Neste período encontramos o desenvolvimento das seguintes teorias: teoria de Dunning ou Paradigma Eclético (Modelo OLI), teoria da internalização (Buckley & Casson, 1981) e teoria dos custos de transação (Williamson, 1998; Wach, 2012; Daszkiewicz & Wach, 2012). (Daszkiewicz, 2014, p. 180).

Deste modo, Daszkiewicz e Wach (2012) propõem cinco grupos de organização dos modelos de internacionalização: modelos dos estádios (modelo de Uppsala; modelos baseados na inovação e modelos baseados nos processos de aprendizagem); modelos baseados na teoria dos recursos (inclui os modelos do ciclo de vida das organizações); modelos baseados em intenções (propósitos, vontade, entre outros); modelos de rede e outros modelos que incluem conceitos alternativos.

Wach (2014a) propõe sete tipologias dos diferentes modelos teóricos que explicam a internacionalização das empresas (Quadro 5). Além das perspetivas já referidas, este autor salienta a importância dos modelos estratégicos de internacionalização, baseados na tomada de decisão e na modernização interna das organizações. Outra linha de investigação que se visualiza no quadro 5, igualmente importante para a temática em estudo, é o conceito sistémico de internacionalização, apoiado na gestão do conhecimento.

Quadro 5. Sistematização das diferentes teorias sobre internacionalização de empresas

Abordagens	Modelos	Autores
Modelo dos estádios	Modelos da Escola de Uppsala (<i>U-models</i>)	Johanson e Vahlne (1977); Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)
	Modelos de inovação (<i>I-models</i>)	Bilkey e Tesar (1977); Cavusgil (1980); Czinkota (1982); Lim, Sharkey e Kim (1991); Reid (1981); Rei, Rao e Naldu (1992); Wortzel e Wortzel (1981)
	Modelos híbridos	Juul e Waters (1987); Swedenborg (1982); Yoshihar (1978)
Visão baseada em recursos (RBV)	Modelos baseados nos recursos Modelos baseados nas capacidades Modelos baseados nas capacidades e nos recursos	Toulan (2002); Westhead, Wright e Ucbasaran (2001)
Abordagem de redes	Teorias de internacionalização em rede	Hakanson e Johanson (1992); Johanson e Mattsson (1988); Johanson e Wiedersheim-Paul (2009)
Empreendedorismo internacional	Modelos sobre o empreendedorismo internacional, em geral	Etemad (2004); Schweizer, Vahlne e Johanson (2010); Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006)
	Novos empreendimentos internacionais (<i>new venture</i>)	McDougall e Oviatt (1994)
	Nascer global (<i>Born globals</i>)	Knight, Madsen e Servias (2004); McNaughton e Bell (2004)
Gestão estratégica	Internacionalização rápida	Hashai e Almor (2004); Kalinic e Forza (2012)
	Modelos baseados na estratégia	Bell, Crick e Young (2004); Hagen, Zucchella, Cerchiello e Giovanni (2012).
	Modelos baseados na tomada de decisão	Schweizer (2011)
Abordagem integradora (holística)	Modelos baseados na organização	Andersson e Floren (2008)
	Modelos holísticos globais	Bell, McNaughton, Young e Crick (2003); Etemad (2004); Flecher (2001)
Conceitos alternativos	Modelos baseados no conhecimento	Kutschker, Baurle e Schmid (1997); Mejri e Umemoto (2010)
	Teorias alternativas sobre o nível de internacionalização das empresas	Havens (1994)

Fonte: Traduzido de Wach (2014a, p. 16)

A este propósito, Axinn e Mattysens (2001) alertam para o facto de os modelos sobre internacionalização mais difundidos na literatura não conseguirem explicar este fenómeno, com os contornos e as características com que este se apresenta atualmente. Os autores defendem que grande parte da investigação sobre este tema se tem centrado na explicação da expansão das exportações, no aumento do investimento, em termos globais, e nas decisões que suportam as opções sobre a forma como as empresas avaliam e penetram nos mercados estrangeiros. Contudo, as empresas estão-se a internacionalizar mais do que nunca e de uma maneira muito mais rápida do que antes, combinando diferentes estratégias, serviços e conhecimento, sustentando-se na utilização das redes de ligações políticas, por as considerarem janelas de oportunidade de entrada em países estrangeiros.

Outro aspeto que importa realçar prende-se com o facto de a internacionalização já não ser só dominada por grandes empresas, assistindo-se à presença e afirmação gradual de pequenas e médias empresas (PME) neste processo (Pillmayer & Scherle, 2014). A economia global, o avanço das tecnologias, dos transportes e dos processos produtivos, a crescente especialização e difusão do *e-commerce*, que facilita as relações

diretas com o consumidor final, assim como as redes de conhecimento, obrigam a lançar um outro olhar para a questão da internacionalização, principalmente quando se investiga a internacionalização de destinos turísticos.

Fletcher (2008) apresenta uma outra organização dos diversos modelos teóricos que explicam a internacionalização. Em síntese, afirma que estes se reduzem à abordagem dos estádios, à perspetiva da aprendizagem organizacional e à análise dos fatores contingenciais. Segundo este autor, a abordagem dos estádios permite compreender a evolução gradual resultante da participação inicial das empresas em ações de exportação, para a realização autónoma de todo o processo de exportação direta, seguindo-se, usualmente, o estabelecimento de filiais no estrangeiro, de forma isolada ou através da participação em empreendimentos conjuntos (*joint venture*). Contudo, o autor considera que estes modelos são insuficientes para explicarem o processo de aquisições de empresas no estrangeiro. Seguindo a mesma orientação concetual, surgem as abordagens apoiadas na aprendizagem organizacional, cujo foco é a localização da atividade. As empresas começam por realizar experiências internacionais em mercados próximos ou culturalmente familiares, aventurando-se para contextos mais complexos à medida que vão ganhando conhecimentos e competências nesse domínio. Por outro lado, as abordagens contingenciais salientam a importância da resposta às oportunidades, não tanto como resultado de uma estratégia planeada, mas sobretudo para fazer face às circunstâncias com que as empresas se vão deparando. São as necessidades das organizações que despoletam este processo e que determinam como estas o iniciam e o modo como o conduzem.

No quadro 6 sintetizam-se algumas das perspetivas de internacionalização de destinos turísticos, que foram sendo apresentadas ao longo desta secção e que salientam o seu carácter sistémico.

Quadro 6. Perspetiva sistémica de internacionalização

Autor	Abordagens
Daszkiewicz (2014)	A internacionalização deve ser equacionada em diversas dimensões, designadamente: a económica, a territorial e a comportamental.
Pillmayer e Scherle (2014)	A internacionalização depende da confiança dos turistas e da confiabilidade dos mercados.
Wach (2014a)	A internacionalização é um conceito sistémico, que se deve apoiar na gestão do conhecimento.
Araújo (2013)	A internacionalização é um processo estratégico, que combina a economia com o território.
Fletcher (2008)	A internacionalização é um processo evolutivo de aprendizagem organizacional
Borini et al. (2006)	É fundamental ter uma visão integrada dos elementos e dos motivos que desencadeiam os processos de internacionalização.
Whitlock (2002)	A internacionalização é um processo de resposta à globalização e é fulcral para a sobrevivência das regiões ou dos países.

Fonte: Elaboração própria

Atualmente, a produção científica permite-nos ainda equacionar esta questão segundo um outro ponto de vista, ou seja, enquadrar o estudo da internacionalização em diferentes abordagens, marcadas pela área científica que as sustentam: a económica, a estratégica e a territorial (Araújo, 2013). Estas permitem identificar facilitadores de internacionalização de destinos, já que estes foram definidos como uma unidade territorial, cuja estratégia agregadora deverá conduzir ao desenvolvimento integral dos espaços e das comunidades.

Os conceitos de economia, estratégia e território já foram referidos na revisão da literatura que se apresentou no capítulo 2, quanto ao estudo da relação entre a internacionalização, destinos turísticos e DMO. Este é um dos aspetos fulcrais neste trabalho, pelo que se justifica uma reflexão mais aprofundada sobre cada uma destas abordagens.

A abordagem económica, explanada na secção seguinte, salienta alguns dos vetores fundamentais no incremento da competitividade. Por este motivo, será apresentada uma análise sobre a relação entre a competitividade e a internacionalização de destinos.

3.3 INTERNACIONALIZAÇÃO: ABORDAGEM ECONÓMICA

A investigação apoiada na economia preocupa-se com a internacionalização do ponto de vista dos custos de transação, do paradigma eclético, da organização industrial e do ciclo de vida do produto (Breda, 2010; Figueiredo & Grieco, 2013). As diversas abordagens teóricas sobre o impacte da internacionalização na economia salientam os facilitadores internos às empresas, ou seja, os motivos que desencadeiam a sua vontade de enveredarem por este processo. Também realçam os fatores interorganizacionais, designadamente, a internacionalização sustentada na partilha de recursos, e os fatores externos, relacionados com as condições de formalização dos negócios (Wach, 2014a). Na perspetiva deste autor, são estes os esteios da internacionalização das empresas e que determinam a forma como estas desencadeiam este processo, o ritmo a que o fazem e a forma como o concretizam.

Prates e Balbinot (2010) sintetizam as abordagens sobre internacionalização em duas grandes dimensões. A que enfatiza os aspetos processuais e a que enfatiza os fatores económicos. Os autores consideram que a primeira agrega o trabalho desenvolvido pela Escola de Uppsala, do qual salientam o modelo proposto por Johanson e Vahlne, em 1977, e a segunda é representada pelo Paradigma Eclético apresentado

por Dunning em 1980. Se as abordagens processuais ou comportamentais estão centradas na explicação da forma como decorre o processo de internacionalização, bem como os motivos psicológicos que a facilitam ou dificultam, a perspetiva económica incide, principalmente, na maximização dos resultados.

O termo eclético surgiu para chamar a atenção de que a abordagem económica da internacionalização vai para além do investimento direto no estrangeiro (Dunning, 1988). De facto, importa considerar um número de fatores mais abrangentes, presentes nas estratégias usadas pelas empresas para lidar com os mercados imperfeitos e a transação de bens e serviços além das fronteiras nacionais.

Refletindo sobre a revisão da literatura realizada, afigura-se algo consensual que as motivações das empresas para desencadear processos de internacionalização estão diretamente associadas ao incremento da sua capacidade competitiva. Por este motivo, observa-se um conjunto de estímulos (*triggers*) que funcionam como aceleradores da penetração e fixação nos mercados estrangeiros, pela necessidade de alcançarem mercados alargados. Este impulso é sustentado, muitas vezes, pela procura de recursos, ou porque estes são escassos, ou porque se conseguem com custos mais baixos. Outro aspeto que motiva a internacionalização das empresas prende-se com a tentativa de atenuar os efeitos da concorrência, levando-as a procurarem recursos estratégicos para o seu desenvolvimento, face à globalização da economia.

Ferreira, Serra e Reis (2011) defendem que o processo de internacionalização se compreende através de duas vias de análise distintas: (i) a fase em que as empresas avaliam e exploram os recursos, conhecimentos e competências internas, subjacentes ao processo de tomada de decisão de se internacionalizarem, ou seja, diagnosticam as condições intra-organizacionais; e (ii) a fase em que as empresas ajuízam sobre as oportunidades externas, no que concerne à procura de novos recursos estratégicos, seja do foro tecnológico, da inovação ou no plano comercial, que contribuem para a sua vantagem competitiva, ou seja, as condições meta-organizacionais.

Dependendo de o foco de análise se situar no nível macro, meso ou micro, a realidade em estudo é diferente, ou seja, tem impacte na economia no seu sentido lato, na indústria ou nas empresas (Watch, 2014a).

Dal-Soto, Paiva e Souza (2007) salientam que a capacidade competitiva das empresas resulta da combinação das diferentes formas como estas utilizam os recursos. Esta diferenciação depende, segundo os autores, do domínio da tecnologia e do processo do seu desenvolvimento, da capacidade de compreender os mercados e das competências para associar diferentes parceiros. Desta forma, a internacionalização não

decorre só dos recursos existentes ou alcançados, mas, essencialmente, das competências organizacionais facilitadoras ou inibidoras da sua otimização. Seguindo esta linha de pensamento, pode afirmar-se que a aptidão para internacionalizar está relacionada com a aprendizagem organizacional coletiva, na qual a mobilização de recursos, energias e conhecimento evidencia as competências de negociação e de tomada de decisão dos líderes. Dependendo da capacidade de estabelecer alianças e do entendimento da vantagem competitiva coletiva, seja ao nível empresarial, seja ao nível regional, criam-se elos e dependências que nos transportam para uma outra realidade, muito diferente daquela que se alcança com a ação empresarial isolada. De certo modo, recupera-se aqui uma visão de internacionalização presente nos modelos clássicos, especialmente os de natureza comportamental, nos quais se advoga que as competências organizacionais resultam de aprendizagens sucessivas e do conhecimento gerado com a evolução gradual das empresas, quando estas percorrem os vários estádios deste processo.

Gómez-Suárez e Valenzuela-Martínez (2000) apreciam esta problemática em torno de duas grandes perspetivas: a teoria das organizações e a teoria do marketing. A primeira, na opinião dos autores, reflete-se no modelo de Uppsala, que salienta que o conhecimento decorre da experiência; a segunda visualiza-se no modelo de internacionalização baseado nos custos de transação que decorrem do aumento da capacidade de gestão interna das organizações, aliada a uma estratégia de marketing direcionada para a internacionalização. A conjugação destas duas teorias permite perceber a ação estratégica das empresas no processo de internacionalização, porque lhes permitem dotar-se de competências essenciais visando o “escoamento dos produtos, o conhecimento dos clientes, a adaptação dos produtos e dos processos às necessidades dos clientes e o conhecimento dos fornecedores e da legislação laboral de cada país” (Gómez-Suárez & Valenzuela-Martínez, 2000, p. 1). Em suma, o modelo teórico proposto explica, segundo estes autores, a capacidade de internacionalização sustentável, considerando que esta não é mais do que a atitude competitiva das empresas, medida através do seu potencial para venderem o que produzem.

A Europa é o principal destino do turismo internacional, estimando-se a continuação do aumento de receção de turistas estrangeiros até ao ano de 2030 (Martínez-García & Celma, 2013). Decorrente do aumento da concorrência, a internacionalização tem vindo a ser impulsionada face às oportunidades oferecidas pelos mercados, no contexto mundial (Pillmayer & Scherle, 2014). A capacidade de internacionalização dos destinos aumenta com o incremento da sua capacidade competitiva, que tem consequências nas

suas condições de atratividade (Gorcheva, 2011). Este processo resulta, também, das mudanças nos comportamentos da procura. Contudo, implica novos desafios quanto à diversidade e qualificação da oferta, principalmente a que se estrutura em torno de atividades mais tradicionais. Este é um dos principais problemas na internacionalização do turismo, já que o tecido empresarial que garante a singularidade dos destinos, e a diversidade e qualidade da experiência turística se apoia, em grande parte, em negócios de abrangência local e de pequena dimensão, tipo PME (Pillmayer & Scherle, 2014).

No quadro 7 apresenta-se uma síntese do que é valorizado por alguns dos autores que se destacam na abordagem económica sobre internacionalização em turismo. Verifica-se que a competitividade observada na gestão dos produtos e dos recursos, orientada para a captação de novos mercados, potencia o desenvolvimento das competências organizacionais necessárias à gestão dos riscos e das oportunidades. Por outro lado, é possível verificar que a perspetiva económica de internacionalização em turismo realça os elementos presentes no modelo de gestão estratégica, equacionado ao nível intraorganizacional, ou seja, diagnóstico organizacional, avaliação de resultados, gestão dos processos e reforço da identidade organizacional.

Quadro 7. Síntese das características presentes na dimensão económica de internacionalização

Autor	Internacionalização apoia-se em:
Bartha e Gubik (2014)	Competitividade organizacional relacionada com a gestão dos recursos e da tecnologia dependente das variáveis de contexto.
Breda e Costa (2014)	Captação de novos mercados inerentes à consolidação dos negócios empresariais.
Pillmayer e Scherle (2014)	Construção da identidade organizacional para lidar com a competitividade e a concorrência, num quadro de estabilidade social e política.
Wach (2014a)	Partilha de recursos e condições de formalização dos negócios, que ocorrem a nível micro, meso ou macro.
Assaf e Dwyer (2013)	<i>Benchmarking</i> internacional enquanto ferramenta de monitorização e avaliação dos destinos, conducente à inovação e à competitividade.
Martínez-García e Celma (2013)	Competitividade da oferta relacionada com a capacidade de gerir o conhecimento e as estratégias colaborativas.
Ferreira et al. (2011)	Diagnóstico dos recursos e competências organizacionais que sustenta a tomada de decisão, associado à avaliação das condições externas para internacionalizar.
Gorcheva (2011)	Aumento da capacidade competitiva pela diversificação e qualificação da oferta, ou seja, pelo incremento de condições de atratividade.
Haugland et al. (2011)	Estratégia e políticas coletivas de gestão da oferta que assegure a articulação de produtos e de serviços em conformidade com a identidade regional.
Neto e Francisco (2011)	Decisão estratégica e planeada ao nível do marketing das competências organizacionais, da gestão dos processos e da aplicação da legislação.
Prates e Balbinot (2010)	Fatores processuais e económicos direcionados para a maximização dos resultados.
Dal-Soto et al. (2007)	Capacidade competitiva das organizações para alcançarem, procurarem e gerirem os recursos e oportunidades disponíveis.
Gómez-Suárez e Valenzuela-Martínez (2000)	Sustentabilidade da internacionalização medida através da capacidade competitiva das empresas.
Dunning (1988)	Perspetiva económica que inclui a estratégia e os recursos.

Fonte: Elaboração própria

Na figura 5 sobressai o enquadramento teórico que consideramos explicar de forma abrangente a problemática da internacionalização de destinos turísticos, quanto à

dimensão que se designou por económica. As teorias sobre a competitividade e sobre o planeamento da estratégia organizacional permitem perceber como, quando e de que forma as empresas decidem penetrar, captar ou expandir-se para novos mercados, localizados além-fronteiras, bem como avaliar as capacidades internas, os riscos e as oportunidades inerentes a esses desafios.

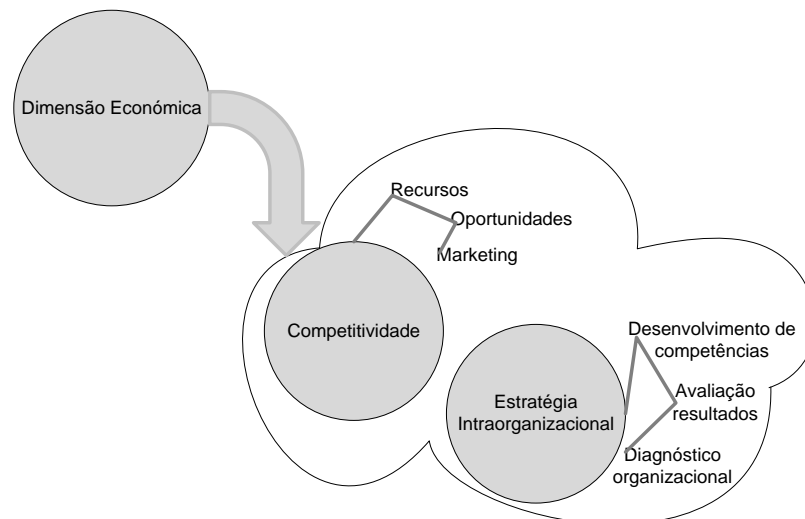


Figura 5. Dimensão económica de internacionalização em turismo
Fonte: Elaboração própria

Pode-se afirmar que, ao nível da gestão interna das organizações, é fulcral a adoção de uma estratégia que as torne mais competitivas, principalmente fora dos limites do destino em que se integram. Para tal, devem dotar-se de competências no âmbito da avaliação organizacional, da gestão integrada de recursos e de oportunidades e da gestão da mudança organizacional. Um plano de marketing alavancado nos fatores anteriores será fundamental à sua externalização. Neste contexto, e retomando uma ideia já apresentada, considera-se que a internacionalização dos destinos turísticos passa, também, por clarificar qual o nível a que se colocam os problemas. Ou seja, quanto à perspetiva económica, podemos afirmar que a internacionalização dos destinos tem impacto na indústria e nas empresas, já que alguns dos fatores que despoletam este processo se encontram diretamente associados com a ação no interior das organizações.

A dimensão que se designou por económica, quanto à internacionalização de destinos turísticos, agrega os facilitadores relacionados com a gestão dos recursos, das oportunidades de internacionalização e da estratégia de marketing, apoiados no modelo teórico sobre competitividade de destinos. Por outro lado, esta abordagem de internacionalização reflete-se na forma como as organizações gerem este processo ao

nível intraorganizacional, isto é, como sistematizam os dados internos e externos da envolvente e os traduzem em decisões estratégicas (diagnóstico organizacional), que permitem contextualizar o posicionamento das empresas, orientarem os planos de desenvolvimento dos recursos humanos (desenvolvimento de competências) e conhecerem a concorrência e as tendências do setor no plano internacional (avaliação de resultados).

Neto e Francisco (2011) defendem que o processo de internacionalização acarreta um conjunto de procedimentos legais e burocráticos que colocam entraves à motivação das empresas para se internacionalizarem, especialmente as que se enquadram no grupo das PME. No entanto, os autores assumem que a internacionalização das empresas passa por uma decisão estratégica e planeada, visando a penetração em mercados estrangeiros, que lhes permitem exportar ou importar produtos e serviços. Desta forma, o processo de internacionalização só será viável se decorrer de um diagnóstico organizacional detalhado, que sistematize as condições do ambiente interno e externo das organizações, sejam elas positivas ou negativas. Em síntese, um processo de internacionalização bem-sucedido passa por enquadrar a inovação dos produtos em uma estratégia de marketing, sustentada num modelo de gestão apoiado no planeamento, que contemple o desenvolvimento das competências organizacionais necessárias à adaptação aos procedimentos, à legislação e às práticas de negócios dos mercados internacionais (Neto & Francisco, 2011).

Deste modo, pode-se afirmar que a dimensão económica da internacionalização dos destinos se foca no nível intraorganizacional e se apoia no planeamento, que permite delinear um modelo de gestão conducente ao incremento da capacidade organizacional para lidar com a concorrência e com os novos mercados. Em suma, ser mais competitivo. A sua eficácia aumentará se se apoiar num comportamento interorganizacional colaborativo, direcionado para a modernização de processos, de conjugação de forças e partilha de recursos.

3.3.1. Internacionalização de destinos turísticos: facilitadores de competitividade

Bartha e Gubik (2014) consideram que a internacionalização está diretamente ligada à competitividade, mas esta não pode ser apreendida isoladamente dos contextos territoriais. As variáveis de contexto, avaliadas através do conhecimento do potencial de um país, do seu potencial externo e do seu potencial interno, são fundamentais para a

eficácia da internacionalização dos negócios, porque refletem o seu potencial competitivo. De facto, o conceito de competitividade a nível macro, dito de outro modo, a nível internacional, ainda é recente. Segundo esta perspetiva, a internacionalização não se pode dissociar do nível a que ocorre. A competitividade nacional, ou seja, a nível meso, depende da capacidade de afirmação das empresas e dos produtos presentes em espaços geográficos mais restritos (nível micro ou local). A capacidade competitiva dos países a nível internacional avalia-se pelo *ranking* mundial ocupado pelas instituições nacionais, ambiente macroeconómico, infraestruturas, capacidade dos mercados, nível educativo e de saúde e desenvolvimento tecnológico, entre outros.

Assaf e Dwyer (2013) também chamam a atenção para a dificuldade de medir a produtividade dos destinos turísticos, principalmente quando queremos comparar resultados entre regiões, já que os seus atributos podem ser bastante diferentes. Todavia, os autores defendem que a avaliação da produtividade dos destinos permite aos líderes definirem políticas e estratégias que reforcem o posicionamento do turismo nas economias dos países. Para tal, é necessário fortalecer as estruturas locais permitindo que os destinos sejam mais atrativos para os visitantes. O *benchmarking* internacional, de acordo com o estudo realizado por Assaf e Dwyer (2013), constitui uma ferramenta importante de monitorização da evolução dos destinos e dos seus ciclos de vida, ao nível mundial, bem como da natureza das tendências da procura, que estimula a inovação da indústria turística.

Por estes motivos, a questão da internacionalização do turismo suscita preocupações quanto à competitividade dos destinos, principalmente as que se encontram associadas com a necessidade de a oferta se organizar para fazer face aos seguintes desafios (Martínez-García & Celma, 2013, p. 45):

- a) A globalização da sociedade e da economia.
- b) A dependência da informação e do conhecimento, conjuntamente com o domínio das novas tecnologias.
- c) A necessidade de preservar a atratividade dos destinos europeus.
- d) O envelhecimento da população.
- e) Uma crescente procura mais informada que valoriza a experiência turística em detrimento do consumo dos produtos isoladamente.
- f) A preocupação com a sustentabilidade do turismo.
- g) O aumento exponencial dos produtos e serviços *low-cost*.

A capacidade de responder aos reptos assinalados reflete-se na necessidade de gestão e organização integrada dos destinos turísticos, para que estes consigam

aumentar a sua competitividade e atratividade e, conseqüentemente, a sua internacionalização. Assim, a internacionalização pode ser vista como a exportação de produtos e serviços, medida pelo volume de chegadas de turistas estrangeiros aos destinos recetores e pelo investimento direto no estrangeiro, bem como pela captação de investimento estrangeiro para esses mesmos destinos. A este propósito, Haugland et al. (2011) salientam que apesar de os turistas perceberem os destinos como uma unidade, a oferta de produtos e serviços ainda é deixada ao livre arbítrio da iniciativa individual, o que nem sempre assegura a coerência e articulação necessária à criação da identidade do destino. Por outro lado, Gorcheva (2011) defende que o grau de internacionalização de um destino não é homogêneo para todo o tipo de negócios, sendo usual encontrarem-se desequilíbrios na capacidade de organização, gestão e internacionalização dos diferentes produtos que integram um determinado destino. Para a autora, este é um dos principais obstáculos à internacionalização dos destinos, porque se reflete na dificuldade de construir e transmitir uma imagem coerente e harmoniosa da região, no que concerne à sua perceção como um único produto turístico.

Dwyer, Forsyth e Spurr (2003) consideram que a competitividade dos destinos se encontra associada à capacidade de as entidades, públicas e privadas, orientarem a sua tomada de decisão para o planeamento e o desenvolvimento de uma marca que transmita a imagem corporativa do destino e que esta, por sua vez, consiga impulsionar o alcance dos objetivos estratégicos definidos para o desenvolvimento turístico das regiões. Outro aspeto importante, salientado por estes autores, é o efeito multiplicador que o turismo desencadeia no desenvolvimento dos outros setores de atividade. Por este motivo, a competitividade dos destinos turísticos tem merecido a atenção da comunidade científica, já que esta tem sido encarada como a capacidade de estes manterem ou expandirem a sua posição nos mercados, pela criação ou integração de produtos que trazem valor acrescentado para as regiões. Dito de outro modo, não são só os benefícios económicos que estão em jogo, mas, principalmente, a alteração da composição da atividade económica dos destinos, para que as entidades privadas possam desenvolver capacidades e acedam a recursos que lhes permitam penetrar e expandir a sua participação nos mercados internacionais. Em simultâneo, as entidades públicas devem conseguir restituir os ganhos gerados às localidades, aumentando a qualidade de vida dos residentes. Este processo necessita da participação ativa de todos os atores locais, independentemente de estarem ou não diretamente ligados ao turismo. Até porque a internacionalização dos destinos decorre, também, da compreensão, por parte de todos os *stakeholders*, das diferentes dimensões do sistema turístico, bem como da existência

de um processo global de avaliação de resultados, suportado num sistema de gestão da informação.

Dwyer, Cvelbar, Edwards e Mihalic (2012) referem que as mudanças políticas, económicas, sociais, tecnológicas e ambientais, que ocorrem em todo o mundo, se fazem a um ritmo cada vez mais rápido e influenciam as preferências sobre as experiências turísticas no presente, bem como as tendências da procura. Por este motivo, a gestão política e estratégica, a longo prazo, são o cerne para o sucesso e acompanhamento das tendências de evolução do setor do turismo. Para estes autores, alcançar um nível de internacionalização dos destinos turísticos, neste contexto de mudanças rápidas, requer DMO com as competências que lhes permitam compreender qual o sentido da mudança, as suas implicações nos negócios e na gestão dos produtos e dos recursos, de forma a apoiarem o tecido empresarial do setor, para ultrapassarem as suas debilidades e desenvolverem as potencialidades empresariais que acrescentam valor ao turismo. Este aspeto assume particular importância na internacionalização das empresas turísticas. A falta de uma estratégia clara e dos instrumentos de apoio necessários à internacionalização conduz as empresas a lançarem-se em desafios sobre os quais não possuem o conhecimento necessário, podendo originar a penetração em mercados externos sem uma direção clara, que se pode repercutir numa desvantagem competitiva temporária ou permanente. Dwyer et al. (2012) defendem que esta questão está na base da menor motivação das empresas para se internacionalizarem e, mesmo quando esta ocorre, nem sempre acontece com o sucesso desejado. Por este motivo, as DMO que integram um determinado destino turístico, tanto as que pertencem ao setor público como privado, para assegurarem a sua vantagem competitiva e, mais importante, a perenidade da sua competitividade, devem apoiar a sua ação numa análise organizacional profunda. Esta, por sua vez, deve incidir sobre o ambiente interno e externo às organizações, munindo-as de conhecimento detalhado sobre os mercados e as suas tendências, para lhes permitir estarem atentas às oportunidades e dotarem-se, antecipadamente, dos recursos necessários para as alcançarem, com o menor risco possível.

Blain, Levy e Ritchie (2005) defendem que as DMO assumem um papel relevante na definição da imagem dos destinos e que esta é determinante para a sua internacionalização, principalmente quando ela é construída de forma a inspirar uma impressão holística do destino. Por vezes, assiste-se a uma preocupação com a qualidade dos atributos individuais de cada região, centrando-se a avaliação do destino na recolha de informação sobre as perceções individuais dos visitantes, correndo o risco

de a informação recolhida refletir a opinião de experiências isoladas, desagregadas do conjunto vivenciado.

Armenski, Gomezelj, Djurdjev, Curcic e Dragin (2012) afirmam que o desenvolvimento contínuo dos destinos já existentes, ou a criação de novos, exige um modelo de gestão atento às necessidades dos visitantes sobre vários aspetos da experiência turística, apoiado no conhecimento dos mercados e na gestão integrada dos diversos recursos. Estes autores defendem que os governos precisam de compreender que é a estratégia definida para a gestão destas variáveis que determina a internacionalização dos destinos. Por outras palavras, o conhecimento sobre as vantagens e as desvantagens competitivas de um destino é fulcral para perceber como esta pode ser reforçada e sustentada de forma duradoura e como é que pode contribuir para a sua internacionalização. Para tal, um modelo de gestão que desencadeie a consciência de destino como um produto global e integrado, pela articulação harmoniosa dos recursos, traduzido numa imagem forte capaz de atrair a procura, deve apoiar-se nos facilitadores mais relevantes para a definição de uma estratégia de internacionalização, apoiada na competitividade porque, neste âmbito, os destinos turísticos competem entre si à escala mundial (Figura 6).

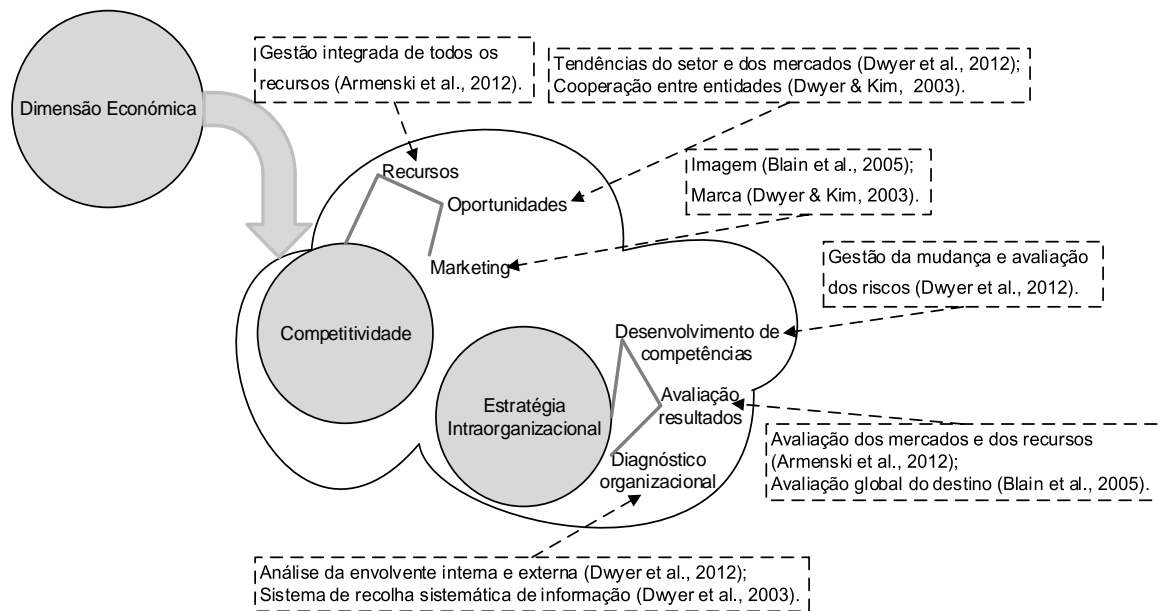


Figura 6. Facilitadores da dimensão económica na internacionalização dos destinos
Fonte: Elaboração própria

Em síntese, a análise da figura 6 permite organizar os facilitadores de internacionalização de destinos turísticos, relacionados com a sua competitividade, e, segundo a dimensão económica, em torno de quatro grandes áreas de atuação:

- a) gestão dos recursos;
- b) gestão do marketing;
- c) avaliação dos resultados;
- d) gestão das oportunidades.

Por tudo o que foi sendo explanado, consideram-se estes os facilitadores que permitem orientar a formulação do plano estratégico de internacionalização dos destinos, quanto à dimensão económica, pelo que se desenvolvem, no capítulo seguinte, os facilitadores e fatores que possibilitam a sua operacionalização. Este é um dos objetivos desta investigação.

Em síntese, a estratégia competitiva dos destinos visualiza-se na capacidade de as empresas, cuja ação tem impacto nesse território, terem atenção aos seus ambientes interno e externo. Ou seja, quando falamos de internacionalização de destinos é fulcral que estes sejam competitivos. A avaliação da sua competitividade, neste contexto, passa pela avaliação do desempenho organizacional, em dois planos:

- a) no nível intraorganizacional, as empresas devem dotar-se de competências de gestão integral dos recursos e avaliação sistemática dos resultados;
- b) na sua relação com o exterior, seja ao nível do destino, seja ao nível internacional, as empresas devem desenvolver competências que lhes permitam ser pró-ativas na gestão de oportunidades de negócio e investirem no marketing.

3.4 INTERNACIONALIZAÇÃO: ABORDAGEM ESTRATÉGICA

A investigação centrada na dimensão da gestão estratégica da internacionalização trata, principalmente, as questões comportamentais ou psicológicas, traduzidas no estudo do papel dos processos e das pessoas que facilitam a internacionalização. Nos últimos anos tem-se assistido a outros entendimentos sobre este assunto, designadamente: a inovação, o conhecimento e a gestão estratégica da internacionalização (Carlsson, 2006).

Pode-se relacionar estas abordagens com os modelos de internacionalização, apresentados na seção 3.2 deste capítulo, mais especificamente com os que têm origem nas ciências comportamentais, que salientam os aspetos mais subjetivos e relacionais do processo de internacionalização. Neste contexto, destaca-se a Escola de Uppsala, a

teoria das redes de relacionamento, a estratégia de negócios e o modelo *born globals* (Figueiredo & Grieco, 2013).

Para Daszkiewicz (2014), as abordagens clássicas sobre internacionalização assumem-na como um processo gradual, cujas experiências nesse sentido reforçam, ou não, a continuidade deste percurso. Atualmente, o autor considera que a internacionalização é desencadeada com base na busca de oportunidades que consolidam as opções estratégicas direcionadas para a competitividade. Por este motivo, o autor propõe uma nova percepção sobre internacionalização, sustentando que a devemos estudar através de uma abordagem integrativa, focados na gestão estratégica conducente ao empreendedorismo internacional. Neste contexto, a internacionalização deve ser olhada de forma holística, na qual sobressaia a explicação do comportamento das organizações conjugada com a teoria sobre redes, associada à clarificação do processo de gestão estratégica que motiva e sustenta esse objetivo. Neste âmbito, a estratégia de internacionalização relaciona-se com a capacidade de empreendedorismo internacional das empresas ou das regiões (Carvalho & Dib, 2013).

Rundh (2001) também chama a atenção para a componente estratégica da internacionalização, ainda que proponha um outro olhar sobre esta problemática:

- a) abordagem progressiva baseada em diferentes fases de internacionalização;
- b) abordagem em rede resultante da cooperação entre os vários *stakeholders*;
- c) perspectiva na qual a internacionalização e o seu crescimento dependem da forma como é definida e realizada a estratégia de negócio.

Para Brito (1993), a colaboração entre as empresas, seja esta equacionada numa perspectiva estratégica ou operacional, é fundamental para o incremento da internacionalização, que, segundo o autor, foi na década de 1980, que teve o seu apogeu:

São de destacar três áreas de investigação: uma abordando a questão das alianças estratégicas (cf. Lorange & Roos, 1991; Gugler, 1992), outra mais virada para o domínio específico das *joint ventures* (cf. Kogut, 1988; Geringer & Herbert, 1991) e finalmente uma terceira centrada no estudo das multinacionais (cf. Buckley, 1987; Doz & Prahalad, 1991). Tudo isto enquadrado com frequência dentro do fenómeno da globalização dos mercados (cf. Lei, 1989; Clarke & Brennan, 1992) e, em especial a partir da segunda metade da década de 80, da questão relativa às estratégias face ao mercado único europeu (cf. Sharp, 1990; Daems, 1990), (Brito, 1993, pp. 2-3).

Menezes e Filho (2009) defendem que as estratégias de internacionalização variam consoante a dimensão da empresa, bem como com os fenómenos de globalização.

Acrescentam que o grande desafio que se coloca aos processos de internacionalização prende-se com o facto de as empresas terem de ser eficientes e eficazes a nível global, rápidas nas respostas locais e inovadoras a nível internacional. Estas deverão ser capazes de orientarem as suas estratégias para, em simultâneo, potenciarem os seus ativos e conhecimentos e fazerem face à concorrência.

Os riscos relacionados com o processo de expansão das empresas, bem como o facto de este acontecer em rede, produz tensões ligadas à perceção da dependência de uns em relação aos outros, que, por vezes, desencadeiam a vontade de as controlar através de sistemas de gestão sofisticados. Contudo, Gomez-Conde, Lopez-Valeiras, Ripoll-Feliú e Gonzalez-Sanchez (2013) afirmam que a relação entre os processos de internacionalização e os sistemas de controlo da gestão existe, ainda que em sentido negativo, porque internacionalizar depende, também, da capacidade de gerir a incerteza ou fatores menos explícitos de todo este processo. A capacidade de gerir o comportamento implícito e o conhecimento tácito vai para além do controlo dos fatores explícitos presentes nestes sistemas de gestão, conduzindo ao incremento de uma estratégia dirigida para a inovação sustentada na colaboração.

Hjalager (2010) defende que a inovação depende da capacidade organizacional para instituir estruturas colaborativas através de alianças e redes, essenciais no turismo, já que é um setor caracterizado pela existência de um grande número de pequenas e médias empresas, tal como assinalam Coviello e McAuley (1999) e Daszkiewicz (2014). Estas, por sua vez, permitem a integração e explicitação do conhecimento tácito existente no seu interior em novas recodificações conducentes a mudanças nas práticas, procedimentos, produtos ou serviços, ou seja, à inovação.

Engelbertink (2010) considera que os serviços também se estão a internacionalizar de forma cada vez mais rápida, levantando outras questões sobre este processo, que não se colocavam à indústria ou que não eram consideradas fatores críticos. O mesmo se passa quando o setor em estudo é o turismo. Diferentes autores advogam que a natureza específica do turismo salienta outras problemáticas sobre internacionalização, que a investigação neste domínio ainda não consegue explicar na sua globalidade. Desta forma, as perspetivas comportamentais da internacionalização e o ser “criado para o mundo” (*born global*) permitem uma análise mais abrangente desta questão, já que salientam as características e perfil dos líderes, as competências organizacionais e o seu foco estratégico, como fatores inibidores ou facilitadores da relação entre o comércio internacional e a indústria do turismo (Engelbertink, 2010).

Para Moraes, Alpersted e Laranjeira (2009), a internacionalização não se pode dissociar da tomada de decisão enquadrada num modelo de gestão estratégica, localizada ao nível das organizações ou dos territórios, caracterizado por seis componentes:

- a) motivação e planeamento estratégico;
- b) conhecimento dos mercados;
- c) seleção dos mercados;
- d) decisão sobre o processo de abordagem a esses mercados;
- e) existência de um plano de gestão de crises e contingências;
- f) definição da estratégia de compromisso com a fixação nos mercados.

Desta forma, pode afirmar-se que o processo de internacionalização se sustenta na gestão articulada dos produtos, dos mercados e da adaptação organizacional, seja ao nível da estrutura, seja ao nível do funcionamento, num contexto com regras, procedimentos e fatores socioculturais específicos. No mesmo sentido, outros autores defendem que as políticas de internacionalização se devem orientar mais para a formação dos decisores das empresas, visando o desenvolvimento de conhecimentos sobre os mercados externos, sobre técnicas de avaliação de oportunidades e de problemas e sobre as tecnologias mais modernas nas quais poderão apoiar a concretização dos negócios (Valenzuela-Martínez, 2000).

Baena-Graciá e Cerviño-Fernández (2009) também realçam a importância da tomada de decisão dos líderes sobre a forma como as empresas iniciam a ação de se internacionalizarem, considerando que esta é a fase mais importante de todo o processo. Os autores apontam as exportações, os contratos (licenças, alianças e franquias) e o investimento direto como as principais opções escolhidas pelas empresas para penetrarem nos mercados estrangeiros, daí que seja fundamental a pesquisa dos recursos disponíveis e o compromisso com os benefícios que se pretendem alcançar, enquadrados num modelo estratégico de expansão e diversificação de produtos e serviços.

Hadley e Wilson (2003) consideram que a tomada de decisão sobre a ação de internacionalizar tem sido estudada como se esta dependesse de uma decisão unilateral dos líderes organizacionais. Contudo, pode olhar-se para o processo de internacionalização numa perspetiva iterativa, cujo conhecimento se vai integrando através da análise e implementação das diferentes fases (motivo para internacionalizar, observação dos mercados, identificação de recursos internos e externos, identificação de parceiros, entre outros). Este movimento pode originar múltiplas e simultâneas decisões,

geridas multilateralmente pelos diferentes atores envolvidos. É nesta fase, segundo estes autores, que se consolidam as aproximações necessárias à formalização de parcerias e à gestão de influências, que se vão traduzindo na concretização de experiências geradoras de novo conhecimento. Esta informação reflete-se, por sua vez, num novo conjunto de decisões conducente à resolução de problemas ou a ajustamentos necessários ao granjear de oportunidades.

Em síntese, o que está em causa é perceber o processo de internacionalização através de uma espiral iterativa, cujo conhecimento adquirido pela concretização de decisões despoleta comportamentos que visam atrair potenciais parceiros, aumentando a capacidade individual de influência. Este movimento marcado por avanços e recuos pretende aliciar parceiros de negócios e facilitar o acesso aos recursos.

Outro aspeto que importa abordar, prende-se com as motivações para internacionalizar. A crescente liberalização dos mercados desencadeou um progressivo interesse sobre as transações comerciais e industriais, sendo vista como uma das estratégias mais eficazes para lidar com a concorrência em mercados cada vez mais competitivos. Daí que a internacionalização das empresas tenha evoluído para investimentos cruzados, nos quais as fronteiras entre as organizações e os países onde os negócios ocorrem sejam, por vezes, difíceis de delimitar. Este fenómeno já não se centra só no domínio empresarial, tendo-se estendido ao campo governamental e político, observando-se uma participação ativa na promoção e na concessão de facilidades, tanto para internacionalizar as empresas do país de origem, como para captar investimento direto estrangeiro. No mesmo sentido, Yeoman e Beeton (2014) afirmam que o futuro do turismo depende da realização de estudos focados sobre a relação entre a oferta disponível, as exigências da procura, os contextos sociodemográficos e os cenários políticos.

O papel das tecnologias de informação tem sido fulcral na promoção dos negócios em grande escala, pela facilidade que introduziram no contacto direto entre as empresas e o consumidor final, independente da localização geográfica de uns e de outros.

Hosseini e Dadfar (2012) argumentam que a internacionalização não pode ser compreendida através de uma única teoria, devido à sua natureza iterativa. Desta forma propõem a combinação de diferentes teorias, designadamente a abordagem sustentada nos custos de transação, a visão baseada nos recursos, a teoria das redes e a teoria das contingências. Os autores defendem que esta perspetiva permite olhar para a internacionalização de maneira holística, porque associa os contextos geográficos aos sociais. Ou seja, a importância da dimensão territorial surge agregada ao ambiente e aos

stakeholders, verificando-se novas iterações sempre que alguma destas variáveis muda, que se refletem em novas conexões entre os atores envolvidos, direta ou indiretamente neste processo.

A análise do quadro 8 revela que a dimensão estratégica de internacionalização salienta a interdependência entre as empresas, entre estas e os diferentes *stakeholders* e entre estes e o contexto em que atuam. Sem dúvida, aqui é o nível interorganizacional que emerge, observado na ação colaborativa de gestão de competências, recursos, oportunidades e mercados.

Quadro 8. Síntese das características presentes na dimensão estratégica de internacionalização

Autor	Internacionalização apoia-se em:
Chiva et al. (2014)	Inovação e aprendizagem organizacional.
Daszkiewicz (2014)	Dimensão económica, comportamental e territorial com influência na competitividade organizacional.
Yeoman e Beeton (2014)	Relação entre a oferta disponível, as exigências da procura, os contextos sociodemográficos e os cenários políticos.
Carvalho e Dib (2013)	Visão integrada do comportamento organizacional, da teoria das redes, do modelo de gestão estratégica e da capacidade de empreendedorismo internacional das empresas ou das regiões.
Della-Corte (2013)	Fatores culturais da região e das organizações que determinam os modelos de gestão estratégica, de gestão do conhecimento, da gestão dos recursos e da formalização de redes e parcerias.
Sánchez-Marín e Monreal-Pérez (2013)	Competências de gestão capazes de assegurar o equilíbrio entre o acesso aos recursos, incluindo os financeiros, e a manutenção da identidade cultural e organizacional.
Hosseini e Dadfar (2012)	Interação entre ambiente e <i>stakeholders</i> .
Engelbertink (2010)	Abordagens comportamentais e <i>Born Global</i> que explicam o comportamento dos líderes e o papel das competências organizacionais neste processo.
Hjalager (2010)	Estruturas colaborativas geradoras de conhecimento e de mudanças nos processos organizacionais, conducentes à inovação.
Baena-Graciá e Cerviño-Fernández (2009)	Processo de tomada de decisão dos líderes na avaliação de oportunidades e riscos.
Menezes e Filho (2009)	Empresas eficientes e eficazes a nível global, rápidas nas respostas a nível local e inovadoras a nível internacional.
Moraes et al. (2009)	Processo de tomada de decisão enquadrado num modelo de gestão estratégica, ao nível dos territórios e das regiões.
Carlsson (2006)	Inovação, gestão do conhecimento e análise do comportamento organizacional (perspetiva sistémica), visando a gestão estratégica da internacionalização, num quadro político favorável à difusão do conhecimento e de produtos.
Hadley e Wilson (2003)	Processo de tomada de decisão dos líderes que acompanha a gestão do conhecimento apreendido em interação com os diferentes <i>stakeholders</i> .
Rundh (2001)	Gestão dos <i>stakeholders</i> , definição de uma estratégia e formalização de redes de forma progressiva.
Valenzuela-Martínez (2000)	Política de internacionalização direcionada para a formação dos decisores.
Brito (1993)	Colaboração entre empresas visando a formalização de alianças estratégicas.

Fonte: Elaboração própria

A análise relacional destas variáveis poderá permitir avançar no conhecimento essencial ao desenvolvimento de destinos atrativos e viáveis a longo prazo. Assim, importa ter em conta as características do tecido empresarial no qual se sustenta o turismo, onde as pequenas e médias empresas têm um papel determinante, dada a sua abundância. Sánchez-Marín e Monreal-Pérez (2013) afirmam que o desafio colocado a estas empresas na ação de se internacionalizarem passa por desenvolverem

competências de gestão que lhes assegurem o equilíbrio financeiro e o acesso aos recursos necessários a estes desafios, sem, contudo, perderem a sua identidade cultural nem incorrerem em riscos que afetem a sua sobrevivência.

A dimensão que se designou por estratégica, quanto à internacionalização de destinos turísticos, salienta os facilitadores relacionados com a gestão da colaboração e das alianças entre os *stakeholders*, apoiada no modelo teórico sobre redes em turismo (Figura 7). Este modelo, neste contexto, reflete-se na forma como as organizações gerem este processo ao nível interorganizacional. Isto é, como dirigem a cultura organizacional e a transformam em práticas de gestão que promovam a inovação e a gestão do conhecimento, entre e dentro das organizações.

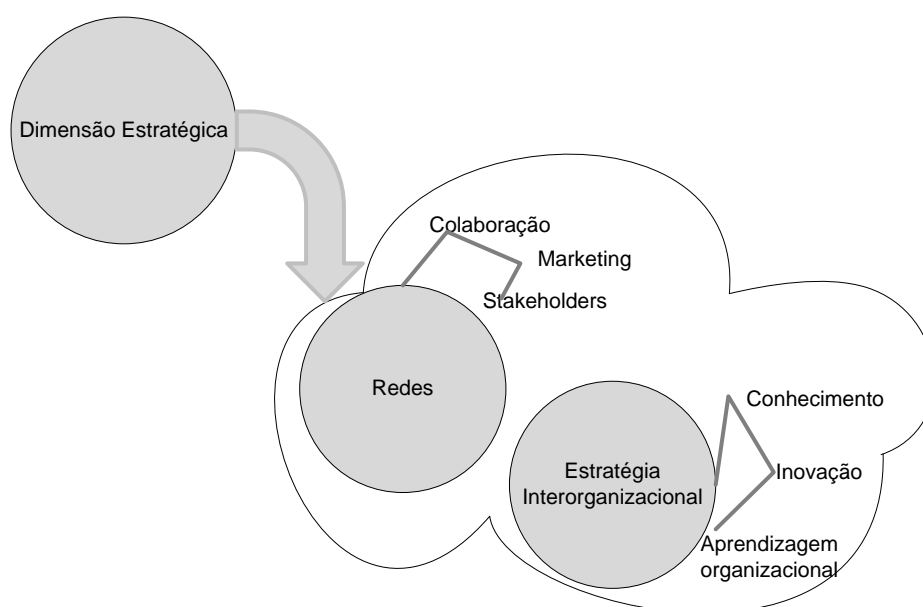


Figura 7. Dimensão estratégica de internacionalização em turismo
Fonte: Elaboração própria

Na figura 7 apresentam-se os facilitadores que permitem compreender a dimensão estratégica de internacionalização e que sobressaem da análise da literatura. O modelo de gestão estratégica das organizações, apoiado no desenvolvimento de uma cultura organizacional facilitadora da gestão do conhecimento e da promoção da inovação, e alavancado na colaboração e partilha de recursos, oportunidades e competências, potencia a internacionalização das empresas. Também permite garantir uma maior eficácia e eficiência neste processo a longo prazo.

Situamo-nos no nível interorganizacional, no qual a capacidade de gerir alianças entre os diferentes *stakeholders*, compreendendo as especificidades culturais inerentes

aos contextos sociodemográficos em que habitam, afigura-se imprescindível para a compreensão do processo de internacionalização em turismo, especificamente de destinos turísticos.

3.4.1 Internacionalização de destinos turísticos: facilitadores de redes e de estratégias colaborativas

O turismo é considerado um vetor estruturante do desenvolvimento económico e social a nível mundial, devido à capacidade de mobilização e de realização, tanto de grandes empreendimentos internacionais, como de pequenos projetos e negócios a nível local e periférico. É esta característica distintiva que confere a este sector de atividade condições e vantagens competitivas na utilização de estruturas em rede, para a gestão de produtos e de destinos, porque facilitam e viabilizam o acesso ao conhecimento e à informação, a recursos, mercados e tecnologia (Baggio, Scott & Cooper, 2013, 2010a; Baggio, 2008; Breda, Costa & Costa, 2006; Chetty & Agndal, 2008; Costa, Breda, Costa & Minguéns, 2008).

Para Hosseini e Dadfar (2012), a revisão da literatura indica que a abordagem das redes, no contexto da internacionalização, abraça duas perspetivas diferentes: “as redes como quadro concetual ou as redes como uma das variáveis a ter em conta no processo de internacionalizar” (p. 182). Todavia, estes autores defendem que explicar este processo através do quadro teórico sobre redes afigura-se difícil, já que a investigação neste domínio ainda é escassa. Por outro lado, os facilitadores identificados na dimensão estratégica de internacionalização salientam os aspetos mais colaborativos das redes, refletidos nas alianças informais entre os *stakeholders*. Por estes motivos, privilegia-se a abordagem das redes como um conjunto de interações, que facilitam a internacionalização dos destinos, quando promovem a gestão da colaboração.

A questão de investigação não são as redes em si, mas o seu contributo para a internacionalização dos destinos turísticos, pelo que se identificaram duas abordagens que aqui merecem ser destacadas:

- a) a perspetiva estratégica de internacionalização de empresas, negócios ou produtos (Breda, 2010; Fletcher, 2008; Fleury e Fleury, 2003; Hadley & Wilson, 2003; Hoffmann, 2002; Vale & Lopes, 2010);
- b) a perspetiva sistémica de internacionalização de territórios, apoiada no trabalho em rede e em estratégias colaborativas (Amaral, 2014; Franco & Estevão, 2010);

Hosseini & Dadfar, 2012; Jiménez et al., 2010; Kim et al., 2005; Mira, 2011; Polese & Minguzzi, 2010; Riege et al., 2008)

A linha de reflexão que apoia este trabalho, quanto a este assunto, é a visão das redes como um dos facilitadores da internacionalização dos destinos turísticos, porque combinam a estratégia do sistema com a gestão em rede das interações, colaboração e cooperação dos *stakeholders* de um determinado território. É esta ideia que será alvo de análise nesta secção.

De uma forma genérica, pode-se sistematizar os diferentes modelos de redes de acordo com a seguinte tipologia: “redes constituídas por vínculos pessoais e laços étnicos; redes formadas pela proximidade geográfica dos seus membros; redes que visam a integração organizacional e, por fim, redes entre clientes e fornecedores” (Daszkiewicz e Wach, 2012, p. 77). Neste sentido, estes autores designam por redes pessoais as que se constituem em torno dos vínculos culturais e afetivos entre os membros, dos quais a confiança e o compromisso com o bem comum são valores inegociáveis. As redes de proximidade geográfica podem assemelhar-se a redes comunitárias, especialmente importantes para a definição de estratégias e desenvolvimento de regiões ou de destinos turísticos, já que os seus membros partilham fortes laços culturais, históricos, políticos, familiares, entre outros. Estes são facilitadores da comunicação informal necessária em processos de gestão da mudança e de inovação tecnológica, que conduzam à eficaz implementação de projetos regionais colaborativos. As redes organizacionais surgem associadas, grande parte das vezes, ao direito de propriedade ou aos investimentos, que se repercutem na necessidade de colaboração entre os seus membros, bem como nas estratégias selecionadas para formalizar os negócios no espaço internacional. Estas redes têm a vantagem de diminuir as distâncias e os receios de penetração em mercados desconhecidos, principalmente quando as empresas não detêm grande experiência neste domínio. Por fim, as redes de clientes e fornecedores são as que apresentam iniciativas mais circunscritas, tanto no tempo como nas ações que empreendem em conjunto. Podem resumir-se a transações específicas sobre um determinado negócio, à participação conjunta num projeto particular, ao desenvolvimento de produtos, entre outros. Qualquer uma destas tipologias de rede se pode formar de baixo para cima (*bottom-up*), de cima para baixo (*top-down*), voluntariamente ou de participação obrigatória, não se verificando grande correspondência entre a densidade, acessibilidade, coesão interna, homogeneidade e estabilidade da rede com a forma como esta é criada (Daszkiewicz & Wach, 2012).

Hosseini e Dadfar (2012) também organizam o estudo das redes, no âmbito da internacionalização, em duas grandes escolas: “Modelo Europeu de Redes e o Modelo Americano de Redes” (p. 183). Na primeira, estes autores, enquadram as redes interorganizacionais, que se desenvolveram, inicialmente, entre empresas industriais, tais como: o modelo IMP (*Industrial Marketing and Purchasing Group*) de Hakansson (1982); o modelo ARA (*Atores, Recursos e Atividades*) de Hakansson e Johanson (1992); e o modelo de redes imbuídas (*Network Embeddedness Model*) de Halinen e Tornroos (1998). Na segunda, para estes autores, encontramos os estudos sobre as redes individuais e as suas consequências no desenvolvimento organizacional, dos quais se destacam as abordagens relacionais propostas por Andersen e Buvik (2002), inspiradas no trabalho de Dwyer e Kim (2003); o modelo de análise de redes sociais de Aldrich e Ruef (2006); e a técnica de mapeamento de redes (*Network Mapping Technique*) desenvolvida por Fletcher (2008).

Tentando sintetizar as principais características inerentes a cada um destes modelos, salientando os fatores que se consideram mais importantes no contexto de internacionalização dos destinos, pode-se afirmar que:

- a) O modelo IMP foca-se na interação entre envolvente, ambiente e atores. A envolvente associa as condições estruturais ou políticas que afetam as relações entre os fornecedores e os clientes, ao nível macro; o ambiente salienta as manifestações de poder, as expectativas e a dependência que emergem entre as organizações de fornecedores e de clientes, ao nível micro.
- b) O modelo ARA apresenta uma estrutura de negócios formalizada em vários níveis, tendo por objetivo final interligar diversas atividades que ajudem os atores organizacionais a otimizarem os recursos e a performance das empresas.
- c) O modelo de redes imbuídas defende o pressuposto de que as empresas se inserem em redes alargadas de negócios, o que afeta as relações entre si e no seu interior, ao longo do tempo e do espaço. Do ponto de vista do tempo, temos a história da organização que influencia comportamentos e expectativas, desencadeando maior apetência por algumas atividades. Por outro lado, as organizações estão imersas num determinado espaço político, social e concorrencial que pode ter implicações no seu comportamento, na forma como tomam decisões, como lidam com os mercados e como incorporam a tecnologia nos seus processos.

- d) O modelo de redes relacionais apoia-se na premissa de que as organizações desenvolvem estratégias para se adaptarem às alterações da envolvente, sendo uma delas o reforço da aproximação aos seus contactos e à rede de relações, com quem, por diferentes motivos, têm ou tiveram alguma interação.
- e) O modelo de análise de redes sociais enfatiza as relações interpessoais entre os gestores de diferentes organizações, cujos percursos se cruzam em direções comuns. Esta perspetiva é bastante visível no processo de internacionalização, já que facilita o acesso à informação e ao conhecimento, permite aprender com as experiências dos outros, reduzir a incerteza e desencadear conexões diretas e indiretas, que se podem traduzir em múltiplas oportunidades.
- f) A técnica de mapeamento de redes proporciona a visualização gráfica do circuito e do número de interações produzidas nas redes sociais. Com o aumento da concorrência, a gestão deste processo afigura-se essencial para as empresas identificarem, antecipadamente, quais as ligações que possuem e quais as que se revelam estratégicas em cada situação. Contudo, esta técnica pode apresentar algumas limitações, se o objetivo for conhecer a natureza e a profundidade das ligações em jogo.

A análise do papel das redes pode sugerir mais algumas questões (Mira, 2011):

- a) os membros que integram espontaneamente as redes representam organizações muito diversas, seja quanto à sua localização, seja quanto aos fins que prosseguem. Por vezes, são as estruturas regionais que sentem a necessidade de se associar em rede, visando a resolução de problemas locais, embora não tenham nem o poder, nem a autonomia, para decidir sobre o tipo de algumas medidas a implementar. De igual modo, nem sempre possuem os meios que lhe é necessário alocar;
- b) a participação na rede é voluntária. Este aspeto sugere um constrangimento paradoxal porque, se num primeiro olhar poderá contribuir para uma atitude colaborativa positiva, por outro lado, reforça a questão já focada, ou seja, a dificuldade de conduzir eficazmente o processo de tomada de decisão em grupo;
- c) os membros das redes tendem a encontrar-se pontualmente, não existindo um modelo hierárquico vertical, ou seja, não faz sentido uma relação de superior subordinado, pelo que o modelo de liderança presente nas redes assume-se como uma variável particularmente sensível e condicionante do seu sucesso (Cohen & March, 1974);

- d) a participação dos membros acontece baseada nos interesses de cada um e no tipo de contribuições que estão dispostos a dar;
- e) a tomada de decisões deve ter em conta os objetivos gerais e particulares das entidades integrantes das redes, os objetivos específicos dos grupos e dos indivíduos envolvidos no processo e, especialmente, os objetivos dos destinos em causa;
- f) a organização em rede é autocontrolada, sendo a sua eficácia observada no conjunto de atividades desenvolvidas, resultando esta, essencialmente, da forma e do tipo de interações que os membros desencadeiam entre si.

Salientando a perspetiva estratégica, Fletcher (2008) defende que a abordagem que melhor permite compreender o comportamento de internacionalização das empresas é a do modelo de redes imbuídas. Este autor considera que as redes relacionais não são mais do que a resposta das empresas a oportunidades que surgem em determinadas circunstâncias, sem obedecerem a uma estratégia organizacional pré-definida de exploração dos mercados. Pelo contrário, as redes imbuídas encontram-se impregnadas num determinado contexto cultural, económico, social e político que facilita as transações entre os seus membros, porque a identidade comum e o foco na interação desencadeiam um movimento facilitador de apropriação de conhecimento e de aprendizagem organizacional. As alianças estratégicas daí decorrentes adequam-se ao espaço internacional, porque ajudam os atores organizacionais a compreenderem melhor a nova realidade e a lidarem mais eficazmente com os desafios tecnológicos, legais e dos mercados. Todavia, para Breda (2010), o papel das redes no crescimento e desenvolvimento do mercado internacional ainda não é consensual, carecendo da realização de investigação mais aprofundada neste domínio. Hadley e Wilson (2003) defendem que o grau de internacionalização das empresas parece estar diretamente associado ao seu conhecimento dos negócios, do quadro legal e da cultura dos países com quem pretendem encetar transações. Fleury e Fleury (2003) acrescentam que as competências organizacionais desenvolvidas pela integração nestas redes resultam, no longo prazo, num processo sistemático de aprendizagem e de inovação organizacional. Tal acontece devido ao facto de as redes interorganizacionais motivarem a procura da eficiência coletiva através de um processo simultaneamente colaborativo e competitivo, no qual cada um procura ir mais além do que o outro, mostrando o que possui de mais positivo e diferenciador, ou seja, as competências em que é mais forte. Vale e Lopes (2010) chamam a atenção para o facto de a colaboração ser fundamental na promoção de uma cooperação mais eficiente. Apoiam esta afirmação nos conflitos, negociações e

confrontos inerentes ao processo estratégico que sustentam a criação de alianças pontuais e informais, que decorrem da necessidade de cada um dos membros defender os seus interesses ou alcançar novos recursos e mercados. Esta dinâmica interativa entre potenciais colaboradores desencadeia oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento de competências necessárias para lidar com a avaliação externa, ou seja, com a concorrência, tanto ao nível do destino, como ao nível internacional.

Por estes motivos, compreende-se a dificuldade de as estruturas em rede emergirem espontaneamente e, principalmente, se manterem no longo prazo, apesar de serem consideradas pelos diversos autores como uma alternativa eficaz aos modelos de funcionamento mais tradicionais.

A complexidade do sistema turístico exige uma nova abordagem ao nível do planeamento e desenvolvimento dos destinos, que implica uma mudança cultural relacionada com a forma de concretizar os negócios e inovar nos produtos e serviços. A organização em rede poderá ser um forte aliado ao desenvolvimento articulado e harmonioso das regiões. Todavia, para garantir a internacionalização dos destinos é fulcral a existência de uma estrutura transformadora das iniciativas e interesses individuais numa vantagem coletiva competitiva. Para tal, esta deve espelhar valores e objetivos comuns, representativos da identidade dos destinos. Os laços afetivos e culturais que emergem da interação negocial entre os *stakeholders* permitem congregar as forças necessárias à projeção de uma imagem forte, porque se encontra ancorada numa identidade comum (Mira, 2011). Todo este processo poderá repercutir-se na adoção partilhada de políticas, estratégias e ações.

Jiménez, Barquín e Villareal (2010) defendem que a capacidade de colocar os atores turísticos a trabalhar em rede implica o estudo dos recursos de cada um dos intervenientes, salientando os que acrescentam valor interno às organizações se forem geridos em comum. Desta forma, assegura-se que os *stakeholders* avaliem a estratégia colaborativa como uma mais-valia, visto que lhes permite responder aos seus interesses pessoais, alcançando resultados que isoladamente dificilmente atingiriam. Estes autores consideram que quanto maior for a capacidade da rede em apresentar resultados coletivos, alinhados com os interesses individuais dos *stakeholders*, principalmente quando estes reconhecem a sua fragilidade individual em os concretizar, maior será a intensidade da interação dos participantes e, conseqüentemente, dos laços de colaboração.

Hoffmann (2002) chama a atenção para a interação e interdependência dos atores organizacionais, cuja complementaridade é crucial para a especialização e vantagem

competitiva das redes organizacionais. Para este autor, a motivação dos indivíduos para mudar e agir sobre os contextos surge da insatisfação sentida com a situação atual e traduz a ausência de agrado sentido pelos indivíduos com os processos em uso. Este desconforto generalizado suscita medos e angústias (resistências) que se sobrepõem ou não à vontade de mudar, consoante a profundidade da reestruturação cognitiva das novas informações e a capacidade de os indivíduos as co-construírem num quadro de valores comum, capaz de desencadear o diálogo relacional no qual estes mutuamente se revejam, quer ao nível do seu autoconceito, quer ao nível das relações interpessoais, quer ainda ao nível das coligações dominantes e dos jogos de poder em vigor. Por vezes, estes medos de avançar na ação surgem mascarados por discursos inibitórios relacionados com a ausência de recursos, financeiros ou outros, falta de oportunidades ou avaliação negativa das medidas propostas, quanto à sua adequabilidade aos contextos alvo de mudança.

No mesmo sentido, Polese e Minguzzi (2010) consideram que os mercados têm evoluído no seu comportamento, visualizando-se uma alteração no foco que orienta a concorrência, designadamente, na atenção dada à criação de uma cadeia de valor, sustentada nas relações estabelecidas entre os diversos atores turísticos. Para os autores, este é o alvo do novo conceito de gestão estratégica do turismo, devido à complexidade crescente dos produtos turísticos, à forma de os comercializar e à crescente globalização dos mercados. Neste novo paradigma, as redes assumem-se como um modelo interorganizacional eficaz na gestão da incerteza da procura, da disponibilidade dos recursos e da flutuação das condições da envolvente. No turismo a problemática das redes tem salientado duas grandes abordagens: “uma destaca as vantagens de uma única estratégia de marketing para cada território e outra, pelo contrário, salienta as preocupações com a gestão dos destinos propriamente dita, observada na operacionalização de diversas estratégias despoletadas pelos vários atores de uma região, quando articulados em rede” (Polese & Minguzzi 2010, p. 117). É sobre esta última perspetiva que nos iremos debruçar. Mais do que salientar a homogeneidade e padronização das estratégias definidas, preocupamo-nos com a explicitação da gestão simultânea da diversidade.

Outros autores, dos quais destacamos Kim, Kim e Lee (2005), são ainda mais explícitos na operacionalização dos custos e benefícios das redes e parcerias, principalmente aquelas que se formalizam entre *stakeholders* públicos e privados. Dos principais benefícios salientam:

- a) redução de custos individuais, principalmente os que estão relacionados com a implementação e manutenção dos projetos;
- b) partilha de riscos entre diversos parceiros com alargamentos de prazos não previstos, muitas vezes associados à resolução de questões ambientais, entre outros;
- c) promoção da inovação, otimizando a qualidade de prestação de serviço;
- d) maiores benefícios económicos pelo aumento da rentabilidade e do lucro, através de maior eficiência na execução dos projetos associada, também, a maiores e mais favoráveis condições de financiamento, criação de emprego e estimulação da economia em geral.

No entanto os riscos deste tipo de organização social são vários (Kim et al., 2005):

- a) perda de controlo do poder político na tomada de decisão sobre o tipo e a natureza de serviços prestados;
- b) custo para os utilizadores;
- c) menor preparação das estruturas políticas para encetar este tipo de negociações, especialmente se os parceiros envolvidos representam grupos económicos competitivos, levando, por vezes, à adoção de medidas sociais, económicas ou outras que podem contrariar as opções ao nível da regulamentação e das políticas públicas;
- d) as estruturas governamentais tiram menos benefícios quando existem poucos parceiros com conhecimentos especializados necessários à formalização de coligações;
- e) menor capacidade de os governos selecionarem os diferentes parceiros de forma imparcial, devido às forças de pressão que exercem os diferentes *stakeholders*.

Por tudo o que foi explanado se compreende que estes processos não surgem de forma isolada, mas é algo que acontece no seio das empresas e das regiões. Exige agentes locais com conhecimento, energia e motivação capazes de agregarem a comunidade na promoção do seu potencial endógeno, captarem conhecimento externo e cooperarem, visando o fortalecimento do posicionamento dos territórios. Por vezes, esta energia perde-se. Dissipa-se contra as barreiras produtivas, de investigação e de mercado, quando não existe um rumo comum entre o setor público e o setor privado, concretizado na falta de políticas facilitadoras do desenvolvimento das economias locais. Este é o desafio que se coloca às DMO, enquanto elemento agregador de motivações,

esforços e recursos presentes nos destinos turísticos, visando atribuir-lhes uma orientação comum ou partilhada, que se repercute na sua imagem, ao nível internacional.

Assim, a capacidade de internacionalização gerada numa comunidade é definida pelo nível de conhecimento e pelas competências de cooperação e de negociação desenvolvidas pelos *stakeholders*, pela forma como esse conhecimento é distribuído e apropriado pelos agentes locais e como estas capacidades são transformadas em vantagem competitiva das regiões. Como geram novas estruturas e modelos de gestão, como estimulam a imaginação coletiva e como se afirmam perante o poder político de forma a conseguirem facilidades ao investimento e acesso aos mercados.

Apoiando-nos na revisão da literatura já realizada, considera-se que a unidade, coesão, identidade e motivação, essenciais ao desencadear destes processos, depende do modelo de governança político, económico e social que vier a ser implementado.

A atitude comunicativa ou discursiva pode conseguir-se pela dinamização de reuniões de debate, *focus-group*, ou outras iniciativas que promovam a participação ativa dos *stakeholders*, tanto nas decisões a seguir, como na forma de as operacionalizar, já que estes manifestam, frequentemente, interesses divergentes ou contraditórios. Amaral (2014) afirma que a perceção da importância da criação de laços colaborativos entre as organizações turísticas já é antiga, visualizando-se na investigação sobre parcerias em turismo e sobre o planeamento colaborativo, com a inclusão da participação da comunidade, bem como no estudo sobre modelos de gestão integrados dos destinos turísticos.

Assistimos diariamente à emergência de redes de relacionamento entre as organizações e as suas concorrentes, fornecedores, entidades governamentais, entre outras, que se afiguram essenciais à coordenação de atividades e gestão de recursos em ambientes complexos, visando a otimização da produtividade e consequente internacionalização de empresas, regiões ou países. Considerando a natureza do sistema turístico e o espaço global no qual este se concretiza, compreende-se a importância da complementaridade e interdependência conducentes ao aumento da sua vantagem competitiva, já que as redes colaborativas facilitam a partilha de conhecimento, experiência, capital, risco e recursos, em contextos, por vezes, um pouco adversos. Todavia, urge refletir sobre a distinção entre cooperação e colaboração.

Para Amaral (2014), o que separa a colaboração da cooperação não se prende com a formalidade da relação estabelecida, mas com a forma como esta é gerida. As relações de cooperação entre empresas caracterizam-se por uma divisão de tarefas e de responsabilidades, resultando o produto final do somatório do trabalho individual

realizado pelos participantes. Por outro lado, a colaboração exige um verdadeiro trabalho em equipa, com a participação efetiva dos envolvidos no entendimento de uma solução conjunta. A primeira adapta-se mais a contextos meta-organizacionais, ao nível nacional ou internacional, e a segunda a espaços geográficos mais circunscritos, ao nível regional ou local. Desta forma, podemos equacionar as redes como um complemento das organizações convencionais, podendo funcionar como uma alternativa aos sistemas formais (Mira, 2011).

As redes e as organizações em rede podem existir tanto à margem como no seio das organizações, podendo ser fundamentais na gestão e transferência de conhecimento e na otimização de recursos partilhados entre estas, constituindo-se como uma estratégia de superação dos recursos limitados ou sectoriais de cada uma das entidades envolvidas, especialmente se os problemas em causa são originados por múltiplas variáveis e exigem, por isso, soluções multi-especializadas, tal como no caso da internacionalização de destinos (Franco & Estevão, 2010).

Riege, Perry e Go (2008) explicitam esta ideia ao sistematizarem um conjunto de razões para se formarem redes, embora a questão da negociação de interesses dos diferentes participantes se mantenha, designadamente:

- a) redução de custos e de riscos de investimento inerentes à presença em mercados altamente competitivos;
- b) aumento da capacidade de aceder a mercados internacionais e otimização de fluxos e de canais de escoamento de produtos;
- c) acesso a conhecimento e informação útil no incremento das aptidões de influência e de poder.

Neste contexto, podemos afirmar que as redes podem constituir um sistema eficaz quando permite organizar os destinos turísticos, tendo em vista a sua internacionalização, em torno de cinco grandes eixos (Mira, 2011):

- a) gestão do marketing;
- b) gestão de recursos;
- c) gestão dos *stakeholders*;
- d) gestão do conhecimento;
- e) gestão da inovação.

Na figura 8 apresenta-se uma síntese da revisão da literatura realizada sobre o papel das redes na internacionalização dos destinos. Verifica-se que internacionalizar os destinos passa, entre outros, pelo incremento de uma estratégia agregadora das forças e iniciativas locais, bem como pelo reforço da identidade cultural de cada região. De igual

modo, a atenção ao exterior e às suas mudanças é fundamental. Trata-se, na nossa opinião, da procura do equilíbrio entre o internacional e o local, entre as organizações como unidades individualizadas e a região como um todo. No entanto, é necessário ter em conta que o intervalo disponível para a colaboração em rede coincide com o que é considerado livre para ser negociado, e só isto está vago para ser usado na construção de bases de poder locais. Só o que é comum às políticas governamentais, à estratégia das organizações participantes e aos recursos disponíveis, e que esteja alinhado com os desafios e tendências do sector deve constituir o foco da negociação na formalização de redes, no que concerne à internacionalização dos destinos.

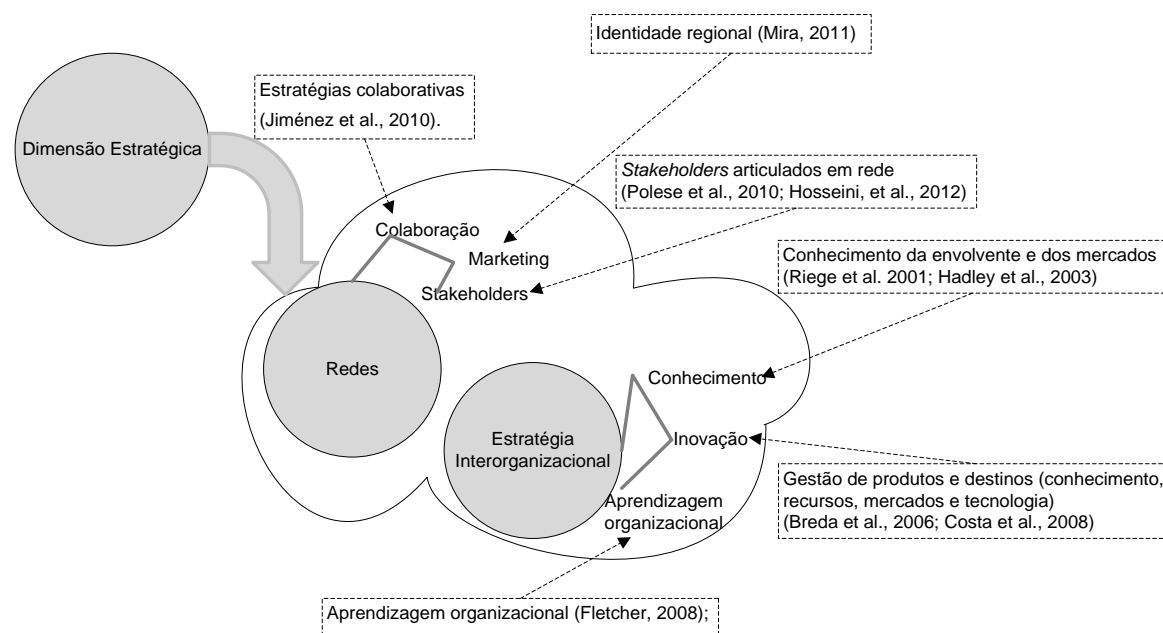


Figura 8. Facilitadores da dimensão estratégica na internacionalização dos destinos
 Fonte: Elaboração própria

A importância da gestão dos recursos e do marketing já tinha sido assinalada a propósito da dimensão económica, abordada no ponto anterior. A estes dois facilitadores acrescem a gestão dos *stakeholders*, do conhecimento, da inovação e da aprendizagem.

Em síntese, pode-se afirmar que todo este processo negocial e de conjugação de esforços poderá focar-se, de acordo com a literatura da especialidade, na gestão em rede dos facilitadores identificados como estratégicos e nucleares para a internacionalização de destinos turísticos, designadamente: marketing, recursos, *stakeholders*, conhecimento e inovação.

Esta intensa atividade relacional desencadeia a necessidade de processos de gestão da estratégia de desenvolvimento e de expansão integrada de empresas e de territórios, o que remete para a necessidade de se contemplar o nível metaorganizacional, ou seja, o territorial.

3.5 INTERNACIONALIZAÇÃO: ABORDAGEM TERRITORIAL

Abordar a questão da internacionalização dos destinos remete-nos para os impactes que esta tem nas dinâmicas locais / regionais, seja pela entrada de turistas estrangeiros, seja pela deslocalização de empresas, produtos e negócios. A envolvente na qual ocorrem estes processos, ou na em que estes são desencadeados, sofre mudanças na sua configuração económica, social e territorial (Azevedo, Locatel, Silva & Gurgel, 2013). Por este motivo, surge a necessidade de regulamentar e planear este fenómeno, assegurando o crescimento económico, o desenvolvimento social, a preservação dos recursos naturais e padrões socioculturais, principalmente quando o movimento de internacionalização se direciona para países menos desenvolvidos e mais interessados na captação de investimento estrangeiro. Já Lanfant (1980) chamava a atenção para esta questão, quando defendia a importância da perspetiva sociológica na abordagem da internacionalização em turismo.

Por outro lado, os modelos de internacionalização de regiões salientam a importância dos territórios, bem como da sua gestão, na qual se destacam:

- a) a organização dos *stakeholders* em rede;
- b) o planeamento e o desenvolvimento dos modelos políticos que lhe estão associados;
- c) a gestão da dicotomia globalização / regionalização.

É neste sentido que, por exemplo, Williamson (1998, citado por Bartha & Gubik, 2014) propõe algumas variáveis que permitem explicar a relação entre as empresas e a envolvente, designadamente:

- a) a cultura da região, que é levada para o interior das organizações pelas pessoas que nelas trabalham e é incorporada na cultura organizacional;
- b) esta, por sua vez, é condicionada por políticas, leis, regulamentos e normas do país (*institutional environment*), tendo implicações no modelo de governança e acabando por se traduzir em regras do jogo, alianças e apoio às transações empresariais;

- c) a forma como se conjugam os dois fatores enunciados produzem, ou não, acesso aos recursos e ao emprego.

Daí que a dimensão contexto ou conjuntura faça sentido que seja tomada em linha de conta quando se investiga a internacionalização de destinos turísticos, porque esta não pode ser estudada como se as variáveis do meio envolvente não tivessem repercussões na eficácia deste processo. E, mais especificamente, como se a base territorial em que assenta o processo de internacionalização pudesse ser ignorada.

Os impactes sobre o território são visíveis e a regulamentação ambiental está atenta aos mesmos. Della-Corte (2013) chama a atenção para a importância da influência do território na cultura organizacional das empresas, principalmente as de pequena e média dimensão. De facto, estas podem ser bastante ricas na transmissão da identidade cultural de uma região, mas, por vezes, revelam menor atenção ao nível do planeamento estratégico e da gestão do conhecimento, indispensáveis à capacidade de penetração e afirmação em contextos distantes e desconhecidos. A sua capacidade de influência de base local não se repercute de forma direta no acesso a mercados internacionais, pelo que a oportunidade de colaborar em rede e de estabelecer parcerias, se afigura como um caminho capaz de as ajudar a superar essa lacuna. Desta forma, o modelo de organizações em rede e as teorias sobre a gestão dos recursos proporcionam-nos um quadro concetual relevante para a explicação do processo de internacionalização deste tipo de empresas. Della-Corte (2013) vai mais longe ao considerar que só compreendendo o papel das pequenas e médias empresas na internacionalização do turismo é que se poderá entender qual o enquadramento estratégico mais adequado para conciliar a inovação e a competitividade ao nível internacional com as tradições, os costumes e a cultura locais. A originalidade colocada na forma como se combinam estas diferentes componentes permitirá criar produtos e serviços singulares, porque estão enraizados nas características culturais específicas de um determinado território, por um lado, e, por outro, porque se encontram alavancados nas tendências e recursos utilizados pela concorrência.

O equilíbrio gerado entre os fatores identitários e a recombinação do conhecimento criado pela participação em processos globais pode determinar as condições para a consolidação de uma vantagem competitiva sustentável, sem descurar o que há de especial em cada região.

Gomes (1991) salienta a importância de distinguir níveis, *locus* e *focus* quando está em causa a análise da cultura organizacional. Isto é, as organizações estão imersas num contexto sociocultural que condiciona as regras, os procedimentos, os comportamentos

e valores adotados, alguns deles implícitos, que vão sendo construídos ao longo da sua ação. Este determina a sua forma de trabalhar e de interagir. Esta ação é indissociável do contexto. E este processo revela-nos umas ou outras coisas dependendo do nível em que nos colocamos: meta, inter ou intraorganizacional.

Por outro lado, a localização, onde ocorre a estruturação do trabalho e a interdependência de tarefas, alianças e negociações, criam espaços próprios que podem ser considerados unidades de análise autónomas. Para Gomes (1991), o *locus* indica-nos as áreas nas quais devemos centrar o estudo, tendo em vista a compreensão do comportamento organizacional. Por fim, o *focus* remete-nos para a natureza do problema em estudo. Este pode incidir na origem da cultura organizacional, na forma como esta se manifesta, nos seus efeitos ou nas transformações internas a que dá origem, dependendo do foco ou do interesse principal que é prosseguido no estudo que é levado a cabo. Compreender a ação das organizações, ao nível interno ou externo, passa por perceber a relação entre o *locus*, o *focus* e os níveis de análise. E, deste modo, será também mais fácil situar e compreender as estratégias que se vão delineando no sentido da expansão, diversificação ou sobrevivência organizacional. Isto é, como as organizações se diferenciam e como mantêm a sua identidade.

Correndo o risco de parecer que esta reflexão nos afasta do cerne da questão em estudo, consideramos que a síntese dos conceitos apresentados nos ajuda a compreender os avanços e recuos no comportamento das organizações, quando o que está em causa é a sua internacionalização. Esta não ocorre de forma linear e, como a literatura da especialidade realça, nem sempre este processo é suficientemente explícito para nos permitir formular uma única e clara explicação.

No mesmo sentido, Kovacs, Moraes e Oliveira (2011) referem que “as empresas são influenciadas pelas características da localização, sendo diferente o contexto dos países desenvolvidos dos que estão em vias de desenvolvimento” (p. 321). De facto, as variáveis de contexto têm um impacte direto na forma como decorre o processo de internacionalização das empresas, sendo necessário, segundo estes autores, realizar estudos longitudinais para avaliar se o espaço físico influencia, ou não, a sua capacidade, bem como a rapidez e o sucesso destas iniciativas. Há diferenças culturais que não se podem ignorar; há a distância física e psicológica; há enquadramentos legais e políticos “mais amigáveis” para a concretização de transações comerciais; e há tendências ou “modas” que motivam as empresas a desencadear estes processos.

Todavia, a vontade de enveredar por uma internacionalização rápida pode suscitar a disposição para a tomada de decisões sem o apoio de um eficaz diagnóstico

organizacional sobre as competências organizacionais existentes, bem como sobre as condições de atratividade dos mercados onde as empresas pretendem penetrar.

Fletcher (2001) vai mais longe ao afirmar que a atividade de internacionalizar depende diretamente das condições internas e externas da envolvente. Nas primeiras inclui as características e a capacidade de gestão das organizações e, nas segundas, os obstáculos e incentivos externos. Este autor defende que a investigação sobre internacionalização tem incidido nos motivos que a desencadeiam, embora se assista, nos últimos anos, a uma visão mais abrangente deste conceito ao equipará-lo a um processo complexo e multidimensional.

O mesmo autor acrescenta que para as empresas serem internacionalmente competitivas têm de aprender a cooperar, tanto dentro como fora do seu país. Esta é uma atividade global, que ocorre de dentro para fora e de fora para dentro, na deslocalização entre países ou na contração da atividade de internacionalizar, quando uma organização decide reduzir ou terminar com a sua atividade num determinado local. As condições de segurança, estabilidade política, quadro legal, entre outras, estimulam estes processos, tanto no sentido positivo, como no seu sentido contrário. Segundo Fletcher (2008), é notória a insuficiência dos modelos teóricos atuais para explicar as novas formas de internacionalização. Ainda que podendo continuar a aplicar-se a alguns tipos ou episódios de internacionalização, os modelos referidos no capítulo anterior não têm em conta a decrescente importância das fronteiras nacionais na formalização dos negócios, o facto de as empresas ou as regiões decidirem estrategicamente nascer internacionais, a formação de blocos comerciais regionais e as alianças que se estabelecem dentro e fora dos países. Estas apoiam-se em algumas tipologias conhecidas, em outras menos convencionais, combinando estratégias, recursos e oportunidades, para que não estão preparados os modelos teóricos vigentes, ou seja, não se afiguram suficientes para as explicar.

A afirmação anterior é corroborada por Kovacs et al. (2011), quando salientam que os diferentes modelos teóricos sobre internacionalização giram em torno de cinco conceitos estruturantes, designadamente: (i) localização, (ii) recursos tangíveis e intangíveis, (iii) modelo de gestão, (iv) aprendizagem e (v) agentes externos. Estes autores realçam que os fatores anteriores encontram algum enquadramento teórico nos modelos de internacionalização. Contudo, a questão territorial continua sem ser suficientemente estudada, designadamente:

A dimensão localização está presente na maioria das abordagens teóricas, nomeadamente: ciclo de vida do produto (CVP) de Vernon (1966, 1979); Escola

de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977, 2003, 2009), Paradigma Eclético (Dunning, 1980, 1988, 1998), Modelo do Diamante da Vantagem Competitiva Nacional (Porter, 1989, 1991, 1999), Escolha Adaptativa (Lam & White, 1999) e Visão Baseada em Recursos (RBV) (Fahy, 2002; Dhanaraj & Beamish, 2003; Sharma & Erramilli, 2004). (Kovacs et al., 2011, p. 322).

Por tudo o já foi explanado, pode afirmar-se que os modelos sobre o ciclo de vida dos produtos (CVP), a Escola de Uppsala, a Escolha Adaptativa e o Modelo do Diamante da Vantagem Competitiva Nacional salientam a vertente processual da internacionalização, seja de empresas, regiões ou territórios, dependendo da estratégia definida ou ambicionada pelas organizações. Ou seja, o seu foco é processual e não territorial. Neste caso, o nível de análise pode ser intra, inter ou metaorganizacional, assim como pode ser institucional, societal ou global. E importa igualmente ter em conta o *locus* de apreciação do estudo, já que a análise do impacte destes processos pode ocorrer a uma escala local, regional ou internacional. Diferentemente destes modelos, a teoria baseada na partilha de recursos salienta a importância da gestão dos recursos tangíveis e intangíveis, bem como da aprendizagem, como facilitadores do processo de internacionalização. O seu foco é, assim, claramente diferente dos anteriores, indicando que a dimensão territorial ou de contexto é essencial na abordagem desta problemática, principalmente quando a variável em estudo são os destinos.

Nilsson, Eskilsson e Ek (2010) consideram que a União Europeia tem tido um papel muito importante na promoção da cooperação e integração de regiões e de países, pelo estímulo ao desenvolvimento regional, lançando programas de desenvolvimento económico, cultural, construção de infraestruturas, entre outros. Para estes autores, o turismo é um setor muito importante na promoção do desenvolvimento regional, porque contribui para o sucesso das estratégias de identificação territorial, cultural e económica, facilitando o processo de edificação da identidade de uma região e, conseqüentemente, a elaboração de perfis de destinos.

Martínez-García e Celma (2013) defendem que a internacionalização de destinos tem de ser equacionada de forma diferente daquela que tem sido aplicada à internacionalização de empresas. Tendo em conta as diferentes variáveis presentes nos destinos turísticos e a necessidade da sua gestão articulada, garantindo a sua unidade e coerência, não se pode olhar para esta realidade, segundo estes autores, como o resultado de um somatório de atores organizacionais isolados, mas como algo distinto,

singular e específico que necessita de ser estudado através de um domínio concetual próprio.

No mesmo sentido, Assaf e Dwyer (2013) defendem que mais importante do que estudar um destino isoladamente é fundamental definir indicadores que permitam a comparação de resultados entre destinos, à escala mundial, porque só desta forma os *stakeholders* se dotam de conhecimento relevante que lhes permite, de forma sustentada, aventurarem-se em ações de internacionalização, principalmente as que se encontram associadas ao investimento financeiro e à expansão dos negócios.

Fleury e Fleury (2003) defendem que a nova economia se caracteriza pela transformação da eficiência individual em eficiência coletiva. Este percurso está diretamente associado às competências organizacionais visíveis nos processos negociais de formalização de redes e parcerias, bem como à motivação para realizarem as mudanças ao nível da sua gestão interna que se vierem a considerar necessárias. Apoiando-nos nesta perspetiva, pode considerar-se que uma região é detentora de um conjunto alargado e diversificado de recursos, tangíveis e intangíveis, cuja otimização depende:

- a) da sua identificação e conhecimento aprofundado;
- b) da identificação dos recursos diferenciadores;
- c) da “maturidade” negocial e gestionária dos atores locais;
- d) da capacidade de os *stakeholders* definirem em conjunto uma estratégia a longo prazo, apoiada num processo sistemático de aprendizagem organizacional, conducente à congregação de forças dirigidas para a inovação regional.

Neste contexto, a internacionalização dos territórios resulta do talento de converter e agregar as iniciativas e capacidades individuais existentes nos planos socioeconómico, cultural e ambiental específico, em iniciativas coletivas concertadas.

O que se visa não é a análise individual das organizações em si mesmas, mas a ação interrelacionada e organizada dos fatores conjunturais de um determinado espaço e dos seus atores. A capacidade para potenciar a energia desta ação coletiva organizada depende do modelo de governança dos territórios.

Todavia, se olharmos para a forma como as empresas, de facto, se comportam nestes processos de internacionalização, e não tanto para o modo como se deveriam comportar, verificamos que estes percursos nem sempre são uniformes, caracterizando-se por avanços e recuos e tendo consequências tanto no ambiente externo como interno das organizações (Fletcher, 2008). A “cola” que liga a ambiguidade interna, gerada pela concretização, suspensão ou interrupção destas atividades no exterior, consegue-se

alcançar quando se privilegiam sistemas em rede e a formalização de alianças estratégicas e colaborativas.

Para Fletcher (2008), o modelo que permite explicar os diferentes fenómenos associados à internacionalização, incluindo a motivação para a aquisição de empresas no exterior, é a perspetiva das redes, apoiada pela governança, enquanto forma de estimular a participação ativa dos *stakeholders*. A gestão da intensa atividade relacional entre os seus membros pode produzir conhecimento explícito e tácito, conduzindo à mudança externa e interna dos processos organizacionais. Esta mudança reflete-se nas regiões e, quando associada à incerteza dos contextos económicos e ao desenvolvimento das competências organizacionais, origina uma ambiguidade que tem de ser gerida (Gomez-Conde et al., 2013). A combinação de estratégias em rede, visando a competitividade dos destinos, facilita a gestão da ambiguidade e da incerteza, desde que se apoie na organização coletiva da colaboração entre os atores de um determinado território.

Nesta investigação, é a abordagem holística de internacionalização que será tida em conta, já que foca:

- a) a interação entre as condições demográficas e culturais de um país;
- b) a experiência e conhecimento das empresas sobre as práticas e condições dos negócios internacionais;
- c) o conhecimento dos aspetos socioculturais dos países estrangeiros;
- d) um modelo de gestão estratégico orientado para o planeamento e a proatividade;
- e) a capacidade tecnológica para desenvolver produtos competitivos.

No quadro 9 observa-se a influência das opções políticas na construção de um modelo de gestão estratégica dos territórios, quando articulam a iniciativa dos *stakeholders* com os recursos disponíveis, ou a desenvolver, e com a identidade cultural das regiões.

Quadro 9. Síntese das características presentes na dimensão territorial de internacionalização

Autor	Internacionalização apoia-se em:
Assaf e Dwyer (2013)	Dotar os <i>stakeholders</i> de conhecimento relevante de apoio à tomada de decisão de internacionalizar, para o qual é fundamental que esse conhecimento surja da aplicação e análise de indicadores.
Azevedo et al. (2013)	Transformações (mudanças) da configuração económica, social e territorial.
Della-Corte (2013)	Definir a estratégia para conciliar a inovação e a competitividade a nível internacional, com as tradições, os costumes e a cultura locais.
Martínez-Garcia e Celma (2013)	Internacionalização de destinos necessita de um quadro concetual próprio, já que se apoia na gestão articulada e coerente de recursos, atores e território.
Kovacs et al. (2011)	Características do contexto (localização), recursos, modelo de gestão e agentes externos.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 9. Síntese das características presentes na dimensão territorial de internacionalização (continuação)

Autor	Internacionalização apoia-se em:
Nilsson et al. (2010)	Estratégias de identificação territorial, económica, cultural, social e política, específicas de cada região.
Fletcher (2008)	Combinação de estratégias, recursos e oportunidades que desencadeiam os processos de <i>Born Global</i> ou <i>Born Regional</i> , concretizados através de uma estratégia colaborativa e em rede.
Fleury e Fleury (2003)	Capacidade das regiões para transformarem a eficiência e eficácia individuais em eficiência e eficácia coletiva tendo em conta o quadro social, económico, cultural e político do meio ambiente.
Fletcher (2001)	Competitividade apoiada nas condições demográficas, culturais e políticas da região, nas competências das organizações e modelo de gestão orientado para o planeamento e na gestão de recursos e cooperação (visão holística).
Lanfant (1998)	Perspetiva sociológica e de desenvolvimento.
Williamson (1998, citado por Bartha & Gubik, 2014)	Dimensão territorial que inclui os <i>stakeholders</i> , as redes, o planeamento, o desenvolvimento e os modelos políticos, que influenciam a cultura organizacional e o estímulo às transações empresariais.

Fonte: Elaboração própria

No entanto, a necessidade de produzir destinos territoriais integrados pode levar à construção de bases de poder regional ou local que, ainda que sejam extensões do poder governamental, obrigam à capacidade de influência e de negociação junto do poder político nacional e local (Emans & van Tuuren, 1998).

Uma alternativa para o funcionamento destas novas configurações económicas, sociais e políticas é a que propõe Putnam (2000), quando distingue *place-based communities* de *interest-based communities*. As aproximações e as alianças podem emergir por proximidade territorial ou por consonância de interesses, independente da formalização da estrutura que as sustenta. Esta nova estrutura não inibe nem impede o normal funcionamento de outras iniciativas que estejam em curso, mas potencia a articulação e implementação de propostas de intervenção nas quais a metodologia de partilha e de conjugação de esforços só resulta se existir a vontade individual de ‘querer fazer’ aliada ao dinamismo institucional que ‘permita fazer’ (Quadro 9).

Frequentemente os governos tendem a “blindar” as bases de poder local, responsáveis pela animação de projetos localizados num dado território, já que a responsabilidade da sua liderança cabe, usualmente, às estruturas governamentais centrais. Estas, muitas vezes, têm como missão negociar a sua concretização segundo um modelo político previamente estabelecido. E, nem sempre, os líderes públicos conseguem conduzir esta negociação promovendo a adesão dos diversos parceiros locais a estes projetos, numa perspetiva de longo prazo, especialmente quando estamos perante a exploração turística de recursos naturais (Buhalis, 2000).

Este é um aspeto crucial na dificuldade em gerir e animar a estrutura sistémica dos destinos, pois exige a adoção de estratégias de atração de clientes globais, para o qual é fundamental um papel ativo e integrado entre fornecedores, empresas, população local e

estruturas governamentais (Erkus-Öztürk, 2009). A internacionalização destes sistemas organizados em rede necessita de um modelo de gestão que legitime e acolha a participação dos *stakeholders* na definição das políticas e das estratégias a seguir. Isto é, um modelo de governança que reconheça a importância das relações entre a política e a economia (Canet, 2004).

O conceito de governança implica reequacionar o papel dos atores económicos, sociais e políticos na adoção de uma nova visão de organização da região estruturada em torno da inovação, à qual não se adequa o modelo de gestão pública centralizado e hierarquizado (Canet, 2004). A negociação contínua entre o poder formal e o poder das partes interessadas implica encontrar o equilíbrio entre as facilidades financeiras e legais a que os governos poderão atribuir determinados investimentos e a autonomia das organizações. A figura 9 representa uma síntese dos facilitadores de internacionalização dos destinos, segundo a abordagem territorial, identificados na revisão da literatura. Também salienta a importância de um modelo de governança dos territórios, isto é, de uma forma de organizar a ação coletiva ao nível metaorganizacional. Planear recursos, motivar a cooperação e coordenar a ação coletiva afiguram-se as características essenciais de um modelo de governança dos destinos, tendo em vista a sua internacionalização.

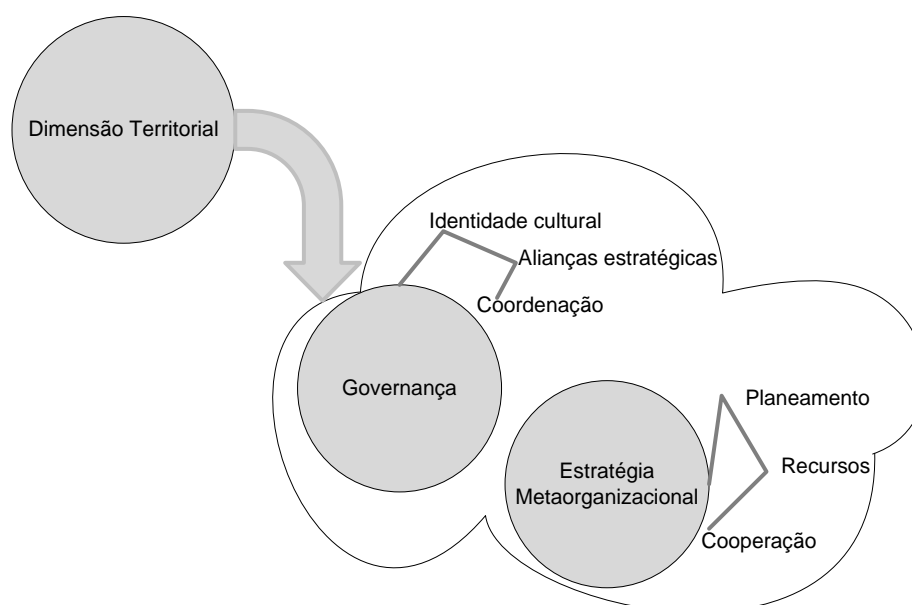


Figura 9. Dimensão territorial de internacionalização em turismo
Fonte: Elaboração própria

A internacionalização dos destinos requer transformações na configuração económica, social e territorial, alicerçadas num modelo de governança que facilite a

manifestação das características singulares das regiões, a promoção dos recursos endógenos e a formalização de redes e parcerias. As DMO poderão ser elementos facilitadores deste processo, enquanto mobilizadoras das dinâmicas de inovação social, dos recursos existentes e da coordenação de um projeto coerente, no qual se revejam e participem os diferentes atores de um determinado território. Para tal necessitam de autonomia de decisão, de legitimarem a sua ação através da coordenação da participação de todos, contribuindo, assim, para o reconhecimento dessa mesma legitimidade aos olhos dos *stakeholders*.

3.5.1 Internacionalização de destinos turísticos: facilitadores de governança

Por tudo o que referimos se enaltece e se compreende que os grandes desafios que se colocam à internacionalização dos destinos estão associados ao desenvolvimento de modelos de governança capazes de articularem de forma harmoniosa a competitividade, as alianças estratégicas e a inovação, a nível metaorganizacional (Beritelli & Laeser, 2014; Bramwell & Lane, 2012; Fernandes & Eusébio, 2014; Hall, 2012; Hall & Campos, 2014; Volger & Pechlaner, 2014). De facto, o grande número de *stakeholders* envolvidos na definição da identidade dos destinos e das características dos produtos turísticos, bem como a sua diversidade cultural, territorial, natureza jurídica, dimensão, capacidade de influência e de pressão é tão vasta, que se torna difícil construir uma imagem congruente, tanto de produtos como de destinos, que são utilizados e percebidos à escala mundial. Daí que seja necessário clarificar a dimensão territorial, bem como o nível a que esta ocorre (internacional, nacional, regional ou local), de forma a selecionar os facilitadores que permitem que esta aconteça, de forma sustentada, e que apoiem a ação das DMO para uma estratégia de internacionalização.

Hall e Campos (2014) consideram que governança é o ato de governar, sendo um tema recente de grande debate, já que remete para a discussão do papel do Estado nas sociedades contemporâneas. No turismo, para estes autores, este conceito tem estado associado à questão do planeamento das políticas públicas e do território, embora se assista a uma evolução nesta linha de pensamento, em que a governança é “a relação entre a intervenção do Estado / autoridade pública e autonomia social ou auto-regulação” (Hall & Campos, 2014, p. 5).

Valente, Dredge e Lohmann (2015) realçam que os primeiros trabalhos sobre governança se sustentaram na premissa de que o poder, a experiência e os recursos para gerir o turismo foram distribuídos entre os atores públicos e privados, e que esta é mais

eficaz quando estas entidades trabalham em conjunto. Ou seja, a linha de investigação que defende a colaboração, as parcerias, a partilha de poder na definição das políticas e o estabelecimento de acordos de cooperação entre o setor público e o privado, tem ganhado força na comunidade científica, já que esta nova abordagem permite diluir o impacto negativo de um setor que se tem focado na defesa de interesses corporativos e na maximização do lucro. Todavia, estes autores defendem que a eficácia da governança está diretamente associada ao modelo de liderança que a acompanha, que, por sua vez, condiciona o processo de tomada de decisão e o nível e a qualidade de envolvimento dos atores locais no desenvolvimento do turismo.

Rodriguez-Herrera (2012) defende que a governança pode ser analisada segundo diferentes perspetivas, nomeadamente: “a) indicar um novo estilo de governo, diferente do modelo de controlo hierárquico, caracterizado por um maior grau de cooperação e de interação entre os atores privados, no interior de redes que partilhem a tomada de decisão entre o setor público e o setor privado; b) apoiar-se nos modelos de organização económica para evoluir para novos modelos de organização e coordenação social” (p. 97). Ou seja, o conceito de governança não se resume só às teorias política e económica, mas procura refletir algo mais vasto, tal como a coordenação das dinâmicas sociais. É nesta última perspetiva de governança que enquadrámos a reflexão que a seguir se apresenta.

Durán-Fuentes (2013) refere que a conceção atual de governança salienta dois aspetos:

- a) a governança já não se centra sobre o *locus* do poder, mas preocupa-se com o papel desempenhado pelos líderes das instituições políticas, principalmente com a sua capacidade para conduzir as mudanças internas e externas que afetam os países e que têm efeito na vida dos atores locais;
- b) a capacidade de governança visualiza-se na formulação de políticas apoiadas na identificação e coordenação de prioridades e objetivos comuns, bem como na prestação de contas da ação de governar, tendo por fim último, entre outros, a redução de tensões e de conflitos sociais.

Bramwell e Lane (2012) defendem que é necessário adaptar os modelos de governança aos contextos turísticos, tendo em conta dois requisitos fundamentais:

- a) a participação de um conjunto de atores organizacionais na tomada de decisão sobre as questões do turismo, sendo imprescindível a participação da comunidade residente no destino;
- b) o modelo de governança deve ajustar-se e refletir as condições específicas do destino, aos níveis económico, sociocultural, político e ambiental. Neste contexto,

é fulcral definir regras e níveis de regulação da tomada de decisão, dos procedimentos a adotar e dos domínios em que existe autonomia local, sobre as questões em debate.

Nestas condições, o processo de governança salienta novas formas de associação entre as entidades públicas e privadas, sendo a coordenação e a gestão dos assuntos públicos algo que deve ser alvo de avaliação pela sociedade no seu conjunto. Por estes motivos, a tomada de decisão coletiva gera interações e interdependências entre os atores locais, nem sempre tranquilas, mas seguramente eficazes quando o que se pretende é alcançar metas comuns com o menor conflito de interesses, no longo prazo (Durán-Fuentes, 2013).

Fernandes (2014), a propósito de destinos de montanha, entende que as suas características endógenas, ao nível da cultura e do património, estruturam um modelo territorial diferenciado, cujo planeamento deve atender a variáveis como: multifuncionalidade, participação, cooperação e inovação. Neste sentido, a possibilidade de assegurar a internacionalização destes destinos passa, em grande parte, pela implementação de modelos de governança facilitadores do estabelecimento de um compromisso entre os *stakeholders* com a aplicação das políticas públicas e a execução dos planos de desenvolvimento, o que exige uma melhoria da coordenação entre o setor público e o privado.

Fernandes e Eusébio (2014) reforçam esta vertente, afirmando que a governança obriga a que o planeamento e ordenamento do território, no setor do turismo, seja simultaneamente interativo e colaborativo. Para estas autoras, a participação dos diversos *stakeholders* não é só ao nível da execução das políticas e dos planos de ação, mas começa com a definição da estratégia de construção do próprio destino. Por este motivo, a governança de destinos turísticos carece da articulação entre a política e a gestão, constituindo “o estabelecimento e desenvolvimento de regras e mecanismos para a política, bem como estratégias de negócio, envolvendo todas as instituições e indivíduos” (Fernandes & Eusébio, 2014, p. 254)

Esta nova forma de organização territorial, política e social visa, entre outros:

- a) assegurar o posicionamento do destino face à concorrência;
- b) garantir que as empresas locais se dotem de recursos e de competências que lhes permitam agarrarem as oportunidades;
- c) otimizar as potencialidades do meio pelo incremento de relações entre as organizações dos diferentes setores de atividade.

Farmaki (2015) afirma que a implementação de um modelo de governança só é eficaz se se sustentar na responsabilidade, transparência, envolvimento, gestão, eficiência e poder. Para alcançar este nível de organização social e política é fundamental, para esta autora, a existência de redes eficazes quanto à:

- a) partilha de objetivos;
- b) distribuição de benefícios e financiamento;
- c) motivação da participação dos membros;
- d) estrutura de gestão, cujo modelo de liderança permita que estas redes funcionem.

A organização da comunidade em rede pressupõe a estruturação do território segundo os pressupostos da governança. A eficaz operacionalização destas duas variáveis permite consolidar a internacionalização dos destinos, porque os dota de competências internas fulcrais à afirmação do seu posicionamento, bem como de competências externas essenciais para fazer face à concorrência, ao nível mundial.

Colocando assim a questão, podemos afirmar que a governança é uma forma de gestão económica, social e política de uma determinada região, cuja cooperação, colaboração e interação entre os *stakeholders* para a resolução de problemas facilita a explicitação e implementação de uma estratégia coletiva, especialmente importante no domínio da internacionalização das regiões, porque reforça a sua identidade (Araújo, 2013).

Volgger e Pechlaner (2014) indicam o crescente interesse da comunidade científica em compreender os benefícios e desvantagens da governança. Também associam ao sucesso dos destinos a presença de DMO com legitimidade e vocação para os gerir sob a forma de rede. Estes autores afirmam que só este modelo de governança dos destinos turísticos garante o envolvimento efetivo dos *stakeholders* no desenvolvimento das regiões, bem como os comprometem com a adesão a um projeto integrador, que garanta o sucesso, tanto dos destinos como da ação das DMO. Esta nova forma de organização territorial destaca o estilo de liderança seguido por estas entidades, que deve reconhecer a incoerência inerente aos modelos tradicionais centralizados e hierarquizados, já que não se pode pressupor que os *stakeholders* de um determinado território, mesmo que integrem um setor de atividade análogo, estejam naturalmente motivados para trabalhar em conjunto. Por outras palavras, a promoção da cooperação entre as partes interessadas carece da implementação de formas de autogovernança dos destinos turísticos, se o que se visa promover são estratégias conjuntas e articular interesses coletivos. A forma como as DMO conduzirem este processo e os resultados que os destinos alcançarem, enquanto unidade

de análise turística, permitem medir o seu sucesso, quanto ao planeamento e desenvolvimento.

O que urge analisar é o modelo de governança que se afigura mais adequado para a internacionalização dos destinos, ou seja:

- a) o que facilita a emergência da confiança na distribuição de recursos;
- b) como se atribui o financiamento necessário ao desenvolvimento de projetos;
- c) qual a estratégia para o incremento de competências e de conhecimentos;
- d) como se fortalecem os laços de cooperação entre os atores organizacionais.

Pechlaner, Kozak e Volgger (2013) salientam a relação entre governança e liderança. Para estes autores “a liderança eficaz deve conduzir ao desenvolvimento de capacidades de produção de resultados, de mobilização e motivação de seguidores, de comunicação de objetivos e metas, e de articulação de papéis e responsabilidades” (Pechlaner et al., 2013, p. 6). Este modelo de liderança, por seu lado, leva a distinguir entre governança do destino e liderança do destino. Ou seja, a primeira remete para as teorias de liderança distribuída (Lousã, 2013; Mumford et al., 2002) e a segunda para o conceito de liderança transformacional (Bass, 1985; Burns, 1978). Não sendo a questão da liderança uma das preocupações desta investigação, a sua breve referência prende-se com as suas implicações no modelo de governança que poderá emergir nos territórios. Para estes autores, a governança dos destinos pode conduzir a modelos de organização das regiões mais preocupados com os mecanismos de coordenação, construídos através da participação efetiva dos *stakeholders*. Pelo contrário, a liderança dos destinos foca-se na motivação da ação coletiva a um projeto previamente delineado. Colocada a questão nestes termos, parece que governança e liderança estão em campos opostos, ou que um quadro teórico se sobrepõe a outro.

Na perspetiva de internacionalização de destinos o que importa reter é que a governança tem em conta a coordenação da participação ativa dos *stakeholders*. A liderança procura dirigir e atrair colaboradores, motivando-os para um projeto comum. No entanto, a governança também pode e deve ter liderança; uma liderança distribuída, cíclica e rotativa, que represente, e onde se vejam representados, os interesses e objetivos de todos os *stakeholders*.

No capítulo anterior considerou-se que os destinos são sistemas complexos, difíceis de controlar. Esta realidade obriga a mecanismos de mudança e de adaptação flexíveis e dinâmicos, face às constantes alterações que ocorrem na envolvente. A implementação de modelos de governança nos destinos pode passar por explorar alternativas a métodos de gestão usualmente rígidos e deterministas (Baggio et al., 2010b).

Ruhanen, Scott, Ritchie e Tkaczynski (2010) consideram que as principais dimensões da governança são: responsabilidade, transparência, participação, estrutura, eficácia e poder. Estes autores defendem que o conceito de governança é passível de diversas leituras, principalmente quando abordamos a questão dos destinos turísticos. No entanto, apresentam diferentes definições de governança, dependendo do quadro concetual em que estas se apoiam.

Governança corporativa visualiza-se na forma como as sociedades são dirigidas e controladas; governança política observa-se na gestão consciente das estruturas visando reforçar a legitimidade do poder público; governança do ponto de vista das ciências políticas contemporâneas é definida pela existência de redes interorganizacionais e auto-organizadas, que se caracterizam pela troca de recursos, responsabilidades e autonomia de decisão face ao poder central do estado (Ruhanen et al., 2010, p. 5).

Reforçando o que já foi apresentado anteriormente, é a conceção de governança, como modelo de dinamização de redes colaborativas, inter e meta-organizacionais, autorreguladas e com autonomia na tomada de decisão, que orienta a presente investigação. Nesse sentido, existem dois facilitadores deste processo, ou seja, comunicação e conhecimento.

Polese e Minguzzi (2010) mostram que é o processo de comunicação que permite a identificação do conhecimento endógeno que contribui para a valorização territorial. Defendem, também, que é a gestão deste capital local que conduz à formulação de um produto turístico global e despoleta a criação de serviços direcionados para a utilização racional dos recursos territoriais. Este processo de formação e consolidação do trabalho em rede necessita de ser gerido por uma estrutura que seja capaz de compreender os requisitos locais e os transformar em algo inovador e competitivo. Esta abordagem multidimensional da gestão territorial exige decisões sistémicas consistentes, apoiadas num modelo de governança que aproxime a economia da política, porque tem em conta a multipolaridade de interesses, opiniões e oportunidades que nascem num meio em transformação (Canet, 2004).

Menezes e Filho (2009) sustentam que operar num cenário internacional obriga as empresas a desenvolverem competências para conhecerem os mercados e estarem atentas às oportunidades, dotarem-se de recursos especializados e direcionarem a sua atenção para a gestão do conhecimento. É este processo integrado e transversal à gestão de recursos, de conhecimento e de oportunidades que desenvolve nas organizações a capacidade de agir a nível local, aplicando modelos e soluções adotados a nível mundial.

Adaptar as respostas aos problemas singulares dos destinos, inspiradas em experiências globais de sucesso é, sem dúvida, demonstrador da capacidade de inovação de uma região.

Uma das limitações que é apontada à gestão dos territórios, segundo o modelo de governança, prende-se com a dificuldade de implementar uma gestão pública descentralizada, de acordo com os princípios do modelo de gestão participada. Até porque, na gestão dos destinos turísticos, uma das dificuldades é a definição dos limites do espaço turístico, do ponto de vista ambiental e cultural, que choca, frequentemente, com outras formas de organização do território, nos domínios políticos, sociais e religiosos (Carlsson, 2006).

Outro constrangimento surge com a dificuldade de os atores públicos coordenarem os diferentes serviços entre si, bem como partilharem responsabilidades e poder de decisão com os diversos atores privados (Durán-Fuentes, 2013). Este autor defende que algumas estratégias para reduzir as contrariedades associadas à gestão dos territórios, segundo o modelo de governança, podem ser a formalização efetiva de redes e parcerias e a criação de observatórios de turismo, porque a gestão de informação e a sua difusão facilita a partilha de um propósito comum, bem como dota os *stakeholders* de conhecimento sobre o setor. Este, por sua vez, pode-se repercutir no aumento de sentimentos de segurança quando é necessário correr riscos, inovar ou mudar procedimentos.

Todavia, apesar da variedade de perspetivas sobre governança, a literatura da especialidade revela algum consenso sobre a aplicabilidade deste conceito ao turismo, já que este setor de atividade se caracteriza pela interseção entre o setor público, o setor privado e as comunidades locais. O cruzamento das ligações entre estes *stakeholders* visualiza-se na influência que cada um deles consegue exercer sobre decisões políticas, estratégias de negócio ou desenvolvimento de certos projetos, como facilitadores ou inibidores da concretização do percurso traçado para o destino em causa.

Canet (2004) afirma que a nova abordagem de governança pressupõe a diminuição da centralidade do poder estatal, abrir as negociações aos diversos atores económicos e sociais de uma região e atenuar as barreiras culturais e políticas que existem entre os setores públicos e privado, para que emerjam parcerias verdadeiramente eficazes. No mesmo sentido, Durán-Fuentes (2013) apresenta diferentes perspetivas de governança, tais como: “governança económica, governança política, governança administrativa e governança de sistemas” (p. 5). Em síntese, as três primeiras abordagens suportam as decisões tomadas tanto pelas organizações como pelos governos. Ou seja:

- a) a dimensão económica da governança remete para um modelo de competitividade baseado no mercado, no qual seja assegurada a igualdade de oportunidades nos negócios;
- b) a visão política da governança salienta a importância das instituições estatais serem pluralistas e acessíveis e guiarem-se por valores como a participação, a democraticidade e a legitimidade;
- c) a governança do ponto de vista administrativo foca a eficiência, transparência, independência e responsabilidade da administração pública;
- d) a governança de sistemas remete para o papel das instituições sociais, no seu conjunto, relativo à proteção dos valores culturais e religiosos que preservam a igualdade de oportunidades, bem como a manifestação das liberdades e potencialidades individuais.

Nesta perspetiva, a governança contribui para a participação e coesão das diferentes realidades observáveis num determinado território, podendo ser um caminho a seguir na definição do conceito de destino turístico como território agregado, inovador e participativo.

Stevic e Breda (2014) salientam duas abordagens de governança. Uma centrada no papel do Estado e, por isso, na capacidade de as instituições públicas guiarem os interesses do setor privado no sentido dos interesses políticos; outra, centrada na sociedade, sendo o foco a autogovernança visível nas alianças cooperativas das redes e parcerias. Para as autoras, a governança, numa visão atual, trata da organização da configuração social que emerge da participação da sociedade civil no governo dos territórios, qualquer que seja o nível em que ocorre a tomada de decisão: local, regional, nacional ou internacional.

Corroborando esta abordagem, para Farmaki (2015), a governança é um modelo que salienta a forma como os recursos são alocados, como é exercido o controlo no planeamento e tomada de decisão e define quem é chamado a participar nestes dois últimos processos. Por estes motivos, a adaptabilidade dos modelos políticos e económicos, no que concerne à delegação de poder para planear e conduzir as atividades, ao nível regional, exige algumas mudanças na sua configuração atual. Até porque a governança necessita do reconhecimento do papel dos agentes locais no processo de planeamento e de tomada de decisão (Figura 10).

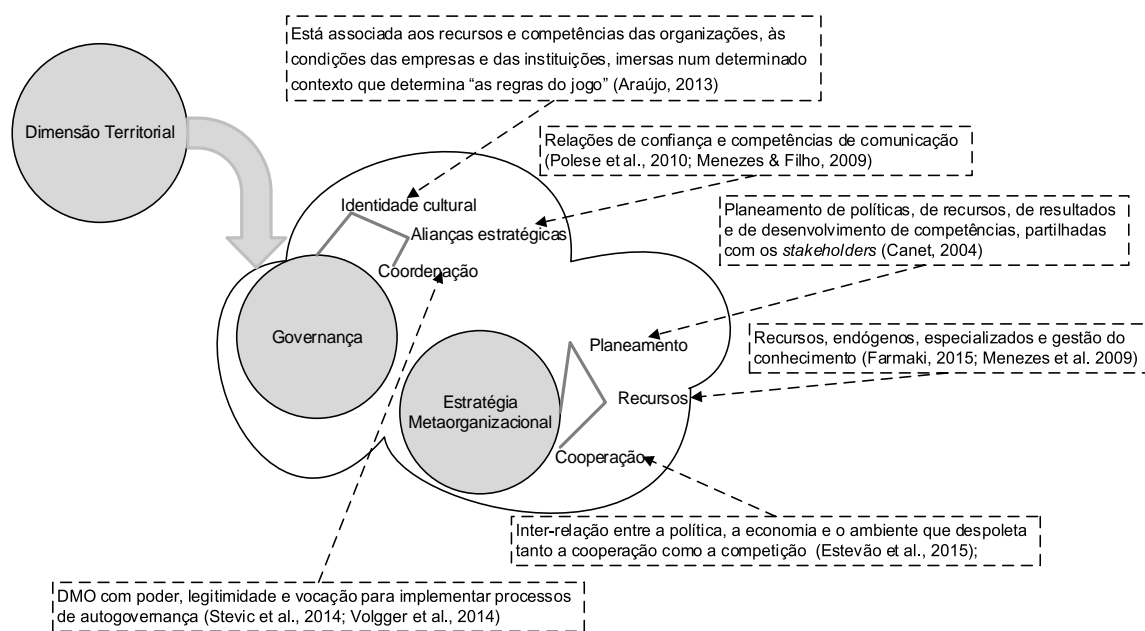


Figura 10. Facilitadores da dimensão territorial na internacionalização dos destinos
 Fonte: Elaboração própria

Pelo exposto, compreende-se a importância da articulação entre os modelos de competitividade, redes e governança, para a internacionalização de destinos turísticos. Farmaki (2005, p. 389) chega a propor o termo “governança em rede”, considerando-o o mais adequado para destacar a relação estreita que acontece no turismo entre os governos, a sociedade civil, o setor e a investigação realizada nos últimos anos sobre as problemáticas associadas ao desenvolvimento do sistema turístico.

A mudança necessária à internacionalização dos destinos poderá passar pela integração da necessária articulação dos modelos teóricos já referidos, visando a melhor utilização do espaço turístico, recursos, capital humano, instalações e serviços, reduzindo conflitos entre os atores de base local, e aumentando a eficácia na tomada de decisão, capacidade de inovação e incremento das competências dos *stakeholders* (Figura 10).

3.6 SÍNTESE CONCLUSIVA

Por tudo o que foi sendo explanado, verifica-se que a importância atribuída aos diferentes modelos teóricos que procuram explicar os processos de internacionalização dos destinos turísticos não é homogênea e subsistem diferenças assinaláveis entre os diversos autores da especialidade. O mesmo se observa quanto aos motivos que

despoletam o processo de internacionalização das empresas, bem como às condições que o sustentam.

Não esquecendo a importância da corrente económica na investigação sobre internacionalização, já que é neste domínio de conhecimento que surge o estudo desta problemática, devido à necessidade de captação de novos mercados e à consolidação dos negócios empresariais, uma investigação sobre internacionalização de destinos turísticos exige uma atenção mais vasta e abrangente do conceito que permita explicar este fenómeno à luz duma perspetiva sistémica do turismo. Ou seja, a articulação interdependente entre territórios, estruturas e *stakeholders*, num contexto social, económico e político que lhe confere uma identidade própria.

A conceção económica de desenvolvimento, usualmente, predomina como argumento e força motora do investimento que o poder político, ou os grandes grupos empresariais privados, colocam na realização e gestão de projetos turísticos (Estevão & Ferreira, 2015). Promover a internacionalização dos destinos, a nível metaorganizacional, implica o envolvimento ativo das estruturas governamentais, já que esta dimensão exige ser acompanhada de medidas e de políticas económicas, sociais, educativas e ambientais, fundamentais à emergência de dinâmicas que favoreçam e facilitem a construção dos destinos, enquanto unidade de análise e de ação turística.

Verifica-se que as empresas para serem competitivas, no âmbito da internacionalização dos destinos em que se enquadram, devem apoiar o seu modelo de gestão no diagnóstico organizacional, na avaliação de resultados e no desenvolvimento de competências organizacionais. Também devem direcionar a sua estratégia para a gestão de recursos e oportunidades. O plano de marketing deve refletir esta nova forma de trabalhar. Estamos no nível intraorganizacional.

Em resumo, na dimensão económica salienta-se a avaliação de resultados decorrentes da aplicação das políticas de planeamento e desenvolvimento dos destinos, da mensuração das condições da envolvente e da concorrência, bem como a monitorização da relação custo-benefício.

Um destino turístico pode ser considerado a combinação de produtos, serviços e experiências, dentro de uma área geográfica, apoiada num modelo de gestão da oferta e da procura, capaz de maximizar os benefícios das partes interessadas. Desta forma, o valor acrescentado de um território organizado em rede depende, fundamentalmente, da forma como os seus recursos são geridos e combinados entre si, ou seja, como se organizam enquanto sistemas de inovação.

Verificou-se que a existência de uma estrutura transformadora das iniciativas e interesses individuais em objetivos regionais facilita a gestão do destino como se de uma única organização se tratasse, o que se afigura fulcral para a sua vantagem competitiva. Neste contexto, importa definir os limites entre a responsabilidade e ação interna às organizações e as que devem ser geridas ao nível do destino, para o qual a colaboração coletiva e organizada dos *stakeholders* é fundamental. As DMO poderão ser um elemento facilitador e de ligação entre os níveis local, nacional e internacional, bem como entre os setores público e privado. Todavia, estimular uma cultura de aprendizagem, organizada em rede, num determinado território, requer medir resultados, avaliar decisões e repensar estratégias.

Na dimensão estratégica procurou-se evidenciar a importância da ação coletiva organizada. Assim, considerou-se que a gestão interorganizacional do marketing, dos *stakeholders*, do conhecimento e da inovação contribuem para a construção de uma identidade comum do destino.

No marketing valoriza-se uma estratégia direcionada para o reforço da marca do destino, porque se apoia na sua identidade. Ao nível dos *stakeholders* salienta-se a sua motivação para trabalhar em rede, bem como as competências de liderança e de gestão da mudança necessárias a esta nova metodologia de trabalho. Para que a internacionalização dos destinos seja uma realidade, os dois facilitadores anteriores deverão apoiar-se no conhecimento das boas práticas nacionais e internacionais, bem como na avaliação sistemática da performance organizacional e dos destinos. De igual modo, o empreendedorismo, a criatividade e a investigação ao nível dos produtos e dos serviços turísticos são fundamentais para a construção de territórios aprendentes e competitivos.

Ao nível interorganizacional, o que sobressai do trabalho até aqui realizado é a gestão da cooperação entre empresas, segundo o modelo de redes e parcerias. O plano de marketing deve refletir esta estratégia de colaboração entre os *stakeholders*, apoiado no conhecimento e na inovação. Este processo deverá despoletar condições para a aprendizagem organizacional.

Na dimensão territorial salientam-se os facilitadores: identidade, planeamento, alianças e coordenação. Considerou-se que a organização do território, enquanto sistemas de aprendizagem e de inovação, contribui para o reforço da sua identidade, desde que tal sistema estimule a emergência de comunidades de aprendizagem, valorize a formação dos recursos humanos e se apoie na investigação produzida sobre o turismo. Estes facilitadores, por sua vez, devem salientar a singularidade do destino, traduzindo-

o na oferta duma experiência turística diferenciada. O planeamento estratégico requer uma visão integrada do território, do ambiente e das perspectivas de desenvolvimento das regiões, permitindo a estruturação de uma marca forte, porque agregadora e autêntica. Sem dúvida que este modelo de governança exige competências de liderança, promotoras de *empowerment* e de *commitment*, para os quais a produção e disseminação de informação pelos *stakeholders* se afiguram essenciais. Ao nível metaorganizacional observa-se que o planeamento conjunto dos recursos, da cooperação e da colaboração se afigura essencial para o fortalecimento das alianças estratégicas e da preservação da identidade cultural dos territórios. São os modelos teóricos que enfatizam a importância de competitividade, sistemas em rede e governança que, na nossa perspectiva, permitem compreender, de maneira mais abrangente, a questão da internacionalização de destinos turísticos. Estes permitiram extrair os facilitadores associados a cada uma das dimensões, tendo sido identificados seis em cada uma, num total de 18. Relacionando estes facilitadores com os níveis de análise já apresentados, podemos afirmar que:

- a) ao nível intraorganizacional importa desenvolver sistemas de avaliação de resultados, conducentes à elaboração de planos estratégicos em coordenação com as tendências da envolvente e do setor, que permitam responder aos desafios locais e internacionais;
- b) ao nível interorganizacional é fulcral preparar as empresas para coordenarem a sua atividade no sentido do desenvolvimento da gestão do conhecimento e da inovação, através da ação coletiva concertada, apoiada na identidade, territorial;
- c) ao nível metaorganizacional urge caracterizar tanto os recursos existentes como os potenciais, coordenar a ação dos *stakeholders*, gerir o marketing do destino, criar uma imagem coerente e homogênea e difundir oportunidades de desenvolvimento empresarial e regional, respondendo aos reptos locais e internacionais. Para tal, é fulcral implementar sistemas locais de autogovernança.

Pelo exposto, compreende-se que o papel das DMO na internacionalização de destinos turísticos deve ter em conta os facilitadores identificados, bem como os diferentes níveis a que estas variáveis têm de ser geridas, já que estas implicam estratégias e ações diferenciadas de acordo com a natureza e abrangência dos problemas e dos resultados que se pretendem atingir. Neste sentido, a sua explicação, bem como a dos facilitadores associados a cada uma destas abordagens, representa um avanço em termos de clarificação desta questão, tendo este capítulo contribuído para

evidenciar a elaboração que gradualmente fomos construindo sobre a temática em estudo, e que a figura 11 ajuda a visualizar.

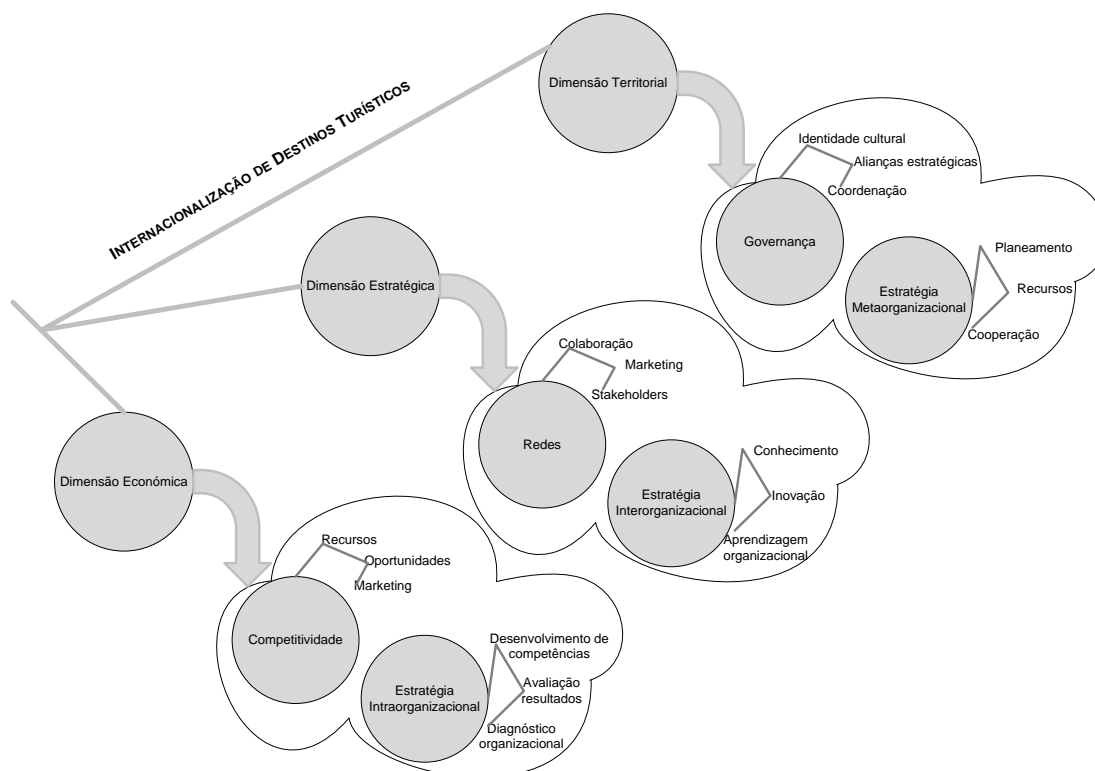


Figura 11. Internacionalização de destinos turísticos
Fonte: Elaboração própria

Mais do que explicar de forma exaustiva sobre os modelos teóricos de competitividade, redes e governança, procurou-se salientar as condições e a informação que nos permitem compreender a questão da internacionalização dos destinos e explicitar o contributo das DMO nesse processo.

Em jeito de conclusão, pode-se afirmar que a internacionalização de destinos turísticos se sustenta na promoção da competitividade quando esta resulta de uma estratégia de desenvolvimento organizacional (nível intraorganizacional); na construção de um sistema em rede que promova a colaboração e a formalização de alianças estratégicas entre as organizações, apoiadas no conhecimento e na inovação (nível interorganizacional); e num modelo de governança conducente ao desenvolvimento dos territórios e das regiões, quando o planeamento e a tomada de decisão se apoiam na identidade territorial (nível metaorganizacional).

Neste contexto, o papel das DMO poderá passar por definir, implementar e monitorizar o modelo de governança que permita harmonizar os três níveis de análise

enunciados, guiando atores, estruturas e territórios num projeto comum, que reflita a identidade regional e permita alcançar os resultados planeados.

Em resumo, pode-se afirmar que a internacionalização de destinos turísticos depende de um modelo de governança:

- a) focado na coordenação da participação ativa dos *stakeholders* em rede;
- b) que visa a competitividade dos destinos, a nível interno e externo;
- c) que tem em conta uma estratégia para o território que estimule a economia.

No capítulo seguinte pretende-se explicitar os fatores de internacionalização dos destinos turísticos identificados em cada uma das dimensões aqui assinaladas.

CAPÍTULO 4 – FACILITADORES E FATORES DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS

4.1 INTRODUÇÃO

A revisão da literatura realizada no capítulo anterior permitiu identificar as dimensões que contribuem para a internacionalização dos destinos turísticos, assim como os facilitadores que estão associados a cada uma dessas dimensões. Subsistem, no entanto, zonas menos claras, do ponto de vista conceptual. O modo como são operacionalizados alguns dos fatores mencionados ou a forma como estão agrupados evidencia a necessidade de aprofundar este trabalho, sendo de realçar a necessidade de distinguir e relacionar fatores, de melhor os especificar, bem como de tornar mais claro o que se inclui ou exclui em cada um deles. Clarificar esta questão é o objetivo do presente capítulo. Nesse sentido, procedeu-se a uma análise de conteúdo dos capítulos 2 e 3, apurando a frequência com que são referidos os facilitadores já identificados, bem como os autores que os mencionam. A apresentação da operacionalização destes fatores, no início deste capítulo, visa circunscrever e aperfeiçoar o quadro concetual de competitividade, redes e governança que mais contribui para a compreensão do processo de internacionalização dos destinos, salientando as relações dinâmicas que interligam estes fatores com os conceitos que os explicam. É igualmente objetivo deste capítulo tornar mais explícita e clara a relação sistémica entre turismo, destinos turísticos, internacionalização e DMO, explicada à luz dos modelos teóricos de competitividade, redes e governança.

O trabalho que se pretende realizar ao longo deste capítulo corresponde a um processo lento de amadurecimento em que está presente a vontade de, através de pequenos passos, caminhar no sentido da clarificação e desenvolvimento conceptual. Trata-se de, a partir de uma análise crítica da literatura, levar a cabo uma apropriação criativa do conhecimento disponível e de, através deste processo, ir progredindo no sentido de criar conhecimento, na expectativa de, assim, poder chegar a um modelo explicativo que ilustre o processo de internacionalização dos destinos.

4.2 OPERACIONALIZAÇÃO DOS FACILITADORES DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE DESTINOS

4.2.1 Fatores da dimensão económica

Na dimensão que se designou por económica, foram identificados seis facilitadores (Figuras 5 e 6): diagnóstico organizacional; avaliação de resultados; desenvolvimento de competências; recursos; marketing; oportunidades.

Nos quadros 10 a 13 ilustra-se a forma como as variáveis anteriormente enunciadas foram categorizadas, tendo em conta que:

- se considera que o diagnóstico organizacional se pode incluir no facilitador ‘avaliação’;
- o desenvolvimento de competências dos recursos humanos foi agregado ao facilitador ‘recursos’.

No quadro 10 apresentam-se os resultados relativos à operacionalização do facilitador ‘avaliação’.

Quadro 10. Avaliação no âmbito da internacionalização de destinos (dimensão económica)

Categorias	Temas	Frequência	Autores
Turismo	Sistema de estruturas, atores, processos e resultados	2	Blain et al. (2005) Burns e Novelli (2007)
	Subtotal	2	Costa (2014)
DMO	De resultados tangíveis e intangíveis	11	Baena-Graciá et al. (2009)
	Do <i>benchmarking</i>	3	Blain et al. (2005)
	Da atividade turística	2	Bramwell e Lane (2012)
	Da eficácia das DMO no âmbito dos fundos, recursos e enquadramento territorial	1	Ferreira et al. (2011) Gretzel et al. (2006)
	Do desempenho organizacional	1	Hristov e Zehrer (2015)
	Dos impactes, tangíveis e intangíveis	1	Spyriadis et al. (2013)
	Subtotal	19	Valenzuela-Martínez (2000) Volgger e Pechlaner (2014)
Competitividade	Das condições externas	3	
	Das oportunidades	3	Assaf e Dwyer (2013)
	Da produtividade dos destinos	2	Blain et al. (2005)
	Da opinião dos turistas e da sociedade em geral	2	Dwyer et al. (2003) Estevão e Ferreira (2015)
	Dos recursos	1	Gorcheva (2011)
	Dos mercados	1	Gretzel et al. (2006)
	Dos riscos	1	Hoffmann (2002)
	Das políticas de turismo	1	
Subtotal	14		
	Total	35	

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à avaliação, verifica-se que esta se relaciona com os conceitos de turismo, DMO e competitividade. No quadro 10 visualiza-se como estes assuntos se interligam. Também se clarifica o que se entende por avaliação, consoante falemos de turismo, DMO ou de competitividade, no âmbito da internacionalização de destinos. Dependendo do *focus* e do *locus* de análise, teremos de considerar ações ou estratégias

diferenciadas, como será explicitado mais adiante. A consolidação do turismo exige uma avaliação articulada de estruturas, atores, processos e resultados. Tal também se observa quanto às condições de competitividade, bem como quanto ao contributo das DMO nesta matéria. É esta abordagem sistémica e multivariada, de conjugação do local com o internacional, que estabelece um fio condutor entre os conceitos estudados e enquadra a perspetiva de avaliação de destinos turísticos, proposta nesta dimensão. Contudo, o que sobressai da análise do quadro 10 é a importância das DMO incluírem no seu modelo de gestão um processo de avaliação sistemática dos resultados tangíveis e intangíveis do seu desempenho. Estamos no nível intraorganizacional, devendo as DMO incluírem nos seus modelos de gestão a avaliação de resultados, de forma a assegurarem o índice de competitividade que facilite a internacionalização dos destinos em que se inserem. A avaliação, pelas DMO, dos resultados tangíveis e intangíveis surgem como os fatores que permitem operacionalizar o facilitador 'avaliação', tendo-se identificado os seguintes fatores:

- a) avaliação da envolvente;
- b) avaliação de resultados.

A questão da avaliação dos resultados também se relaciona com a problemática dos recursos, pelo que no quadro 11 se apresenta a sistematização deste facilitador. Observa-se consenso, nos autores estudados, quanto à importância dos recursos para a internacionalização dos destinos. A questão dos recursos é um dos facilitadores que se relaciona diretamente com os temas destinos turísticos, DMO, competitividade e internacionalização. Neste quadro apresenta-se uma síntese da reflexão elaborada, quanto a esta matéria, e que permite corroborar a afirmação anterior. A questão que surge como essencial na internacionalização de destinos turísticos é identificar os recursos endógenos existentes, classificá-los quanto à sua topologia e verificar até que ponto são suficientemente diferenciadores para serem competitivos à escala internacional. A forma como estes são combinados, a facilidade de acesso e a sua partilha também facilitam a internacionalização dos destinos.

Quadro 11. Recursos no âmbito da internacionalização de destinos (dimensão económica)

Categorias	Temas	Frequência	Autores
Destinos	Recursos endógenos	10	Bornhorst et al (2010)
	Recursos e oportunidades	8	Costa (2014)
	Recursos naturais e culturais	4	Ferreira et al. (2011)
	Recursos turísticos	3	Haugland et al. (2011)
	Recursos tecnológicos	1	Pearce e Schänzel (2013)
	Subtotal	26	UNWTO (2004)
DMO	Qualificação dos recursos humanos	10	Bartha e Gubik (2014) Dal-Soto et al. (2007)
	Gestão dos recursos	6	Gretzel et al. (2006, 2012)
	Planeamento de recursos	1	Hristov e Zehrer (2015)
	Utilização dos recursos	1	Park e Jamieson (2009)
	Subtotal	18	Presenza et al. (2005) Pyo (2010) Spyriadis et al. (2013) Soteriou e Coccossis (2010) Valls et al. (2004) Volgger e Pechlaner (2014)
Competitividade	Gestão integrada de recursos	26	Breda e Costa (2014)
	Articulação de recursos	11	Dal-Soto et al. (2007) Dwyer e
	Exploração de recursos	9	Kim (2003)
	Estudo dos recursos	6	Dwyer et al. (2012)
	Articulação entre produtos e recursos	3	Dunning (1988)
	Recursos estratégicos	2	Estevão e Ferreira (2015) Peng (2009)
	Subtotal	57	Ritchie e Crouch (2003) Ritcgie e Crouch (2010) Sheehan e Ritchie (2005)
Internacionalização	Partilha de recursos	16	Daszkiewicz e Wach (2012)
	Visão baseada nos recursos (RVB)	3	Breda (2010) Della-Corte (2013) Gorcheva (2011) Rundh (2001) Ruzzier et al. (2006) Toulan (2002) Wach (2014a) Westhead et al. (2001)
	Subtotal	19	
	TOTAL	120	

Fonte: Elaboração própria

A análise do quadro anterior permite verificar que:

- a construção dos destinos turísticos deve apoiar-se nos recursos endógenos da região;
- a gestão integrada de recursos constitui um fator de competitividade dos destinos;
- para que os destinos sejam competitivos ao nível internacional, devem promover a sua gestão integrada, alavancada nos recursos estratégicos;
- a captação e a partilha de recursos facilitam a internacionalização dos destinos;
- as DMO devem planear e gerirem os recursos a que têm acesso;
- as DMO tendem a ser mais competitivas, no plano internacional, quando promovem a qualificação dos seus recursos humanos.

Em resumo, os fatores associados ao facilitador 'recursos' são:

- recursos endógenos (naturais e culturais);
- recursos tecnológicos;

- c) recursos de suporte;
- d) recursos humanos.

No quadro 12 verifica-se que o marketing se encontra associado a DMO e competitividade.

Quadro 12. Marketing no âmbito da internacionalização de destinos (dimensão económica)

Categorias	Temas	Frequência	Autores
DMO	Marketing colaborativo	2	Blain et al. (2005)
	Marketing e comercialização de atividades e produtos	2	Dwyer, Forsyth e Spurr (2003) Gretzel (2012)
	Marketing interno	1	Pearce e Schänzel (2013)
	Marketing e tecnologia (<i>web-marketing</i>)	1	Pillmayer e Scherle (2014) Presenza et al. (2005) Wang (2011)
	Subtotal	6	
Competitividade	Gestão do marketing	12	Blain et al. (2005)
	Estratégia integrada de marketing	12	Bornhorst et al. (2010)
	Planeamento do marketing	7	Dwyer e Kim (2003)
	Estratégia de promoção e de comunicação dos produtos e dos destinos	6	Gretzel et al. (2012) Neto e Francisco (2011) Pearce e Shänzel (2013) Sheehan e Ritchie (2005) UNWTO (2004) Wang (2011)
	Subtotal	37	
	TOTAL	43	

Fonte: Elaboração própria

O quadro ilustra como orientar uma estratégia de marketing para que os destinos sejam competitivos, visando a sua internacionalização. Verifica-se que a competitividade dos destinos requer que as DMO invistam no marketing, seja ao nível interno, seja ao nível externo. Este também se deve apoiar nas novas tecnologias, visando a modernização das organizações, pela atualização das formas de comercialização e de promoção de produtos e de serviços. Quanto aos destinos, a estratégia de marketing deve dirigir-se para a sua promoção e divulgação, alicerçando-se numa estratégia de gestão integrada de planeamento da promoção dos destinos. Por seu lado, as DMO necessitam de compreender as vantagens de:

- a) introduzir as novas tecnologias na realização dos negócios;
- b) desenvolver planos de marketing e de comercialização de produtos e de serviços.

Em síntese, as DMO necessitam de investir no marketing, recorrendo às novas tecnologias (*web-marketing*), no marketing colaborativo e no marketing interno. Outro aspeto, igualmente importante, prende-se com o reconhecimento da vantagem da cooperação na formulação de uma estratégia global de promoção do destino, na qual se reflitam produtos, negócios, serviços e recursos da região. Por estes motivos, os fatores

associados ao facilitador ‘marketing’, direcionados para a promoção da competitividade dos destinos e que contribuem para a sua internacionalização, são os seguintes:

- a) gestão do marketing;
- b) estratégia integrada de promoção.

A gestão integrada do marketing dos destinos cria oportunidades de internacionalização, pelo que este facilitador será tratado no quadro seguinte.

No quadro 13 observa-se que estar atento às oportunidades surge como uma ação das DMO, no âmbito da competitividade dos destinos. As DMO necessitam de ser pró-ativas na análise da envolvente, visando captarem novos negócios. Por outro lado, devem incluir a gestão das oportunidades na sua ação, no que concerne ao acesso a financiamento disponível para investimento. Contudo, não podem descurar uma cuidada análise dos riscos inerentes a estes processos. Neste contexto, ser competitivo implica captar novos mercados, para o qual é imprescindível desenvolver competências e conhecimento. A análise aprofundada da envolvente externa facilita o conhecimento sobre novas oportunidades, que podem ser concretizadas isoladamente ou em colaboração com outros. Sem dúvida é a pró-atividade das organizações, associada a conhecimento e informação que facilitam os processos de internacionalização de destinos.

Quadro 13. Oportunidades no âmbito da internacionalização de destinos (dimensão económica)

Categorias	Temas	Frequência	Autores
DMO	Gestão das oportunidades	9	Baena-Gracia (2009)
	Oportunidades de negócios	6	Dal-Soto et al. (2007)
	Oportunidades de financiamento	3	Daszkiewicz (2014)
	Oportunidades de investimento	2	Durán-Fuentes (2013)
			Ferreira (2011)
			Fletcher (2008)
			Hadley e Wilson (2003)
			Hristov e Zehrer (2015)
			Menezes e Filho (2009)
			Spyriadis et al. (2013)
		Valenzuela-Martínez (2000)	
	Subtotal	20	
Competitividade	Oportunidades alavancadas na identidade do território		Ayoun et al. (2010)
			Canet (2004)
	Avaliação das oportunidades	8	Dwyer et al. (2012)
	Oportunidades e competências	4	Estevão e Ferreira (2015)
	Oportunidades exógenas aos destinos	3	Fernandes e Eusébio (2014)
	Procura de oportunidades de internacionalização	3	Gorcheva (2011)
	Oportunidades de colaboração	1	Gretzel et al. (2006)
		Hoffmann (2002)	
		Kovacs et al. (2011)	
		Martínez-García et al (2013)	
	Subtotal	19	
	TOTAL	39	

Fonte: Elaboração própria

A análise do quadro anterior permite extrair os fatores associados ao facilitador ‘oportunidades’, considerando-se que a gestão das oportunidades surge como um

diferenciador em termos de competitividade e de internacionalização. Por este motivo, defende-se que os fatores que as DMO deverão monitorizar, que se relacionam com as oportunidades, são:

- a) gestão das oportunidades relativas aos negócios, investimento, financiamento, recursos e mercados;
- b) desenvolvimento de conhecimento e de competências pró-ativas na identificação de oportunidades exógenas ao destino, que também possam ser concretizadas em colaboração com outros.

Sem dúvida é a gestão das oportunidades, o conhecimento e competências pró-ativas que apoiam os desafios de internacionalização. Nestes, a ação das DMO é determinante. A forma como estas se posicionarem e conduzirem estes percursos tem efeito na internacionalização dos destinos. O desenvolvimento de competências foi incluído no fator 'recursos', mais propriamente, nos recursos humanos. A análise da envolvente externa e interna incluiu-se no facilitador 'avaliação'.

Pelo exposto, conclui-se que a gestão das oportunidades deve ser alavancada na identidade do território e conduzida de acordo com os seguintes fatores:

- a) negócios;
- b) mercados;
- c) financiamento.

Na figura 12 visualizam-se os fatores de internacionalização identificados a partir da análise dos quadros 10 a 13. No âmbito da dimensão económica considera-se que o que mais contribui para a internacionalização dos destinos são: (i) a avaliação dos resultados; (ii) a gestão dos recursos; (iii) a estratégia de marketing; e (iv) a atenção dada às oportunidades. Estes fatores têm efeito na capacidade competitiva das DMO e dos destinos, constituindo o esteio ao nível local que permitirá abraçar desafios internacionais de forma mais sustentada.

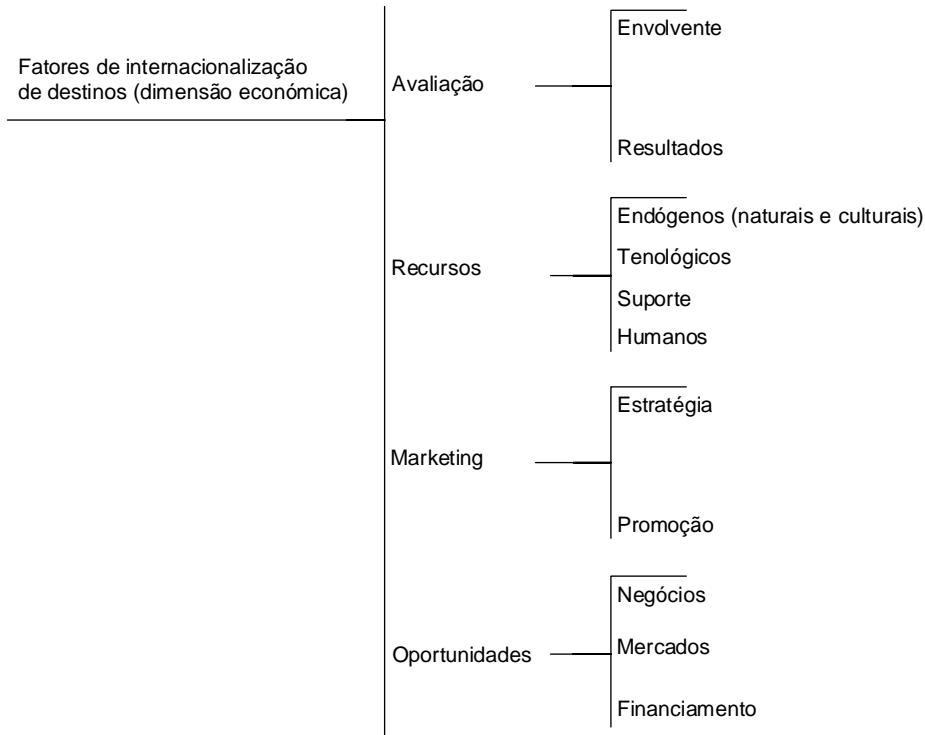


Figura 12. Fatores de internacionalização de destinos turísticos (dimensão económica)
 Fonte: Elaboração própria

4.2.2 Fatores da dimensão estratégica

Os facilitadores de internacionalização de destinos, no que concerne à dimensão que se designou por estratégica, apoiam-se nas redes e estratégias colaborativas conducentes ao fortalecimento das relações interorganizacionais entre os *stakeholders* presentes nos destinos, que propiciam a consolidação de (Figuras 7 e 8):

- a) aprendizagem organizacional;
- b) inovação;
- c) conhecimento;
- d) gestão dos *stakeholders*;
- e) marketing;
- f) colaboração.

Estes seis facilitadores foram agrupados em quatro, já que se considerou que a aprendizagem organizacional é um processo inerente à gestão do conhecimento e da inovação e a colaboração é um atributo da gestão em rede dos *stakeholders*. Por estes motivos, os facilitadores considerados estratégicos para a internacionalização dos destinos, relativamente à questão de investigação que orienta o presente trabalho, são a gestão de:

- a) marketing;
- b) *stakeholders*;
- c) conhecimento;
- d) inovação.

A identificação dos fatores a eles associados seguiu o processo já apresentado na análise da dimensão anterior, ou seja, procedeu-se à revisão dos capítulos 2 e 3, utilizando como palavras-chave, que deram origem às diferentes categorias, os facilitadores identificados na dimensão estratégica. Nos quadros 14 a 17 apresentam-se os resultados desta pesquisa, que permitiu construir os fatores associados a cada um destes facilitadores, bem como os temas que os sustentam do ponto de vista concetual.

Quadro 14. Marketing no âmbito da internacionalização de destinos (dimensão estratégica)

Categorias	Temas	Frequência	Autores
Destinos	Gestão do marketing do destino	4	
	Divulgação do destino	2	Bieger et al. (2009)
	Vínculo afetivo com a marca	2	Bornhorst et al. (2010)
	Construção e reforço da marca do destino	2	Haugland et al. (2011)
	Promoção do destino	1	Oliveira (2014)
	Subtotal	11	
DMO	Estratégia integrada de marketing	7	
	Marketing da comercialização de produtos	3	
	Planeamento do marketing	3	Hristov e Zehrer (2005)
	Promoção turística	2	Park e Jamieson (2009)
	Estratégia de promoção e comunicação do destino	2	Prezenza et al. (2005)
	<i>Web-marketing</i>	2	Volgger e Pechlaner (2014)
	Marketing interno	1	
	Subtotal	20	
Redes	Gestão do marketing	4	
	Redes interativas de marketing	3	
	Inovação no marketing direcionado para a internacionalização	2	
	Plano de marketing emerge da relação entre envolvente e atores locais	2	Hosseini e Dadfar (2012)
	Marketing colaborativo	1	Polese e Minguzzi (2010)
	Coordenação de serviços	1	Zach (2012)
	Investimento no marketing	1	
		Subtotal	14
	TOTAL	45	

Fonte: Elaboração própria

No que respeita ao marketing, nesta dimensão, observa-se que a estratégia subjacente deverá ser orientada para o destino, sendo da responsabilidade das DMO a dinamização de redes interorganizacionais que planeiem e implementem uma estratégia integrada de marketing do destino, visando a construção de uma marca suficientemente forte para despoletar um vínculo afetivo entre o destino, os turistas e a comunidade residente (Quadro 14). Gestão de uma estratégia integrada de marketing do destino, apoiada em redes interorganizacionais que conduzam à promoção de uma marca forte e agregadora das potencialidades locais, afiguram-se como sendo os fatores que permitem

operacionalizar o facilitador ‘marketing’, com impacte na internacionalização dos destinos. Por outro lado, também se verifica que, neste contexto, o marketing se relaciona com os temas destinos, DMO e redes. Dito de outro modo, o valor agregado da marca do destino resulta de uma estratégia integrada entre recursos, cultura, território, organizações e atores. É o nível interorganizacional, ou seja, a organização em rede, que aqui se valoriza. Pelo que foi referido, e analisando anteriormente, retêm-se os seguintes fatores:

- a) gestão do marketing do destino;
- b) estratégia integrada de marketing;
- c) redes interativas de marketing;
- d) plano de marketing do destino;
- e) marca do destino.

Considerando que o planeamento e a gestão constituem fases da construção e implementação da estratégia de marketing, salienta-se esta problemática enquanto ação dos *stakeholders* da região, capaz de construir uma marca do destino que traduza as potencialidades e a identidade cultural local, para o que é fulcral que esta se apoie em redes interorganizacionais. Neste contexto, o que surge como diferenciador é a questão de o marketing resultar de um movimento coletivo e concertado entre os diferentes *stakeholders*, que tenha em conta o destino como a unidade de promoção e de divulgação, ao invés da comunicação isolada de produtos e de serviços. Para tal, definem-se os seguintes fatores estratégicos de operacionalização do marketing dos destinos, tendo em vista a sua internacionalização:

- a) estratégia integrada de marketing do destino;
- b) redes interorganizacionais de definição e implementação conjunta da estratégia de marketing do destino.

No quadro 15 observa-se que o conceito *stakeholders* se relaciona com os temas internacionalização, comunicação e redes. De facto, a gestão dos *stakeholders* passa por planear de forma coordenada os diferentes interesses, objetivos e expectativas dos agentes locais, para o qual é fulcral a partilha de conhecimento e de informação com os atores presentes no destino.

Quadro 15. Stakeholders no âmbito da internacionalização de destinos (dimensão estratégica)

Categorias	Temas	Frequência	Autores	
Internacionalização	Destinos são realidades complexas de produção de redes e ligações entre entidades, organizações e atores	4	Araújo (2013) Baggio et al. (2013) Bartha e Gubik, 2014	
	Resulta da interface entre território e <i>stakeholders</i>	3	Breda e Costa (2014) Carneiro et al. (2013)	
	Um destino é um conjunto de instituições e de atores em um determinado espaço físico ou virtual	2	Fleury e Fleury (2003) Fletcher (2008) Flores (2009)	
	Desempenho do destino depende da ação dos <i>stakeholders</i>	2	Goeldner et al. (2002) Hadley e Wilson (2003)	
	Os destinos devem ser equiparados a sistemas locais de inovação turística	1	Haugland (2011) Kim et al. (2005)	
	Utilização da marca do destino pelos <i>stakeholders</i>	1	Moesch (2002)	
	Imagem do destino partilhada pelos <i>stakeholders</i>	1	Pearce e Shänzel (2013) Rundh (2001) Soteriou e Coccossis (2010) Spyriadis et al. (2013)	
	Subtotal		14	
Comunicação	Capacidade de influência e de negociação junto dos <i>stakeholders</i>	6	Ascanio (1998)	
	Partilha de informação e de conhecimento entre os <i>stakeholders</i>	6	Assaf e Dwyer (2013) Beritelli e Laesser (2014)	
	Participação dos <i>stakeholders</i> na liderança do destino	3	Canet (2004) Durán-Fuentes (2013)	
	Acordo entre os <i>stakeholders</i>	2	Farmaki (2005)	
	Interação discursiva entre os <i>stakeholders</i>	1	Jiménez et al. (2010)	
	Aceitação das decisões pelos <i>stakeholders</i>	1	Laesser e Beritelli (2013)	
	Identidade do destino partilhada pelos <i>stakeholders</i>	1	Merinero-Rodriguez (2008) Mira (2011)	
	Gestão da comunicação entre os <i>stakeholders</i>	1	Pechlaner et al. (2013) Prats et al. (2008)	
	Envolver os <i>stakeholders</i> na definição da estratégia do destino	1	Volgger e Pechlaner (2014)	
Subtotal		22		
Redes	Rede colaborativas de participação ativa dos <i>stakeholders</i>	18		
	Planeamento coordenado da pluralidade de objetivos, interesses e expectativas dos <i>stakeholders</i>	11		
	Gestão dos <i>stakeholders</i>	10	Amaral (2014)	
	Promover a inovação junto dos <i>stakeholders</i>	6	Bornhorst et al. (2010) Costa (2014)	
	Os <i>stakeholders</i> devem vincular-se com as políticas públicas	4	Fernandes (2014)	
	Conhecimento tácito e implícito dos <i>stakeholders</i>	4	Fernandes e Eusébio (2014) Hosseini e Dadfar (2011)	
	Estratégia do destino partilhada entre os <i>stakeholders</i>	4	Hristov (2015) Hristov e Zehrer (2015)	
	Redes interorganizacionais	3	Park e Jamieson (2009)	
	As redes no destino devem originar uma nova estrutura que enfatiza a rede de ligações criada entre os <i>stakeholders</i>	2	Prezenza et al. (2005) Stevenson et al. (2008) Zach (2012)	
	Associação e colaboração dos diversos <i>stakeholders</i>	2		
	Identidade dos <i>stakeholders</i>	1		
	Diversidade de <i>stakeholders</i>	1		
	Subtotal		66	
	TOTAL		102	

Fonte: Elaboração própria

A construção de redes colaborativas e participativas propicia a implementação de uma estratégia do destino partilhada e assumida pelos *stakeholders*, desde que estes se sintam representados nesta estrutura, que as suas opiniões sejam tidas em conta, bem como esta nova forma de trabalhar reflita mais-valias para os seus próprios negócios. Pelos motivos

expostos, defende-se que os fatores relacionados com a gestão estratégica dos *stakeholders*, que contribuem para a internacionalização dos destinos são:

- a) redes colaborativas e participativas;
- b) planeamento coordenado de interesses, objetivos e expectativas dos *stakeholders*;
- c) partilha de informação e de conhecimento entre os *stakeholders*;
- d) promover a inovação junto dos *stakeholders*;
- e) capacidade de influência e de negociação junto dos *stakeholders*.

Tendo em conta que o planeamento de objetivos e interesses dos *stakeholders* é inerente ao processo de gestão dos mesmos e depende, em grande medida, da partilha de informação e de conhecimento, o que, por outro lado, se reflete na capacidade de negociação e de comunicação com estes, retêm-se como fatores, neste contexto, as redes colaborativas e a comunicação. A inovação é um objetivo que se pretende alcançar com a organização em rede dos destinos. Desta forma, os fatores que permitem operacionalizar a problemática dos *stakeholders*, no âmbito de uma estratégia de internacionalização de destinos são:

- a) redes colaborativas;
- b) comunicação com os *stakeholders*.

Gestão do conhecimento no seio das organizações, conhecimento dos mercados e de oportunidades de negócio e partilha de informação e de conhecimento entre os *stakeholders* afiguram-se como sendo os fatores relevantes para uma estratégia de internacionalização de destinos turísticos, quanto à questão do conhecimento (Quadro 16). O suporte necessário à sua organização concretiza-se pela formalização de redes de conhecimento colaborativas e multissetoriais. Também importa ter em conta conhecimento diversificado e de diferentes domínios científicos que apoie a ação das DMO. O conhecimento, no âmbito da internacionalização dos destinos, relaciona-se com os temas internacionalização, DMO e redes, pelo que é a sua gestão e partilha entre os *stakeholders* que assegura a capacidade de internacionalização das DMO e dos destinos, tal como se explicita no quadro seguinte.

Quadro 16. Conhecimento no âmbito da internacionalização de destinos (dimensão estratégica)

Categorias	Temas	Frequência	Autores	
Internacionalização	Considerar diferentes domínios de conhecimento	9	Alpersted e Laranjeira (2009) Axinn e Mattysens (2001)	
	Importância do conhecimento tácito dos <i>stakeholders</i>	4	Breda et al. (2006) Breda e Costa (2014)	
	Conhecimento sobre o potencial endógeno e exógeno do destino	4	Carlsson (2006) Costa (2008, 2014)	
	Conhecimento científico dirigido para o estudo da interface entre pessoas e território	3	Coviello et al. (2014) Hadley e Wilson (2003) Haugland et al. (2011)	
	Conhecimento sobre as DMO	2	Flores (2009)	
	Modelos teóricos sobre competitividade, redes e governança	1	Kim et al. (2005) Mejri e Umemoto, (2010) Wach (2014a)	
	Subtotal		23	
DMO	Gestão do conhecimento	18	Armenski et al. (2012)	
	Conhecimento dos mercados e dos negócios	11	Assaf e Dwyer (2013) Bartha e Gubik (2014)	
	Conhecimento de oportunidades	4	Blain et al. (2005)	
	Investimento na investigação aplicada	3	Borini et al. (2006)	
	Conhecimento sobre planeamento sustentado dos recursos	1	Dal-Soto et al. (2007) Della-Corte (2013)	
	Atividade sustentada no conhecimento	1	Dwyer et al. (2012)	
	Conhecimento sobre desenvolvimento dos destinos	1	Ferreira et al. (2011)	
	Conhecimento sobre as novas tecnologias	1	Gómez-Suárez et al. (2000) Martínez-García et al. (2013)	
	Conhecimento de produtos	1	Menezes e Filho (2009) Park e Jamieson (2009) Pillmayer e Sherle (2014) Presenza et al. (2005) Valenzuela-Martinez, (2000)	
	Subtotal		41	
Redes	Partilha de informação e de conhecimento	7	Ascanio (1998)	
	Conhecimento especializado e organizado em rede	5	Baggio (2008) Baggio et al. (2013)	
	Redes de conhecimento	4	Bornhorst et al. (2010)	
	Conhecimento sobre procedimentos colaborativos	3	Chetty e Agndal (2008) Farmaki (2005)	
	Conhecimento sobre desenvolvimento organizacional e territorial	1	Franco e Estevão (2010) Gomez-Conde et al. (2013)	
	Conhecimento sobre negociação e liderança	1	Hristov (2015) Hristov e Zehrer (2015) Merinero-Rodriguez (2008) Polese e Minguzzi (2010) Riege et al. (2008) Soteriou e Coccossis (2010) Stevenson et al. (2008) Zach (2012)	
	Subtotal		21	
	TOTAL		85	

Fonte: Elaboração própria

Pelo que se afirmou anteriormente, concluiu-se que os fatores estratégicos para a internacionalização dos destinos, quanto ao conhecimento, são:

- a) gestão do conhecimento;
- b) partilha de informação e de conhecimento.

No quadro 17 verifica-se que os destinos se assemelham a sistemas locais de inovação, desde que se identifique a formulação de uma estratégia que promova a mudança na região tendo em vista a sua internacionalização. Neste sentido, importa organizar os

atores locais em rede, bem como dotar as organizações de competências e de recursos que facilitem a emergência de uma cultura organizacional de inovação.

Quadro 17. Inovação no âmbito da internacionalização de destinos (dimensão estratégica)

Categories	Temas	Frequência	Autores
Destinos	Internacionalização dos destinos depende da inovação	7	Carlsson (2006) Della-Corte (2013)
	Destinos são locais de inovação turística	4	Fernandes (2014)
	Competitividade dos destinos apoia-se numa estratégia de inovação	4	Fleury e Fleury (2003) Prats et al. (2008)
	Avaliação dos destinos conduz à inovação	3	Ruzzie et al. (2006) Valls et al. (2004)
Subtotal		18	
DMO	Estratégia de inovação	5	Assaf e Dwyer (2013)
	Diagnóstico de competências e potencialidades de inovação	4	Chiva et al. (2014) Coviello et al. (2014)
	Desenvolvimento de produtos promove a inovação	3	Daszkiewicz e Wach (2012)
	Inovação tecnológica	1	Ferreira et al. (2011)
	Qualidade dos serviços promove a inovação	1	Menezes e Filho (2009) Neto e Francisco (2011)
Subtotal		14	
Redes	Gestão das parcerias contribui para a inovação	7	Gomez-Conde et al. (2013)
	Colaboração interorganizacional promove a inovação	6	Hjalager (2010)
	Rede de ligações de um sistema local	1	Zach (2012)
Subtotal		14	
TOTAL		46	

Fonte: Elaboração própria

A análise do quadro anterior permite observar que a inovação, neste contexto, se relaciona com destinos, DMO e redes. Desta forma, podemos afirmar que uma estratégia de inovação dos destinos passa pela organização das DMO em rede, ou seja, ter uma estratégia de inovação de um determinado território depende da capacidade de gerir coletivamente as potencialidades e atores locais. Para concluir, pode-se afirmar que a internacionalização dos destinos, quanto à inovação, se encontra associada aos seguintes fatores:

- a) gestão de redes e parcerias interorganizacionais;
- b) estratégia e gestão da inovação.

Na figura 13 ilustra-se o resumo do que até aqui foi sendo explicado sobre os facilitadores e fatores de internacionalização de destinos, quanto à dimensão estratégica. Sobressaem as redes e parcerias ao nível da gestão do marketing, dos *stakeholders*, do conhecimento e da inovação. De facto, estes domínios de estudo e de atuação fomentam a internacionalização, sendo consensual na literatura científica que ter conhecimento é fundamental para inovar, bem como ter uma estratégia integrada de marketing aumenta a capacidade para criar e difundir uma marca de valor acrescentado. Contudo, para que estes fatores traduzam a estratégia de internacionalização dos destinos, necessitam de a sustentar na gestão da participação dos *stakeholders*, na formalização de redes de conhecimento e na partilha interorganizacional.

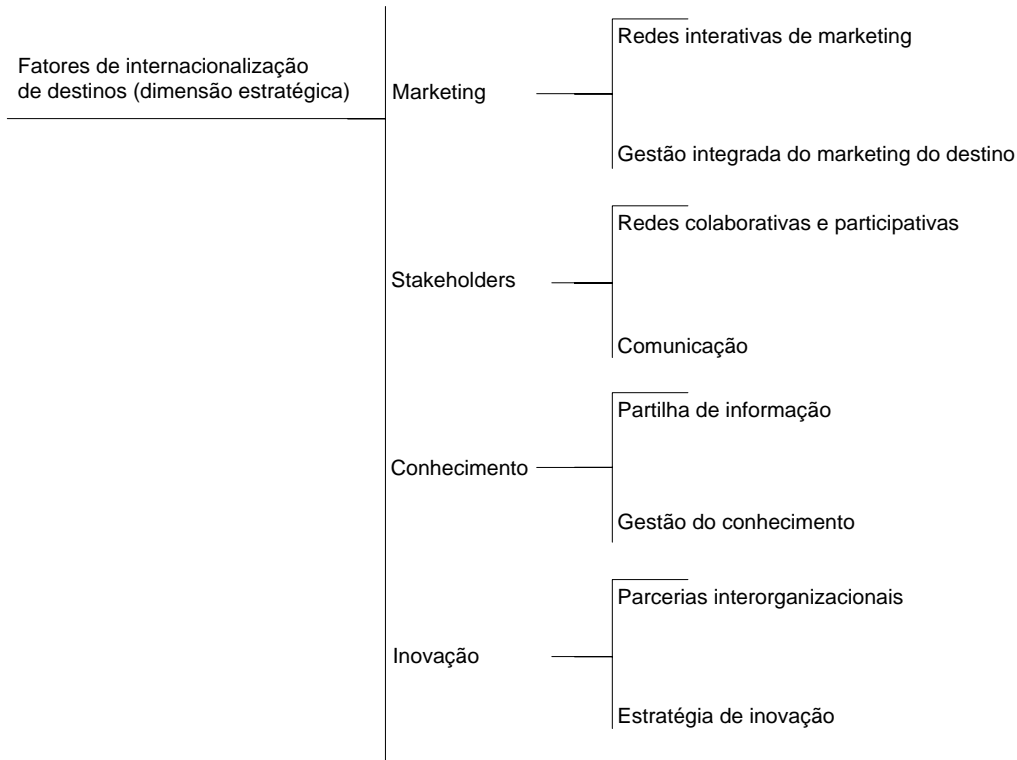


Figura 13. Fatores de internacionalização de destinos turísticos (dimensão estratégica)
Fonte: Elaboração própria

4.2.3 Fatores da dimensão territorial

Nas figuras 9 e 10, apresentadas no capítulo anterior, ilustram-se os facilitadores de governança, com impacte na internacionalização de destinos, bem como os autores estudados, que salientam uma perspetiva de destinos turísticos centrada sobre o território. Esta reflexão conduziu à identificação de seis facilitadores de internacionalização de destinos, tais como:

- a) cooperação;
- b) recursos;
- c) planeamento;
- d) coordenação;
- e) alianças estratégicas;
- f) identidade cultural.

Destes seis facilitadores, inicialmente definidos no capítulo 3, retiveram-se quatro. Considerou-se que os recursos estão associados ao planeamento do território e a

cooperação é essencial à formalização de alianças estratégicas. Por este motivo, o que se considera relevante para a internacionalização de destinos, na dimensão territorial é:

- a) a integração da identidade do espaço no planeamento e na ação turística;
- b) a capacidade de formalização de alianças estratégicas;
- c) a coordenação entre o setor público, o setor privado e a comunidade;
- d) uma estratégia de planeamento do território.

Outro aspeto que importa realçar é a necessidade de gerir estas variáveis tendo em conta o nível e o *focus* em que as mesmas se manifestam, ou seja, orientar a ação turística diferenciadamente consoante se equacione o nível nacional, regional ou local, ou consoante a natureza do problema. Pelos motivos expostos, consideram-se os seguintes facilitadores de internacionalização de destinos, quanto à governança do território:

- a) identidade;
- b) alianças;
- c) planeamento;
- d) coordenação.

Nos quadros seguintes (Quadros 18 a 21) apresentam-se os fatores associados a cada um destes facilitadores. Esta informação foi construída recorrendo a uma pesquisa dos capítulos 2 e 3, constituindo os quatro facilitadores apresentados as palavras-chave de identificação dos temas a eles associados, tendo permitido identificar os fatores de internacionalização de destinos, na dimensão que se designou por territorial.

No quadro 18 representam-se os fatores associados ao facilitador ‘identidade’, na dimensão territorial de internacionalização de destinos. Verifica-se que a identidade se associa aos temas destinos, DMO e marca. Ou seja, os destinos devem salientar a sua identidade territorial e cultural, que se deve refletir na identidade organizacional, reforçada por uma marca que traduza uma imagem comum do destino. Por outro lado, a identidade cultural pode ser integrada no fator identidade territorial, já que este traduz, de forma mais abrangente, as diversas dimensões da identidade de uma região.

Pelos motivos expostos, conclui-se que os fatores associados ao facilitador ‘identidade’, na dimensão em estudo, sobre a internacionalização dos destinos, se podem sintetizar da seguinte forma:

- a) identidade territorial;
- b) identidade organizacional.

Quadro 18. Identidade no âmbito da internacionalização de destinos (dimensão territorial)

Categorias	Temas	Frequência	Autores
Destinos	Identidade territorial	10	Araújo (2013)
	Identidade cultural	8	Della-Corte, 2013
	Articulação entre território, estruturas e atores	2	Mira (2011)
	Subtotal	20	
DMO	Identidade organizacional	5	Bornhorst et al. (2010)
	Identidade de produtos e serviços	2	Fletcher (2008)
	Aprendizagem organizacional sustentada na identidade	2	Pillmayer e Scherle (2014)
	Modelo de gestão estimula a identidade	2	Sánchez-Marin e Monreal-Pérez (2013)
	Subtotal	11	Spyriadis et. al. (2013) Valls et al. (2004)
Marca	Marca representativa da identidade	2	Haugland et al. (2011)
	Imagem comum do destino	1	Nilsson et al. (2010)
	Subtotal	3	Hristov e Zehrer (2005) Park e Jamieson (2009) Presenza et al. (2005) Volgger e Pechlaner (2014)
	TOTAL	34	

Fonte: Elaboração própria

No quadro 19 apresentam-se os fatores associados ao facilitador ‘alianças’. Observa-se que as alianças estratégicas surgem associadas aos temas DMO e *stakeholders*. Isto é, para a internacionalização dos destinos é fulcral a definição de uma estratégia de cooperação entre os atores organizacionais, alavancada nas especificidades do território. As DMO necessitam de desenvolver capacidades de comunicação e de negociação fundamentais à formalização de alianças estratégicas.

Quadro 19. Alianças no âmbito da internacionalização de destinos (dimensão territorial)

Categorias	Temas	Frequência	Autores
DMO	Comunicação e negociação	4	Bartha e Gubik (2014)
	Alianças estratégicas	4	Brito (1993)
	Benefícios das alianças	1	Farmaki (2015)
	Subtotal	9	Stevic e Breda (2014) Volgger e Pechlaner (2014) Hjalager (2010)
Stakeholders	Estratégia de cooperação	10	Alonso (1994)
	Alianças que traduzem a especificidade do contexto	4	Beritelli e Laesser (2014) Bramwell e Laner (2012)
	Subtotal	14	Fernandes e Eusébio (2014) Hall (2012) Hall e Campos (2014) Hosseini e Dadfar (2012) Vale e Lopes (2010)
	TOTAL	23	

Fonte: Elaboração própria

A análise do quadro 20, o qual organiza a informação sobre a operacionalização do facilitador ‘planeamento’ na internacionalização de destinos, permite concluir que, quanto ao facilitador ‘identidade’, o que sobressai é a existência de uma estratégia de cooperação entre os *stakeholders* de um determinado território. Neste contexto, o fator que se considera ser

diferenciador dos destinos, quanto à sua internacionalização, é a estratégia de cooperação apoiada na especificidade do território.

Quadro 20. Planeamento no âmbito da internacionalização de destinos (dimensão territorial)

Categorias	Temas	TOTAL	Autores	
Internacionalização	Estratégia de planeamento do destino	11	Bartha e Gubik (2014)	
	Planeamento do destino	9	Costa (1996, 2001)	
	Planeamento das políticas	7	Fernandes (2014)	
	Planeamento partilhado entre os stakeholders	5	Fernandes e Eusébio (2014)	
			3	Hall e Campos (2014)
			3	Oliveira (2014)
		3	Soteriou e Coccossis (2010)	
		3	Valls et al. (2004)	
	Subtotal	36		
DMO	Planeamento coordenado entre as DMO	2	Baggio et al. (2010a)	
	Planeamento dos recursos humanos	2	Dwyer et al. (2003)	
	Planeamento da oferta	1	Fletcher (2001)	
			1	Hristov (2015)
			1	Hristov e Zehrer (2015)
		1	Merinero-Rodriguez (2008)	
		1	Moraes et al. (2009)	
		1	Park e Jamieson (2009)	
		1	Valente et al. (2015)	
	Subtotal	5		
Marca	Planeamento do marketing	1	Haugland et al. (2011)	
	Planeamento da imagem do destino	1	Laesser e Beritelli (2013)	
			1	Presenza et al. (2005)
		1	Saraniemi e Kilänen (2011)	
		1	Volgger e Pechlaner (2014)	
		1	Zach (2012)	
	Subtotal	2		
	TOTAL	43		

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que o planeamento se associa aos temas internacionalização, DMO e marca. Nos pontos anteriores já se explicitou a questão da importância de uma estratégia planeada e articulada de marketing entre os atores organizacionais do destino, que se confirma, também, nesta questão sobre o planeamento do território. O mesmo se aplica ao planeamento coordenado da oferta e dos recursos humanos entre as DMO.

Em síntese, o que se destaca na análise do quadro 20 é que a existência de uma estratégia de planeamento para o destino, bem como o planeamento das políticas, são os fatores de governança que contribuem para a internacionalização dos destinos turísticos. Pelos motivos expostos, definem-se como fatores de internacionalização de destinos, no âmbito da governança:

- a) estratégia de planeamento;
- b) planeamento das políticas.

No quadro 21 observa-se que a coordenação dos *stakeholders*, tendo em vista o desenvolvimento de um projeto de destino que articule o território, estruturas e atores é uma das condições que despoleta a internacionalização dos destinos. Considerando que a visão sistémica dos destinos pode ser um resultado da associação dos *stakeholders* em rede,

define-se como fator de operacionalização da coordenação, neste contexto, a coordenação em rede dos diversos atores organizacionais de um determinado território. Por outro lado, verifica-se que esta coordenação se associa aos conceitos destinos, *stakeholders* e marca e não a internacionalização. Desta forma, pode-se inferir que a coordenação pode ser um facilitador de internacionalização de destinos, mas não é um determinante neste processo. Contudo, o fator que se retém no âmbito desta reflexão é a ‘coordenação dos *stakeholders*’.

Quadro 21. Coordenação no âmbito da internacionalização de destinos (dimensão territorial)

Categorias	Temas	Frequência	TOTAL	Autores
Destinos	Coordenação de atores, estruturas e territórios		5	Amaral (2014)
	Coordenação dum projeto de destino		4	Fernandes (2014)
	Coordenação na gestão do território		2	Carneiro et al. (2013) Spyriadis et al. (2013)
	Subtotal		11	
Stakeholders	Coordenação dos <i>stakeholders</i>		9	Bramwell e Lane (2012)
	Estratégia de coordenação		4	Durán-Fuentes (2013) Pechlaner et al. (2013) Rodríguez-Herrera (2012) Volgger e Pechlaner (2014)
	Subtotal		13	
Marca	Coordenação dos serviços		3	Haugland et al. (2011) Laesser e Beritelli (2013) Zach (2012)
	Subtotal		3	
TOTAL			27	

Fonte: Elaboração própria

Em resumo, os resultados apresentados no quadro 21 interligam-se com a informação sintetizada no quadro 19, relativo ao facilitador ‘alianças’. A análise do quadro 19 conduziu à identificação da importância da existência de uma estratégia de cooperação entre os *stakeholders*, tendo em conta a especificidade do território em que atuam. A reflexão orientada pela síntese dos resultados apresentados no quadro 21 salienta a necessidade de a atividade dos *stakeholders* em rede ser coordenada. Por outro lado, a coordenação implica colaboração e cooperação, pelo que a cooperação se pode integrar na informação apresentada no quadro 21. Assim, pode-se concluir que o fator que resulta da apreciação integrada dos quadros 19 e 21 é uma estratégia de coordenação em rede dos *stakeholders* do destino.

Na figura 14 ilustram-se os facilitadores e os fatores que se foram apresentando ao longo do texto, quanto à dimensão territorial de internacionalização de destinos. Sobressaem a identidade territorial e organizacional, indicando que as estruturas locais deverão trabalhar a sua cultura organizacional, para que esta reflita a identidade local. A questão da coordenação dos *stakeholders* e da sua participação no planeamento do destino, integrando-os no processo inicial de definição das políticas com impacte no território, também se afigura pertinente para a internacionalização dos destinos.

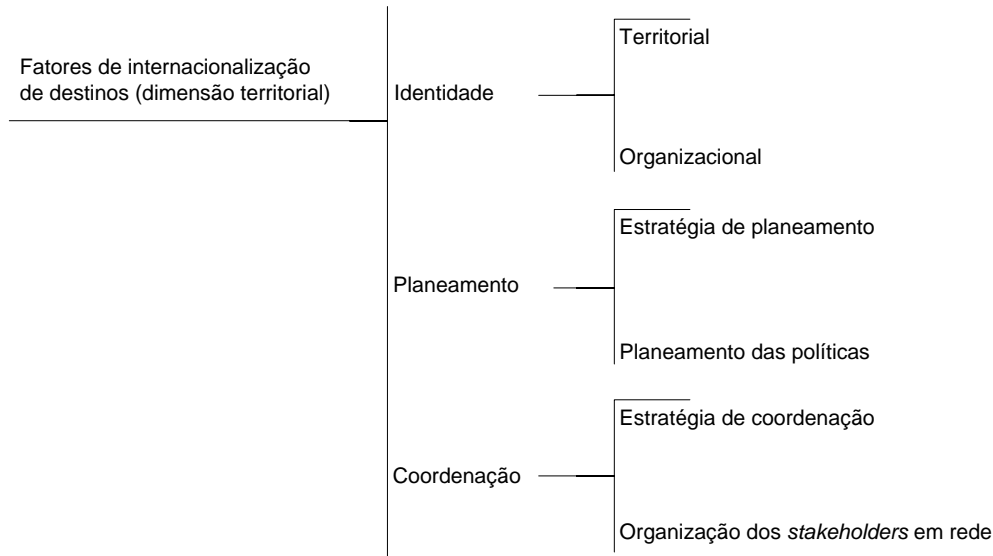


Figura 14. Fatores de internacionalização de destinos turísticos (dimensão territorial)
 Fonte: Elaboração própria

A secção seguinte tem por objetivo explicitar os fatores de competitividade, redes e governança que mais contribuem para a internacionalização dos destinos, já que o estudo até aqui realizado aponta para que a internacionalização de destinos, quanto às diferentes dimensões abordadas, deva ser estudada no âmbito deste quadro teórico.

4.3 FATORES DE COMPETITIVIDADE, REDES E GOVERNANÇA

4.3.1 Fatores de competitividade

A revisão da literatura permite destacar três modelos teóricos sobre competitividade de destinos, considerados de referência. Estes são os modelos de Crouch e Ritchie (1999), Dwyer e Kim (2003) e de Heath (2003), que se apresentam detalhadamente no apêndice 1.

Para Gomezel e Omerzel (2011), Fernando e Long (2012), Pearce (2013) e Vieira e Hoffmann (2013), Ritchie e Crouch foram os pioneiros na apresentação do primeiro modelo de competitividade de destinos, operacionalizado em fatores. No entanto, Ritchie e Crouch (2010), mais tarde, aperfeiçoam o modelo inicial, pelo que, neste trabalho, se segue a versão apresentada por estes autores em 2010.

Dwyer e Kim (2003) desenvolveram um modelo de competitividade de destinos, inspirado nas primeiras versões do modelo de Ritchie e Crouch. Este modelo procura definir os principais atributos da competitividade de destinos, associando-lhes indicadores de medida da competitividade que permitam formular comparações entre os países e

entre as empresas do setor do turismo (Bornhorst, Ritchie & Sheehan, 2010; Crouch, 2011; Gomezelj & Mihalič, 2008; Haugland, Ness, Grønseth & Aarstad, 2011; Mazanec, Wöber & Zins, 2007).

Para Azzopardi e Nash (2013), Cooper (2006), Crouch (2011), Pike e Page (2014) e Tsai, Song e Wong (2009), o modelo de Heath (2003) também é um modelo de referência quanto à avaliação da competitividade dos destinos. Todavia, para estes autores, o modelo destaca-se pela importância atribuída ao planeamento estratégico dos destinos, no alcance da sua competitividade e sustentabilidade. Heath (2003) acrescenta a perspetiva da sustentabilidade, considerando a competitividade uma estratégia para a atingir.

A necessidade de medir a competitividade dos destinos tem sido uma preocupação de diversas instituições com responsabilidade no turismo e tem, igualmente, inspirado a comunidade científica para dar resposta a esta questão.

Dwyer et al. (2012) defendem que o maior desafio que se coloca ao estudo da competitividade dos destinos prende-se com a menor operacionalização de indicadores objetivos e subjetivos para medir esta variável. Outro problema advém do facto de a competitividade dos destinos só fazer sentido se se avaliar o seu posicionamento face à concorrência. Por outro lado, os destinos podem ser competitivos face a um conjunto de condições e não a outras, já que há fatores específicos de determinados destinos que dificultam a sua comparação com o exterior, embora sejam essenciais para a definição da sua singularidade. Por este motivo, Dal-Souto, Paiva e Sousa (2007) consideram que a competitividade dos destinos se apoia na gestão dos recursos, nomeadamente, na incorporação da tecnologia nos processos de gestão, na capacidade de estes lidarem com os mercados, antecipando as oportunidades, e nas competências relacionais necessárias ao estabelecimento de alianças com parceiros estratégicos. Para estes autores, é a avaliação da capacidade de gerir de forma integrada estes fatores que determina o potencial competitivo e facilita a internacionalização, porque permite às organizações a análise da mobilização dos recursos a ter em conta na ação de internacionalizar. Neste contexto, as competências organizacionais salientam as aprendizagens coletivas, especialmente as que se relacionam com a atividade de coordenação das diferentes dimensões da gestão.

Dwyer e Kim (2003) definem como indicadores os que estão associados à caracterização da população, ao rendimento *per capita* do país de origem, ao tempo de lazer, ao nível de educação, à taxa e ao tipo de emprego, entre outros. Afirmam mesmo que o crescimento económico de um país se pode medir pelo número anual de residentes

que viajam para outros países. Quanto aos fatores qualitativos, estes autores consideram que os indicadores de medida são de natureza mais intangível que os anteriores, tais como: promoção e marketing do destino, capacidade de atração associada à sua imagem e manifestações e laços culturais de cada região. A importância de cada um destes indicadores oscila com as épocas e as tendências que as caracterizam. Mas, sem dúvida, é aos fatores associados ao custo do destino que estes autores atribuem uma maior importância na sua diferenciação competitiva. Neste contexto, os indicadores que se destacam são os que se contabilizam com o custo global da viagem para o turista (transporte, alojamento, alimentação, entretenimento e outras atividades turísticas associadas à deslocação), adicionados aos custos com as variações cambiais. Desta forma, medir a performance do destino permite recolher informação válida, tanto para a promoção global do destino, como para o seu desenvolvimento

Dwyer, Mellor, Livaic, Edwards e Kim (2004) acrescentam que as diferentes abordagens sobre competitividade dos destinos permitem realçar os vários fatores associados às empresas ou aos países para serem competitivos, mas não focam as condições especiais associadas à compreensão deste conceito no setor do turismo. Estes autores sustentam esta afirmação no facto de os destinos resultarem, muitas vezes, de uma mescla de recursos, produtos e oportunidades que se combinam, por vezes, de forma aleatória e imprevista, e cujo objetivo principal é oferecer experiências turísticas. Desta forma, podemos afirmar que a capacidade competitiva dos destinos advém da criatividade como se incorporam e articulam estes recursos, produtos e oportunidades num determinado território e, principalmente, como se apoiam num modelo de gestão multidimensional, cuja estratégia garante a perenidade da sua atratividade. Só desta forma se asseguram as condições para que ocorra a internacionalização dos destinos, de acordo com uma estratégia sustentada e de longo prazo.

No mesmo sentido, Ruiz e Gândara (2013) sistematizam os diversos estudos produzidos sobre a competitividade dos destinos, salientando os diferentes modelos teóricos que permitem explicar esta problemática. Para estes autores, a literatura da especialidade reconhece que o enquadramento teórico desta questão não é consensual, apesar de algumas abordagens serem consideradas mais adequadas à compreensão dos destinos como unidades integradas, tais como: “o Modelo de Crouch e Ritchie, o Modelo de Heath e o Modelo de Dwyer e Kim” (Ruiz et al., 2013, p. 266). As condições que facilitam a competitividade dos destinos estão associadas à caracterização dos recursos, distinguindo entre recursos herdados, recursos criados e recursos de suporte; a gestão do destino propriamente dita e as condições conjunturais.

A grande mais-valia destes modelos, para os diversos autores citados, foi agregar um conjunto de fatores em áreas-chave de avaliação da competitividade dos destinos que, pela sua abrangência, permitem avaliações comparáveis, ao nível mundial ou local, ainda que a importância atribuída a cada uma destas dimensões possa variar consoante a cultura de cada país. Por outro lado, também associam aos diversos fatores indicadores de medida da competitividade. Contudo, observa-se que os indicadores propostos não se encontram suficientemente operacionalizados quanto ao que de facto pretendem medir, bem como não referem a fórmula de cálculo dos mesmos.

O que até agora foi explanado reflete a complexidade deste tema, já que o turismo é afetado por múltiplas variáveis ambientais, políticas, sociais e económicas, difíceis de prever, que se refletem, por vezes, na dificuldade de gerir os diferentes fatores de competitividade. Por outro lado, a responsabilidade de desenvolvimento estratégico do setor, à escala mundial, depende de decisões de diversas organizações, públicas e privadas, que nem sempre concordam com o caminho a seguir, ou seja, como alavancar os custos, ou como dirigir o retorno dos benefícios. Desta forma, podemos concluir que a competitividade dos destinos é um conceito relativo e comparativo, que só faz sentido quando comparamos os destinos uns com os outros, pelo que esta avaliação se deve apoiar em informação objetiva, traduzida em indicadores de medida da sua performance, que forneçam dados fiáveis das tendências de evolução do setor e dos mercados concorrenciais (Crouch, 2011).

A Organização Mundial de Turismo (OMT) tem realçado a importância do turismo para o desenvolvimento económico das sociedades, pelo que promoveu uma conferência mundial, em 2010, dedicada à reflexão sobre novas estratégias de liderança de destinos e de organizações turísticas. Nesta, a importância da competitividade dos destinos foi um dos temas em foco, observada na apresentação de medidas de avaliação do desempenho dos destinos, tais como (UNWTO, 2012):

- a) elevado envolvimento das estruturas governamentais na coordenação e estimulação da implementação da abordagem *one-stop-shop*;
- b) investimento efetivo na construção de uma marca com capacidade de afirmação internacional;
- c) investimento no turismo acessível, combatendo as barreiras físicas, tanto para os turistas como para a comunidade residente;
- d) desenvolvimento de políticas genuínas de estimulação de novos investimentos, contrariando a tendência habitual de redução de impostos;
- e) criação regular de novas atrações e experiências turísticas;

- f) conservação e melhoria anual das atrações e experiências relacionadas com museus, parques temáticos, galerias de arte, entre outros;
- g) aplicação de novas tecnologias, incluindo centros de informação aos turistas de base tecnológica, utilização do *web-marketing* e do *e-commerce*;
- h) articulação com a comunidade e os negócios locais, integrando-os como suporte ao desenvolvimento do turismo.

Dupeyras e MacCallum (2013) realizaram um estudo, respondendo ao repto da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), devido à preocupação que esta organização vinha a sentir com a dificuldade de medir a competitividade dos destinos e de como esse problema tem afetado a definição das políticas em turismo. Desta forma, os autores identificaram o que consideram os fatores-chave para a avaliação da competitividade em turismo. São eles: (i) o modelo de governança do turismo; (ii) o desenvolvimento de produtos; (iii) a qualidade dos serviços em turismo; (iv) a competitividade do preço; (v) a acessibilidade e a ligação a outros destinos; (vi) a marca; (vii) os recursos naturais; (viii) os recursos culturais; e (ix) o desenvolvimento dos recursos humanos.

Lozano-Oyola et al. (2012) propõem um sistema de indicadores de monitorização da sustentabilidade dos destinos turísticos, nas dimensões económica, social e ambiental, referindo que estes são fundamentais para “a identificação e prevenção de problemas, a tomada de decisão sobre a orientação do processo de planeamento e a definição e implementação de ações corretivas dos desvios ao planeado” (p. 674). Estes autores defendem que este conjunto de indicadores é suficientemente abrangente para se adaptar às características de qualquer destino e suficientemente objetivo para produzir informação útil para a gestão, porque permite a comparação de resultados entre destinos turísticos. Deste modo, poderá conduzir à elaboração de planos de ação globais e integrados, ao nível de um dado território, permitindo a implementação de estratégias de curto e médio prazo, operacionalizadas através da ação harmonizada dos *stakeholders* (Lozano-Oyola et al., 2012). Os desvios ao planeado constituem o ponto de partida para a avaliação do caminho trilhado, permitem a formulação de novas políticas ou estratégias e facilitam o percurso no sentido da melhoria. Em suma, um dos papéis que usualmente é atribuído à utilização de indicadores de medida da performance dos destinos está associado à prevenção da sua deterioração, visando assegurar a sua continuidade. Uma outra vantagem desta metodologia é a possibilidade de monitorizar sistematicamente o posicionamento dos destinos e implementar ações de curto prazo que corrijam, em tempo útil, os efeitos não desejados.

Barbosa, Oliveira e Rezende (2010) relatam um estudo realizado pelo Fórum Económico Mundial, em 2007, no qual foram definidos 13 fatores-chave de competitividade dos destinos: políticas públicas e regulamentares; legislação ambiental; segurança; saúde e higiene; importância atribuída ao setor do turismo; infraestruturas de transporte aéreo; transportes terrestres; comunicações; infraestruturas turísticas; preços praticados no setor do turismo; recursos humanos; percepção do país ou região relativamente ao turismo; e recursos naturais e culturais. Estes facilitadores de competitividade agrupam-se em três grandes áreas, designadamente: modelo de regulamentação do turismo; condições conjunturais favoráveis aos negócios; e infraestruturas e recursos naturais, culturais e humanos.

Choi e Sirakaya (2006), tendo em conta as dimensões da sustentabilidade (económica, social, cultural, ecológica, política e tecnológica), extraíram 18 fatores de avaliação da sustentabilidade em turismo (três em cada dimensão), designadamente:

- a) dimensão económica – disponibilidade de crédito para empresas locais, crescimento do emprego no setor do turismo e percentagem do rendimento gerado que não reverte em investimento na comunidade;
- b) dimensão social – envolvimento dos residentes locais na indústria do turismo, satisfação dos turistas e nível de lixo e de poluição;
- c) dimensão cultural – disponibilidade de espaços culturais e do seu estado de conservação, investimento na formação dos recursos humanos (guias) e materiais e cores utilizados na decoração dos edifícios;
- d) dimensão ecológica – nível da qualidade do ar, nível de erosão do território e frequência de acidentes ambientais relacionados com o turismo;
- e) dimensão política – políticas de ordenamento do território, gestão do ar, água, resíduos e poluição em geral, e controlo do desenvolvimento;
- f) dimensão tecnológica – recolha de dados fiáveis, utilização de tecnologia de baixo impacte e realização de *benchmarking*.

Em síntese, os autores estudados salientam o marketing, os recursos financeiros de apoio ao investimento, o desenvolvimento e qualidade de produtos, a conservação dos recursos naturais e culturais, a criação de novos negócios e a utilização das novas tecnologias como os principais fatores a ter em conta na avaliação da competitividade dos destinos. Na investigação que se apresenta procura-se avançar neste domínio explicitando os fatores de competitividade de destinos, com impacte na sua internacionalização. Este tema apresenta-se no ponto seguinte.

4.3.2 Fatores relativos a redes e estratégias colaborativas

Tal como foi afirmado no capítulo anterior, a questão que nos motiva a abordar a problemática das redes na questão da internacionalização do turismo está associada à gestão das interações, colaboração e cooperação dos *stakeholders*. Por este motivo, e com base na reflexão apresentada, salienta-se a importância das redes interorganizacionais nos destinos, ou entre destinos, como fator que tem efeito na sua internacionalização. Por outro lado, como já foi referido, o tema das redes, pelo seu impacto no desenvolvimento do turismo, tem sido sobejamente estudado (Bonetti, Petrillo & Simoni, 2006; Breda, Costa & Costa, 2008; Gibson & Lynch, 2007; Michael, 2007; Minguzzi, 2006), pelo que aqui se apresenta uma síntese deste tema, orientada para a apresentação dos fatores que lhe estão associados. A explicitação desta temática apresenta-se no apêndice 2.

Parra-López e Calero-García (2010) consideram que as redes permitem aos seus membros o acesso à informação, recursos, mercados e tecnologia. Esta perspetiva é congruente com as já explanadas, embora os autores reforcem a ideia de que a organização dos territórios em rede é fundamental à internacionalização dos destinos turísticos. Contudo, defendem, também, que o sucesso deste tipo de estruturas é determinado pelas características das relações colaborativas desencadeadas. Estes autores propõem um conjunto de fatores de sucesso que justificam a aplicação da metodologia de organização em rede ao turismo, especialmente adaptada à internacionalização de destinos. Indicam a partilha de informação, comunicação, confiança e comprometimento (*commitment*) como as variáveis que mais contribuem para a internacionalização dos destinos, desde que apoiadas em modelos de liderança facilitadores do desenvolvimento da colaboração. Só nestas condições os destinos poderão ter sucesso no longo prazo enquanto sistemas organizados. Neste contexto, as redes constituem oportunidades de troca de informação, recursos ou oportunidades, assemelhando-se a processos contínuos co-construídos pela vontade de investir tempo e recursos nas relações, devido à crença dos ganhos individuais com a integração na participação coletiva, bem como pela expectativa de que a negociação conjunta reduzirá riscos e custos.

Em síntese, é a partilha de conhecimento, recursos e estratégias que facilitam a emergência de soluções inovadoras e a resolução conjunta de problemas, visando a construção duma identidade diferenciadora do destino.

Morrison et al. (2004) apresentam os fatores associados às redes, que consideram fundamentais na internacionalização do turismo, designadamente: aprendizagem, mudança, atividade empresarial e comunidade. Aos primeiros, estes autores associam a

formação e educação em turismo, a transferência de conhecimento, as facilidades concedidas às pequenas empresas para se desenvolverem e a comunicação dos valores e culturas locais. Nos segundos, enquadram as atividades de cooperação nos domínios do marketing, da relação com os fornecedores e no ajustamento da oferta dos produtos turísticos, bem como a definição de políticas de incentivo e de apoio à criação de empresas. No que respeita à comunidade, estes autores valorizam ações de desenvolvimento pessoal e de promoção duma cultura turística, apoio à internacionalização de pequenas e microempresas e implementação de políticas que permitam fixar na região uma percentagem da receita gerada com o turismo, aplicando-a em benefícios dirigidos à comunidade residente. Ainda na perspetiva destes autores, verifica-se que as redes têm um papel fundamental na internacionalização do turismo, pelo que estes sintetizam um conjunto de fatores de sucesso que devem ser medidos para avaliar como os resultados são incorporados nas organizações e que reflexos têm no ciclo de vida dos produtos turísticos, designadamente:

- a) visão, missão, objetivos e finalidade. Este fator remete para a necessidade de a gestão da rede se apoiar num plano estratégico no qual a sua finalidade, as metas que procura alcançar, bem como para onde se dirige, no médio e longo prazo, estejam claramente definidos. Tratando-se de redes que podem ser formalizadas ao nível local, regional, nacional ou internacional, a vinculação do plano estratégico à identidade territorial é imprescindível. Por outro lado, a recolha e disseminação de conhecimento devem constituir um dos propósitos primordiais da gestão deste tipo de redes.
- b) Estrutura organizacional e liderança. As organizações devem promover a emergência de uma cultura organizacional que reconheça os benefícios da existência de comunidades de aprendizagem intra e interorganizacionais, cujo modelo de liderança seja facilitador das interações horizontais e verticais presentes nas redes.
- c) Mobilização de recursos. A atenção dada à gestão dos recursos físicos, financeiros e humanos continua a ser vista como um dos fatores críticos da gestão dos destinos, questão que já tinha sido abordada na explanação desta temática, no âmbito da dimensão económica, e que, no contexto das redes, mantém a sua importância estratégica.
- d) Envolvimento dos membros (*commitment*). Se o comprometimento dos membros com o projeto de rede desenhado para o destino é fulcral, então um modelo de liderança com uma visão abrangente e integradora das diversas

motivações e interesses económicos, psicológicos e sociais dos *stakeholders* afigura-se fundamental para estimular a concretização desse projeto comum.

- e) Aprendizagem organizacional. Para que os membros da rede visualizem os benefícios dos esforços negociais necessários ao desenvolvimento desta estrutura, esta deveria suportar-se em processos de gestão, formais e informais, facilitadores da mudança intra e interorganizacional. Por este motivo, a comunicação eficaz dos objetivos e resultados que se vão alcançando, bem como a decisão conjunta sobre as estratégias a empreender, para fazer face aos desafios externos, pode ajudar a consolidar a adesão dos membros à rede, bem como a ir alcançando os equilíbrios necessários à negociação entre os interesses similares e os que são divergentes.

Spink e Merrill-Sands (1999) procuram ir mais longe, organizando os possíveis fatores de sucesso das redes em diferentes níveis, ou seja, ao nível da gestão estratégica e ao nível da gestão operacional. No primeiro devemos dirigir a nossa atenção para variáveis como: visão, objetivos estratégicos, planeamento, liderança e gestão participada. No segundo, o foco coloca-se no desenho dos processos, na eficácia dos meios e da estratégia de comunicação, no *empowerment* e no *commitment*. Mas não podemos esquecer que a competitividade do mercado constitui, por si só, um fator muito motivador do desenvolvimento de estruturas em rede, já que encontramos organizações que, apesar de competirem entre si, se associam para atuar nos mesmos mercados, seguindo uma estratégia de ‘coopetição’.

Para Breda (2010), alguns fatores que determinam a importância das redes no turismo estão associados ao apoio empresarial que proporcionam, porque reforçam os relacionamentos construídos durante o processo de internacionalização, já que contam, grande parte das vezes, com o apoio de entidades governamentais facilitadoras da negociação política inerente a toda esta atividade. Por outro lado, esta autora defende que as redes, no campo internacional, se direcionam para as grandes empresas, deixando de lado os pequenos negócios locais, tão importantes no turismo, negligenciando fatores como as características das empresas e o processo de tomada de decisão, fulcrais à ação de internacionalizar.

Pelos motivos já explanados, verifica-se que a gestão da informação e do conhecimento se afiguram centrais na inovação dos produtos e serviços em turismo, sendo fulcrais à sua internacionalização. Contudo, esta questão suscita maiores preocupações se considerarmos as iniciativas empresariais locais e de pequena dimensão, que caracterizam este setor de atividade, porque, a maior parte das vezes, não

detêm recursos nem conhecimento que lhes permitam enveredar por este modelo de gestão. Desta forma, a organização dos territórios em rede poderá contribuir para colmatar esta lacuna no tecido empresarial local, porque possibilita gerar, importar e até exportar conhecimento, devido aos ganhos quanto à dimensão, à diversidade e ao alinhamento coerente da oferta turística.

Baggio, Scott e Cooper (2010a) defendem que os atores e os laços que os ligam são os fatores críticos das redes. Colocam a tónica na colaboração, porque se apoiam na premissa de que as interações sociais influenciam os comportamentos e as decisões individuais. Estes autores enfatizam o estudo dos padrões de relacionamento nestas estruturas e não os atributos ou comportamentos de indivíduos ou organizações isoladas. O que importa, neste contexto, é a compreensão da ação coletiva organizada de um determinado território. Assim, afigura-se crucial perceber que esta interação não é linear. Por vezes, os membros da rede não têm conhecimento de todo o sistema, reagindo às informações parciais a que têm acesso; o grau de incerteza gerado pelo confronto entre os interesses individuais e coletivos cria tensão e desequilíbrios entre os membros da rede; e um território encontra-se imbuído de uma história que se repercute numa cultura organizacional e regional. Esta, por sua vez, ao ser transportada para o interior da rede pode influenciar comportamentos e decisões que dificultam a previsão da sua evolução, bem como da forma como esta responderá aos desafios externos. Por estes motivos, tem sido difícil aplicar modelos lineares que permitam antecipar o comportamento destas estruturas. Estes podem ser geridos por uma DMO que tenha em conta a complexidade do sistema social no qual emergem, bem como a necessidade de coordenar o equilíbrio entre o individual, o regional e o internacional, já que, do ponto de vista das redes, a internacionalização é um processo interativo entre o conhecimento existente, o empenhamento num projeto comum e a disponibilidade para abarcar novos desafios e oportunidades.

4.3.3 Fatores de governança

A governança, as redes, os *clusters* e as parcerias público-privadas têm suscitado interesse na comunidade científica e dado origem a diversos estudos em turismo (Baggio, 2011; Bramwell, 2010, 2011; Dredge, 2006; Dredge & Jenkins, 2003, 2011; Hall & Campos, 2014; Robertson, 2011; Wray, 2009; Zahra, 2011). No apêndice 3 explana-se de forma mais detalhada este assunto.

Valente, Dredge e Lohmann (2015) apresentam o que entendem ser um dos aspetos mais delicados nos modelos de governança, ou seja, a liderança. Esta, neste âmbito, terá de envolver a partilha de poder, a distribuição de recursos e competências de negociação, tanto da parte das empresas como da comunidade local. Para estes autores, a dinamização de um território de acordo com o modelo de governança implica partilhar objetivos e equilibrar as relações de poder regionais, subjacentes a um processo comunicacional e de negociação regidos pela legitimidade, participação, responsabilidade, transparência, eficiência e eficácia. Esta nova forma de interação social nem sempre se reflete nos estilos de liderança em uso, principalmente em países que tendem a centralizar a definição e regulamentação das políticas.

Por estes motivos, Morgan (2004a, 2007) realça o facto de a Europa enfrentar grandes desafios, relacionados com a definição dos limites da ação unilateral, independente do nível a que esta ocorra: local, regional, nacional ou internacional. A coesão necessária à consolidação da internacionalização depende da implementação de sistemas de governança bem-sucedidos, para os quais cada Estado deve clarificar as responsabilidades, o modelo de liderança e os limites à tomada de decisão nas regiões, no país e na articulação com as instituições europeias. Daqui decorre, para o autor, a necessidade de modelos de governança multinível, pois já não é possível continuar a confundir o poder de decidir e mandar executar com o poder de transformar, motivar e envolver os outros.

No mesmo sentido, Czernek (2013) defende que a cooperação intra e intersectorial entre os sectores público e privado são as condições fundamentais para a internacionalização. E que esta deve ocorrer tanto a nível nacional, como a nível regional e local, tendo em conta fatores endógenos e exógenos, nos planos económico, sociocultural, legal, espacial e político, analisados em articulação com as tendências de evolução do turismo, a nível mundial.

Laesser e Beritelli (2013) defendem que a governança dos destinos é mais do que um processo legal, tendo a ver, essencialmente, com a liderança e a confiança que se consegue estabelecer entre os *stakeholders*. Estes autores propõem quatro condições para a emergência desta nova forma de organização social e política:

- a) introduzir melhorias no modelo de gestão do destino, que visem a explicitação das condições de governança, bem como a sua aceitação pelos atores locais;
- b) motivar os *stakeholders* para reunirem esforços e cooperarem no trabalho conjunto com vista à inovação;

- c) criar DMO de gestão do destino orientadas por objetivos estratégicos de desenvolvimento da competitividade dos destinos e investigação em turismo e não por motivações predominantemente políticas;
- d) definir valores, visão e prioridades comuns aos diversos *stakeholders*, que facilitem a sua organização em rede, de forma a que estes percecionem a sua participação como importante na definição da estratégia de *marketing* para a internacionalização dos destinos.

Em suma, são os temas da inovação, do marketing e da organização em rede dos *stakeholders* que sobressaem como os fatores fulcrais na internacionalização de destinos, e que devem orientar o modelo de governança a implementar localmente.

A ligação entre a governança e a inovação observa-se quando esta não se reduz à capacidade de recriar do ponto de vista tecnológico ou económico, mas, pelo contrário, se apresenta como um processo evolutivo e construído através do *feedback* de conhecimento acumulado, que resulta da interação entre os *stakeholders* de uma determinada região, devido a (Moulaert, 2005):

- a) ser necessário resolver problemas;
- b) melhorar os processos organizacionais;
- c) olhar para as organizações e para as regiões como um todo;
- d) perceber que o comportamento intra e inter organizacional determina a orientação e o alcance da inovação tecnológica e social;
- e) aumentar a competitividade das regiões.

Tendo consciência da importância da governança dos destinos turísticos para a sua competitividade e internacionalização, a Organização Mundial de Turismo tem dedicado a sua atenção à investigação desta problemática, propondo um conjunto de fatores que a ajudam a explicitar e operacionalizar (UNWTO, 2000, 2003, 2004, 2007, 2010, 2012).

A Organização Mundial de Turismo (UNWTO, 2010) defende que a governança dos destinos não é mais de que um processo através do qual as DMO agem e executam, orientadas pelo desenvolvimento e implementação de uma política coesa, que se reflita num modelo de gestão consistente e num processo de tomada de decisão. Este deverá sustentar-se num plano de ação, no qual constem, de forma clara, os objetivos, as expectativas, as prioridades, as estratégias, as atividades e a avaliação de resultados. Envolver o setor privado nestas diferentes fases passa por variados modelos de governança, já que as especificidades do contexto deverão ser tidas em conta na sua definição. Todavia, esta entidade defende que a governança dos destinos a nível local, independente da estrutura que estes assumam, é mais eficaz e funcional para o

desenvolvimento do mesmo. Por este motivo, o objetivo final é estimular as sinergias entre o setor do turismo, as autoridades locais e outros agentes cuja área de atuação tenha impacte no turismo, de modo a:

- a) aumentar a capacidade de responder com rapidez aos desafios constantes do turismo;
- b) planear o desenvolvimento de produtos e serviços;
- c) ter maior agilidade na tomada de decisão.

Tendo em vista clarificar as funções e reponsabilidades relativamente a esta matéria que cabem tanto ao poder público como às empresas, aos actores locais e a outros representantes da sociedade civil, a Organização Mundial de Turismo propõe a sistematização desta problemática (UNWTO, 2000), que se sintetiza no quadro 22.

Quadro 22. Funções e responsabilidades dos stakeholders na governança de um destino turístico

Sector público	Sector privado
Ter uma visão, uma estratégia para o turismo.	Compreender a envolvente social no que respeita à sua estrutura governamental e comunitária.
Promover uma envolvente favorável ao desenvolvimento do turismo, permitindo sustentabilidade e lucro ao sector privado, oferecendo facilidades de financiamento aos investimentos.	Desenvolver competências e usá-las no acesso a facilidades de financiamento que contribuam para o desenvolvimento real de serviços e investimentos turísticos.
Responsabilizar-se pela existência e manutenção de infraestruturas adequadas.	Assumir uma responsabilidade coletiva pela prática e difusão de padrões éticos, morais e de justiça na indústria do sector.
Gerar suficientes e adequadas condições de mercado capazes de estimularem o desenvolvimento sustentado do turismo.	Contribuir para a preservação da cultura, das tradições e do ambiente, promovendo a educação e orientação dos turistas, como uma diretiva fundamental para o desenvolvimento sustentável do sector.
Proporcionar condições favoráveis e serviços de apoio ao sector privado, em conjunto com planos de incentivos.	Envolver comunidades locais no desenvolvimento do turismo e assegurar que estão satisfeitas com os benefícios que lhes são direcionados.
Assegurar um quadro legal flexível de regulamentação do trabalho.	Desenvolver medidas para a formação profissional de competências de trabalho de forma a alcançar a excelência na qualidade de serviço.
Assegurar uma regulamentação estável e uma política justa de impostos.	Cooperar com os governos de maneira a assegurar a segurança e o bem-estar dos turistas.
Providenciar um modelo de regulação, através da consulta dos <i>stakeholders</i> , para a proteção dos recursos naturais, sociais e culturais.	Contribuir para o desenvolvimento da pesquisa e criação de base de dados estatísticos.
Assegurar o bem-estar das comunidades locais bem como o bem-estar dos turistas internos ou externos.	Recorrer à tecnologia de forma a aumentar a eficácia das operações de marketing turístico e de qualidade de serviço.
Realizar investigação, em cooperação com o sector privado, produzindo informação útil para a indústria e a comunidade de investidores sobre tendências de mercado, de maneira a melhorar a perceção e o entendimento das mudanças no sector.	Sustentarem as decisões estratégicas na informação produzida nos diversos estudos.

Fonte: Adaptado de UNWTO (2000, p.63)

Em suma, às entidades públicas cabe definir uma visão estratégica para o turismo, legislando e regulando a sua atividade, bem como criar condições financeiras, fiscais e de infraestruturas para que esta se possa implementar. São ainda responsáveis pelo apoio à investigação neste domínio, bem como pela sua difusão junto dos atores turísticos. Às entidades privadas cabe comprometerem-se com a estratégia definida, apoiarem as suas decisões em informação científica, desenvolverem as competências dos recursos humanos, incluírem as melhores práticas tecnológicas e de organização do

trabalho na prestação do serviço, mostrarem disponibilidade para trabalhar em rede e respeitarem os recursos ambientais e culturais locais, contribuindo para integrar as comunidades locais.

No mesmo sentido, a Organização Mundial de Turismo (UNWTO, 2010) considera que a implementação de uma política de coesão, que seja consistente e sustentada por processos de tomada de decisão eficazes, acontece quando os destinos se organizam segundo o modelo de governança. A sua operacionalização passa por atribuir a uma DMO a responsabilidade de implementar um modelo de gestão do destino que:

- a) atenda aos problemas específicos das organizações de cada região;
- b) enquadre as soluções no âmbito das propostas recolhidas junto dos *stakeholders*;
- c) possua financiamento e orçamento próprio;
- d) seja independente e autónoma da administração nacional e local;
- e) suporte a sua atividade nas novas tecnologias;
- f) promova e apoie a inovação de produtos e serviços de qualidade;
- g) facilite a relação com os clientes e os mercados;
- h) apoie a comercialização de produtos e serviços, para o turismo interno e externo.

Por outro lado, esta DMO também deve ser o elo de ligação entre o local e o nacional, sendo um parceiro ativo na definição das políticas públicas nacionais, garantindo a sua necessária diferenciação quanto ao planeamento e implementação local, integrando equipas constituídas por elementos do setor público, privado e da comunidade, com poder para decidir sobre a (UNWTO, 2010):

- a) conceção e implementação de projetos regionais sustentáveis;
- b) definição e construção de infraestruturas básicas;
- c) definição da estratégia de marketing e dos mercados alvo;
- d) participação na reformulação da legislação e orientações regulamentares do setor;
- e) construção ou adequação da imagem de marca do destino, apoiada na sua identidade;
- f) atualização e formação dos recursos humanos nas áreas-chave.

Tentando operacionalizar a reflexão até aqui realizada, e apoiando-nos nas recomendações da Organização Mundial de Turismo (UNWTO, 2003), pode-se afirmar que ao governo cabe a definição de políticas de desenvolvimento e de sustentabilidade, de formação e de atribuição de recursos. Também é a entidade reguladora e negociadora, pelo

que a imparcialidade e a defesa do bem comum são obrigações intrínsecas às suas atribuições. As organizações, por sua vez, são responsáveis pela definição de estratégias sustentáveis que conduzam aos resultados e aos impactes contratualizados, bem como respondem pela utilização dos recursos que lhes são alocados e pelo bem-estar das populações. O espaço no qual se cruzam interesses, competências e oportunidades é aquele que fica disponível para a negociação e motiva os *stakeholders* a comprometerem-se com um projeto comum, que permita o desenvolvimento de um determinado território.

A este propósito pode-se afirmar que a internacionalização de destinos turísticos acontece quando os territórios se organizam como sistemas de inovação, decorrente de um processo interativo de aprendizagem coletiva, imerso na identidade cultural e governado de acordo com as especificidades e atores locais. Desta forma, os destinos podem:

- a) ser competitivos à escala mundial;
- b) ser inovadores;
- c) partilhar recursos, competências e conhecimento, alicerçando as soluções conjuntas na identidade regional;
- d) organizar-se como sistemas de inovação, ao nível regional e social, do qual emergem sistemas de governança adaptados aos contextos.

4.4 ANÁLISE INTEGRADA DOS DIFERENTES FATORES

4.4.1 Relação entre os fatores da dimensão económica e os fatores de competitividade

Sintetizando a informação apresentada nos quadros 10 a 13 e na figura 12 verifica-se que há congruência entre os fatores identificados como sendo fulcrais à internacionalização dos destinos, quanto à dimensão económica, e os fatores de competitividade salientados anteriormente. Isto é, a questão dos recursos, incluindo os financeiros e os tecnológicos, o marketing e a atenção dada a oportunidades da envolvente são fundamentais tanto para a competitividade como para a internacionalização dos destinos.

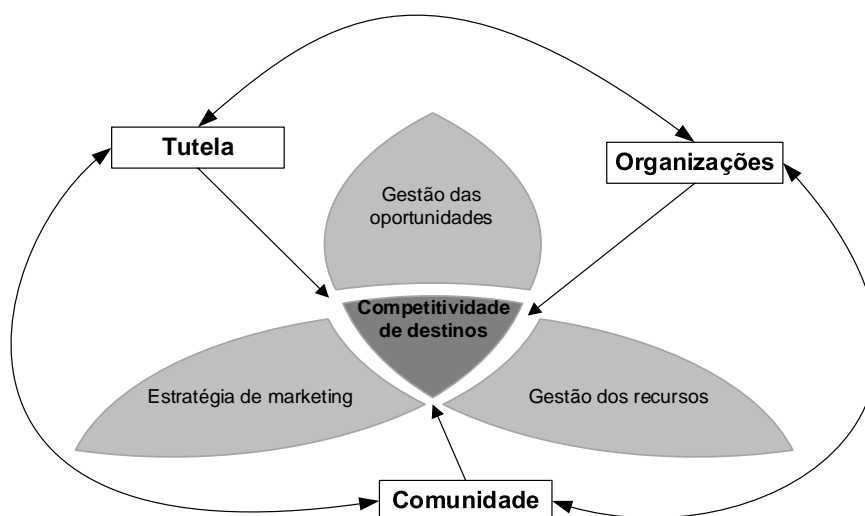


Figura 15. Fatores de competitividade de destinos
Fonte: Elaboração própria

Pelos motivos expostos podemos afirmar que os destinos para se internacionalizarem precisam de ser competitivos. Ou seja, necessitam de avaliar os recursos, definirem uma estratégia de marketing e gerirem as oportunidades de negócios, tal como já se tinha observado através da revisão da literatura resumida nos quadros 10 a 13. Considera-se que estes são fatores específicos da competitividade dos destinos. No mesmo sentido, observou-se que a estratégia interorganizacional de modernização das DMO, associada a um trabalho conjunto com as entidades governamentais e com a comunidade residente, se reflete na sua capacidade competitiva e, por consequência, tem efeito na competitividade dos destinos (Figura 15).

Contudo, neste ponto o que se pretende é compreender quais os fatores de competitividade que são determinantes na internacionalização dos destinos turísticos. A análise da importância atribuída pela comunidade científica aos facilitadores 'avaliação', 'recursos', 'marketing' e 'oportunidades', permite concluir que o facilitador 'recursos' é decisivo na internacionalização dos destinos, porque o associam às categorias 'destinos', 'DMO', 'competitividade' e 'internacionalização' (Quadro11).

Sem dúvida que o processo de internacionalização dos destinos se apoia em DMO que estejam atentas às oportunidades e sustentem a estratégia de marketing na avaliação do desempenho organizacional. Ou seja, para se internacionalizar é necessário ser competitivo. Todavia, a gestão coerente e articulada dos diferentes recursos do destino, suportada em DMO com conhecimento das tendências do setor e da envolvente, afigura-se como o atributo fundamental à internacionalização dos destinos. Para finalizar, defende-se que os fatores de competitividade que apoiam a internacionalização dos

destinos são o marketing, a gestão das oportunidades e os recursos, tal como a figura 16 ajuda a visualizar.

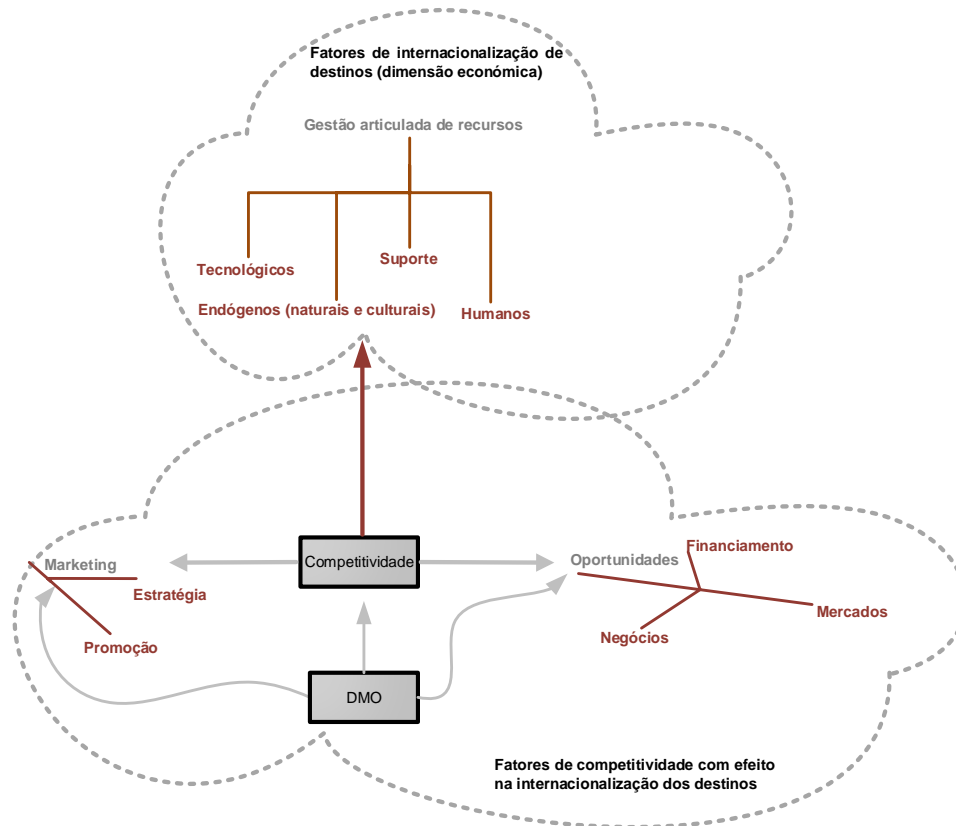


Figura 16. Relação entre os fatores de internacionalização de destinos (dimensão económica) e os fatores de competitividade
 Fonte: Elaboração própria

4.4.2 Relação entre os fatores da dimensão estratégica e os fatores de redes e estratégias colaborativas

O trabalho até aqui realizado visou explicitar os fatores relacionados com a estratégia de organização em rede dos destinos, conducente à sua internacionalização. A sistematização apresentada nos quadros 14 a 17, bem como os objetivos de constituição de redes em turismo e os fatores que lhes estão associados, permite concluir que os autores da especialidade salientam a importância da organização dos *stakeholders* em rede quanto à organização coerente da oferta turística. Por outro lado, também realçam a gestão da informação e do conhecimento como um fator fulcral para o desenvolvimento da confiança e do *commitment* dos atores organizacionais em rede. Todavia, o processo comunicacional necessário à emergência de competências colaborativas deve apoiar-se no *empowerment*, para o qual um modelo de liderança de rede participada e poder distribuído é considerado fundamental.

Neste contexto, pode-se afirmar que os fatores identificados nos quadros 14 a 17 são congruentes com os sistematizados sobre as redes e estratégias colaborativas, anteriormente apresentados. Dito por outras palavras, a literatura científica da especialidade reconhece que a gestão dos *stakeholders*, do conhecimento, do marketing e da inovação contribuem para a internacionalização dos destinos, desde que suportados numa estratégia em rede.



Figura 17. Fatores de redes e estratégias colaborativas de destinos
Fonte: Elaboração própria

Contudo, verificou-se, também, que os fatores marketing e inovação se associam, preferencialmente, aos temas destinos, DMO e redes. Ou seja, a gestão do marketing e da inovação facilitam a internacionalização dos destinos se as DMO assumirem que, para se posicionarem positivamente ao nível global, necessitam de dimensão e de diversidade, que só o contributo resultante da organização das DMO em rede permite (Figura 17).

Nos quadros 15 e 16 apresentaram-se os fatores *stakeholders* e conhecimento. Estes articulam-se com internacionalização e redes. Os *stakeholders* associam-se, ainda, a comunicação e o conhecimento a DMO. Por estes motivos, pode-se afirmar que a gestão do conhecimento e dos *stakeholders* constituem fatores de internacionalização de destinos, que contribuem para a sua diferenciação no plano internacional. No entanto, necessitam de se apoiar numa estratégia de marketing e de inovação de produtos, que agregue a identidade local e a traduza num vínculo afetivo com os turistas, comunidade residente e organizações locais. Na figura 18 explicita-se esta relação, salientando os fatores que são estratégicos para a internacionalização dos destinos.

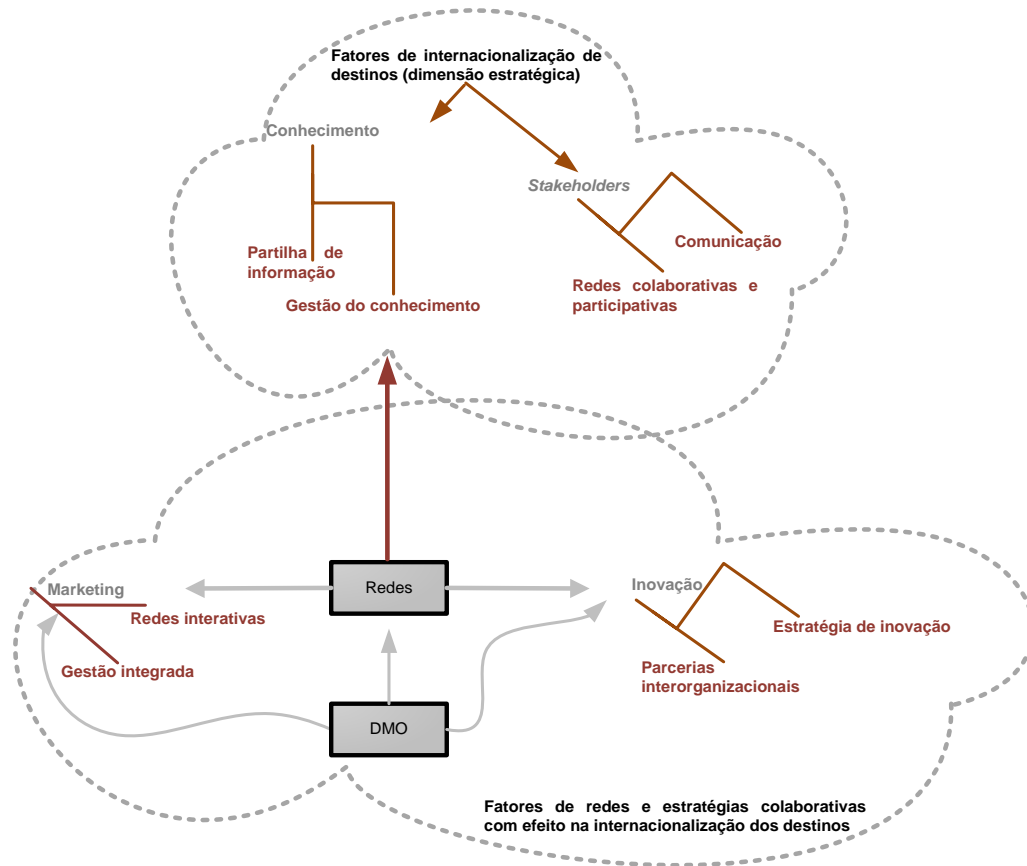


Figura 18. Relação entre os fatores de internacionalização de destinos e os fatores de redes e estratégias colaborativas (dimensão estratégica)
 Fonte: Elaboração própria

4.4.3 Relação entre os fatores territoriais de internacionalização de destinos turísticos e os fatores de governança

Esta seção tem por objetivo clarificar quais os fatores de governança que têm efeito na internacionalização dos destinos turísticos. Nos quadros 18 a 21 apresentaram-se os fatores territoriais com impacto na internacionalização dos destinos, tendo-se verificado que estes se relacionam, essencialmente, com os conceitos DMO, *stakeholders* e marketing. Por outro lado, concluiu-se que o facilitador ‘alianças’ (Quadro 19) remete para temas similares aos encontrados para o facilitador ‘coordenação’ (Quadro 21), pelo que se reteve este último, devido à sua maior abrangência. Observa-se, também, que o facilitador ‘planeamento’, além de DMO e marca, se relaciona com internacionalização.

A análise integrada dos diferentes resultados relacionados com os fatores da dimensão territorial permite inferir que:

- a) a questão da inovação é um dos objetivos de governança dos territórios. Contudo, a literatura da especialidade associa a inovação a modelos de governança, desde

que estes se direcionem para a governança em rede dos *stakeholders*. O mesmo se verifica para a questão do marketing. Por estes motivos, estes dois fatores foram tratados no âmbito da dimensão estratégica de internacionalização de destinos, apresentada anteriormente.

- b) a definição das políticas turísticas exige a participação ativa dos *stakeholders* locais, podendo este processo ter efeito no modelo de governança emergente em cada destino;
- c) o planeamento coordenado entre as DMO, sustentado numa estratégia de internacionalização dos destinos, deve despoletar uma visão e uma estratégia partilhadas para o destino;
- d) a coordenação dum projeto de destino deve originar a intervenção dos *stakeholders* na gestão do destino, bem como salientar a identidade territorial da região.

Verificou-se, também, que a informação sobre identidade, alianças e coordenação (Quadros 18, 19 e 21), relaciona estes conceitos, no âmbito da governança dos destinos, com *stakeholders*, marca e DMO. Neste contexto, e apoiando-nos na revisão da literatura da especialidade, considerou-se que estes, apesar de serem fatores de governança dos destinos, não são fatores suficientemente diferenciadores quanto à internacionalização dos mesmos. Anteriormente, já tinha sido referido que as alianças se integravam no facilitador 'coordenação'. Desta forma, retém-se como fatores de governança que apoiam a internacionalização dos destinos (Figura 19):

- a) a identidade territorial e organizacional;
- b) a estratégia de coordenação;
- c) a organização dos *stakeholders* em rede.

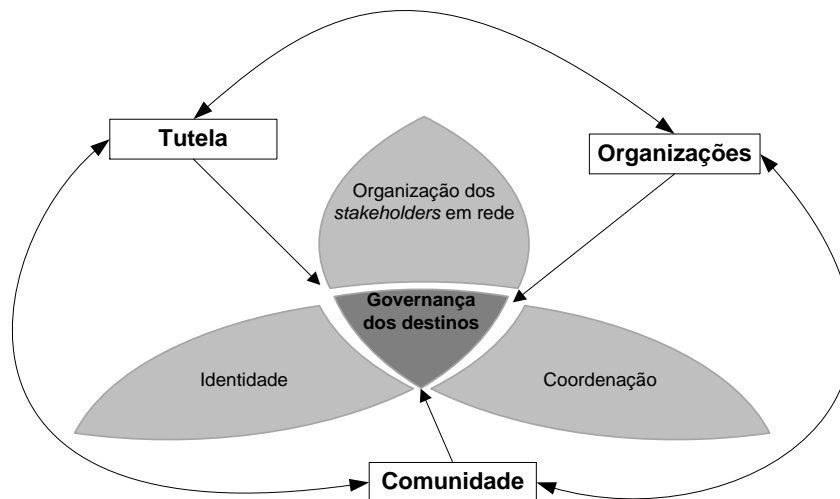


Figura 19. Fatores de governança dos destinos
Fonte: Elaboração própria

Pelo contrário, o planeamento surge como um fator determinante na internacionalização dos destinos (Quadro 20), desde que se facilite a participação ativa e colaborativa dos *stakeholders* na definição da estratégia de planeamento das políticas para o destino. A figura 20 ilustra a relação entre os fatores de governança que apoiam a internacionalização dos destinos e os fatores que de facto despoletam e permitem consolidar esse processo, quanto à dimensão territorial de internacionalização. Ou seja, o planeamento é um fator de internacionalização dos destinos, quanto à dimensão territorial, sendo o alicerce de um modelo de governança orientado por políticas congruentes com uma estratégia. Esta deve permitir evidenciar a identidade do contexto e facilitar a organização dos *stakeholders* em rede.

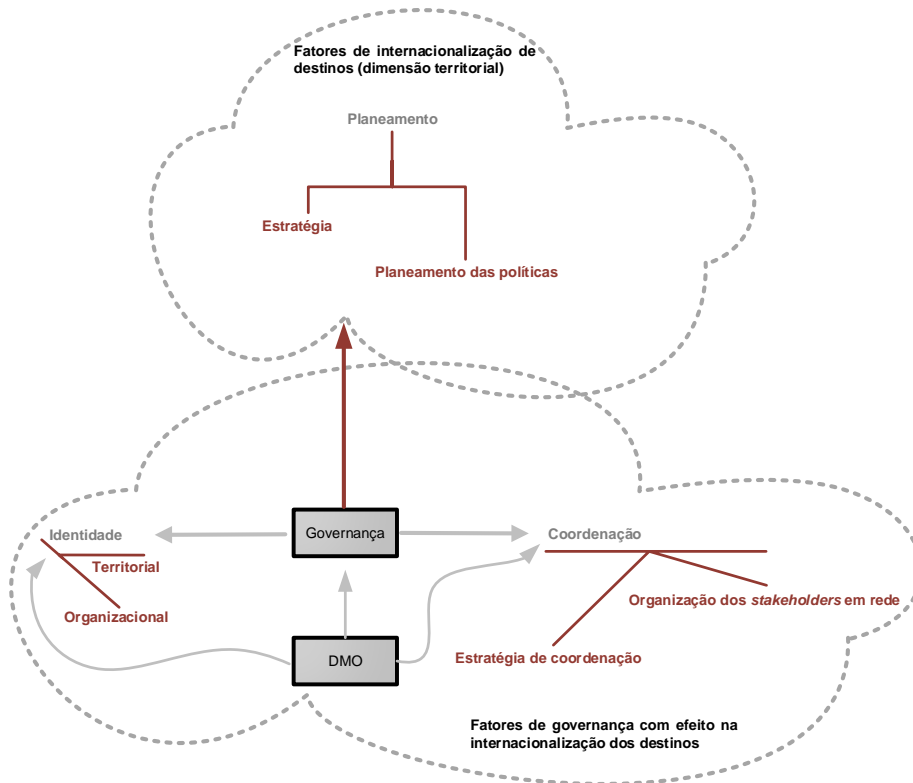


Figura 20. Relação entre os fatores de internacionalização de destinos e os fatores de governança (dimensão territorial)

Fonte: Elaboração própria

4.5 SÍNTESE CONCLUSIVA

Analisar e medir a internacionalização dos destinos turísticos representa um desafio e carece de investigação. Por isso foi dedicada particular atenção à clarificação dos fatores que mais influenciam a referida internacionalização. Assim, foram distinguidos facilitadores e estabelecidos fatores específicos para cada um deles. O conjunto de fatores construídos para cada uma das dimensões exigiu um trabalho profundo de clarificação conceptual e de operacionalização.

A análise integrada de tudo o que até aqui foi exposto permite afirmar que:

- a) a internacionalização em turismo pode ser abordada numa perspetiva de desenvolvimento territorial, sustentado numa estratégia que potencie o desenvolvimento económico e social;
- b) o papel das DMO na internacionalização dos destinos não se deve restringir à sua organização territorial e económica, de um ponto de vista administrativo e regulamentar;
- c) a internacionalização dos destinos turísticos passa por atribuir igual importância aos produtos, aos territórios, aos mercados, aos *stakeholders* e ao

conhecimento, cuja articulação depende de um modelo de gestão estratégica e participada;

- d) o turismo é um fenómeno abrangente pelo que importa considerar a rede de relacionamentos entre *stakeholders* (redes), a decisão estratégica de expandir os negócios (competitividade), a participação dos atores organizacionais (governança) e o desenvolvimento sustentado (inovação e investigação);
- e) a internacionalização dos destinos turísticos passa pela capacidade de todos os *stakeholders* poderem participar e contribuir com novos produtos e serviços, de forma articulada e sustentados no que os territórios têm de singular, assegurando a concretização da experiência turística;
- f) as DMO públicas têm um papel fundamental no estímulo e no apoio ao investimento direto estrangeiro, principalmente se os destinos forem caracterizados por um tecido empresarial do tipo PME;
- g) as DMO públicas são fundamentais para a gestão articulada das potencialidades, recursos e oportunidades de um determinado destino, tornando-o suficientemente atrativo para captar investimento estrangeiro;
- h) o modelo de governança desenhado para a internacionalização de destinos deve ter em conta uma política e uma visão que garantam a inovação, o conhecimento e acesso aos mercados; a capacidade de gestão interna do destino; a organização articulada dos recursos; e uma ação dos *stakeholders* coerente e direcionada para objetivos comuns.

O conjunto de fatores, que elaborámos para operacionalizar os facilitadores de internacionalização de destinos, visa recolher informação conducente à definição de uma estratégia, e conseqüente implementação de medidas no interior das organizações e das regiões, capazes de desencadear e consolidarem um processo de internacionalização, porque se encontram alinhadas com o plano de desenvolvimento estratégico do destino. O que se procurou explicitar é qual a natureza da informação essencial à estruturação das organizações turísticas dos destinos e do seu sistema social, económico, político e ambiental. Verificou-se que é fulcral que as DMO e os destinos se dotem de processos, ferramentas e competências que lhes permitam garantir o planeamento e a gestão integrada das políticas, dos recursos e dos *stakeholders*, apoiados no conhecimento, para responderem positivamente às oportunidades externas. A recolha sistemática desta informação permite monitorizar as condições de competitividade, organização em rede ou governança dos destinos, bem como orientar o caminho a seguir no seu processo de internacionalização.

Na figura 21 sistematizam-se os facilitadores e os fatores de internacionalização dos destinos, que ao longo deste trabalho fomos construindo, bem como se enquadram nos conceitos de competitividade, redes e governança, avançando no conhecimento sobre este tema.

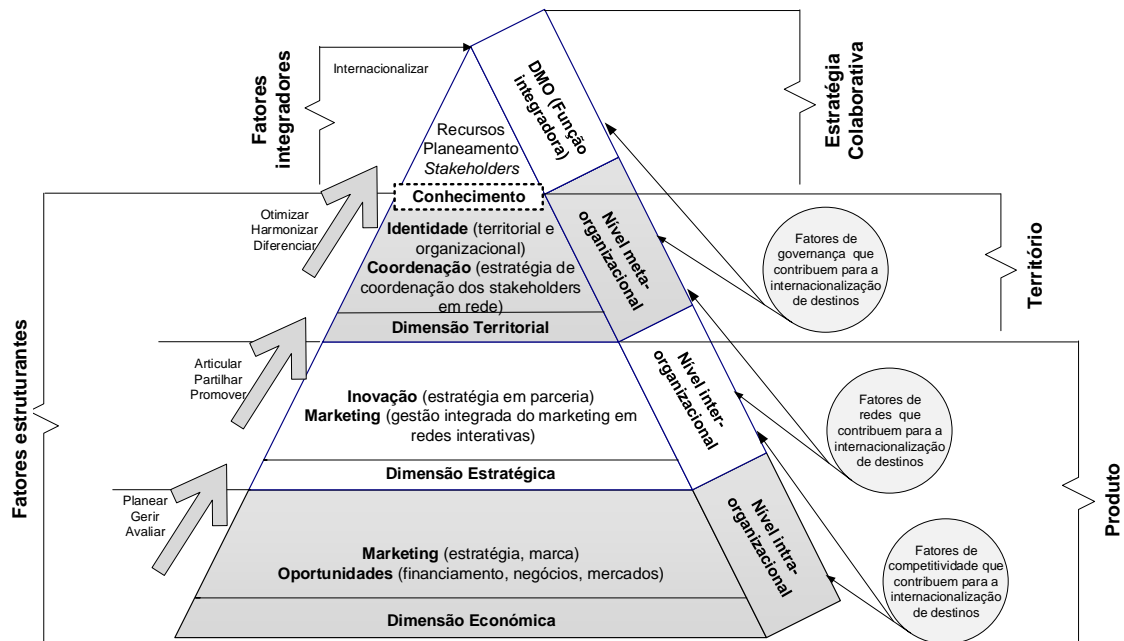


Figura 21. Fatores de internacionalização de destinos turísticos
 Fonte: Elaboração própria

Em suma, os facilitadores integradores do processo de internacionalização de destinos são:

- recursos;
- conhecimento;
- stakeholders;
- planeamento.

Os fatores associados a cada um destes facilitadores integradores são, respetivamente:

- recursos endógenos (naturais e culturais), tecnológicos, humanos e de suporte;
- gestão do conhecimento e partilha de informação;
- comunicação com os stakeholders através de redes colaborativas e participativas;
- planeamento das políticas articuladas com a estratégia.

Os facilitadores que estruturam o processo de internacionalização dos destinos são:

- o marketing e a gestão das oportunidades, no âmbito da competitividade;

- b) o marketing e a inovação, no âmbito das redes e das estratégias colaborativas;
- c) a identidade e a coordenação, no âmbito da governança.

Os fatores que se identificaram e que permitem operacionalizar os facilitadores estruturantes da internacionalização dos destinos são, respetivamente:

- a) estratégia de marketing e definição da marca do destino;
- b) gestão das oportunidades de financiamento, mercados e negócios;
- c) gestão integrada do marketing através de redes interativas;
- d) estratégia de inovação apoiada nas parcerias interorganizacionais;
- e) identidade territorial e organizacional;
- f) estratégias de coordenação de organização dos *stakeholders* em rede.

Pelo exposto, pode-se afirmar que os fatores estruturantes da internacionalização dos destinos são:

- a) estratégia de marketing;
- b) marca do destino;
- c) oportunidades de financiamento, mercados e negócios;
- d) estratégia de inovação;
- e) identidade territorial e organizacional;
- f) coordenação dos *stakeholders*.

Por outro lado, para que a internacionalização dos destinos ocorra e se consolide é fundamental (Figura 21):

- a) estimular a competitividade das DMO;
- b) desenvolver as suas competências colaborativas para que estas se organizem em rede;
- c) definir responsabilidades, políticas, estratégias e níveis de ação locais, que permitam construir um modelo de governança adaptado à especificidade de cada destino.

O trabalho até aqui realizado permitiu explicitar, do ponto de vista teórico, as condições que despoletam e apoiam a internacionalização dos destinos. Permitiu, também, ir criando conhecimento neste domínio, que a revisão da literatura revelou ser escasso. Na figura 21 organizam-se, de forma gráfica, as sínteses que foram sendo elaboradas ao longo do texto. Esta constitui, também, o ponto de partida para a construção do modelo concetual, que será alvo de um estudo mais aprofundado no capítulo seguinte, bem como representa o suporte do estudo empírico que se pretende realizar, na segunda parte deste trabalho.

CAPÍTULO 5 - DESENVOLVIMENTO DO MODELO CONCRETUAL

5.1 INTRODUÇÃO

O objetivo central deste capítulo é aperfeiçoar o modelo conceitual construído após a revisão da literatura efetuada nos capítulos anteriores. A necessidade sentida de aprofundar e clarificar conceitos, de avançar na especificação de fatores, de melhor os distinguir e relacionar, está na origem do presente trabalho. Considera-se, pois, que esta análise acrescenta valor à reflexão teórica apresentada nos capítulos anteriores e permite avançar no conhecimento que apoia a formulação do modelo explicativo proposto.

5.2 CONSIDERAÇÕES PRÉVIAS

Tendo em vista o objetivo enunciado, procedeu-se a uma revisão sistemática da literatura, cujas fontes documentais foram recolhidas na literatura científica da especialidade dos domínios da economia, da geografia, da teoria geral dos sistemas e de outras abordagens multidisciplinares, mais especificamente, competitividade, redes, governança, inovação, planeamento, políticas públicas, desenvolvimento, sustentabilidade e internacionalização de regiões, cidades, destinos ou territórios.

Procura-se, nesta fase, explicitar a problemática da internacionalização dos destinos turísticos, bem como delimitar os fatores que despoletam e apoiam este processo. Por estes motivos, realizou-se uma pesquisa documental, durante os meses de janeiro e fevereiro de 2017, que envolveu a análise dos estudos realizados sobre esta temática, recorrendo à pesquisa bibliográfica na base de dados *Scopus*, no motor de busca *Google Académico* e na rede *ResearchGate*. Recorreu-se a estas fontes de documentos pelos seguintes motivos:

- a) a base bibliográfica *Scopus* foi escolhida como o banco de dados inicial, porque inclui um amplo espectro de literatura científica revista por pares, garantindo qualidade nos resultados encontrados. Por outro lado, permite observar o panorama geral do foco da investigação que se tem produzido no domínio em análise;
- b) a pesquisa foi complementada com o recurso ao *Google Académico*, para aceder a livros ou revistas que não estão integradas na base documental anterior;

- c) o contacto com alguns dos autores selecionados, bem como a observação das publicações que os citavam, foi realizado também através da rede *ResearchGate* e, para artigos muito específicos, o autor foi contactado diretamente através do seu correio eletrónico.

Foram usados filtros quanto ao domínio científico, pelo que os documentos analisados inserem-se nas áreas científicas *Social Sciences, Business, Management and Accounting, Economics, Econometrics and Finance ou Multidisciplinary*. Também só foram considerados os documentos cujo título, resumo ou palavras-chave (*article title, abstract, keywords*) espelhassem os descritores previamente definidos no modelo concetual, apresentado no capítulo anterior. Estes dois critérios aplicaram-se a todas as pesquisas realizadas neste estudo. Aplicaram-se filtros relativamente à língua na qual os documentos estão disponíveis em texto integral, tendo-se considerado só documentos escritos em espanhol, francês, inglês ou português. Não foram aplicados outros filtros, designadamente, ano, autor, tipo de documento e fontes, entre outros.

A identificação dos descritores orientadores desta consulta apoia-se na revisão da literatura, apresentada nos capítulos anteriores. Ou seja, numa primeira fase, procurou-se identificar os documentos que retratam as dimensões, determinantes e fatores de internacionalização de destinos e, numa segunda fase, os que incidem sobre os fatores considerados específicos deste processo, designadamente: recursos, planeamento, conhecimento, *stakeholders*, marketing, oportunidades, inovação, identidade e coordenação.

Devido à escassez de produção científica neste domínio de investigação, tal como já se tinha referido na primeira parte deste trabalho, a informação foi recolhida através da técnica de amostragem não probabilística “bola de neve” (Vinuto, 2014), como se explica no capítulo relativo à metodologia. A apresentação detalhada da constituição da amostra documental apresenta-se no apêndice 4, pelo que, neste capítulo, se evidenciam os resultados finais de cada fase da pesquisa.

O total de pesquisas foi de 96, tendo conduzido à identificação de 76 documentos, porque 20 publicações surgiram em duplicado ao longo das diversas pesquisas realizadas. A aplicação dos critérios de seleção dos documentos levou à exclusão de 34, como se explica detalhadamente no apêndice 4. Pela aplicação do critério ‘outros procedimentos’ ainda foram eliminados mais seis documentos. A apresentação dos diversos critérios de seleção e análise dos documentos será explicitada mais adiante. A

caracterização pormenorizada da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados apresenta-se no apêndice 5, sendo aqui incluída uma síntese desse trabalho.

Pelos motivos expostos, a amostra documental é constituída por 36 artigos, que se enquadram, predominantemente, nos domínios da economia e da geografia do turismo. As investigações em análise incidem, essencialmente, sobre o estudo do território, dos produtos turísticos e da estratégia de internacionalização de destinos, tendo sido publicadas na última década, com maior incidência a partir do ano de 2013.

Os dados foram tratados com recurso ao programa informático NVivo 10, que é um *software* especializado em investigação qualitativa desenhado e disponibilizado pela empresa QSR *International*.

De seguida apresenta-se a síntese do trabalho realizado na constituição da amostra documental.

5.3 AMOSTRA DOCUMENTAL

5.3.1 Identificação dos documentos

5.3.1.1 Dimensões, determinantes e fatores de internacionalização

5.3.1.1.1 Dimensões de internacionalização

A identificação dos documentos relacionados com as dimensões de internacionalização resultou de oito pesquisas. As palavras-chave que orientaram a seleção de produção científica sobre este tema são as que se encontram associadas à questão das dimensões de internacionalização de destinos turísticos, de regiões turísticas, de cidades turísticas ou de territórios turísticos, para o qual se utilizaram os seguintes descritores:

- a) pesquisa 1 – *Dimensions AND Internationalization AND Tourist Destinations*;
- b) pesquisa 2 - *Dimensions AND Internationalization AND Tourist Regions*;
- c) pesquisa 3 - *Dimensions AND Internationalization AND Tourist Cities*;
- d) pesquisa 4 - *Dimensions AND Internationalization AND Tourist Territories*;
- e) pesquisa 5 - *Dimensions of the Internationalization of Destinations*;
- f) pesquisa 6 - *Dimensions of the Internationalization of Regions*;
- g) pesquisa 7 - *Dimensions of the Internationalization of Cities*;
- h) pesquisa 8 - *Dimensions of the Internationalization of Territories*.

Na pesquisa 1 selecionou-se um documento. A pesquisa 2 conduziu ao mesmo resultado da pesquisa 1. As pesquisas 3 e 4 não produziram resultados. Na pesquisa 5 foram identificados seis documentos. Um dos artigos já tinha sido selecionado

anteriormente. Quatro documentos referiam-se à internacionalização de empresas, pelo que o resultado final é de um artigo. Na pesquisa 6 identificaram-se 26 documentos. No entanto, só se reteve um, já que os restantes incidiam sobre o estudo da internacionalização de empresas e do ensino superior ou, ainda, sobre a análise do território quanto à paisagem, lugar, autonomia ou desenvolvimento. A pesquisa 7 conduziu a sete resultados. Destes, foram eliminados seis documentos: cinco por não serem consonantes com a questão da internacionalização de destinos; um por já ter sido selecionado em pesquisas anteriores; reteve-se um artigo. Os quatro documentos identificados na pesquisa 8 incidem sobre o estudo das novas gerações no desenvolvimento das cidades ou sobre as empresas, pelo que foram excluídos.

Além dos documentos selecionados em cada pesquisa analisaram-se, também, todas as investigações em que estes autores eram mencionados em publicações posteriores, designadamente, as citações dos autores Blasco, Guia e Prats (2014a), Boovens (2016), De Noni, Orsi e Zanderighi (2014), Makkonen e Rohde (2016), Ndabeni, Rogerson e Booyens (2016), Volgger e Pechlaner (2015), Weidenfeld (2013), Więckowski e Cerić (2016) e Yeoman e Beeton (2014).

A amostra documental sobre as dimensões de internacionalização dos destinos, regiões, cidades ou territórios é constituída por 20 documentos.

5.3.1.1.2 Determinantes de internacionalização

A exploração da literatura sobre determinantes de internacionalização de destinos, regiões, cidades ou territórios turísticos, também foi considerada. Para este efeito, realizaram-se oito pesquisas tendo utilizado as seguintes palavras-chave.

- a) pesquisa 1 – *Determinants AND Internationalization AND Tourist Destinations*;
- b) pesquisa 2 - *Determinants AND Internationalization AND Tourist Regions*;
- c) pesquisa 3 - *Determinants and Internationalization AND Tourist Cities*;
- d) pesquisa 4 - *Determinants AND Internationalization AND Tourist Territories*;
- e) pesquisa 5 - *Determinants of the Internationalization of Destinations*;
- f) pesquisa 6 - *Determinants of the Internationalization of Regions*;
- g) pesquisa 7 - *Determinants of the Internationalization of Cities*;
- h) pesquisa 8 - *Determinants of the Internationalization of Territories*.

Não foram encontrados quaisquer documentos nas pesquisas 1, 2, 3, 4, 5 e 8. Na pesquisa 6 selecionou-se um documento, entre os 27 pesquisados, e na pesquisa 7

encontraram-se sete documentos, tendo-se selecionado apenas dois. Os motivos de exclusão de documentos são similares aos enunciados nas pesquisas anteriores. Nenhum dos documentos selecionados era citado em outras investigações, pelo que o total de resultados, quanto ao descritor determinantes, é de três documentos.

5.3.1.1.3 Fatores de internacionalização

Procurou-se conhecer quais os fatores de internacionalização de destinos, de regiões, de cidades e de territórios turísticos. As oito pesquisas realizadas suportaram-se nas seguintes palavras-chave.

- a) pesquisa 1 – *Factors AND Internationalization AND Tourist Destinations;*
- b) pesquisa 2 - *Factors AND Internationalization AND Tourist Regions;*
- c) pesquisa 3 - *Factors AND Internationalization AND Tourist Cities;*
- d) pesquisa 4 - *Factors AND Internationalization AND Tourist Territories;*
- e) pesquisa 5 – *Factors AND Internationalization AND Destinations;*
- f) pesquisa 6 - *Factors AND Internationalization AND Regions;*
- g) pesquisa 7 - *Factors AND Internationalization AND Cities;*
- h) pesquisa 8 - *Factors AND Internationalization AND Territories;*

Na pesquisa 1 identificaram-se dois documentos. Um foi excluído por incidir sobre o estudo da importância do desenvolvimento tecnológico no comportamento da procura. Nas pesquisas 3 e 4 não foram identificados documentos, de acordo com os critérios previamente definidos. Na pesquisa 2 selecionou-se um documento, tendo-se verificado que este era citado em três investigações, que foram analisadas posteriormente. A pesquisa 5 produziu 28 resultados, no âmbito dos domínios científicos previamente definidos, que se relacionam com a internacionalização de empresas e de cadeias hoteleiras, pelo que foram excluídos. A pesquisa 6 não produziu resultados. Os 14 documentos visualizados na pesquisa 7 relacionam-se com a internacionalização de empresas ou do ensino superior, bem como com o planeamento urbano na perspectiva da organização dos espaços. Verificou-se a mesma situação para os 11 documentos que emergiram da pesquisa 8. Analisaram-se, ainda, as três publicações que citavam o documento publicado por Sakharchuk et al., (2013) e os dois trabalhos que se apoiam na investigação de Mikhaylovna, Yevgenyevna e Leonidovna (2014). Em resumo, a amostra relativa a fatores de internacionalização de destinos, regiões, cidades ou territórios é de três documentos.

5.3.1.1.4 Amostra documental relativa aos determinantes, dimensões e fatores de internacionalização de destinos

No quadro 23 apresenta-se a caracterização dos 26 documentos que integram a amostra construída no âmbito das diferentes pesquisas sobre as dimensões, determinantes e fatores de internacionalização de destinos, regiões, cidades e territórios, que sintetiza a amostra documental relativa a esta fase de recolha de dados.

Quadro 23. Distribuição dos resultados de dimensões, determinantes e fatores por autor, ano, fonte, país e tipo de documento

Nº	AUTOR	TÍTULO	FONTE	PAÍS	TIPO
1	Bannò, Piscitel e Varum (2015)	Determinants of the Internationalization of Regions: The role and effectiveness of public policy measures	<i>Regional Studies</i>	Itália Portugal	Artigo
2	Blasco, Guia e Prats (2014a)	Emergence of governance in cross-border destinations	<i>Annals of Tourism Research</i>	Espanha	Artigo
3	Booyens (2016)	Global-local trajectories for regional competitiveness: Tourism innovation in the Western Cape	<i>Local Economy</i>	África do Sul	Artigo
4	Booyens e Rogerson (2016)	Unpacking the geography of tourism innovation in Western Cape Province, South Africa	<i>Bulletin of Geography</i>	África do Sul	Revisão
5	De Noni, Orsi e Zanderighi (2014)	Attributes of Milan influencing city brand attractiveness	<i>Journal of Destination Marketing and Management</i>	Itália	Artigo
6	Freestone (2007)	The internationalization of the city beautiful	<i>International Planning</i>	Austrália	Artigo
7	Komorowski (2000)	Internationality potential factors in Polish cities (1992-1997)	<i>Przegląd Geograficzny</i>	Desconhecido	Artigo
8	Makkonen e Rohde (2016)	Cross-border regional innovation systems: Conceptual backgrounds, empirical evidence and policy implications	<i>European Planning Studies</i>	Dinamarca Alemanha Reino Unido	Artigo
9	Makkonen, Weidenfeld (2016)	Knowledge-based urban development of cross-border twin cities	<i>International Journal of Knowledge-Based Development</i>	Dinamarca Finlândia Reino Unido	Artigo
10	Mikhaylovna, Yevgenyevna, Leonidovna (2014)	Rural tourism and sustainable development of rural territories	<i>World Applied Sciences Journal</i>	Rússia	Artigo
11	Ndabeni, Rogerson e Booyens (2016)	Innovation and local economic development Policy in the global south: New South African perspectives	<i>Local Economy</i>	África do Sul	Revisão
12	Nikolayevich, Petrovich, Yuryevna, Viktorovna, Nikolaevna e Dmitrievna (2016)	The role of traditional culture in formation of historical image of agglomeration	<i>International Business Management</i>	Rússia	Artigo
13	Peng, Zhang, Liu, Lu e Yang (2016)	Network analysis of tourist flows: a cross-provincial boundary perspectives	<i>Tourism Geographies</i>	China	Artigo
14	Rogerson e Nel (2016)	Planning for local economic development in spaces of despair: Key trends in South Africa's 'distressed areas'	<i>Local Economy</i>	Nova Zelândia África do Sul	Artigo
15	Sakharchuk, Kharitonova, Krivosheeva e Ilkevich (2013)	The study of the present state and prospects of cultural tourism in the Russian Federation (Exemplifying Moscow Region)	<i>World Applied Sciences Journal</i>	Rússia	Artigo
16	Scuttari, Volgger e Pechlaner (2016)	Transition management towards sustainable mobility in Alpine destinations: Realities and realpolitik in Italy's South Tyrol region	<i>Journal of Sustainable Tourism</i>	Alemanha Itália	Artigo

Fonte: Elaboração própria

Quadro 23. Distribuição dos resultados de dimensões, determinantes e fatores por autor, ano, fonte, país e tipo de documento (continuação)

Nº	AUTOR	TÍTULO	FONTE	PAÍS	TIPO
17	Sertakova, Koptseva, Kolesnik, Libakova, Luzan e Sergeeva (2016)	Brand-management of Siberian cities (Krasnoyarsk as a case study)	<i>International Review of Management and Marketing</i>	Rússia	Artigo
18	Taecharunroj (2016)	City ambassadorship and citizenship behaviours: Modelling resident behaviours that help cities grow	<i>Journal of Place Management and Development</i>	Tailândia	Artigo
19	Timothy, Saarinen e Viken (2016)	Tourism issues and international borders in the Nordic Region	<i>Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism</i>	Finlândia, Noruega, África do Sul, Estados Unidos	Artigo
20	Tolkach, Chon e Xiao (2016)	Asia pacific tourism trends: Is the future ours to see?	<i>Asia Pacific Journal of Tourism Research</i>	Hong-Kong	Artigo
21	Vermeulen (2015)	Pursuing the peripheral path? A path-dependent analysis of the Frankfurt and Munich Fairs	<i>European Planning Studies</i>	Holanda	Artigo
22	Vodeb e Rudež (2016)	Possibilities for inter-destination collaboration in tourism in the case of opatija and portorož: A managerial perspective	<i>Revija za Sociologiju</i>	Eslovénia	Artigo
23	Volgger e Pechlaner (2015)	Governing networks in tourism: What have we achieved, what is still to be done and learned?	<i>Tourism Review</i> ,	Itália, Alemanha	Artigo
24	Weidenfeld (2013)	Tourism and cross border regional innovation systems	<i>Annals of Tourism Research</i>	Finlândia, Reino Unido	Artigo
25	Więckowski e Cerić (2016)	Evolving tourism on the Baltic Sea coast: Perspectives on change in the Polish maritime borderland	<i>Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism</i>	França, Polónia	Artigo
26	Yeoman e Beeton (2014)	The state of tourism futures research: An Asian Pacific ontological perspective	<i>Journal of Travel Research</i>	Austrália, Nova Zelândia	Artigo

Fonte: Elaboração própria

5.3.1.2 Fatores de internacionalização de destinos turísticos

5.3.1.2.1 Recursos

De igual modo, procedeu-se à recolha de informação sobre o fator recursos, tendo-se realizado oito pesquisas, orientadas pelas seguintes palavras-chave:

- a) pesquisa 1 - *Internationalization of tourist destinations AND resources;*
- b) pesquisa 2 - *Internationalization of tourist regions AND resources;*
- c) pesquisa 3 - *Internationalization of tourist cities AND resources;*
- d) pesquisa 4 - *Internationalization of tourist territories AND resources;*
- e) pesquisa 5 - *Internationalization of tourist destinations AND structures OR facilities;*
- f) pesquisa 6 - *Internationalization of tourist regions AND structures OR facilities;*
- g) pesquisa 7 - *Internationalization of tourist cities AND structures OR facilities;*
- h) pesquisa 8 - *Internationalization of tourist territories AND structures OR facilities.*

Na pesquisa 1 identificaram-se dois documentos. Contudo, só se selecionou um, já que o outro documento versa o comportamento de compra da procura. Por outro lado, os dois artigos identificados na pesquisa 2 já tinham sido apresentados anteriormente. A

pesquisa 3 levou à identificação de mais dois artigos, tendo um deles já sido apresentado na pesquisa 1. A aplicação dos descritores que relacionam a internacionalização dos territórios com os recursos não produziu resultados, pelo que o total de documentos selecionados, nesta fase, é de dois.

O artigo referido na pesquisa 1 é citado por sete publicações. A análise destes sete documentos permitiu reter mais um, cujo objeto de estudo é a importância dos eventos para a internacionalização dos destinos turísticos. Verificou-se que este artigo é citado em oito trabalhos. A análise destes oito documentos permitiu considerar mais dois artigos. Os restantes seis ou não se enquadravam no domínio científico definido ou não relacionavam os eventos com a questão da internacionalização de destinos, regiões, cidades ou territórios.

Face a estes resultados optou-se por substituir o descritor recursos por estruturas ou facilidades, conduzindo às pesquisas 5, 6, 7 e 8.

A pesquisa 5 levou à identificação de um documento. Este artigo é citado em dois trabalhos, não tendo sido integrados nesta amostra por se afastarem do tema em estudo. Nas pesquisas 6, 7 e 8 não foram encontrados documentos.

Em síntese, a recolha de dados sobre a relação entre os recursos e a internacionalização de destinos, regiões, cidades ou territórios permitiu identificar seis documentos.

5.3.1.2.2 Planeamento

Procedeu-se de forma similar ao já enunciado, para o fator planeamento. Para tal utilizaram-se as seguintes palavras-chave:

- a) pesquisa 1 - *Internationalization of tourist destinations AND planning;*
- b) pesquisa 2 - *Internationalization of tourist regions AND planning;*
- c) pesquisa 3 - *Internationalization of tourist cities AND planning;*
- d) pesquisa 4 - *Internationalization of tourist territories AND planning.*

Nas pesquisas 1, 2 e 4 não foram encontrados documentos. Na pesquisa 3 foi encontrado um documento que já tinha sido selecionado em análises anteriores.

Tendo em conta estes resultados realizou-se nova pesquisa substituindo o descritor planeamento por gestão ou estratégia, como a seguir se indica:

- a) pesquisa 5 - *Internationalization of tourist destinations AND management OR strategy;*

- b) pesquisa 6 - *Internationalization of tourist regions AND management OR strategy*;
- c) pesquisa 7 - *Internationalization of tourist cities AND management OR strategy*;
- d) pesquisa 8 - *Internationalization of tourist territories AND management OR strategy*.

Na pesquisa 5 identificaram-se três documentos. Um já integrava a amostra e o outro incidia sobre a gestão hoteleira, levando à seleção de apenas um artigo. Na pesquisa 6 identificaram-se três documentos. Só se reteve um, pois os outros dois já tinham sido selecionados anteriormente. Na pesquisa 7 identificaram-se dois documentos. Estes artigos já faziam parte do grupo de documentos selecionados anteriormente. A pesquisa 8 não produziu resultados.

O artigo selecionado na pesquisa 5 é citado em outra publicação posterior, que se incluiu na amostra, pelo que o total de documentos selecionados relativamente ao fator planeamento é de três artigos.

5.3.1.2.3 Conhecimento

A pesquisa relativa ao fator conhecimento sustentou-se nas seguintes palavras-chave:

- a) pesquisa 1 - *Internationalization of tourist destinations AND knowledge*;
- b) pesquisa 2 - *Internationalization of tourist regions AND knowledge*;
- c) pesquisa 3 - *Internationalization of tourist cities AND knowledge*;
- d) pesquisa 4 - *Internationalization of tourist territories AND knowledge*.

Não se encontraram resultados em nenhuma destas pesquisas.

Verificou-se que o descritor *knowledge* não se revelou eficaz, para efeitos de constituição da amostra, pelo que se decidiu retirá-lo. Substituiu-se sucessivamente o descritor *knowledge*, por *communication*, *information* e *experience*, associando cada uma destas palavras-chave a internacionalização de destinos, regiões, cidades ou territórios. Também se procederam a vários ensaios, nos quais as palavras-chave foram conjugadas com os operadores booleanos *AND* ou *OR*, não tendo encontrado qualquer resultado. Por estes motivos, continuou-se a explorar a base bibliográfica, substituindo o descritor *knowledge* por *learning*, tal como se indica:

- a) pesquisa 5 - *Internationalization of tourist destinations OR learning*;
- b) pesquisa 6 - *Internationalization of tourist regions OR learning*;

- c) pesquisa 7 - *Internationalization of tourist cities OR learning*;
- d) pesquisa 8 - *Internationalization of tourist territories OR learning*.

Da pesquisa 5 resulta um documento, já que dos seis artigos identificados, três são repetidos e dois versam temas que não se enquadram nesta investigação. A pesquisa 6 originou seis documentos. Verifica-se que quatro já foram selecionados anteriormente e um está em duplicado pois apresenta-se na língua inglesa e francesa, pelo que se retém um documento. A pesquisa 7 apresenta quatro documentos, dos quais três já integram a amostra, tendo-se retido apenas um. Na pesquisa 8 não foram identificados documentos.

Dos 13 artigos que citam o autor identificado na pesquisa 5, e depois de aplicar o filtro domínio de conhecimento, retiveram-se 11. Verificou-se que neste grupo de 11 artigos, cinco já tinham sido selecionados anteriormente, pelo que se consideram seis os documentos válidos para integrar a amostra.

No âmbito dos documentos selecionados verifica-se que, os autores Prokkola e Lois (2016), Blasco, Guia e Prats (2014b), Spiering e van der Velde (2013) e Henrik (2010) são citados em outras produções científicas. É o resultado da observação de cada um destes documentos que se apresenta de seguida. Os trabalhos que citam Prokkol e Lois (2016) apresentam dois artigos que já integram a amostra. Blasco, Guia e Prats (2014b) são citados duas vezes, tendo-se retido um artigo, já que o outro se encontra incluído na amostra.

O artigo publicado pelos autores Spiering e van der Velde (2013) apresenta 13 citações. Excluindo os domínios científicos *Arts and Humanities* e *Computer Science* ficam 10 documentos. A sua análise revela que seis documentos centram-se sobre o estudo das relações entre as populações que residem em regiões transfronteiriças, o que se afasta do objeto de investigação deste trabalho, pelo que foram excluídos. Assim, retiveram-se quatro documentos. Estes deram origem a novas pesquisas, porque são citados por outros autores, tal como se explica de seguida.

A publicação de Henrik (2010) é citada em 12 trabalhos. Excluiu-se um artigo após a aplicação do filtro domínio de conhecimento, dois por já terem sido selecionados anteriormente e outros dois por versarem estudos na perspetiva da procura ou do desenvolvimento rural / local. Por estes motivos, integraram-se sete documentos na amostra.

Continuando a explorar as bases de dados, relativamente aos trabalhos que citam os artigos selecionados nesta fase da pesquisa, foi possível identificar mais 13 documentos. A publicação de Estol e Font (2016) é citada quatro vezes. Excluindo o domínio de conhecimento *Energy* ficaram três documentos.

Halkier, Kozak e Svensson (2014) são citados em quatro publicações, presentes na base bibliográfica em análise. Após a aplicação do filtro domínio de conhecimento retiveram-se duas publicações.

Verificou-se que os autores Rogerson e van der Merwe (2016) eram citados em dois documentos. Após a sua análise decidiu-se excluí-los porque um versa sobre a problemática das empresas no âmbito da geografia do turismo e o outro sobre a formação de guias no contexto do turismo patrimonial.

Halkier e Therkelsen (2013) são citados em nove documentos. A aplicação do filtro domínio de conhecimento reduziu a amostra para oito publicações. A sua análise revela que uma das publicações incide sobre o estudo da evolução do conhecimento em geografia do turismo, pelo que foi excluída, tendo-se retido sete documentos.

O artigo publicado por Panyik e Anastasiadou (2013) é citado em um trabalho. Não foi considerado este artigo para efeitos de construção da amostra, porque se centra sobre a problemática do marketing interno, afastando-se do tema em estudo.

O documento da autoria de Hjalager (2012) é citado em quatro investigações. Um artigo foi excluído após a aplicação do filtro domínio de conhecimento, outro por se dedicar ao estudo da internacionalização de empresas turísticas e outro por incidir sobre as questões da procura. Por estes motivos, esta pesquisa contribuiu com mais um documento para a amostra.

Relativamente à publicação que cita a autora Gomezelj (2016), verifica-se que se refere ao estudo bibliométrico da investigação produzida em turismo, pelo que este documento foi excluído. Pelo contrário, reteve-se o documento que cita os autores Ioannides, Halkier e Lew (2014).

Os autores Brouder e Ionnaides (2014) são citados em quatro documentos. Aplicando o filtro domínio de conhecimento excluiu-se um documento. Outro artigo já integrava a amostra, pelo que se retiveram dois.

Os autores Gill e Williams (2014) são citados em sete documentos. Após a aplicação do filtro domínio de conhecimento retiveram-se seis documentos. Destes, dois já foram integrados anteriormente na amostra e dois afastam-se do tema em estudo, pelo que esta pesquisa contribui com mais dois documentos para a amostra.

Dos sete documentos que citam os autores Sanz-Ibáñez e Clavé (2014), só seis se enquadram no critério domínio científico definido. Destes, excluíram-se três por se afastarem do objeto de estudo desta investigação e dois por já terem sido selecionados anteriormente. Reteve-se um documento.

Dos 10 documentos que citam os autores Rodríguez, Williams e Hall (2014), só oito se enquadram no domínio científico definido. Destes, cinco relacionam-se com a inovação empresarial, pelo que foram excluídos. Os outros três já tinham sido selecionados anteriormente, pelo que já fazem parte desta amostra.

Wise (2016) é citado num documento que se excluiu desta amostra por versar o estudo da importância dos desportos de inverno.

Booyens e Rogerson (2015) são citados em um documento. A sua análise revela que este artigo já tinham sido integrado nesta amostra, pelo que esta pesquisa não conduziu a novos resultados.

A publicação de Farmaki (2015) é citada em dois documentos, embora só um se enquadre no critério 'domínio científico'. Este já tinha sido integrado na amostra.

Para finalizar, pesquisou-se o documento que cita Escach e Vaudor (2014), tendo conduzido a mais um resultado.

Em síntese, a exploração das bases documentais, no que respeita ao fator conhecimento, contribuiu com 40 documentos para a constituição da amostra.

5.3.1.2.4 Stakeholders

A pesquisa relativa ao fator *stakeholders* sustentou-se nas seguintes palavras-chave:

- a) pesquisa 1 - *Internationalization of tourist destinations AND stakeholders;*
- b) pesquisa 2 - *Internationalization of tourist regions AND stakeholders;*
- c) pesquisa 3 - *Internationalization of tourist cities AND stakeholders;*
- d) pesquisa 4 - *Internationalization of tourist territories AND stakeholders.*

A aplicação dos descritores supra mencionados não produziu resultados, pelo que se fez a consulta nesta base utilizando as seguintes palavras-chave:

- a) pesquisa 5 - *Internationalization of tourist destinations AND actors OR collaboration;*
- b) pesquisa 6 - *Internationalization of tourist regions AND actors OR collaboration;*
- c) pesquisa 7 - *Internationalization of tourist cities AND actors OR collaboration;*
- d) pesquisa 8 - *Internationalization of tourist territories AND actors OR collaboration.*

A pesquisa 5 identificou três documentos. Dois artigos já integravam a amostra e um foi excluído por incidir sobre a problemática da indústria turística. Esta pesquisa não conduziu a novos resultados. A consulta 7 identificou um documento que também já foi

integrado na amostra. As pesquisas 6 e 8 não produziram resultados. Pelos motivos enunciados realizaram-se diversas consultas conjugando as palavras-chave com os operadores booleanos *AND* ou *OR*, alternando aos descritores *stakeholders* e *actors*, o que conduziu aos seguintes resultados:

- a) as palavras-chave *Internationalization of tourist destinations OR actors OR collaboration* permitiu identificar seis documentos: após a aplicação do filtro 'domínio de conhecimento' ficaram quatro. Excluiu-se um documento que já tinha sido eliminado anteriormente. Dos três restantes verificou-se que já integravam a amostra. Esta pesquisa não produziu novos resultados;
- b) verificou-se a mesma situação para os seis documentos que resultaram da aplicação dos descritores *Internationalization of tourist regions OR actors OR collaboration*;
- c) substituindo a palavra-chave *regions* por *cities* permitiu a exploração de seis documentos. Destes, quatro já tinham sido retidos e integrados na amostra. Relativamente aos outros dois verificou-se que se afastavam do tema em análise, pelo que foram excluídos.

A exploração da base bibliográfica de acordo com os descritores *Internationalization of tourist territories OR actors OR collaboration* conduziu a quatro resultados, dois dos quais já tinham sido selecionados anteriormente. Os outros dois documentos foram excluídos por se afastarem do tema em estudo.

Repetindo o procedimento anterior, mas substituindo o descritor *actors* por *stakeholders* verifica-se que, alternando os descritores destinos, regiões, cidades ou territórios, os resultados são exatamente os mesmos aos já apresentados para *actors* ou *collaboration*.

5.3.1.2.5 Marketing

Procedeu-se de forma similar ao já enunciado, para o fator marketing, tendo-se utilizado os seguintes descritores:

- a) pesquisa 1 - *Internationalization of tourist destinations AND marketing*;
- b) pesquisa 2 - *Internationalization of tourist regions AND marketing*;
- c) pesquisa 3 - *Internationalization of tourist cities AND marketing*;
- d) pesquisa 4 - *Internationalization of tourist territories AND marketing*.

Nas pesquisas 1, 2 e 4 não foram encontrados documentos. Na pesquisa 3 foram encontrados dois documentos, tendo-se excluído um por não se enquadrar nos domínios científicos considerados e o outro por já integrar a amostra.

Tendo em conta estes resultados realizou-se nova pesquisa substituindo o descritor marketing por promoção ou comunicação, tal como a seguir se indica:

- a) pesquisa 5 - *Internationalization of tourist destinations AND promotion OR communication;*
- b) pesquisa 6 - *Internationalization of tourist regions AND promotion OR communication;*
- c) pesquisa 7 - *Internationalization of tourist cities AND promotion or communication;*
- d) pesquisa 8 - *Internationalization of tourist territories AND promotion OR communication.*

Na pesquisa 5 identificaram-se dois documentos relacionados com o estudo da procura e da definição do perfil do turista, pelo que foram excluídos. A pesquisa 6 não produziu resultados, já que o documento identificado tinha sido selecionado anteriormente. Na pesquisa 7 identificaram-se quatro documentos, dos quais dois já integram a amostra e dois centravam-se sobre o estudo da procura. A pesquisa 8 também não produziu resultados.

Perante estes dados procedeu-se a nova pesquisa substituindo os descritores *promotion* ou *communication* por *information*. Não se encontraram novos documentos.

Em resumo, e quanto ao fator marketing, as pesquisas realizadas não produziram novos resultados, face aos já apresentados.

5.3.1.2.6 Oportunidades

A pesquisa relativa ao fator oportunidades foi conduzida de acordo com os seguintes descritores:

- a) pesquisa 1 - *Internationalization of tourist destinations AND opportunities;*
- b) pesquisa 2 - *Internationalization of tourist regions AND opportunities;*
- c) pesquisa 3 - *Internationalization of tourist cities AND opportunities;*
- d) pesquisa 4 - *Internationalization of tourist territories AND opportunities.*

A pesquisa 1 identificou um documento sobre internacionalização de empresas. As pesquisas 2 e 4 não produziram resultados. Na pesquisa 3 identificou-se um documento que já integra a amostra.

Por estes motivos, refez-se a pesquisa bibliográfica utilizando as seguintes palavras-chave:

- a) pesquisa 5 - *Internationalization of tourist destinations AND business;*
- b) pesquisa 6 - *Internationalization of tourist regions AND business;*
- c) pesquisa 7 - *Internationalization of tourist cities AND business;*
- d) pesquisa 8 - *Internationalization of tourist territories AND business.*

A pesquisa 5 não conduziu a resultados. As pesquisas 6 e 7 produziram, cada uma, um resultado, que também já integrava a amostra. Não foram encontrados resultados para a pesquisa 8.

Verifica-se que o descritor oportunidades não produziu novos resultados.

5.3.1.2.7 Identidade

Continuou-se a exploração da bibliografia com a pesquisa relativa ao fator identidade. Para tal, utilizaram-se as seguintes palavras-chave:

- a) pesquisa 1 - *Internationalization of tourist destinations AND identity;*
- b) pesquisa 2 - *Internationalization of tourist regions AND identity;*
- c) pesquisa 3 - *Internationalization of tourist cities AND identity;*
- d) pesquisa 4 - *Internationalization of tourist territories AND identity.*

Relativamente à pesquisa 1 identificaram-se dois documentos que já integravam a amostra. Na pesquisa 2 surgem os mesmos documentos identificados na pesquisa 1. Na pesquisa 3 surgem dois documentos, dos quais um já surgiu nas pesquisas anteriores e o outro é sobre internacionalização do ensino superior. A pesquisa 4 não conduziu a resultados.

Realizou-se nova pesquisa tendo por base os seguintes descritores:

- a) pesquisa 5 - *Internationalization of tourist destinations AND image OR brand;*
- b) pesquisa 6 - *Internationalization of tourist regions AND image OR brand;*
- c) pesquisa 7 - *Internationalization of tourist cities AND image OR brand;*
- d) pesquisa 8 - *Internationalization of tourist territories AND image OR brand.*

Na pesquisa 5 o único documento identificado já integrava a amostra, verificando-se igual resultado na pesquisa 7. As pesquisas 6 e 8 não produziram resultados.

A pesquisa realizada em torno do fator identidade não contribuiu com novos documentos para a amostra.

5.3.1.2.8 Inovação

Na pesquisa relativa ao fator inovação, utilizaram-se os seguintes descritores:

- a) pesquisa 1 - *Internationalization of tourist destinations AND innovation;*
- b) pesquisa 2 - *Internationalization of tourist regions AND innovation;*
- c) pesquisa 3 - *Internationalization of tourist cities AND innovation;*
- d) pesquisa 4 - *Internationalization of tourist territories AND innovation.*

Nenhuma das pesquisas anteriores produziu resultados. Por este motivo, substituiu-se o descritor identidade por mudança, tal como se indica:

- a) pesquisa 5 - *Internationalization of tourist destinations AND change;*
- b) pesquisa 6 - *Internationalization of tourist regions AND change;*
- c) pesquisa 7 - *Internationalization of tourist cities AND change;*
- d) pesquisa 8 - *Internationalization of tourist territories AND change.*

Relativamente à pesquisa 5 identificaram-se dois documentos que já tinham sido excluídos anteriormente por se afastarem do tema em análise. As pesquisas 6 e 8 não produziram resultados. A pesquisa 7 revela dois documentos, tendo-se excluído um por versar o estudo da internacionalização de empresas e o outro por já integrar a amostra.

Em resumo, observa-se que a pesquisa bibliográfica relativa ao fator inovação também não produziu novos resultados.

5.3.1.2.9 Coordenação

Por fim, realizou-se a pesquisa relativa ao fator coordenação, tendo utilizado as seguintes palavras-chave:

- a) pesquisa 1 - *Internationalization of tourist destinations AND coordination;*
- b) pesquisa 2 - *Internationalization of tourist regions AND coordination;*
- c) pesquisa 3 - *Internationalization of tourist cities AND coordination;*
- d) pesquisa 4 - *Internationalization of tourist territories AND coordination.*

As pesquisas 1, 2, 3 e 4 não produziram resultados, pelo que se substituiu o descritor coordenação por colaboração ou cooperação, tal como se exemplifica de seguida:

Realizou-se nova pesquisa tendo por base os seguintes descritores:

- a) pesquisa 5 - *Internationalization of tourist destinations AND collaboration OR cooperation*;
- b) pesquisa 6 - *Internationalization of tourist regions AND collaboration OR cooperation*;
- c) pesquisa 7 - *Internationalization of tourist cities AND collaboration OR cooperation*;
- d) pesquisa 8 - *Internationalization of tourist territories AND collaboration OR cooperation*.

As pesquisas 5, 6 e 7 identificaram um único documento, cada uma, que já integrava a amostra. A pesquisa 8 não produziu resultados. Verifica-se que a pesquisa relativa ao fator coordenação não contribuiu com novos resultados para a amostra.

5.3.1.2.10 Amostra documental relativa aos fatores de internacionalização de destinos turísticos

Em síntese, a sistematização da caracterização da totalidade dos 50 documentos selecionados nas pesquisas sobre dimensões, determinantes e fatores de internacionalização apresenta-se no quadro 24.

Quadro 24. Distribuição dos resultados de fatores de internacionalização por autor, ano, fonte, país e tipo de documento

Nº	AUTOR	TÍTULO	FONTE	PAÍS	TIPO
1	Badulescu, Hoffman, Badulescu e Simut (2016)	Local authorities' involvement in fostering Hungarian-Romanian cross-border cooperation in tourism	<i>Lex Localis</i>	Hungria Roménia	Artigo
2	Bernabé e Hernández (2016)	Turismo en Albarracín y Comarca: Acción pública local y dinámica reciente en clave de desarrollo turístico sostenible	<i>Anales de Geografía de la Universidad Complutense</i>	Espanha	Revisão
3	Blasco, Guia e Prats (2014a)	Tourism destination zoning in mountain regions: A consumer-based approach	<i>Tourism Geographies</i>	Espanha	Artigo
4	Bohlin, Brandt e Elbe (2016)	Tourism as a vehicle for regional development in peripheral areas – myth or reality? A longitudinal case study of Swedish regions	<i>European Planning Studies</i>	Suécia	Artigo
5	Booyens e Rogerson (2015)	Creative tourism in Cape Town: An innovation perspective	<i>Urban Forum</i>	África do Sul	Artigo
6	Brouder e Ioannides (2014)	Urban tourism and evolutionary economic geography: Complexity and co-evolution in contested spaces	<i>Urban Forum</i>	Canadá África do Sul Suécia Estados Unidos	Artigo

Fonte: Elaboração própria

Quadro 24. Distribuição dos resultados de fatores de internacionalização por autor, ano, fonte, país e tipo de documento (continuação)

Nº	AUTOR	TÍTULO	FONTE	PAÍS	TIPO
7	Clavé e Wilson (2017)	The evolution of coastal tourism destinations: A path plasticity perspective on tourism urbanisation	<i>Journal of Sustainable Tourism</i>	Espanha	Artigo
8	Ding, Qin, Lv e Liu (2014)	The research on the developing strategy of the culture industry of Sanya city in a view of city competitiveness	<i>WIT Transactions on Information and Communication Technologies</i>	China	Conference Paper
9	Panyik Anastasiadou (2013)	Mapping the EU's evolving role in tourism: Implications of the new EU tourism competence	<i>Trends in European Tourism Planning and Organisation</i>	Portugal Reino Unido	Capítulo de livro
10	Escach (2016)	The role of city networks in the growing influence of baltic municipalities: The strength of weak ties	<i>Territoire en Mouvement</i>	França	Artigo
11	Escach e Vaudor (2014)	Réseaux de villes et processus de recomposition des niveaux: Le cas des villes baltiques	<i>CyberGeo</i>	França	Artigo
12	Estol e Font (2016)	European tourism policy: Its evolution and structure	<i>Tourism Management</i> ,	Espanha Reino Unido	Artigo
13	Faludi (2016)	European integration and the territorial-administrative complex	<i>Geografiska Annaler, Series B: Human Geography</i>	Holanda	Artigo
14	Farmaki (2015)	Regional network governance and sustainable tourism	<i>Tourism Geographies</i>	Chipre	Artigo
15	Ferdinand Williams (2013)	International festivals as experience production systems	<i>Tourism Management</i>	Reino Unido	Artigo
16	Getz e Page (2016)	Progress and prospects for event tourism research	<i>Tourism Management</i>	Canadá Reino Unido	Revisão
17	Gill e Williams (2014)	Mindful deviation in creating a governance path towards sustainability in resort destinations	<i>Tourism Geographies</i>	Canadá	Artigo
18	Gomezelj (2016)	A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism	<i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>	Eslovénia	Revisão
19	Halkier (2010)	Eu and tourism development: Bark or bite?	<i>Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism</i>	Dinamarca	Artigo
20	Halkier e Therkelsen (2013)	Exploring tourism destination path plasticity: The case of coastal tourism in North Jutland, Denmark	<i>Zeitschrift fur Wirtschaftsgeographie</i>	Dinamarca	Artigo
21	Halkier, Kozak e Svensson (2014)	Innovation and tourism destination development	<i>European Planning Studies</i>	Dinamarca Polónia Suécia	Editorial
22	Henderson (2017)	From rhetoric to reality? The ASEAN inter-governmental alliance and tourism	<i>Tourism Planning and Development</i>	Singapura	Artigo
23	Halkier (2013)	Tourism policy and knowledge processes in European tourism	<i>Trends in European Tourism Planning and Organisation</i>	Dinamarca	Capítulo de livro
24	Hjalager (2012)	Innovation policies for tourism	<i>International Journal of Tourism Policy</i>	Dinamarca	Artigo
25	Ioannides, Halkier e Lew (2014)	Special issue introduction: Evolutionary economic geography and the economies of tourism destinations	<i>Tourism Geographies</i>	Dinamarca Suécia Estados Unidos	Editorial
26	Jeuring e Haartsen (2017)	The challenge of proximity: The (un)attractiveness of near-home tourism destinations	<i>Tourism Geographies</i>	Holanda	Artigo
27	Komorowski (1998)	City marketing and the need of city success	<i>Czasopismo Geograficzne</i>	Polónia	Artigo
28	Lew (2014)	Special issue: Managing and adapting to global change in tourism places	<i>Tourism Geographies</i>	Estados Unidos	Editorial
29	Luo e Zhong (2016)	Knowledge diffusion at business events: A case study	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	China	Artigo
30	Ma e Hassink (2014)	Path dependence and tourism area development: The case of Guilin, China	<i>Tourism Geographies</i>	China Alemanha	Artigo

Fonte: Elaboração própria

Quadro 24. Distribuição dos resultados de fatores de internacionalização por autor, ano, fonte, país e tipo de documento (continuação)

Nº	AUTOR	TÍTULO	FONTE	PAÍS	TIPO
31	Makkonen e Williams (2016)	Border regions studies the structure of an “offbeat” field of regional studies	<i>Regional Studies, Regional Science</i>	Dinamarca Reino Unido	Revisão
32	Nilsson, Eskilsson e Ek (2010)	Creating cross-border destinations: Interreg programmes and regionalisation in the Baltic Sea area	<i>Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism</i>	Suécia	Artigo
33	Olsson (2016)	Canals, rivers and lakes as experiences capes : Destination development based on strategic use of inland water	<i>International Journal of Entrepreneurship and Small Business</i>	Suécia	Artigo
34	Pechlaner e Raich (2006)	Europe as tourist destination. Governance of spatial competitive units of international tourism	<i>Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie</i>	Alemanha Itália	Artigo
35	Prokkola (2011)	Regionalization, tourism development and partnership: The European Union’s North Calotte sub-programme of INTERREG III a North	<i>Tourism Geographies</i>	Finlândia	Artigo
36	Prokkola e Lois (2016)	Scalar politics of border heritage: An examination of the EU’s northern and southern border areas	<i>Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism</i>	Finlândia Espanha	Artigo
37	Qian, Sasaki, Shivakoti e Zhang (2016)	Effective governance in tourism development: An analysis of local perception in the Huangshan mountain area	<i>Tourism Management Perspectives</i>	China França Tailândia	Artigo
38	Rodríguez, Williams e Hall (2014)	Tourism innovation policy: Implementation and outcomes	<i>Annals of Tourism Research</i>	Espanha Nova Zelândia Reino Unido	Artigo
39	Rogerson e van der Merwe (2016)	Heritage tourism in the global South: Development impacts of the Cradle of Humankind World Heritage Site, South Africa	<i>Local Economy</i>	África do Sul	Artigo
40	Rovira (2016)	Cities on the map or in the tourist guide? Selling the city and sense of place	<i>Revista CIDOB d’Afers Internacionals</i>	Espanha	Artigo
41	Sanz-Ibáñez e e Clavé (2014)	The evolution of destinations: Towards an evolutionary and relational economic geography approach	<i>Tourism Geographies</i>	Espanha	Artigo
42	Sanz-Ibáñez e Clavé (2016)	Strategic coupling evolution and destination upgrading	<i>Annals of Tourism Research</i>	Espanha	Artigo
43	Sarasa (2015)	Myth and strategies for a romantic destination: The city of Teruel (Spain)	<i>Cuadernos de Turismo</i>	Espanha	Artigo
44	Soares, Baidal e Gândara (2015)	The evolution of consolidated coastal tourist destinations: Comparative analysis of Balneario Camboriu (Brazil) and Benidorm (Spain)	<i>Anales de Geografía de la Universidad Complutense</i>	Brasil Espanha	Artigo
45	Spiering e van der Velde (2013)	Cross-Border differences and unfamiliarity: Shopping mobility in the Dutch-German Rhine-Waal Euroregion	<i>European Planning Studies</i>	Holanda	Artigo
46	Szytniewski, Spierings e van der Velde (2017)	Socio-cultural proximity, daily life and shopping tourism in the Dutch-German border region	<i>Tourism Geographies</i>	Holanda	Artigo
47	Todd, Leask e Ensor (2017)	Understanding primary stakeholders’ multiple roles in hallmark event tourism management	<i>Tourism Management</i>	Reino Unido	Artigo
48	Varró (2016)	Recognising the emerging transnational spaces and subjectivities of cross-border cooperation: Towards a research agenda	<i>Geopolitics</i>	Holanda	Artigo
49	Wise (2016)	Outlining triple bottom line contexts in urban tourism regeneration	<i>Cities</i>	Taiwan	Artigo
50	Yang, Ge, Ge, Xi e Li (2016)	Determinants of island tourism development: The example of Dachangshan Island	<i>Tourism Management</i>	China	Artigo

Fonte: Elaboração própria

5.3.2 Ajustamento da amostra documental

Nas 96 pesquisas realizadas identificaram-se 76 documentos, porque 20 documentos se foram repetindo ao longo das diversas pesquisas. As 76 publicações que constituem esta amostra, referenciadas nos quadros 23 e 24, foram alvo de uma análise mais aprofundada, de acordo com a aplicação de diversos critérios, designadamente: número de vezes de identificação da mesma publicação, independentemente dos descritores utilizados na pesquisa; leitura detalhada e individual de cada documento, visando analisar se o tema tratado era consonante com os objetivos deste estudo; outros procedimentos ligados à língua em que o documento é escrito, não se ter conseguido o texto integral do trabalho ou estar gravado como imagem, impedindo a operação de codificação, na fase do tratamento dos dados.

5.3.2.1 Publicações mais referidas na pesquisa

Verifica-se que há 23 documentos que surgem repetidas vezes nas diversas pesquisas apresentadas anteriormente, independentemente das palavras-chave em uso. Considera-se que este é um dos critérios para reter estas publicações, pois surgem como uma referência para o tema em estudo. Apesar de já terem sido referidos anteriormente, destaca-se a apresentação destes 23 documentos no quadro 25.

Quadro 25. Autores mais referidos na pesquisa

Nº	AUTOR	TÍTULO	PALAVRAS-CHAVE	Nº DE REFERÊNCIAS
1	Ferdinand e Williams (2013)	International festivals as experience production systems	<i>Internationalization, tourist destinations, regions, cities, resources, learning, actors, collaboration, business, identity</i>	11
2	Komorowski (2000)	Internationality potential factors in Polish cities (1992-1997)	<i>Determinants, internationalization, tourist cities, resources, planning, management, strategy, promotion, communication, opportunities, change</i>	9
3	Sarasa (2015)	Myth and strategies for a romantic destination: The city of Teruel (Spain)	<i>Internationalization, tourist destinations, regions, cities, territories, management, strategy, actors, collaboration, image, brand</i>	8
4	Pechlaner e Raich (2006)	Europe as tourist destination. Governance of spatial competitive units of international tourism	<i>Internationalization, tourist destinations, regions, territories, structures, facilities, learning, actors, collaboration, cooperation</i>	7
5	Escach e Vaudor (2014)	Réseaux de villes et processus de recomposition des niveaux: Le cas des villes baltiques	<i>Internationalization, tourist cities, regions, learning, actors, collaboration, cooperation</i>	6
6	Nilsson, Eskilsson e Ek (2010)	Creating cross-border destinations: Interreg programmes and regionalisation in the Baltic Sea area	<i>Internationalization, tourist destinations, regions, cities, learning, actors, collaboration, identity</i>	6
7	Rovira (2016)	Cities on the map or in the tourist guide? Selling the city and sense of place	<i>Internationalization, tourist destinations, cities, learning, actors, collaboration, marketing, promotion, communication</i>	5
8	Yeoman e Beeton (2014)	The state of tourism futures research: An Asian Pacific ontological perspective	<i>Dimensions, internalization, tourist destinations, cities, learning, actors, collaboration</i>	5

Fonte: Elaboração própria

Quadro 26. Autores mais referidos na pesquisa (continuação)

Nº	AUTOR	TÍTULO	PALAVRAS-CHAVE	Nº DE REFERÊNCIAS
9	Więckowski e Cerić (2016)	Evolving tourism on the Baltic Sea coast: Perspectives on change in the Polish maritime borderland	<i>Dimensions, internationalization, destinations, regions, learning</i>	4
10	Blasco, Guia e Prats (2014a)	Emergence of governance in cross-border destinations	<i>Dimensions, internationalization, destinations, learning</i>	3
11	Booyens (2016)	Global-local trajectories for regional competitiveness: Tourism innovation in the Western Cape	<i>Dimensions, internationalization, destinations, learning</i>	3
12	Booyens e Rogerson (2015)	Creative Tourism in Cape Town: An Innovation Perspective	<i>Internationalization, tourist destinations, learning</i>	3
13	Brouder e Ioannides (2014)	Urban Tourism and Evolutionary Economic Geography: Complexity and Co-evolution in Contested Spaces	<i>Internationalization, tourist destinations, learning</i>	3
14	Clavé e Wilson (2017)	The evolution of coastal tourism destinations: A path plasticity perspective on tourism urbanisation	<i>Internationalization, tourist destinations, learning</i>	3
15	Sakharchuk, Kharitonova, Krivosheeva e Ilkevich (2013)	The study of the present state and prospects of cultural tourism in the Russian Federation (Exemplifying Moscow Region)	<i>Factors, internationalization, tourist, regions, resources, actors, collaboration</i>	3
16	Timothy, Saarinen e Viken (2016)	Tourism issues and international borders in the Nordic Region	<i>Dimensions, internationalization, destinations, regions, learning</i>	3
17	Badulescu, Hoffman, Badulescu e Simut (2016)	Local authorities' involvement in fostering Hungarian-Romanian cross-border cooperation in tourism	<i>Internationalization, tourist destinations, learning</i>	2
18	Bohlin, Brandt e Elbe (2016)	Tourism as a vehicle for regional development in peripheral areas – myth or reality? A longitudinal case study of Swedish regions	<i>Internationalization, tourist destinations, learning</i>	2
19	Booyens e Rogerson (2016)	Unpacking the geography of tourism innovation in Western Cape Province, South Africa	<i>Internationalization, tourist destinations, learning</i>	2
20	De Noni, Orsi e Zanderighi (2014)	Attributes of Milan influencing city brand attractiveness	<i>Dimensions, internationalization, tourist destinations, cities, learning</i>	2
21	Makkonen e Rohde (2016)	Cross-border regional innovation systems: Conceptual backgrounds, empirical evidence and policy implications	<i>Dimensions, internationalization, regions</i>	2
22	Prokkola (2011)	Regionalization, tourism development and partnership: The European Union's North Calotte sub-programme of INTERREG III a North	<i>Internationalization, tourist destinations, learning</i>	2
23	Weidenfeld (2013)	Tourism and cross border regional innovation systems	<i>Dimensions, internationalization, tourist destinations, learning</i>	2

Fonte: Elaboração própria

5.3.2.2 Leitura dos documentos

A leitura mais aprofundada dos 76 documentos iniciais foi outro procedimento utilizado para analisar a amostra documental. Constatou-se que 34 dos trabalhos previamente selecionados se afastam do tema, pelo que se excluíram. Isto é, apesar de versarem o estudo de fatores importantes no desenvolvimento, planeamento, competitividade e inovação em turismo, não o fazem na perspetiva da internacionalização

dos destinos. No quadro 26 apresenta-se a caracterização destes documentos, bem como o objetivo de cada uma das publicações, já que foi este o critério, aplicado nesta fase, para a exclusão dos 34 documentos.

Quadro 26. Documentos excluídos após leitura

Nº	AUTOR	TÍTULO	FONTE	OBJETIVO DO ESTUDO
1	Escach (2016)	The role of city networks in the growing influence of baltic municipalities: The strength of weak ties	<i>Territoire en Mouvement</i>	Estudo das ligações existentes nas redes bálticas, na perspetiva do desenvolvimento endógeno das regiões.
2	Estol e Font (2016)	European tourism policy: Its evolution and structure	<i>Tourism Management</i> ,	Análise da complexidade processual da formulação de políticas de turismo pela Comissão Europeia, observadas na comunicação de 2010, que se apoia no Tratado de Lisboa.
3	Faludi (2016)	European integration and the territorial-administrative complex	<i>Geografiska Annaler, Series B: Human Geography</i>	Estudo sobre a importância das dimensões social e espacial enquanto critério de integração na União Europeia.
4	Gill e Williams (2014)	Mindful deviation in creating a governance path towards sustainability in resort destinations	<i>Tourism Geographies</i>	Análise da evolução dos modelos de sustentabilidade pelo estudo do impacto no meio ambiente da ação dos empreendedores, em destinos de montanha.
5	Gomezelj (2016)	A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism	<i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>	Revisão da literatura sobre inovação em turismo.
6	Halkier (2013)	Tourism policy and knowledge processes in European tourism	<i>Trends in European Tourism Planning and Organisation</i>	Análise das estratégias de competitividade em turismo da União Europeia, face à concorrência mundial.
7	Halkier (2010)	Eu and tourism development: Bark or bite?	<i>Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism</i> ,	Análise do impacto das políticas europeias nos domínios da regulação da concorrência e do desenvolvimento regional.
8	Halkier e Therkelsen (2013)	Exploring tourism destination path plasticity: The case of coastal tourism in North Jutland, Denmark	<i>Zeitschrift fur Wirtschaftsgeographie</i>	Estudo da importância das instituições socioeconómicas no desenvolvimento do turismo costeiro, através da análise de dois destinos costeiros, no norte da Dinamarca.
9	Halkier, Kozak e Svensson (2014)	Innovation and Tourism Destination Development	<i>European Planning Studies</i>	Estudo da relação entre os processos de inovação intra e interorganizacional, e os processos de inovação do contexto.
10	Henderson (2017)	From rhetoric to reality? The ASEAN inter-governmental alliance and tourism	<i>Tourism Planning and Development</i>	Análise do caso das Associações das Nações do Sudeste Asiático, ao nível das políticas de planeamento em turismo.
11	Hjalager (2012)	Innovation policies for tourism	<i>International Journal of Tourism Policy</i>	Revisão da literatura sobre inovação em turismo, visando a análise de políticas que integrem novos instrumentos de inovação, para além dos já identificados nas políticas tradicionais.
12	Ioannides, Halkier e Lew (2014)	Special issue introduction: Evolutionary economic geography and the economies of tourism destinations	<i>Tourism Geographies</i>	Compreensão da relação entre o desenvolvimento do turismo e o desenvolvimento das economias dos destinos turísticos, à luz das diversas abordagens no âmbito da geografia económica.
13	Jeuring e Haartsen (2017)	The challenge of proximity: The (un)attractiveness of near-home tourism destinations	<i>Tourism Geographies</i>	Estudo do turismo de proximidade, através da análise da influência da perceção sobre distância e proximidade na atratividade percebida pelos turistas.
14	Lew (2014)	Special issue: Managing and adapting to global change in tourism places	<i>Tourism Geographies</i>	Estudo da forma como as comunidades se relacionam com as mudanças introduzidas pelo turismo, nos seus ambientes naturais e sociais.
15	Luo e Zhong (2016)	Knowledge diffusion at business events: A case study	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	Estudo de caso de uma feira, visando analisar como os eventos empresariais estimulam os processos de difusão do conhecimento.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 26. Documentos excluídos após leitura (continuação)

Nº	AUTOR	TÍTULO	FONTE	OBJETIVO DO ESTUDO
16	Ma e Hassink (2014)	Path dependence and tourism area development: The case of Guilin, China	<i>Tourism Geographies</i>	Estudo do desenvolvimento do turismo na região de Guilin, na China, através de uma abordagem evolutiva do turismo.
17	Mikhaylovna, Yevgenyevna e Leonidovna (2014)	Rural tourism and sustainable development of rural territories	<i>World Applied Sciences Journal</i>	Visa a clarificação concetual de turismo rural, considerando que este setor do turismo tem crescido muito rapidamente, sendo um produto emergente com características próprias.
18	Ndabeni, Rogerson e Booyens (2016)	Innovation and local economic development policy in the global south: New South African perspectives	<i>Local Economy</i>	Estuda o papel da inovação na mudança económica e social de territórios desfavorecidos na África do Sul, propondo novas políticas e orientações estratégicas para impulsionar a economia nestes espaços.
19	Panyik e Anastasiadou (2013)	Mapping the EU's evolving role in tourism: Implications of the new EU tourism competence	<i>Trends in European Tourism Planning and Organisation</i>	Análise da coerência das políticas da União Europeia, no que respeita ao desenvolvimento do turismo.
20	Peng, Zhang, Liu, Lu e Yang (2016)	Network analysis of tourist flows: A cross-provincial boundary perspectives	<i>Tourism Geographies</i>	Análise do impacto dos fluxos turísticos em regiões transfronteiriças, tendo em vista impulsionar o turismo regional.
21	Prokkola (2011)	Regionalization, tourism development and partnership: The European Union's North Calotte sub-programme of INTERREG III a North	<i>Tourism Geographies</i>	Análise da implementação do programa europeu de desenvolvimento regional (INTERREG III-A-Norte, 2000-6), em uma experiência de governança em regiões transfronteiriças da Finlândia, Suécia, Noruega e Rússia.
22	Prokkola e Lois (2016)	Scalar politics of border heritage: An examination of the EU's northern and southern border areas	<i>Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism</i>	Estudo da importância do património local e dos eventos turísticos na representação da identidade espacial em regiões fronteiriças, com impacto no desenvolvimento do turismo colaborativo.
23	Qian, Sasaki, Shivakoti e Zhang (2016)	Effective governance in tourism development: An analysis of local perception in the Huangshan mountain area	<i>Tourism Management Perspectives</i>	Análise da importância da governança no desenvolvimento sustentável do turismo, pelo estudo de sistemas de comunidades de base locais na China.
24	Rodríguez, Williams e Hall (2014)	Tourism innovation policy: Implementation and outcomes	<i>Annals of Tourism Research</i>	Estudo das políticas de inovação turística, pela análise de grupos de inovação nos negócios organizados em <i>clusters</i> .
25	Rogerson e Nel (2016)	Planning for local economic development in spaces of despair: Key trends in South Africa's 'distressed areas'	<i>Local Economy</i>	Tem por objetivo analisar o estado atual das propostas políticas de desenvolvimento económico local nos municípios mais desertificados, na África do Sul.
26	Rogerson e van der Merwe (2016)	Heritage tourism in the global South: Development impacts of the Cradle of Humankind World Heritage Site, South Africa	<i>Local Economy</i>	Importância do turismo patrimonial para o desenvolvimento local, especialmente em regiões mais desfavorecidas ao nível socioeconómico.
27	Sanz-Ibáñez e Clavé (2014)	The evolution of destinations: Towards an evolutionary and relational economic geography approach	<i>Tourism Geographies</i>	Abordagens analíticas de paradigmas emergentes na geografia económica para explicar a dinâmica da organização dos <i>stakeholders</i> , no âmbito do turismo local, e facilitar a compreensão dos mecanismos subjacentes à evolução dos destinos.
28	Spiering e van der Velde (2013)	Cross-border differences and unfamiliarity: Shopping mobility in the Dutch-German Rhine-Waal Euroregion	<i>European Planning Studies</i>	Análise das perceções, motivações e práticas dos consumidores transfronteiriços e proposta de pistas para compreender a forma como as pessoas destas regiões interagem, visando o desenvolvimento regional.
29	Taecharunroj (2016)	City ambassadorship and citizenship behaviours: Modelling resident behaviours that help cities grow	<i>Journal of Place Management and Development</i>	Estudo dos comportamentos dos residentes enquanto embaixadores do turismo da sua região.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 26. Documentos excluídos após leitura (continuação)

Nº	AUTOR	TÍTULO	FONTE	OBJETIVO DO ESTUDO
30	Todd, Leask e Ensor (2017)	Understanding primary stakeholders' multiple roles in hallmark event tourism management	<i>Tourism Management</i>	Análise da importância do envolvimento dos <i>stakeholders</i> no turismo de eventos.
31	Tolkach, Chon e Xiao (2016)	Asia Pacific tourism trends: Is the future ours to see?	<i>Asia Pacific Journal of Tourism Research</i>	Análise das tendências atuais e emergentes do turismo na região Ásia Pacífico, na perspectiva da sustentabilidade em turismo.
32	Varró (2016)	Recognising the emerging transnational spaces and subjectivities of cross-border cooperation: Towards a research agenda	<i>Geopolitics</i>	Explicitação da dimensão transnacional que emerge da cooperação em regiões transfronteiriças.
33	Wise (2016)	Outlining triple bottom line contexts in urban tourism regeneration	<i>Cities</i>	Reflexão sobre o planeamento e as políticas conducentes ao desenvolvimento sustentável do turismo urbano.
34	Yang, Ge, Ge, Xi e Li (2016)	Determinants of island tourism development: The example of Dachangshan Island	<i>Tourism Management</i>	Análise da evolução de um destino turístico nas ilhas Changshan, na perspectiva do desenvolvimento do turismo insular.

Fonte: Elaboração própria

5.3.2.3 Outros procedimentos

Apesar de alguns documentos, referidos nos pontos anteriores, terem sido selecionados para integrarem a análise documental, não foi possível aceder a todos os artigos em texto integral por diversas razões.

Tal como já tinha sido referido, um dos critérios de exclusão dos documentos é a língua em que os mesmos são disponibilizados em texto integral, tal como se explica em seguida:

- a) Komorowski (2000) e Komorowski (1998) disponibilizam o texto integral dos documentos escritos em polaco;
- b) Pechlaner e Raich (2006) só disponibilizam o texto integral do artigo em alemão.

No caso das publicações dos autores Ding, Qin, Lv e Liu (2014) e Olsson (2016) foram realizados diversos contactos para aceder aos artigos em texto integral, através de correio eletrónico dirigido aos autores e diversas solicitações na rede *ResearchGate*, não tendo sido possível ter acesso a estes documentos. Por fim, também se excluiu o artigo publicado por Nikolayevich, Petrovich, Yuryevna, Viktorovna, Nikolaevna e Dmitrievna (2016), porque o documento quando transformado em *Portable Document Format* (PDF) foi gravado como imagem e não como texto, não permitindo realizar a análise de conteúdo da informação, visto que a pesquisa de palavras se encontra bloqueada.

5.3.3 Caracterização da amostra documental

A amostra documental é constituída por 36 documentos tal como se sistematiza no quadro 27.

Quadro 27. Amostra documental por área de estudo e tipo de documento

Nº	AUTOR	TÍTULO	FONTE	Área de Estudo	TIPO
1	Badulescu, Hoffman, Badulescu e Simut (2016)	Local authorities' involvement in fostering Hungarian-Romanian cross-border cooperation in tourism	<i>Lex Localis</i>	Geografia do turismo Cooperação transfronteiriça	Artigo
2	Bannó, Piscitel e Varum (2015)	Determinants of the Internationalization of Regions: The role and effectiveness of public policy measures	<i>Regional Studies</i>	Economia do turismo Internacionalização de regiões	Artigo
3	Bernabé e Hernández (2016)	Turismo en Albarracín y Comarca: Acción pública local y dinámica reciente en clave de desarrollo turístico sostenible	<i>Anales de Geografía de la Universidad Complutense</i>	Geografia do turismo Desenvolvimento regional	Revisão
4	Blasco, Guia e Prats (2014a)	Emergence of governance in cross-border destinations	<i>Annals of Tourism Research</i>	Multidisciplinar Governança Redes	Artigo
5	Blasco, Guia e Prats (2014b)	Tourism destination zoning in mountain regions: A consumer-based approach	<i>Tourism Geographies</i>	Geografia do turismo Turismo de montanha	Artigo
6	Bohlin, Brandt e Elbe (2016)	Tourism as a vehicle for regional development in peripheral areas – myth or reality? A longitudinal case study of Swedish regions	<i>European Planning Studies</i>	Economia do turismo Políticas públicas	Artigo
7	Booyens (2016)	Global-local trajectories for regional competitiveness: Tourism innovation in the Western Cape	<i>Local Economy</i>	Economia do turismo Inovação Competitividade	Artigo
8	Booyens e Rogerson (2015)	Creative tourism in Cape Town: An Innovation Perspective	<i>Urban Forum</i>	Economia do turismo Turismo criativo	Artigo
9	Booyens e Rogerson (2016)	Unpacking the geography of tourism innovation in Western Cape Province, South Africa	<i>Bulletin of Geography</i>	Geografia do turismo Inovação Redes	Revisão
10	Brouder e Ioannides (2014)	Urban Tourism and Evolutionary Economic Geography: Complexity and Co-evolution in Contested Spaces	<i>Urban Forum</i>	Geografia económica Turismo urbano	Artigo
11	Clavé e Wilson (2017)	The evolution of coastal tourism destinations: A path plasticity perspective on tourism urbanisation	<i>Journal of Sustainable Tourism</i>	Geografia económica Desenvolvimento regional e urbano	Artigo
12	De Noni, Orsi e Zanderighi (2014)	Attributes of Milan influencing city brand attractiveness	<i>Journal of Destination Marketing and Management</i>	Economia do turismo Gestão e qualidade dos destinos	Artigo
13	Escach e Vaudor (2014)	Réseaux de villes et processus de recomposition des niveaux: Le cas des villes baltiques	<i>CyberGeo</i>	Geografia do turismo Redes	Artigo
14	Farmaki (2015)	Regional network governance and sustainable tourism	<i>Tourism Geographies</i>	Multidisciplinar Governança Redes	Artigo

Fonte: Elaboração própria

Quadro 27. Amostra documental por área de estudo e tipo de documento (continuação)

Nº	AUTOR	TÍTULO	FONTE	Área de Estudo	TIPO
15	Ferdinand Williams (2013)	International festivals as experience production systems	<i>Tourism Management</i>	Economia do turismo Internacionalização de negócios Turismo de eventos	Artigo
16	Freestone (2007)	The internationalization of the city beautiful	<i>International Planning</i>	Geografia do turismo Planeamento urbano	Artigo
17	Getz e Page (2016)	Progress and prospects for event tourism research	<i>Tourism Management</i>	Economia do turismo Turismo de eventos	Revisão
18	Makkonen e Rohde (2016)	Cross-border regional innovation systems: Conceptual backgrounds, empirical evidence and policy implications	<i>European Planning Studies</i>	Geografia económica Inovação Regiões transfronteiriças	Artigo
19	Makkonen, Weidenfeld (2016)	Knowledge-based urban development of cross-border twin cities	<i>International Journal of Knowledge-Based Development</i>	Multidisciplinar Gestão do conhecimento Cooperação	Artigo
20	Makkonen e Williams (2016)	Border regions studies the structure of an "offbeat" field of regional studies	<i>Regional Studies, Regional Science</i>	Geografia do turismo Governança Cooperação	Revisão
21	Nilsson, Eskilsson e Ek (2010)	Creating cross-border destinations: Interreg programmes and regionalisation in the Baltic Sea area	<i>Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism</i>	Economia do turismo Políticas em turismo Identidade dos destinos	Artigo
22	Rovira (2016)	¿Ciudades en el mapa o en la guía turística? Venta de la ciudad y sentido del lugar	<i>Revista CIDOB d'Afers Internacionals</i>	Geografia económica Turismo urbano Identidade	Artigo
23	Sakharchuk, Kharitonova, Krivosheeva e Ilkevich (2013)	The study of the present state and prospects of cultural tourism in the Russian Federation (Exemplifying Moscow Region)	<i>World Applied Sciences Journal</i>	Economia do turismo Qualidade dos recursos humanos	Artigo
24	Sanz-Ibáñez e Clavé (2016)	Strategic coupling evolution and destination upgrading	<i>Annals of Tourism Research</i>	Geografia económica Redes Inovação	Artigo
25	Sarasa (2015)	Mito y estrategias para un destino romántico: La ciudad de Teruel	<i>Cuadernos de Turismo</i>	Geografia do turismo Internacionalização Turismo cultural	Artigo
26	Scuttari, Volgger e Pechlaner (2016)	Transition management towards sustainable mobility in Alpine destinations: Realities and realpolitik in Italy's South Tyrol region	<i>Journal of Sustainable Tourism</i>	Multidisciplinar Governança Sustentabilidade em turismo	Artigo
27	Sertakova, Koptseva, Kolesnik, Libakova, Luzan e Sergeeva (2016)	Brand-management of Siberian cities (Krasnoyarsk as a case study)	<i>International Review of Management and Marketing</i>	Economia do turismo Desenvolvimento do turismo Gestão da marca	Artigo

Fonte: Elaboração própria

Quadro 27. Amostra documental por área de estudo e tipo de documento (continuação)

Nº	AUTOR	TÍTULO	FONTE	Área de Estudo	TIPO
28	Soares, Baidal e Gândara (2015)	La evolución de destinos turísticos litorales consolidados: Análisis comparado de Baleario Camboriú (Brasil) y Benidorm (España)	<i>Anales de Geografía de la Universidad Complutense</i>	Geografia económica Planeamento e gestão dos destinos	Artigo
29	Szytniewski, Spierings e van der Velde (2017)	Socio-cultural proximity, daily life and shopping tourism in the Dutch-German border region	<i>Tourism Geographies</i>	Geografia do turismo Regiões transfronteiriças Destinos de proximidade	Artigo
30	Timothy, Saarinen e Viken (2016)	Tourism issues and international borders in the Nordic Region	<i>Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism</i>	Geografia do turismo Turismo transfronteiriço	Artigo
31	Vermeulen (2015)	Pursuing the peripheral path? A path-dependent analysis of the Frankfurt and Munich Fairs	<i>European Planning Studies</i>	Economia do turismo Internacionalização Planeamento urbano	Artigo
32	Vodeb e Rudež (2016)	Possibilities for inter-destination collaboration in tourism in the case of opatija and portorož: A managerial perspective	<i>Revija za Sociologiju</i>	Economia do turismo Colaboração Desenvolvimento de produtos	Artigo
33	Volgger e Pechlaner (2015)	Governing networks in tourism: What have we achieved, what is still to be done and learned?	<i>Tourism Review</i> ,	Multidisciplinar Governança Redes	Artigo
34	Weidenfeld (2013)	Tourism and cross border regional innovation systems	<i>Annals of Tourism Research</i>	Geografia do turismo Inovação Gestão do conhecimento	Artigo
35	Więckowski e Cerić (2016)	Evolving tourism on the Baltic Sea coast: Perspectives on change in the Polish maritime borderland	<i>Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism</i>	Economia do turismo Desenvolvimento Turismo transfronteiriço	Artigo
36	Yeoman e Beeton (2014)	The state of tourism futures research: An Asian Pacific ontological perspective	<i>Journal of Travel Research</i>	Multidisciplinar Epistemologia	Artigo

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que é, principalmente, nos domínios da economia e da geografia que a investigação sobre a problemática da internacionalização dos destinos se tem ancorado (Quadro 28). Os documentos da amostra, por domínio científico, distribuem-se da seguinte forma:

- a) Economia do turismo – 13 artigos;
- b) Geografia do turismo – 12 artigos;
- c) Área multidisciplinar – 6 artigos;
- d) Geografia económica – 5 artigos.

No quadro 28 sintetizam-se os trabalhos que se enquadram em cada um dos domínios científicos assinalados.

Quadro 28. Publicações por domínio científico

DOMÍNIO CIENTÍFICO	PUBLICAÇÕES
Economia do turismo	Bannò et al., (2015); Bohlin et al. (2016); Booyens (2016); Booyens e Rogerson (2015); De Noni et al., (2014); Ferdinand e Williams (2013); Getz e Page (2016); Nilsson et al., (2010); Sakharchuk et al., (2013); Sertakova et al., (2016); Vermeulen (2015); Vodeb e Rudež (2016); Więckowski e Cerić (2016)
Geografia do turismo	Badulescu et al., (2016); Bernabé e Hernández (2016); Blasco et al., (2014b); Booyens e Rogerson (2016); Brouder e Ioannides (2014); Clavé e Wilson (2017); Escach e Vaudor (2014); Freestone (2007); Makkonen e Williams (2016); Sarasa (2015); Szytniewski et al., (2017); Timothy et al., (2016); Weidenfeld (2013)
Multidisciplinar	Blasco et al., (2014a); Farmaki (2015); Makkonen e Weidenfeld (2016); Scuttari et al., (2016); Volgger e Pechlaner (2015); Yeoman e Beeton (2014)
Geografia económica	Makkonen e Rohde (2016); Rovira (2016); Sanz-Ibáñez e Clavé (2016); Soares et al., (2015)

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao tema da investigação, as publicações em estudo analisam o turismo predominantemente sobre as seguintes perspetivas (Quadro 30):

- a) Planeamento – seis artigos;
- b) Políticas – seis artigos;
- c) Produtos – cinco artigos;
- d) Inovação – cinco artigos;
- e) Governança – quatro artigos;
- f) Desenvolvimento – três artigos;
- g) Cooperação – dois artigos;
- h) Marketing – dois artigos.
- i) Redes – dois artigos;
- j) Internacionalização – um artigo.

A classificação anterior sugere que estas publicações se debruçam, principalmente, sobre três grandes temas de investigação, designadamente: estratégia, produtos e território. Neste contexto, pode-se considerar que:

- a) a internacionalização de destinos sustenta-se numa estratégia que inclui redes, governança, inovação, cooperação e marketing, tendo sido abordada em 15 artigos;
- b) o turismo cultural e criativo, ao par dos eventos, constituem o tipo de produtos turísticos que favorece a internacionalização dos destinos, tendo sido especificado em oito artigos;
- c) a organização do território, relativamente ao desenvolvimento, planeamento e formulação de políticas em turismo, contribui para a internacionalização dos destinos e foi analisado em 13 artigos.

No quadro 29 sistematiza-se a distribuição dos diversos trabalhos distribuídos por tema de investigação. Esta classificação foi realizada tendo em conta o tema dominante em cada publicação.

Verifica-se que a maior parte dos autores orientam a sua investigação na perspetiva do planeamento, políticas, produtos, inovação ou governança. Todavia, em cada um dos artigos não se aborda isoladamente cada um destes conceitos, pelo que os temas das redes, do marketing, da cooperação e do desenvolvimento, apesar de não constituírem o foco central da investigação de alguns artigos analisados, surgem em diversos documentos.

Quadro 29. Publicações por tema de investigação

TEMA DE INVESTIGAÇÃO	PUBLICAÇÕES
Planeamento	Blasco et al., (2014b); Brouder e Ioannides (2014); Freestone (2007); Makkonen e Williams (2016); Rovira (2016); Soares et al., (2015)
Políticas	Bannó et al., (2015); Bernabé e Hernandez (2016); Bohlin et al., (2016); Nilsson et al., (2010); Szytniewski et al., (2017); Timothy et al., (2016)
Produtos	Ferdinand e Williams (2013); Getz e Page (2016); Sakharchuk et al., (2013); Sarasa (2015); Vermeulen (2015)
Inovação	Booyens (2016); Booyens e Rogerson (2015); Booyens e Rogerson (2016); Makkonen e Rohde (2016); Weidenfeld (2013)
Governança	Blasco et al., (2014a); Farmaki (2015); Scuttari et al., (2016); Volgger e Pechlaner (2015);
Desenvolvimento	Clavé e Wilson (2017); Makkonen e Weidenfeld (2016); Więckowski e Cerić (2016)
Cooperação	Badulescu et al., (2016); Vodeb e Rudež (2016)
Marketing	De Noni et al., (2014); Sertakova et al., (2016);
Redes	Escach e Vaudor (2014); Sanz-Ibáñez e Clavé (2016);
Internacionalização	Yeoman e Beeton (2014)

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao tipo de estudo verifica-se que 26 publicações são estudos empíricos, cinco são artigos de revisão sistemática da literatura e os outros cinco apresentam uma reflexão teórica sobre o tema em análise. As publicações por tipo de estudo apresentam-se no quadro 30.

Quadro 30. Publicações por tipo de estudo

TIPO DE ESTUDO	PUBLICAÇÕES
Estudo empírico	Badulescu et al., (2016); Bannó et al., (2015); Bernabé e Hernandez (2016); Blasco et al., (2014a); Blasco et al., (2014b); Bohlin et al., (2016); Booyens (2016); Booyens e Rogerson (2015); Booyens e Rogerson (2016); Clavé e Wilson (2017); De Noni et al., (2014); Escach e Vaudor (2014); Farmaki (2015); Ferdinand e Williams (2013); Freestone (2007); Makkonen e Weidenfeld (2016); Nilsson et al., (2010); Sakharchuk et al., (2013); Sanz-Ibáñez e Clavé (2016); Scuttari et al., (2016); Sertakova et al., (2016); Szytniewski et al., (2017); Vermeulen (2015); Vodeb e Rudež (2016); Volgger e Pechlaner (2015); Więckowski e Cerić (2016)
Revisão sistemática da literatura	Brouder e Ioannides (2014); Getz e Page (2016); Makkonen e Rohde (2016); Makkonen e Williams (2016); Soares et al., (2015)
Reflexão teórica	Rovira (2016); Sarasa (2015); Timothy, Saarien e Viken (2016); Weidenfeld (2013); Yeoman e Beeton (2014)

Fonte: Elaboração própria

O interesse por esta problemática é relativamente recente na comunidade científica. Os artigos selecionados foram publicados entre os anos de 2007 e 2017, tal como se apresenta na figura 22.

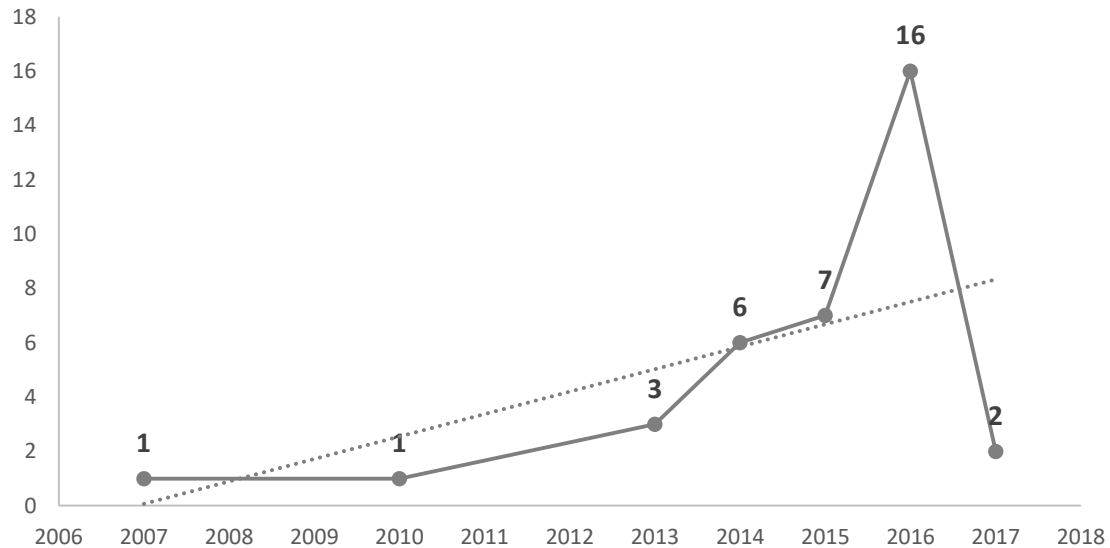


Figura 22. Distribuição da amostra documental por ano de publicação e linha de tendência
 Fonte: Elaboração própria

A figura 22 revela que há uma tendência crescente do número de publicações ao longo dos anos, o que revela o interesse da comunidade sobre estes temas. Entre 2007 e 2013 encontram-se alguns trabalhos neste âmbito, mas surgem ainda como publicações isoladas. É, principalmente, a partir de 2014, que estas problemáticas associadas ao desenvolvimento e internacionalização dos destinos despoletam o interesse mais generalizado da comunidade científica. No entanto, também se observa que este é um tema novo, que carece de investigação. Como a pesquisa decorreu durante os dois primeiros meses do ano de 2017, só se apresentam dois artigos desse período. Contudo, a linha de tendência exibida na figura 22 deixa antever que o crescimento de investigação neste domínio científico continue no sentido ascendente.

A distribuição geográfica dos países de origem dos autores ilustra-se na figura 23. Verifica-se que predominam publicações de autores europeus (28 documentos), seguidas de quatro publicações de autores localizados em África, duas no continente americano e duas na Oceânia.

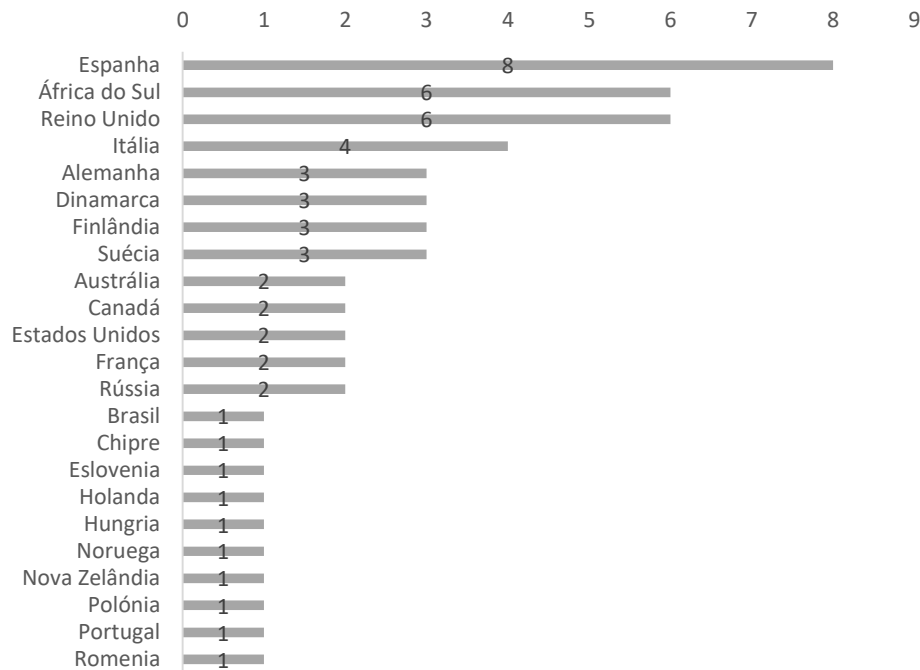


Figura 23. Distribuição dos artigos por país de origem dos autores
Fonte: Elaboração própria

A caracterização dos artigos por objetivo, metodologia e resultados apresenta-se de forma detalhada no apêndice 5. Todavia, aqui sintetiza-se essa informação, tal como ilustra o quadro 31. Observa-se que a maior parte das publicações são estudos empíricos, conduzidos segundo a metodologia de estudo de caso. Apoiam-se num paradigma de investigação exploratório e compreensivo, predominando estudos qualitativos.

Quadro 31. Caracterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Badulescu, Hoffman, Badulescu e Simut (2016)	Estudo empírico: avaliação da eficácia dos incentivos públicos.	Inquérito aplicado a especialistas em projetos turísticos transfronteiriços em cooperação.	A cooperação transfronteiriça pode ser facilitada se as decisões forem descentralizadas e partilhadas com os atores locais.
Bannò, Piscitel e Varum (2015)	Estudo empírico: avaliação da eficácia dos incentivos públicos.	Análise econométrica de dados recolhidos em bases de dados de entidades oficiais italianas.	Os incentivos públicos são determinantes de internacionalização de regiões pela criação de infraestruturas, participação em fundos de capital de risco, bem como outros incentivos ao investimento local.
Bernabé e Hernández (2016)	Estudo empírico: evolução das políticas do turismo rural em Espanha.	Análise dos programas de desenvolvimento comunitário LEADER I, II e +; análise dos Programas Turísticos do Estado; 14 entrevistas semiestruturadas.	As políticas públicas contribuem para a disparidade da qualidade e diversidade da oferta turística regional. As políticas de incentivo ao turismo rural salientam uma perspetiva assistencialista a zonas desfavorecidas e dificultam o fortalecimento das parcerias.
Blasco, Guia e Prats (2014a)	Estudo empírico: formação de redes e consolidação de estruturas de governança.	Realizaram-se 13 entrevistas abertas. Os resultados, quanto aos fatores de governança, foram verificados por três peritos.	Os fatores que facilitam a construção de estruturas de governança de destinos fronteiriços são: semelhança institucional, relações de proximidade entre os interlocutores, liderança e empreendedorismo, papel dos atores e das instituições e serendipidade (<i>serendipity</i>).

Fonte: Elaboração própria

Quadro 31. Caracterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados
(continuação)

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Blasco, Guia e Prats (2014b)	Estudo empírico: metodologia de definição dos limites dos destinos turísticos.	Estudo de caso da região dos Pirenéus, que incidiu sobre 187 municípios.	A área dos destinos definida em função dos turistas é mais eficaz do que a divisão administrativa tradicional do território. As DMO, públicas e privadas, podem ser um obstáculo a esta nova forma de organização do território turístico, tendo dificuldade em planear e formular políticas e estratégias de marketing e de gestão conjuntas.
Bohlin, Brandt e Elbe (2016)	Estudo empírico: políticas turísticas da União Europeia.	Estudo de caso recorrendo à análise de dados recolhidos junto do Instituto Nacional de Estatística da Suécia.	O crescimento da oferta de alojamento não parece estar dependente só da atribuição de financiamento externo, devido à dependência do turismo do nível de desenvolvimento dos outros setores de atividade. O turismo não é a principal força motriz de competitividade dos territórios, mas é uma consequência deste movimento.
Booyens (2016)	Estudo empírico: importância da inovação e das redes na competitividade em turismo.	Estudo de caso de uma província da África do Sul. Foi aplicado um inquérito a 156 empresas turísticas de Western Cape.	Foram extraídos três fatores de inovação e competitividade, com impacto significativo no desenvolvimento económico das regiões turísticas: promoção das redes e cooperação entre as empresas, foco nos produtos nucleares das regiões, no que é distintivo e representa a sua identidade e fortalecimento da capacidade de gestão das empresas locais.
Booyens e Rogerson (2015)	Estudo empírico: turismo criativo no âmbito do turismo urbano.	Estudo qualitativo com base em 25 entrevistas a diversos <i>stakeholders</i> .	É importante a ação coordenada entre os atores locais, para que as experiências, espetáculos, centros recreativos, entre outros, contribuam de forma harmoniosa para a construção e difusão de uma marca identitária do destino e fomentem o turismo criativo.
Booyens e Rogerson (2016)	Estudo empírico: redes de inovação em turismo.	Estudo de caso da província do Cabo Ocidental através da realização de 156 entrevistas semiestruturadas.	As ligações em rede interregionais contribuem positivamente para a aprendizagem, a competitividade e a inovação. As redes facilitam a transferência de conhecimento para e entre as empresas. Em terceiro lugar o sistema de inovação deve estar imbuído no sistema turístico, questionando os limites administrativos dos destinos.
Brouder e Ioannides (2014)	Revisão da literatura: evolução da geografia económica e do turismo urbano.	Análise documental dos estudos mais recentes sobre as duas abordagens consideradas dominantes na investigação sobre este tema.	Identifica seis áreas de orientação para desenvolver o turismo criativo nas cidades: (i) coevolução das empresas e do setor público para estruturas de governança; (ii) animação cultural sistemática e diversificada dos centros históricos; (iii) integrar atividades deste tipo na animação que possam ser realizadas pela comunidade local; (iv) criar redes de transferência de conhecimento; (v) estimular um processo de “desvio consciente” ao que já se faz e ao que é conhecido; e (vi) efeito multiplicador destas iniciativas e empresas criativas em regiões mais alargadas.
Clavé e Wilson (2017)	Estudo empírico: enquadramento da nova perspetiva de economia política cultural no estudo da evolução da economia e da cultura.	Estudo de caso: mapeamento dos <i>stakeholders</i> ; identificação de momentos-chave; entrevistas a seis responsáveis de entidades públicas e privadas.	A avaliação da implementação das diferentes estratégias ao longo do tempo, demonstrou que o êxito do percurso percorrido se deve à plasticidade de soluções encontradas, à associação em rede dos diversos <i>stakeholders</i> e ao tipo de relação que os indivíduos têm com a cidade (ocasional ou esporádica).
De Noni, Orsi e Zanderighi (2014)	Estudo empírico: percepção da qualidade de vida urbana vs. capacidade de atração de jovens talentos.	Questionário aplicado a 574 indivíduos, tratado através de análises fatoriais exploratórias.	Identificados cinco atributos sobre a qualidade de vida das cidades que contribuem para uma imagem positiva da sua marca: qualidade da saúde, educação, serviços sociais, recursos turísticos e culturais e nível de internacionalização.
Escach e Vaudor (2014)	Estudo empírico: redes internacionais para a cooperação em turismo.	Estudo de caso: análise da natureza das diferentes redes institucionais e de 15 projetos co-financiados.	Papel do Estado na recomposição dos níveis de análise, local, nacional ou internacional, atribuindo aos municípios maior autonomia na tomada de decisão em projetos. Os níveis a que as decisões se colocam implicam o envolvimento de várias estruturas governamentais nas decisões e a sua associação em rede.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 31. Caracterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados
(continuação)

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Farmaki (2015)	Estudo empírico: avaliação da eficácia da ação em rede das entidades públicas regionais de Chipre.	Entrevistas (24) semiestruturadas com os <i>stakeholders</i> considerados mais relevantes no setor do turismo de Chipre.	A governança em rede não pode ser entendida à margem dos fatores socioculturais, económicos e ambientais do contexto em que se move, bem como das relações verticais e horizontais que se estabelecem em diferentes níveis, tais como o regional, o nacional e o internacional.
Ferdinand e Williams (2013)	Estudo empírico: processo de internacionalização de festivais.	Estudo de caso dos carnavais de Trinidad e Tobago, nas Caraíbas, tendo-se realizado entrevistas aos organizadores destes eventos.	Os festivais constituem uma alternativa de desenvolvimento turístico, com impacte ao nível socioeconómico. Para garantir que o processo de internacionalização se consolide urge promover uma estratégia de qualificação dos recursos humanos, otimizar a combinação dos serviços locais e incrementar a indústria cultural, sustentados numa estrutura de governança.
Freestone (2007)	Estudo empírico: modelos de planeamento urbano.	Investigação-ação segundo o método <i>appreciative inquiry</i> .	Os dois modelos de planeamento urbano mostram-se pouco eficazes na melhoria da qualidade de vida dos residentes, porque o bem-estar social e habitacional em torno dos espaços reabilitados não se reflete em benefícios para estes, já que a aquisição de habitação nestes espaços se torna de tal forma elevada, que empurra os residentes para aglomerados habitacionais na periferia.
Getz e Page (2016)	Revisão da literatura sobre o turismo de eventos.	Pesquisa na base bibliográfica <i>Scopus</i> , no período compreendido entre 2008 e 2014, com as palavras-chave “evento” e “turismo”.	Foram definidas três abordagens dos eventos: os eventos turísticos propriamente ditos, a gestão dos eventos e a investigação sobre eventos. Os eventos afiguram-se como um setor cada vez mais importante para o desenvolvimento do turismo, constatando-se que as tendências futuras se irão focar na organização de eventos de especial interesse para o turismo, na sua avaliação, nos seus impactes, na sustentabilidade deste setor e na formação e investigação neste domínio.
Makkonen e Rohde (2016)	Revisão da literatura sobre a definição de sistemas de inovação regionais transfronteiriços (CBRIS).	Pesquisa, na base bibliográfica SCOPUS e no <i>Google Scholar</i> , de documentos publicados até ao final de 2015. As palavras-chave utilizadas na pesquisa foram sistema regional e inovação e transfronteiriço.	Em síntese, conclui-se que a investigação sobre CBRIS ainda não incidiu sobre o verdadeiro problema, relacionado com as políticas de desenvolvimento destes sistemas em regiões transfronteiriças, o que indica a necessidade de a investigação futura incidir sobre a avaliação destas políticas, numa perspetiva holística (<i>path dependence</i>) que agregue os territórios, a inovação, as políticas e a internacionalização e faça sobressair a dinâmica da interação entre os vários tipos de proximidade.
Makkonen e Weidenfield (2016)	Estudo empírico : desenvolvimento urbano e conhecimento na cooperação entre regiões transfronteiriças.	Estudo de caso das cidades geminadas Helsinki-Tallinn e Copenhaga-Malmö.	Globalmente, as duas cidades gémeas têm um desempenho idêntico quanto à categoria economia do conhecimento, medido pelo número de patentes registadas. Nestas cidades os níveis e cooperação são mais altos, bem como a inovação em soluções de desenvolvimento urbano.
Makkonen e Williams (2016)	Revisão da literatura sobre a distribuição geográfica das regiões transfronteiriças.	Pesquisa bibliográfica realizada a partir da base bibliográfica <i>Scopus</i> , considerando o domínio das ciências sociais, artes e humanidades e ciências da terra e planetárias, com a palavra-chave “região fronteiriça”.	Os resultados permitem agrupar os estudos em torno de quatro grandes áreas: (i) cooperação e integração; (ii) desenvolvimento regional económico; (iii) políticas e política de governança; e (iv) mobilidade: migração, turismo e mercado de trabalho.
Nilsson, Eskilsson e Ek (2010)	Estudo empírico: como as identidades regionais estão representadas no do desenvolvimento de destinos turísticos transfronteiriços.	Análise de discurso que combina a análise de conteúdo com a importância do enredo, permitindo construir narrativas sobre o passado o presente e o futuro.	Os três casos revelam a presença de duas visões fundamentais: a questão da regionalização, promotora da coesão interna e presente no discurso, nos programas de incentivo e nas políticas de planeamento europeias; a segunda diz respeito à internacionalização, como forma de garantir o processo de europeização.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 31. Caracterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados (continuação)

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Rovira (2016)	Reflexão teórica sobre o impacto da massificação do turismo urbano no conceito “significado de contexto”.	Estudo de caso do cento histórico de Barcelona.	O desenvolvimento turístico das cidades deve promover a reapropriação simbólica dos espaços para os residentes e os visitantes, contrariando os efeitos massificadores e de perda de identidade a que o desenvolvimento económico, tantas vezes conduz.
Sakharchuk, Kharitonova, Krivosheeva e Ilkevich (2013)	Estudo empírico: identificar os problemas do turismo cultural na Rússia.	Recolha de informação: (i) aplicação de um inquérito a 150 funcionários e gestores de entidades de turismo cultural; (ii) informação sobre a formação dos recursos humanos; (iii) plano de formação e qualificação dos recursos humanos, a diferentes níveis. Os dados foram tratados através da técnica de análise de conteúdo.	A proposta de formação deve assegurar que: (i) os planos curriculares do ensino profissional sejam adequados ao mercado turístico emergente na região, incluindo o segmento cultural; (ii) organizar formação profissional complementar em parceria com as organizações turísticas e culturais; (iii) introduzir novas metodologias de formação e contudo que não incidam só nos domínios da economia mas que abram portas a outras áreas, tais como a de turismo social e acessível; (iv) explorar os talentos individuais dos alunos; (v) formação prática conjunta entre as entidades de ensino e as entidades do setor; e (vi) estudos de caso com ênfase no turismo criativo visando promover capacidade de diferenciação de produtos na indústria turística.
Sanz-Ibáñez e Clavé (2016)	Estudo empírico: as estratégias de ligação nas redes transeuropeias, visando o aumento da capacidade de inovação das empresas locais.	Estudo de caso de um destino costeiro maduro, localizado na Catalunha (Espanha), no centro da Costa Dourada. Foram realizadas 18 entrevistas em profundidade.	A investigação empírica identificou quatro padrões (evolutivos) de conexões estratégicas: cooperativo, mediado, aut centrado e cativo. Estas dependem das características de evolução das redes empresariais locais ao longo do tempo, designadamente: (i) o modo como os primeiros contatos emergem; (ii) o grau de coordenação; (iii) as assimetrias de poder; (iv) o grau de dependência. Destacaram-se dois tipos de atores-chave neste processo: as agências de viagens, enquanto facilitadores da captação de turistas e as DMO, enquanto responsáveis pela gestão do destino, sustentada na consolidação das redes e interações locais.
Sarasa (2015)	Reflexão teórica sobre o valor do capital de imagem da cidade de Teruel.	Reflexão sobre como os eventos “bodas de Isabel”, medalha dos amantes” e “Europa enamorada” contribuem para a internacionalização da cidade.	Toda a cidade se encontra comprometida com o processo de internacionalização, porque se observam iniciativas inovadoras na forma de publicitar e organizar a cidade enquanto destino turístico. O amor romântico é o objeto de representação coletiva em torno do qual giram as medidas de internacionalização.
Scuttari, Volgger e Pechlaner (2016)	Estudo empírico: explorar os mecanismos e condições de transição de comportamentos dirigidos para a sustentabilidade das regiões.	Estudaram-se três casos no Tirol do Sul (Itália), através de 17 entrevistas semiestruturadas. Os dados foram analisados utilizando o método GABEK / WinRelan.	A transição para soluções de transporte mais sustentáveis em destinos turísticos é uma tarefa complexa que envolve interações entre pelo menos quatro subsistemas (turismo, transportes, governação e subsistema socio-ecológico), bem como deve ter em conta fatores de imprevisibilidade e de aversão ao risco.
Sertakova, Koptseva, Kolesnik, Libakova, Luzan e Sergeeva (2016)	Estudo empírico: análise sobre a gestão simbólica das marcas de cidades siberianas.	Estudo de caso da cidade russa Krasnoyarsk. Análise semiótica para estudar a componente simbólica dos monumentos, <i>focus groups</i> e entrevistas a peritos, no total de oito.	Definiu-se uma estratégia de marca para a cidade e os seus canais de promoção. Investigar a memória do território levou à definição do modelo de gestão simbólica da marca; estudar as características arquitetónicas dos edifícios permitiu extrair um conjunto de símbolos distintivos; envolver a população residente permitiu consolidar de forma sistemática a da marca da cidade.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 31. Caracterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados (continuação)

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Soares, Baidal e Gândara (2015)	Revisão sistemática da literatura sobre a evolução de destinos turísticos litorais, comparando dois casos: Balneario Camboriú e Benidorm.	Revisão da literatura para identificar os principais indicadores turísticos, associados à ocupação do solo e à localização das atividades turísticas.	Identificaram-se duas premissas: (i) compreensão das dinâmicas de mudança nos espaços turísticos; e (ii) propostas de melhoria ao nível do planeamento e gestão dos destinos litorais consolidados. Do ponto de vista do planeamento urbano, importa controlar a especulação imobiliária, intervir nos problemas de exclusão social, reduzir os impactos ambientais (sobretudo a contaminação da água e da água balnear) e promover a renovação da oferta de alojamento alinhando-o com a função turística dos municípios.
Szytniewski, Spierings e van der Velde (2017)	Estudo empírico: caracterização do estilo de vida e práticas quotidianas de pessoas que habitam regiões transfronteiriças.	Estudo de caso da região transfronteiriça de Kleve, cidade alemã próxima dos países baixos. Também foram realizadas entrevistas.	Para a maior parte dos inquiridos, a fronteira é vivida como uma linha simbólica, sendo desvalorizada a divisão política. Estas questões devem levar ao desenvolvimento de novas estratégias comerciais e de promoção dos produtos, bem como de políticas inter-regionais que facilitem a mobilidade e que contribuam para reforçar a coesão e a partilha regional.
Timothy, Saarinen e Viken (2016)	Editorial sobre as relações tradicionais entre fronteiras e turismo, focando-se na problemática das fronteiras internacionais.	Não aplicável.	A União Europeia, o acordo do espaço Schengen e o Conselho Nórdico muito têm contribuído para a desburocratização das fronteiras no norte da Europa, o que tem tido um impacto positivo na internacionalização do turismo. Todavia, urge criar estruturas supranacionais que possam gerir os recursos turísticos sem estes constrangimentos políticos e legais, mas com legitimidade e autonomia para criar destinos coerentes e homogéneos que possam ultrapassar estes limites. Estruturas de governança, já testadas em outras regiões da Europa, constituem uma alternativa à organização dos destinos turísticos sustentada no território e nos produtos endógenos.
Vermeulen (2015)	Estudo empírico que compara dois casos, Munique e Frankfurt, analisando os seus centros de exposição.	Estudo de caso, dos centros de exposições de Munique e Frankfurt, por serem contrastantes. Também foram realizadas entrevistas a pessoas que acompanharam as últimas fases de desenvolvimento destas instalações.	Verifica-se que a modernização e alargamento destas instalações são o principal argumento que desencadeia a sua deslocalização para a periferia, quando nos espaços urbanos tal não é possível. Por outro lado, este processo constitui uma boa oportunidade de desenvolvimento urbano, quando integrado num plano de melhoria das regiões metropolitanas, no que concerne à criação de vários centros, ou de várias cidades dentro das cidades, no que em arquitetura se designa por cidades policêntricas.
Vodeb e Rudež (2016)	Estudo empírico: potencial da colaboração entre destinos.	Estudo de caso de dois destinos (Opatija e Portorož). Foram realizadas 20 entrevistas a representantes de entidades gestoras do turismo e empresas turísticas.	A colaboração entre destinos prende-se com a questão dos custos da inovação e da competitividade e com a formação. Por outro lado, as barreiras a esta colaboração podem ser superadas quando os destinos se percecionam como idênticos, porque ambos podem ganhar escala. Contudo, os ganhos com a sustentabilidade ambiental não são valorizados; a colaboração parece estar circunscrita ao setor do turismo, não se estendendo a outros setores complementares desta atividade; e, as áreas de ação mais consensuais no processo colaborativo são o aumento de oportunidades na atratividade de novos e distantes mercados e superar os problemas de sazonalidade.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 31. Caracterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados (continuação)

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Volgger e Pechlaner (2015)	Estudo empírico: governança das redes em turismo.	Revisão da literatura e 53 entrevistas. A meta-análise incidiu sobre cinco estudos de desenvolvimento e gestão de destinos, localizados no Tirol Sul dos Alpes. Os dados foram analisados através do programa GABEK.	Os resultados indicam sete orientações para enquadrar a governança de redes em turismo: (i) considerar todas as sub-redes no turismo e as suas respetivas necessidades de governança, sem perder de vista o quadro geral; (ii) gerir as redes sociais e os meios de comunicação social (<i>e-governance</i>); (iii) ter em conta as disparidades entre as redes; (iv) monitorizar os aspetos negativos da ligação em rede; (v) observar o dinamismo das redes e da governança das redes; (vi) refletir sobre o papel dos moderadores e das estruturas de direção da rede; e (vii) considerar o conhecimento e a confiança meios fundamentais à governança das redes. Com base na teoria de governança, as redes podem ser organizadas em torno de cinco temas principais: (i) dinamismo e inovação; (ii) diferenças entre os membros da rede; (iii) eficiência; (iv) meios e instrumentos de governança da rede; e (v) funções das DMO com responsabilidades a diferentes níveis na governança do turismo, podendo, consoante estes, alterarem-se os participantes da rede.
Weidenfeld (2013)	Reflexão teórica sobre como as regiões transfronteiriças influenciam a transferência de conhecimento e de inovação no turismo.	Apresentação de um quadro concetual sobre conhecimento e inovação em regiões turísticas transfronteiriças.	Verificou-se que os sistemas de inovação transfronteiriços (CBRIS), quando associados ao turismo, constituem facilitadores da difusão do conhecimento e da inovação, desde que se apoiem em redes organizadas em torno da confiança, dos recursos e dos atores locais. Identificaram-se três fatores que explicam este processo: (i) o desenvolvimento conjunto de infraestruturas de transportes facilita a mobilidade e as ligações entre os <i>stakeholders</i> ; (ii) concentração de conhecimentos e de fornecedores, tornando mais fácil a divulgação e promoção de produtos e de produtos inovadores; (iii) maior facilidade de contacto entre residentes e turistas, que também contribui para essa transferência de conhecimento.
Więckowski e Cerić (2016)	Estudo empírico: fluxos e o desenvolvimento turístico transfronteiriço, nas regiões costeiras do Mar Báltico.	Pesquisa de tendências, meta-análise e estudo de caso.	Atualmente, muitos fatores afetam o desenvolvimento do turismo transfronteiriço: novas infraestruturas, fluxos turísticos internacionais, livre comercialização de produtos e de serviços, são as manifestações mais visíveis deste processo, nesta região. O turismo foi ainda influenciado pelo preço e taxa de câmbio, qualidade e diversidade dos serviços turísticos oferecidos, tendências e preferências dos consumidores e, principalmente, o reforço do conceito de qualidade do capital humano. O aumento dos fluxos turísticos levou ao nascimento de novos serviços, bem como aumentou a preocupação com a sua qualidade, podendo concluir-se que a existência de grande controlo das fronteiras pode ser um obstáculo ao desenvolvimento do turismo.
Yeoman e Beeton (2014)	Reflexão teórica sobre o estado do turismo na região Ásia-Pacífico.	Análise das tendências de evolução, através da análise de <i>path dependence</i> , procurando criar uma metodologia que permita antever esse futuro.	É o futuro da perspetiva sobre turismo que emerge como o principal problema desta discussão. O que está em causa é perceber como alcançar o bem coletivo e como os políticos podem intervir nesse domínio. Também importa perceber que a investigação científica se deve orientar para aumentar a compreensão dos fenómenos turísticos e das suas constantes alterações, mais do que competir por verdades absolutas, comprovadas por complexos e sofisticados modelos de análise estatística.

Fonte: Elaboração própria

5.4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados centra-se na análise das categorias identificadas no modelo concetual (cf. Figura 21), de acordo com a seguinte estrutura: frequência de palavras por categoria e matrizes de codificação por características dos artigos, que enfatizam a informação mais relevante em cada categoria, bem como as suas relações.

No final, ilustra-se a visualização gráfica da análise de conteúdo de cada categoria através do modelo retirado do programa NVivo 10.0. Os resultados foram extraídos segundo as categorias 'fatores estruturantes', 'conhecimento' e 'fatores integradores', já que estas agrupam todas as outras categorias expressas no modelo concetual, apresentado no capítulo anterior (cf. Figura 21, capítulo 4). As características dos artigos em análise são o domínio científico, o tema de investigação e o tipo de estudo em que se enquadram os textos da pesquisa, porque as outras características, nomeadamente ano de publicação e continente, não se revelaram suficientemente discriminativas quanto aos resultados apurados.

A sistematização das palavras mais frequentes obedeceu aos seguintes critérios: 50 palavras mais frequentes, com três ou mais caracteres, incluindo palavras com a mesma origem. Eliminaram-se todos os termos que constituem elementos de ligação, tais como: *AND*, *the*, *los* e outros similares. Desta análise extraiu-se a nuvem de palavras e os agrupamentos ou análise de *cluster*, aplicando o coeficiente de correlação linear de Pearson (Pestana & Gageiro, 2005). A classificação das palavras mais frequentes em diversos grupos permite identificar grupos homogéneos com base na semelhança da informação existente. Quanto maior for a proximidade entre as variáveis maior a homogeneidade entre os elementos. Pelo contrário, objetos mais distantes revelam menor associação entre si. Neste caso, a classificação das palavras mais frequentes, cujo objetivo é explorar dados ainda não tratados e organizá-los numa estrutura com significado, permitiu criar grupos e estabelecer relações entre os diferentes conceitos espelhados nas diversas categorias.

As matrizes de codificação possibilitam a exploração das codificações em temas, explicitando as associações entre a informação resultante da codificação dos textos analisados. A construção das diversas matrizes permite criar sistemas de determinantes e identificar perfis de acordo com as características dos artigos, cruzando a sobreposição e as interseções da informação associada às categorias e às fontes de informação (Mozzato, Grzybovski & Teixeira, 2016). Por fim, apresenta-se o modelo extraído do programa NVivo, permitindo visualizar a representação gráfica da associação entre as categorias, quanto aos fatores estruturantes e fatores integradores da internacionalização de destinos.

5.4.1 Categoria fatores estruturantes

5.4.1.1 Frequência de palavras

5.4.1.1.1 Nuvem de palavras

A nuvem de palavras, apresentada na figura 24, permite visualizar dois tipos de informação. Por um lado, as palavras mais frequentes são as que aparecem em tamanho maior e referem-se aos destinos turísticos enquanto regiões de inovação, cujo desenvolvimento de produtos se deve apoiar na governança, na ação colaborativa, nas redes e no marketing. Também devem ser tidos em conta os limites ou fronteiras desses mesmos destinos. Ou seja, os fatores estruturantes devem ter em conta o desenvolvimento de produtos num determinado território. Por outro lado, observam-se associações entre palavras, ilustradas pela cor em que as mesmas são representadas. O território tem instituições, processos, serviços e negócios que refletem a cultura e a identidade da região e fazem sobressair o sistema integrado de relações entre os *stakeholders* e as políticas, com efeito na capacidade atrativa e competitiva dos destinos, desde que a estratégia seguida se apoie no conhecimento, na inovação e no marketing. O desenvolvimento de novos produtos deve emergir da gestão dos recursos em rede, segundo um modelo de governança colaborativa ao nível local, que integre políticas, atores, estruturas, turistas e comunidade. Os resultados detalhados desta análise apresentam-se no anexo 1.



Figura 24. Nuvem de palavras mais frequentes por fatores estruturantes
Fonte: Elaboração própria com base no programa NVivo 10.0

5.4.1.1.2 Análise de *cluster*

A figura 25 clarifica a associação entre as palavras mais frequentes relacionadas com os fatores estruturantes de internacionalização dos destinos turísticos.

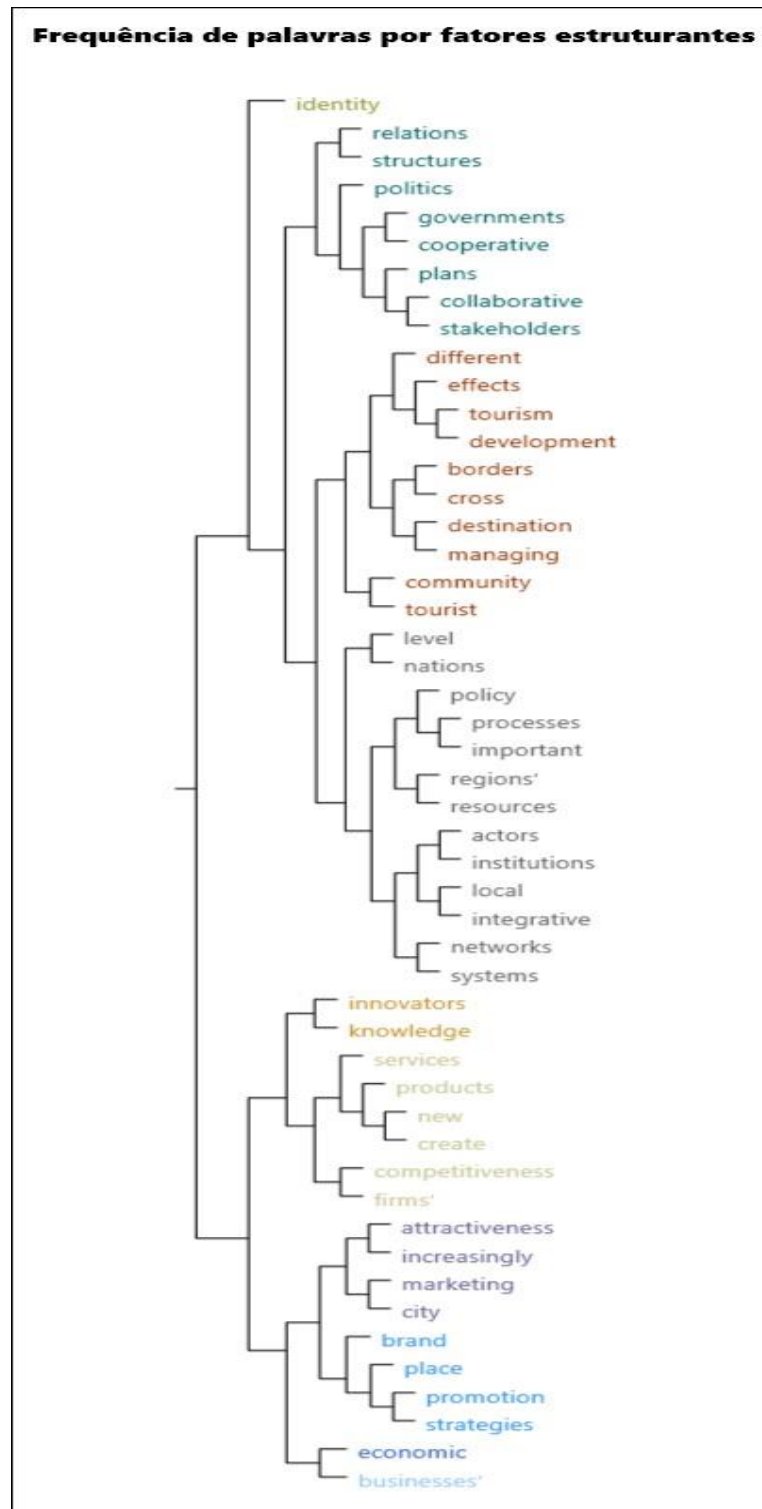


Figura 25. *Cluster* das palavras mais frequentes por fatores estruturantes
Fonte: Elaboração própria com base no programa NVivo 10.0

Observam-se dois campos distintos: num polo a questão da identidade ou cultura e, no polo oposto, a economia e os negócios (Figura 25). Em síntese, a análise de *clusters* permite evidenciar o contraste entre duas lógicas que aqui coexistem e facilita a sua visualização: por um lado, a dimensão económica (empresas, negócios, produto, etc.); por outro, a lógica do simbólico e cultural, do social e político, assim como do gestor, aqui combinando diversos aspectos tangíveis e intangíveis associados ao turismo (identidade, relações, colaboração, atores, políticas, limites ou fronteiras, comunidade, turistas, etc.).

O ramo inferior do mapa de *cluster* explicita a dimensão económica e o nível intra-organizacional. Economia e negócios surgem associados à competitividade das empresas, através do conhecimento e da inovação na criação de novos produtos e serviços, bem como na atratividade dos destinos, pelo incremento de estratégias de marketing capazes de promoverem e criarem uma marca.

No ramo superior deste mapa visualiza-se a relação da identidade com as relações colaborativas, o desenvolvimento do turismo e a gestão da integração do território como um sistema em rede. É a perspetiva sistémica e multinível do turismo que aqui sobressai. As relações colaborativas devem apoiar-se no planeamento de políticas que fomentem a cooperação entre organizações públicas e privadas e com os demais *stakeholders*. Estamos no nível interorganizacional.

Por outro lado, o desenvolvimento do turismo deve ter em conta o efeito da transferência cultural de produtos e de serviços, principalmente, entre destinos de proximidade ou transfronteiriços, decorrentes dos movimentos da comunidade local e dos turistas. Este aspeto chama a atenção para a importância da gestão e definição dos limites dos destinos, ao nível do planeamento do território, tendo por base a análise da sua identidade cultural. Estamos perante o nível meta-organizacional. Associado a este nível de análise também encontramos a organização dos sistemas locais em rede cujos processos de governança devem integrar recursos, atores, entidades e processos.

Em síntese, podemos afirmar que a questão da internacionalização dos destinos se estrutura em torno da dimensão económica, visando a competitividade e a atratividade das regiões. Para ser competitivo e atrativo no plano internacional é fundamental:

- a) ser inovador, criar conhecimento e gerir o marketing ao nível intraorganizacional;
- b) desenvolver o turismo apoiando-se em políticas e relações colaborativas que permitam organizar o território como um sistema em rede de recursos, atores, entidades e processos, ao nível interorganizacional;

- c) planear os limites ou fronteiras dos destinos tendo em conta a identidade cultural do território (nível meta-organizacional).

5.4.1.2 Matrizes de codificação

5.4.1.2.1 Domínio científico

Os resultados da matriz de codificação que relaciona a categoria fatores estruturantes com o domínio científico dos artigos apresentam-se no quadro 32.

Quadro 32. Categoria 'fatores estruturantes' por domínio científico

Domínio científico	Economia do turismo	Geografia do turismo	Multidisciplinar	Geografia económica
1 : Fatores estruturantes	13	13	6	4
2 : Produto	13	13	6	4
3 : Competitividade	13	10	6	4
4 : Marketing	9	7	4	3
5 : Estratégia	8	6	4	3
6 : Marca	9	2	2	1
7 : Promoção	8	5	2	3
8 : Oportunidades	12	9	5	4
9 : Financiamento	7	6	3	2
10 : Mercados	11	7	4	3
11 : Negócios	12	8	5	4
12 : Qualidade	5	2	1	1
13 : Dimensão económica	11	10	2	4
14 : Dimensão estratégica	2	6	1	0
15 : Nível interorganizacional	8	10	5	3
16 : Nível intraorganizacional	7	11	5	3
17 : Redes	12	12	6	4
18 : Inovação	11	10	6	4
19 : Parcerias	7	8	5	3
20 : Produtos e serviços	10	8	4	4
21 : Marketing	7	7	2	2
22 : Marca do destino	7	4	2	2
23 : Marketing colaborativo	7	6	2	0
24 : Território	13	13	6	4
25 : Dimensão territorial	2	4	0	0
26 : Governança	13	13	6	4
27 : Coordenação	11	13	6	4
28 : Projeto de destino	11	13	6	4
29 : Rede de <i>stakeholders</i>	9	11	6	4
30 : Identidade	11	10	5	2
31 : Marca do destino	7	5	2	2
32 : Produtos e serviços	8	7	3	2
33 : Nível metaorganizacional	8	9	5	3

Fonte. Elaboração própria com base no NVivo 10.0

O quadro 32 tem, essencialmente, duas leituras: (i) o número de documentos em que são referenciadas as diversas categorias de análise, de acordo com o domínio científico das publicações; e (ii) as cores que associam no mesmo espectro cromático o valor da frequência de documentos por categoria, independente do domínio científico no qual esta se manifesta.

Observa-se que todos os trabalhos, independente do domínio científico em que se enquadram, consideram como fatores estruturantes de internacionalização do turismo a governança, o território e os produtos.

As publicações que se enquadram no âmbito da economia do turismo defendem, principalmente, que o processo de internacionalização de destinos se estrutura em torno da governança integrada de produtos e território, tendo em vista a competitividade.

Os trabalhos mais próximos da geografia do turismo já salientam a associação entre a governança de um território e dos seus produtos com a coordenação do projeto do destino.

As publicações que analisam esta questão numa perspetiva multidisciplinar valorizam os mesmos fatores do grupo de trabalhos da geografia do turismo, embora acrescentem que a coordenação do projeto de destino se deve apoiar na inovação, para o qual necessita da organização dos *stakeholders* em rede.

Por fim, os documentos que se enquadram no âmbito da geografia económica abordam os temas analisados pelos trabalhos dos outros domínios científicos, relacionando ainda outras categorias que explicitam a dimensão económica associada à internacionalização dos destinos. Ou seja, consideram que existe uma dimensão económica que tem de ter em conta um determinado território. Este, para ser competitivo, tem de gerar oportunidades de negócio através da inovação de produtos e de serviços. A forma de despoletar este processo passa por implementar um modelo de governança estimulador da coordenação dos *stakeholders* em rede, tendo em vista a definição e implementação conjunta do projeto do destino.

Em síntese, os resultados sugerem que a internacionalização dos destinos emerge no âmbito da economia do território, que privilegia a organização espacial multinível entre o local e o global, a promoção da governança dos *stakeholders* em rede, a inovação de produtos e de serviços e a coordenação conjunta do projeto de destino.

Anteriormente procurou-se explicitar os fatores considerados como estruturantes do processo de internacionalização dos destinos. Contudo, importa salientar a forma como se relacionam a governança, o território e os produtos, na perspetiva dos trabalhos que se enquadram em cada um dos domínios científicos.

No âmbito da economia do turismo a relação entre estes três conceitos implica que:

- a) o território deve organizar-se como um sistema regional de inovação;
- b) a inovação, neste âmbito, está diretamente associada à competitividade;
- c) a competitividade depende de as oportunidades de negócios serem equacionadas numa perspetiva de rede;
- d) a organização do território em rede deve permitir a coordenação do projeto de destino sustentado na identidade regional;
- e) o projeto de destino deve incluir a inovação de produtos, serviços e mercados;
- f) o marketing e a marca dos produtos e serviços deve ser uma estratégia da rede de *stakeholders*;
- g) a promoção dos produtos e serviços tem de ser equacionada ao nível interorganizacional e metaorganizacional;
- h) o financiamento do marketing em rede ou marketing colaborativo deve ser estudado ao nível interorganizacional e conduzir ao reforço da marca do destino, porque se apoia na sua identidade;
- i) para ser competitivo importa assegurar a qualidade de produtos e serviços;
- j) as categorias dimensão territorial e estratégica de internacionalização de destinos não são valorizadas por estes autores.

Na perspetiva da geografia do turismo, os resultados são um pouco diferentes dos anteriores. Nestas publicações salienta-se que são as redes que conferem unidade à relação entre território, produtos e governança, bem como salientam a importância de uma abordagem multinível dos destinos, designadamente:

- a) a rede de *stakeholders* deve começar a ser estruturada já no nível intraorganizacional;
- b) a competitividade depende de a inovação se apoiar na identidade do território e ser equacionada ao nível interorganizacional;
- c) as oportunidades de negócios devem ser avaliadas ao nível metaorganizacional;
- d) os produtos e serviços devem ser criados em parceria;
- e) a estratégia de marketing dos produtos deve traduzir a estratégia de marketing do destino, visando consolidar e alcançar os mercados;
- f) importa implementar uma estratégia de financiamento que fomente o marketing colaborativo;
- g) a promoção deve ser da marca do destino;

- h) estes autores não valorizam a questão da qualidade nem a sua associação com a marca.

Analisando os documentos que se apoiam numa abordagem mais multidisciplinar desta problemática, verifica-se que:

- a) a questão da competitividade dos produtos associada à governança do território só faz sentido quando existe a coordenação dos *stakeholders* em rede, que promova o projeto de destino e a inovação;
- b) as oportunidades de negócios devem ser avaliadas de acordo com a identidade dos destinos, ser geridas em parceria e atender aos vários níveis em que ocorre, ou seja, adotar uma perspetiva multinível (intra, inter e meta-organizacional);
- c) a estratégia de marketing deve direcionar-se para os mercados, os produtos e os serviços;
- d) o financiamento associa-se a produtos e serviços;
- e) o marketing colaborativo deve conduzir à promoção da marca do destino;
- f) a qualidade e as dimensões estratégica e territorial são categorias que não são valorizadas por estes autores.

Mais uma vez, as publicações que se enquadram no domínio da geografia económica sintetizam os fatores valorizados pelos outros grupos de autores, explicitando de forma mais clara as associações entre categorias, tais como:

- a) há uma dimensão económica associada à competitividade dos produtos. Estes têm de ser inovadores, terem qualidade e serem criados em rede, de forma a garantir-lhes a capacidade competitiva para serem considerados oportunidades de negócio. Por outro lado, há um território no seio do qual deve nascer o projeto do destino. A coordenação entre os produtos e o território faz-se pela implementação de um modelo de governança;
- b) a estratégia de marketing tem de ser gerida numa perspetiva multinível (intra, inter e metaorganizacional), sendo as parcerias fundamentais à promoção do destino nos mercados;
- c) a marca do destino deve refletir a identidade territorial e deve estar impregnada na marca dos produtos. Este processo necessita de financiamento;
- d) a qualidade surge associada à marca de produtos;
- e) estes trabalhos não valorizam as categorias marketing colaborativo, dimensão estratégica e dimensão territorial.

Em suma, podemos afirmar que no âmbito da economia do turismo a internacionalização dos destinos está associada à inovação enquanto motor de competitividade do território; a perspetiva da geografia do turismo defende uma abordagem multinível e em rede; num prisma multidisciplinar, o que sobressai é o projeto do destino em parceria; e, por fim, quem melhor clarifica as relações entre as diversas categorias são as publicações que se enquadram no domínio da geografia económica, porque partem de uma visão integradora da geografia com a economia. Também valorizam a estratégia de marketing do destino. Dito por outras palavras, é difícil pensar o desenvolvimento económico desagregado do território no qual ele ocorre, podendo concluir-se que os fatores estruturantes da internacionalização dos destinos se enquadram no domínio científico da economia do território.

5.4.1.2.2 Tema de investigação

Os resultados relativos à matriz de codificação, que associam a categoria ‘fatores estruturantes’ ao tema central da investigação, apresentam-se no quadro 33.

Quadro 33. Categoria ‘fatores estruturantes’ por tema de investigação

	Planeamento	Políticas	Produtos	Inovação	Governança	Desenvolvimento	Cooperação	Marketing	Redes	Internacionalização
1 : Fatores estruturantes	6	6	5	5	4	3	2	2	2	1
2 : Produto	6	6	5	5	4	3	2	2	2	1
3 : Competitividade	5	5	5	5	4	3	2	2	1	1
4 : Marketing	3	4	3	3	3	2	2	2	1	0
5 : Estratégia	3	3	2	3	3	2	2	2	1	0
6 : Marca	2	2	2	2	2	1	1	2	0	0
7 : Promoção	3	4	1	2	2	1	2	2	1	0
8 : Oportunidades	5	5	4	5	3	3	2	1	1	1
9 : Financiamento	2	5	2	2	2	2	2	0	1	0
10 : Mercados	4	5	3	4	2	3	1	1	1	1
11 : Negócios	4	5	4	5	3	3	2	1	1	1
12 : Qualidade	1	1	3	1	1	0	1	1	0	0
13 : Dimensão económica	5	5	5	5	1	3	1	1	1	0
14 : Dimensão estratégica	2	2	0	1	1	1	1	0	1	0
15 : Nível interorganizacional	3	6	2	4	4	3	2	0	2	0
16 : Nível intraorganizacional	4	6	2	3	4	3	2	0	2	0
17 : Redes	5	6	4	5	4	3	2	2	2	1
18 : Inovação	4	6	4	5	4	3	1	1	2	1

Fonte: Elaboração própria com base no programa NVivo 10.0

Quadro 33. Categoria fatores estruturantes por tema de investigação (continuação)

	Planeamento	Políticas	Produtos	Inovação	Governança	Desenvolvimento	Cooperação	Marketing	Redes	Internacionalização
19 : Parcerias	2	3	3	5	3	3	1	0	2	1
20 : Produtos e serviços	3	6	3	5	2	3	1	1	1	1
21 : Marketing	4	2	2	3	2	1	2	2	0	0
22 : Marca do destino	3	2	2	2	2	1	1	2	0	0
23 : Marketing colaborativo	2	2	1	3	2	1	2	2	0	0
24 : Território	6	6	5	5	4	3	2	2	2	1
25 : Dimensão territorial	1	2	0	1	0	1	1	0	0	0
26 : Governança	6	6	5	5	4	3	2	2	2	1
27 : Coordenação	6	5	4	5	4	3	2	2	2	1
28 : Projeto de destino	6	5	4	5	4	3	2	2	2	1
29 : Rede de <i>stakeholders</i>	5	3	4	5	4	3	2	1	2	1
30 : Identidade	3	6	3	4	3	2	2	2	2	1
31 : Marca do destino	2	2	3	1	2	1	2	2	1	0
32 : Produtos e serviços	2	5	2	3	2	1	1	2	1	1
33 : Nível metaorganizacional	3	5	2	4	4	3	2	0	2	0

Fonte: Elaboração própria com base no programa NVivo 10.0

A análise do quadro 33 revela que:

- todos os trabalhos, independentemente do tema central de investigação, associam o produto, o território e a governança a fatores estruturantes de internacionalização de destinos;
- as publicações que se enquadram na perspetiva do planeamento consideram que a relação entre produto, território e governança se concretiza pela implementação coordenada do projeto de destino;
- a investigação sobre a relação entre políticas, território, produto e governança indica que estas devem facilitar a inovação de produtos e serviços, apoiando-se na identidade do território; também, devem promover a emergência de redes, bem como serem equacionadas diferenciadamente de acordo com o nível intra e interorganizacional;
- os estudos que abordam a problemática dos produtos enfatizam a dimensão económica, a competitividade e o marketing colaborativo, quanto à relação entre produto, território e governança;
- do ponto de vista da inovação a relação entre território, produtos e governança associa-se à competitividade de produtos e de serviços. Esta, por sua vez, depende das oportunidades de negócio, facilitadas pela perspetiva de desenvolvimento económico sustentado em redes e parcerias;

- f) para os estudos que investigam a governança, no âmbito da internacionalização dos destinos, a abordagem multinível (intra, inter e metaorganizacional) afigura-se fulcral. Por outro lado, o modelo de governança do território e dos produtos turísticos deve emergir da coordenação do projeto de destino, sustentada numa rede de *stakeholders* que promova a inovação e a competitividade;
- g) a perspetiva do desenvolvimento salienta a dimensão económica, considerando que a relação entre território, produtos e governança tem efeito na competitividade, porque facilita a conquista de oportunidades de negócio e de novos mercados; defende que a coordenação do projeto de destino, sustentada numa rede de *stakeholders*, é essencial para a inovação de produtos e de serviços; esta deve surgir num contexto de redes e parcerias e apoiar-se numa estratégia de marketing colaborativo, no que diz respeito à difusão dos novos produtos; também enfatiza uma abordagem multinível (intra, inter e metaorganizacional) na condução de todo este processo;
- h) os trabalhos que analisam a relação entre território, produtos e governança, numa perspetiva colaborativa e integrativa, defendem que a competitividade depende de uma estratégia de marketing que consolide e promova uma marca; este processo facilita o acesso a oportunidades de financiamento e de negócios, desde que os produtos e serviços reflitam a identidade do contexto e sejam organizados em rede, bem como conduzam à construção conjunta do projeto de destino; a marca do destino deve emergir das estratégias colaborativas decorrentes da rede de *stakeholders*; mais uma vez, se observa a importância de abordar este processo uma perspetiva multinível, que contemple o local, o regional e o nacional ou internacional;
- i) a investigação que enfatiza a importância do marketing na governança de território e produtos considera que a competitividade de produtos está associada a uma estratégia de marketing, que incida sobre a promoção da marca; esta deve refletir a identidade do território e espelhar o projeto de destino, difundindo o que é distintivo nos seus produtos e serviços; por estes motivos, a estratégia de marketing deve ser colaborativa e coordenada, de forma a comunicar uma visão integradora do destino turístico;
- j) os artigos que se debruçam, essencialmente, sobre a influência das redes na governança integrada de território e produtos, chamam a atenção para a coordenação em parceria do projeto de destino e para a inovação de produtos e de serviços, apoiada na identidade cultural da envolvente; a estratégia de

inovação e da organização do território em rede deve diferenciar-se consoante o nível de análise;

- k) por fim, na perspetiva da internacionalização, a competitividade de produtos visualiza-se no acesso a oportunidades de negócio e de penetração em novos mercados; as redes e parcerias são fundamentais para a inovação de produtos e de serviços; o modelo de governança é o que coordena, de forma consolidada, o projeto de destino e garante que este não se afasta da cultura identitária do território.

Para concluir, verifica-se que a abordagem multinível (intra, inter e metaorganizacional e a local, regional e nacional) e multidimensional (económica, territorial e estratégica) devem ser tidas em conta no modelo de governança em rede do território e dos produtos. Por outro lado, a competitividade surge associada à inovação de produtos e de serviços, o que se afigura fulcral para facilitar o acesso a oportunidades de financiamento, negócios e mercados. Associa-se, também, a uma estratégia de marketing que consolide a marca do destino. Para tal, esta marca deve emergir do trabalho em rede dos diversos *stakeholders* que contribuem para a formulação e desenvolvimento do projeto do destino. O projeto do destino tem de refletir a identidade do território. A ação coordenada dos *stakeholders* na inovação de produtos e de serviços operacionaliza-se através de redes e parcerias, em diferentes níveis, podendo alterar-se a composição dos *stakeholders*, a natureza das ações em que participam e as estratégias delineadas consoante o nível de análise em que nos encontramos. O desenvolvimento económico depende de um projeto de destino que surja da ação coordenada entre território, produtos e *stakeholders*, cujo modelo de governança deve ser equacionado numa perspetiva multinível.

As perspetivas de desenvolvimento e de coordenação afiguram-se como as que apresentam uma análise mais abrangente da relação entre governança, território e produtos e agregam os diversos fatores que são enfatizados em cada uma das outras abordagens. Pode-se inferir que os fatores estruturantes da internacionalização de destinos se enquadram na perspetiva de desenvolvimento económico dos destinos, determinada pelo modelo de governança dos *stakeholders* em rede, que coordena de forma integrada território e produtos.

5.4.1.2.3 Tipo de estudo

O quadro 34 ilustra os resultados da associação entre categorias que constituem os 'fatores estruturantes' de internacionalização de destinos e o tipo de estudo.

Quadro 34. Categoria 'fatores estruturantes' por tipo de estudo

	Estudo empírico	Revisão sistemática da literatura	Reflexão teórica
1 : Fatores estruturantes	26	5	5
2 : Produto	26	5	5
3 : Competitividade	23	5	5
4 : Marketing	17	2	4
5 : Estratégia	17	1	3
6 : Marca	11	2	1
7 : Promoção	14	1	3
8 : Oportunidades	21	5	4
9 : Financiamento	14	1	3
10 : Mercados	18	3	4
11 : Negócios	21	4	4
12 : Qualidade	5	2	2
13 : Dimensão económica	18	5	4
14 : Dimensão estratégica	8	1	0
15 : Nível interorganizacional	20	4	2
16 : Nível intraorganizacional	20	4	2
17 : Redes	24	5	5
18 : Inovação	22	4	5
19 : Parcerias	16	3	4
20 : Produtos e serviços	18	3	5
21 : Marketing	11	3	4
22 : Marca do destino	9	2	4
23 : Marketing colaborativo	11	2	2
24 : Território	26	5	5
25 : Dimensão territorial	6	0	0
26 : Governança	26	5	5
27 : Coordenação	24	5	5
28 : Projeto de destino	24	5	5
29 : Rede de <i>stakeholders</i>	20	5	5
30 : Identidade	21	2	5
31 : Marca do destino	11	1	4
32 : Produtos e serviços	15	0	5
33 : Nível metaorganizacional	19	4	2

Fonte: Elaboração própria com base no programa NVivo 10.0

A análise do quadro 34 permite evidenciar que:

- a) as publicações que resultam de estudos empíricos salientam a associação entre competitividade, oportunidades de negócios, redes e inovação; a governança do

território surge da abordagem multinível, refletida na coordenação do projeto de destino;

- b) os artigos que apresentam uma revisão sistemática da literatura enfatizam a associação entre competitividade de produtos e oportunidades de negócios; a dimensão económica deve ser gerida a dois níveis, intra e interorganizacional, e apoiar-se em redes de inovação; a governança do território remete para a coordenação em rede do projeto de destino, bem como salienta o papel dos *stakeholders* neste processo; realça, também, a gestão destas variáveis ao nível metaorganizacional;
- c) os documentos que apresentam uma reflexão teórica sobre o tema em estudo valorizam a relação entre a dimensão económica e a competitividade, através da atenção dada à estratégia de marketing e às oportunidades de acesso aos mercados e aos negócios; as redes e parcerias de inovação de produtos e de serviços também devem reforçar o marketing, salientando a marca do destino; a governança do projeto de destino deve sustentar-se na rede de *stakeholders* e assegurar que a marca do destino se apoie na identidade do território. Esta tem de se refletir na marca dos produtos.

Em suma, os resultados produzidos pelo cruzamento de informação entre a categoria ‘fatores estruturantes’ e o tipo de estudo sintetizam o que já tinha sido explanado anteriormente, sugerindo que a variável ‘domínio de investigação’ se afigura com maior poder discriminativo do que a variável ‘tipo de estudo’.

5.4.1.3 Modelo da categoria fatores estruturantes

A figura 26 representa o modelo de associação de categorias, quanto aos fatores estruturantes de internacionalização de destinos, extraído do programa de análise de conteúdo NVivo. Destacam-se dois fatores: produto e território. Também se salienta a abordagem multinível deste processo. Os dois fatores aqui assinalados (produto e território) correspondem, de alguma forma, ao que já antes foi apresentado, quando foram identificadas duas abordagens que coexistem no que respeita ao turismo: a económica e a que remete para a identidade cultural, que aqui aparece como estando associada ao território, à sua organização e ao seu significado.

Outro aspeto que importa destacar é que o desenvolvimento económico surge associado a produtos. Os produtos e serviços devem ser equacionados a dois níveis: o intra organizacional e o interorganizacional.

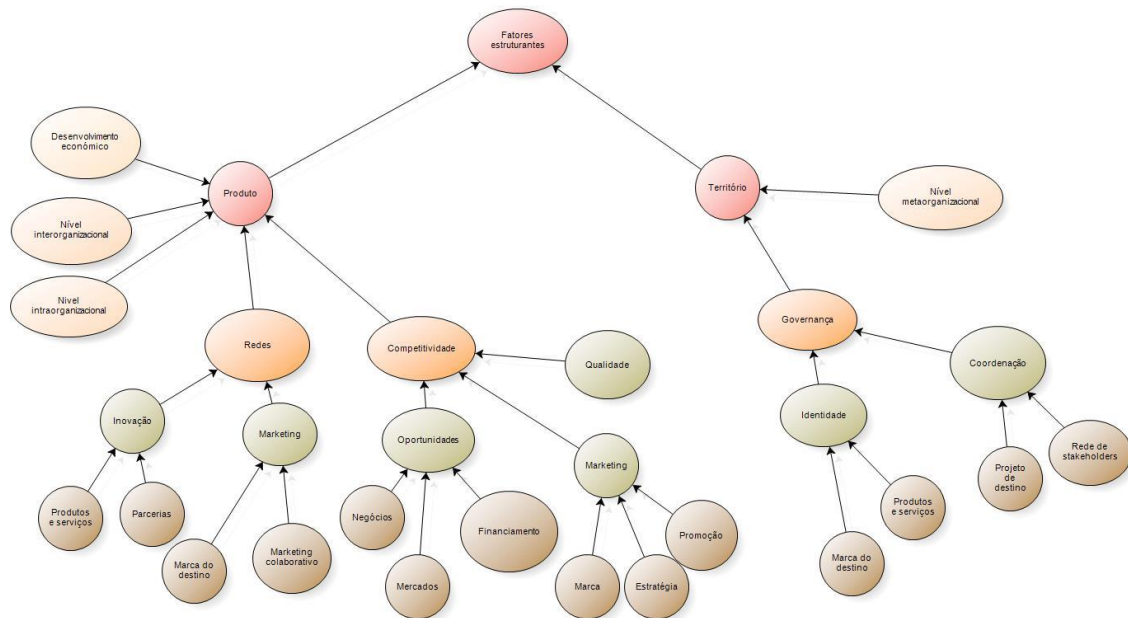


Figura 26. Ilustração gráfica da categoria fatores estruturantes
 Fonte: Elaboração própria com base no NVivo 10.0

A análise desta figura permite inferir que:

- a) para que os produtos e serviços turísticos contribuam para o desenvolvimento económico de uma região, devem ser competitivos e geridos em rede; as redes devem focar a sua ação na inovação de produtos e de serviços, conduzindo ao reforço e consolidação da marca do destino; a competitividade surge associada à qualidade; para ser competitivo é necessário ter qualidade, bem como saber gerir as oportunidades de expansão de negócios e ter uma estratégia de marketing que promova a marca;
- b) a organização do território apoia-se num modelo de governança que garante a condução do projeto de destino de acordo com a identidade do contexto; por outro lado, o destino deve surgir de uma rede de *stakeholders* que coordene produtos e serviços e os promova; este processo remete para a gestão ao nível metaorganizacional, ou seja, ao nível regional, nacional e / ou internacional.

Em síntese, a questão da internacionalização dos destinos encontra-se alinhada com uma conceção de desenvolvimento económico do território que valoriza a qualidade,

a inovação, a identidade e a diferenciação. Ser competitivo, neste âmbito, passa por ser inovador e conseguir colocar nos mercados internacionais o que é distintivo, porque os produtos que oferece se encontram imbuídos da identidade cultural local. Neste contexto, a internacionalização dos destinos despoleta-se e consolida-se, não só pela competitividade do preço, mas, principalmente, pela capacidade organizacional e relacional da região, que garante a participação ativa dos *stakeholders* neste processo, cuja responsabilidade é a valorização e promoção dos recursos endógenos, específicos e não transferíveis. As regiões já não concorrem só com as suas vizinhas, no plano nacional. Os destinos concorrem com outros que estão situados, muitas vezes, bem distantes das suas fronteiras. O mercado é global. Por isso, a vitalidade económica e social local, isto é, a competitividade territorial, tem como desafio comercializar os produtos e serviços neste mercado internacional, fazendo-os chegar à porta do consumidor. Daí a importância do marketing; não basta produzir; não é suficiente ser diferente e ter qualidade; é fundamental tornar estes produtos atrativos e facilmente acessíveis aos clientes espalhados pelo mundo. Todavia, a gestão destas dinâmicas locais / mundiais torna-se mais eficaz quando sustentada num modelo de governança em rede. São as pessoas que são empreendedoras, que pensam e definem estratégias, que comunicam e que criam. As dinâmicas das redes locais de governança transferem para os *stakeholders* o poder e a legitimidade, não só de empreender de acordo com políticas e regras estabelecidas, mas, principalmente, de fazerem emergir o projeto do destino da identidade local, preparando-o para responder aos desafios globais, bem como incrementar os benefícios locais percebidos como mais importantes para a valorização do território em que habitam.

5.4.2 Categoria fatores integradores

5.4.2.1 Frequência de palavras

5.4.2.1.1 Nuvem de palavras

A figura 27 ilustra as palavras mais frequentes associadas à categoria fatores integradores. As palavras mais frequentes, ou seja, as que se apresentam com maior dimensão são: turismo, destinos, regiões, conhecimento, inovação, redes, marketing, colaboração, limites, governança e desenvolvimento. Num polo situa-se a governança do desenvolvimento e da estrutura espacial dos destinos e, no polo oposto, a inovação, as redes e o marketing colaborativo. Dito por outras palavras, no campo inferior temos as

políticas de desenvolvimento do território e, no campo superior, observamos a estratégia para que este aconteça.

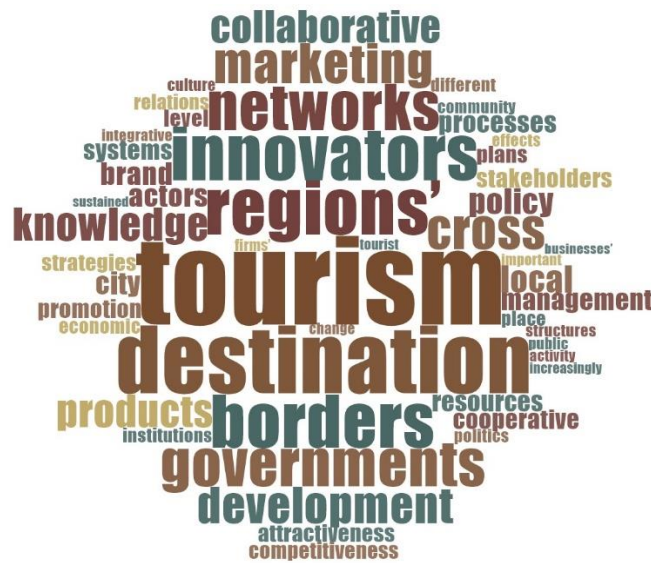


Figura 27. Nuvem de palavras mais frequentes por fatores integradores
Fonte: Elaboração própria com base no programa NVivo 10.0

As políticas de desenvolvimento dos destinos devem facilitar a cooperação institucional na criação de produtos, alinhados com os recursos da região, garantindo, assim, a sua atratividade e competitividade. A estratégia colaborativa, presente na organização dos *stakeholders* em rede, deve direcionar-se para a partilha de conhecimento entre os atores locais, tendo em vista ações conjuntas ao nível da inovação e do marketing. Os resultados detalhados desta análise apresentam-se no anexo 2.

5.4.2.1.2 Análise de *cluster*

A figura 28 organiza a informação em três ramos distintos. Na parte superior associa-se a dimensão económica à inovação, à competitividade, aos negócios e à necessidade de as empresas incrementarem o investimento no marketing e na promoção, sem perderem de vista o público-alvo (turistas) para o qual se dirigem.

O ramo central salienta a questão de a atratividade de recursos depender das estratégias colaborativas entre os *stakeholders*, conduzindo à organização do sistema local em rede. O que sustenta este processo é o conhecimento gerado entre as instituições locais, bem como a sua partilha. O ramo inferior da figura explicita as relações dinâmicas entre os *stakeholders* e a comunidade, na sua globalidade, que devem ser tidas em conta no planeamento das políticas de desenvolvimento e de gestão da mudança do destino.

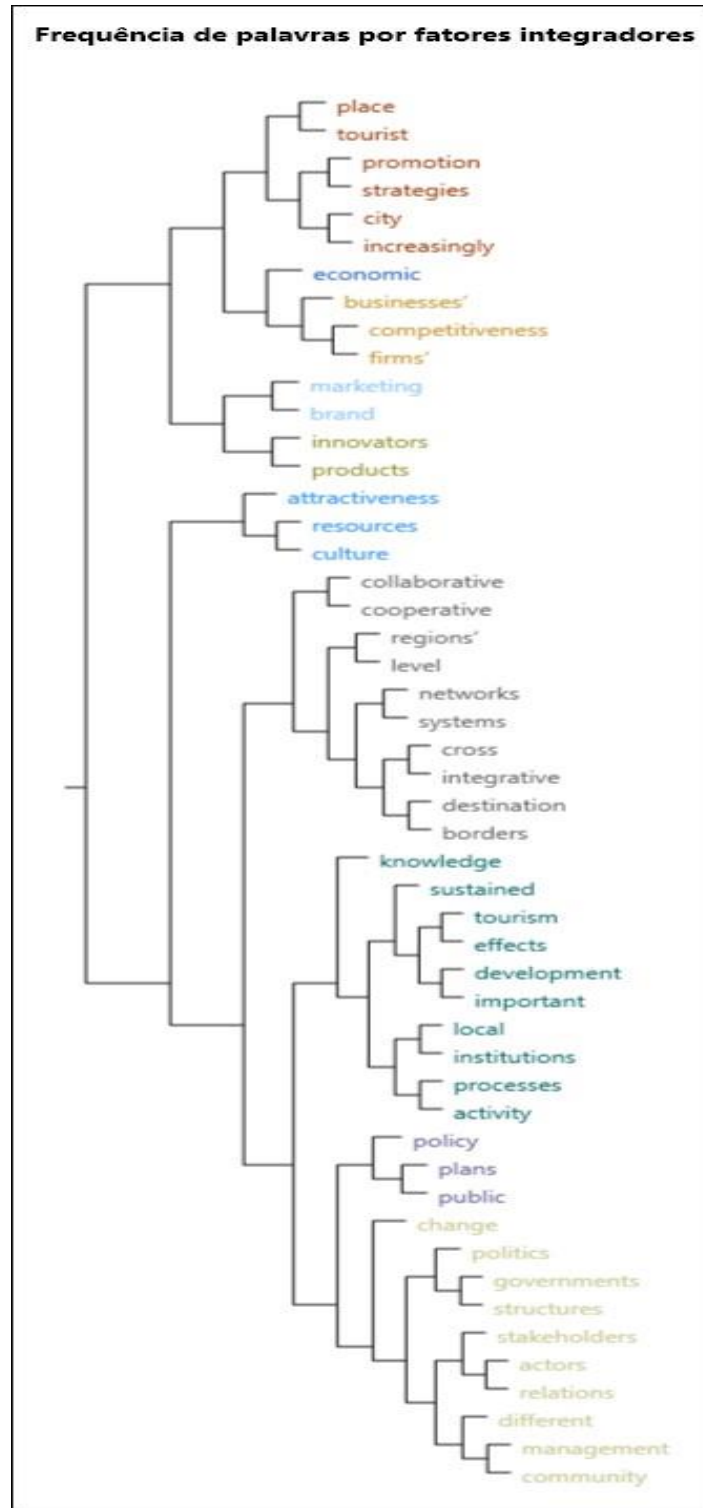


Figura 28. Cluster das palavras mais frequentes por fatores integradores
Fonte: Elaboração própria com base no programa NVivo 10.0

Em suma, pode-se concluir que o que integra os diversos fatores presentes na internacionalização dos destinos são as estratégias colaborativas entre os *stakeholders*, nos quais se incluem a comunidade e os turistas. Estas, para emergirem e se

consolidarem, necessitam de ser sustentadas por políticas que tenham em conta o local e o envolvimento ativo dos diversos atores que constituem este sistema. Também devem facilitar o conhecimento e a inovação. Desta forma, os destinos adquirem condições para serem competitivos e atrativos no plano internacional.

5.4.2.2 Matrizes de codificação

5.4.2.2.1 Domínio científico

No quadro 36 observa-se que todos os artigos identificam como fator integrador da internacionalização de destinos as DMO, as quais se associam a *stakeholders*, planeamento e políticas. Estes resultados sugerem que as DMO têm como função, no que concerne à internacionalização dos destinos, envolverem os diversos atores no planeamento das políticas.

Quadro 35. Categoria fatores integradores por domínio científico

Domínio científico	Economia do turismo	Geografia do turismo	Multidisciplinar	Geografia económica
1 : Conhecimento	10	10	5	2
2 : Criar	6	6	4	1
3 : Partilhar	5	6	4	1
4 : Fatores integradores	13	13	6	4
5 : DMO	13	13	6	4
6 : Planeamento	12	12	6	4
7 : Políticas	12	11	6	4
8 : Recursos	12	11	6	3
9 : Culturais e patrimoniais	9	11	3	2
10 : Humanos	11	8	5	2
11 : Naturais	5	8	2	1
12 : Suporte	7	8	4	1
13 : Turísticos	8	7	2	1
14 : <i>Stakeholders</i>	12	11	6	4
15 : Mudança	7	7	4	3
16 : Negociação	6	6	5	3
17 : Participação	6	7	5	2
18 : Estratégia colaborativa	7	9	6	3
19 : Função integradora	3	4	4	1

Fonte: Elaboração própria com base no programa NVivo 10.0

Na perspetiva da economia do turismo, esta relação deve estender-se à gestão dos recursos, principalmente dos recursos humanos. Já a abordagem da geografia do turismo, apesar de também valorizar a intervenção das DMO na gestão colaborativa dos recursos, salienta a importância dos recursos culturais e patrimoniais. As publicações que se apoiam na perspetiva mais multidisciplinar também valorizam os recursos humanos, destacando as competências de negociação fundamentais à participação e execução de

estratégias colaborativas. Os trabalhos que se identificam com o domínio da geografia económica destacam a negociação como uma das competências necessárias à gestão da mudança e das estratégias colaborativas. Todos os documentos, exceto os que se enquadram no domínio da geografia económica, consideram o conhecimento um fator integrador da internacionalização de destinos

Em suma, pode-se afirmar que os fatores integradores do processo de internacionalização dos destinos são: DMO, conhecimento, recursos humanos, planeamento, políticas e *stakeholders*.

5.4.2.2.2 Tema de investigação

A análise do quadro 36 revela que o fator de internacionalização de destinos considerado mais importante é a função integradora das DMO relativamente às políticas e ao planeamento.

Quadro 36. Categoria ‘fatores integradores’ por tema de investigação

Tema de investigação	Planeamento	Políticas	Produtos	Inovação	Governança	Desenvolvimento	Cooperação	Marketing	Redes	Internacionalização
1 : Conhecimento	3	5	3	5	3	2	1	2	2	1
2 : Criar	2	2	1	5	2	2	1	1	0	1
3 : Partilhar	1	2	2	4	2	2	1	1	0	1
4 : Fatores integradores	6	6	5	5	4	3	2	2	2	1
5 : DMO	6	6	5	5	4	3	2	2	2	1
6 : Planeamento	6	6	3	5	4	3	2	2	2	1
7 : Políticas	6	6	3	4	4	3	2	2	2	1
8 : Recursos	5	4	5	4	4	3	2	2	2	1
9 : Culturais e patrimoniais	5	3	5	3	3	2	2	1	1	0
10 : Humanos	3	4	4	3	3	2	2	2	2	1
11 : Naturais	3	2	2	2	2	1	2	1	1	0
12 : Suporte	3	3	2	3	3	2	2	1	1	0
13 : Turísticos	3	3	3	3	2	1	2	1	0	0
14 : Stakeholders	4	5	5	5	4	3	2	2	2	1
15 : Mudança	2	3	3	2	3	2	2	2	1	1
16 : Negociação	2	3	2	4	4	1	1	1	1	1
17 : Participação	1	3	2	4	4	1	2	1	1	1
18 : Estratégia colaborativa	3	3	2	5	4	3	2	1	1	1
19 : Função integradora	1	3	1	1	3	1	1	0	0	1

Fonte: Elaboração própria com base no NVivo 10.0

Observando a forma como o fator ‘função integradora das DMO’ se organiza, de acordo com o tema central da investigação dos artigos em estudo, verifica-se que:

Dimensões e fatores de internacionalização de destinos turísticos: Um modelo sistémico

- a) na perspetiva do planeamento, as DMO associam-se a *stakeholders*, recursos culturais e patrimoniais e políticas;
- b) para os trabalhos que se debruçam sobre o estudo das políticas a função integradora das DMO centra-se no planeamento global dos recursos e na gestão dos *stakeholders*;
- c) a investigação sobre o produto valoriza a função integradora das DMO no planeamento dos recursos culturais e naturais e na gestão dos *stakeholders*;
- d) na perspetiva da inovação importa que as DMO dinamizem de forma planeada as estratégias colaborativas junto dos *stakeholders*, visando criar conhecimento;
- e) no âmbito do desenvolvimento, o que se valoriza é a função integradora das DMO ao nível do planeamento das políticas e dos recursos culturais e naturais, colaborando, negociando e integrando os *stakeholders*;
- f) no domínio da cooperação são valorizados os fatores identificados nas publicações que se debruçam sobre o desenvolvimento, embora se observem algumas diferenças. Aqui são considerados todos os recursos, valorizando o papel dos recursos humanos. Relativamente aos *stakeholders*, não é tanto a questão da negociação e da participação, mas mais o seu papel no processo de mudança;
- g) para o marketing, além dos fatores identificados anteriormente, o que sobressai é a importância dos recursos humanos e do conhecimento;
- h) no âmbito das redes, a função integradora das DMO ao nível do planeamento, das políticas e dos recursos, deve-se apoiar no conhecimento, pelo que se valorizam os recursos humanos e os *stakeholders*;
- i) um artigo que apresenta um estudo sobre a internacionalização de destinos associa a função integradora das DMO à criação e partilha de conhecimento, ao planeamento das políticas e dos recursos humanos e à ação colaborativa dos *stakeholders*, através da negociação, participação e gestão do processo de mudança.

5.4.2.2.3 Tipo de estudo

No quadro 37 apresentam-se os resultados de associação de categorias por tipo de estudo. Os estudos empíricos defendem a função integradora das DMO ao nível do planeamento. Esta deve incidir sobre as políticas, os recursos, principalmente os humanos, os *stakeholders* e o conhecimento. Os estudos que resultam de uma revisão sistemática da literatura, também enfatizam a função integradora das DMO no domínio

do planeamento e da ação coordenada dos *stakeholders*, integrando o conhecimento e as políticas. Os artigos que apresentam uma reflexão teórica destacam o papel das DMO ao nível do planeamento das políticas e dos recursos, especialmente dos recursos culturais, naturais e humanos. A estes fatores também associam a participação colaborativa dos *stakeholders* na negociação do projeto de mudança.

Quadro 37. Categoria 'fatores integradores' por tipo de estudo

Tipo de estudo	Estudo empírico	Revisão sistemática da literatura	Reflexão teórica
1 : Conhecimento	20	4	3
2 : Criar	12	2	3
3 : Partilhar	11	2	3
4 : Fatores integradores	26	5	5
5 : DMO	26	5	5
6 : Planeamento	25	5	4
7 : DMO	8	1	1
8 : Políticas	24	5	4
9 : Recursos	24	3	5
10 : Culturais e patrimoniais	18	3	4
11 : Humanos	20	2	4
12 : Naturais	11	2	3
13 : Suporte	15	2	3
14 : Turísticos	13	2	3
15 : Stakeholders	24	4	5
16 : Mudança	14	3	4
17 : Negociação	13	2	5
18 : Participação	14	2	4
19 : Estratégia colaborativa	17	4	4
20 : Função integradora	8	1	3

Fonte: Elaboração própria com base no programa NVivo 10.0

5.4.2.3 Modelo da categoria fatores integradores

A figura 29 ilustra os resultados apresentados nas análises anteriores, principalmente os que se extraíram das matrizes de codificação, quanto aos fatores que permitem integrar as diversas variáveis presentes no processo de internacionalização de destinos. Às DMO é-lhes atribuído um papel agregador deste sistema. Também são consideradas responsáveis pelo planeamento das políticas e dos recursos, principalmente dos recursos humanos, naturais e culturais, bem como pela gestão do conhecimento. As DMO devem, ainda, dinamizar a ação colaborativa dos *stakeholders*, no que concerne à sua participação e negociação em todo este processo, visando conduzir conjuntamente o processo de mudança necessário a esta nova forma de organização dos destinos.

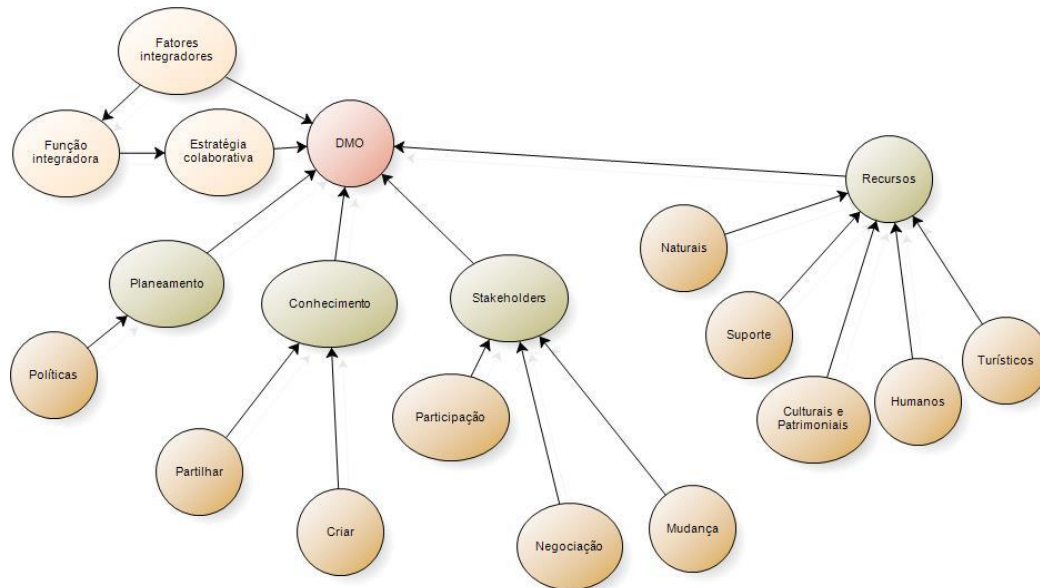


Figura 29. Ilustração gráfica da categoria fatores integradores
 Fonte: Elaboração própria com base no programa NVivo 10.0

5.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados no ponto anterior indicam que a internacionalização de destinos turísticos acompanha o desenvolvimento económico das regiões, desde que este contribua para a competitividade dos territórios. A obtenção de níveis crescentes de competitividade é um objetivo para muitas economias e territórios em todo o mundo, ao par com a acumulação da experiência internacional, conseguida pelo incremento das exportações ao longo do tempo, bem como da atração de investimento externo (Badulescu, Hoffman, Badulescu & Simut, 2016; Bannò, Piscitello & Varum, 2015). Este movimento, reflete-se num aumento das competências das empresas ao nível do conhecimento sobre práticas internacionais de comercialização, recolha de informações e atenção às oportunidades de negócio, que lhes tem garantido o aumento gradual da sua vantagem competitiva. Por estes motivos, assiste-se a uma mudança de perspetiva, no que concerne ao desenvolvimento das economias regionais, reforçando-se a importância de as enquadrar num determinado contexto espacial (Brouder & Ioannides, 2014). A economia regional vai-se transformando, através de processos irreversíveis e dinâmicos, que emergem do comportamento de agentes económicos (individuais ou organizacionais), como se a globalização da economia tivesse por efeito mudar a importância do nível nacional para o nível regional e supranacional (Bohlin, Brandt & Elbe, 2016; Clavé & Wilson, 2017). Dito por outras palavras, a internacionalização dos destinos alcança-se pelo reforço da competitividade regional.

Enquadrando esta temática de acordo com esta perspetiva, verifica-se que o crescimento económico regional depende de um quadro de políticas de desenvolvimento, equacionadas em diferentes níveis, que devem impulsionar a vantagem competitiva das empresas e dos destinos (Booyens, 2016). Neste contexto, o desenvolvimento económico regional deve ter por objetivo aumentar a competitividade dos destinos, através do incremento de oportunidades de negócio, de trabalho e, principalmente, da promoção de competências favoráveis à ação de internacionalizar (De Noni, Orsi & Zanderighi, 2014). Se numa perspetiva macroeconómica se centra a atenção na análise do PIB, no Investimento Direto Estrangeiro (IDE), na estrutura económica, na composição do emprego e dos setores produtivos, na visão da economia política do território salientam-se outros fatores (Makkonen & Weidenfeld, 2016). Destacam-se o conhecimento, a cultura, o ambiente e o enquadramento institucional. O conhecimento tácito, o conhecimento científico, a identidade cultural e ambiental dos territórios e a forma como se posicionam as organizações neste processo levam à incorporação da cultura na política e desta na economia. Impulsionando o desenvolvimento económico, de acordo com uma estratégia de diferenciação de produtos, porque se apoiam na cultura endógena e nas potencialidades naturais dos territórios, justifica-se um cenário económico centrado no turismo (Badulescu et al., 2016; Clavé & Wilson, 2017). É particularmente visível o efeito que as decisões económicas e políticas têm na dinâmica deste setor de atividade, pelo que a compreensão de quais os fatores, neste domínio, que influenciam a internacionalização dos destinos é crucial (Bannò et al., 2015). Por outro lado, o turismo tornou-se uma importante fonte de inovação e de emprego, principalmente em regiões onde as oportunidades são escassas, o que tem levado as políticas europeias a incluírem o turismo nos planos de desenvolvimento económico, bem como a refletirem sobre formas legais e institucionais de promoção da colaboração entre territórios, no plano internacional. Esta questão suscita a problemática dos limites espaciais dos destinos, especialmente quando estes ultrapassam as fronteiras políticas das regiões, já que, por vezes, os mesmos recursos culturais e naturais são partilhados por diferentes países (Nilsson et al., 2010; Więckowski & Cerić, 2016). Neste contexto, uma das estratégias para ultrapassar algumas barreiras no desenvolvimento dos destinos, colocadas pelo desenho das fronteiras administrativas, passa por considerar que as estratégias colaborativas no planeamento do turismo são fundamentais para o desenvolvimento económico do setor e das regiões (Badulescu et al., 2016; Nilsson et al., 2010). Para Rovira (2016), esta também é uma estratégia crucial para o desenvolvimento de competências de internacionalização. É o trabalho conjunto que responde aos interesses

económicos de um determinado espaço, porque permite encontrar soluções para os novos desafios da procura, dos mercados e do desenvolvimento tecnológico. Sanz-Ibáñez e Clavé (2016) afirmam que só o interesse dos *stakeholders* em conjugar esforços para manter e melhorar a sua vantagem competitiva tem efeito no desenvolvimento económico ao nível regional. E o que constitui vantagem comparativa é a capacidade que cada região tem de criar um ambiente propício para gerar conhecimento estratégico e tácito; é a capacidade que cada uma tem de criar conhecimento e inovação; de transformar o potencial cultural e ambiental em produtos turísticos que se afigurem verdadeiras ferramentas de desenvolvimento económico; de partilharem informação, ações de marketing, recursos e oportunidades (Sakharchuk et al., 2013; Vermeulen, 2016).

Pelos motivos expostos se compreende que a inovação seja associada ao desenvolvimento económico, sugerindo que este é impulsionado pela procura de soluções novas ou mais viáveis, aplicando algumas das “velhas” soluções a outros contextos, ou seja, aplicando-as de forma diferente (Booyens & Rogerson, 2015). A inovação pode ser discutida como um importante motor de desenvolvimento económico e de competitividade em várias vertentes da literatura, já que permite uma análise diferenciada da atividade de inovação territorial. Esta pode ser considerada como um processo sistemático, interativo e integrativo em toda a economia. Para tal, Makkonen e Rohde (2016) defendem que as regiões necessitam de se dotarem de:

- a) uma infraestrutura geradora de conhecimento, apoiada na investigação científica;
- b) uma estrutura económica que facilite os negócios;
- c) uma estrutura relacional que reforce os vínculos e a aprendizagem coletiva entre os *stakeholders*;
- d) uma estrutura socioinstitucional que atenda à qualidade de vida da população;
- e) uma estrutura de governança que relacione as dimensões anteriores com a política.

A capacidade competitiva de uma região, neste quadro, depende, portanto, da matriz cultural, da apetência para a inovação, do empreendedorismo, do quadro de valores e da dinâmica que nela possa existir. É essa sinergia inovadora que confere às regiões vantagem comparativa.

Assim, pode-se afirmar que a capacidade competitiva de um dado território é determinada pela ação conjugada de três fatores complementares:

- a) o padrão local das vantagens comparativas, traduzido pela dotação de recursos culturais, naturais, qualidade e diferenciação do produto, tendo por base a dinâmica do mercado local, a acessibilidade a serviços especializados de apoio às empresas e o nível de competências e de conhecimento do capital humano;
- b) a dinâmica do tecido produtivo local observada nas características do tecido empresarial e nas formas de inserção das empresas no território, bem como na capacidade de iniciativa empresarial e de gestão estratégica;
- c) as condições da inserção da dimensão territorial na economia local, através da articulação da identidade, dos *stakeholders*, dos negócios, dos produtos e das políticas, com a dinâmica da economia local, e desta com a economia global.

Conclui-se que a internacionalização de destinos depende da articulação entre o território, os recursos e os produtos, apoiados em conhecimento e inovação. A conjugação destes fatores e a sua inserção na economia e na política consegue-se pela implementação de estruturas regionais de redes de governança.

5.5.1 Território, produtos e governança

5.5.1.1 Território

A análise do território, no âmbito da internacionalização dos destinos turísticos, salienta duas questões: a definição dos limites geográficos do destino, alinhada com a identidade cultural e natural do espaço em que estes se constroem, e a viabilidade económica deste espaço.

As regiões têm um papel bastante importante no desenvolvimento económico dos países (Bohlin et al., 2016). Também é ao nível regional que, grande parte das vezes, encontramos os destinos turísticos. Por outro lado, já se constatou que os territórios possuem uma identidade cultural e natural que não coincide, na sua maioria, com as fronteiras administrativas que os delimitam. Então, um dos problemas que se coloca à internacionalização dos destinos associa-se, em primeiro lugar, à definição dos seus limites. Para colmatar esta limitação, a área turística pode ser organizada em função das atrações e dos fluxos de turistas, numa determinada região geográfica (Blasco et al., 2014b). Estes autores defendem que os destinos são construídos através de relações sociais, culturais, políticas e económicas, pelo que o seu espaço geográfico deve ser pensado em termos do potencial de atratividade, refletido nos padrões de consumo dos turistas. Uma base rica e diversificada de atrações naturais e construídas, com boas conexões aos principais mercados contribui para a atratividade dos destinos (Brouder &

Ioannides, 2014). Pelos motivos expostos, a delimitação espacial dos destinos deve ser estruturada com base nos recursos endógenos existentes num determinado território, conjugada com a análise dos fluxos de turistas, dentro dessa mesma área. Os padrões de consumo dos turistas são afetados, principalmente, pela distribuição natural dos diversos recursos, pela maior ou menor facilidade de acesso, bem como pela existência de outros apoios à mobilidade das pessoas. Assim, zonas muito atrativas devem ser associadas a outras com menor potencial turístico ou capacidade de se projetarem, desde que se identifique uma mesma linha identitária de recursos. Esta estratégia permite diminuir o desequilíbrio no desenvolvimento económico regional, desencadeado, tantas vezes, pela massificação ou, pelo contrário, pelo despovoamento. Neste contexto, as fronteiras políticas dos territórios não são um recurso de desenvolvimento ou de criação de destinos turísticos *per se* (Timothy et al., 2016). Até porque limites fechados entre destinos influenciam negativamente a colaboração entre os atores locais e o fluxo dos turistas (Więckowski & Cerić, 2016). Contudo, esta questão não é linear. Estes autores afirmam que nos locais em que as barreiras fronteiriças desaparecem os produtos turísticos tanto se podem desenvolver como sucumbir, porque a concorrência, ao nível de preços e de atrações, também tende a esvaír-se.

Uma das estratégias que tem sido levada a cabo nos últimos anos tem passado por criar condições para a implementação de projetos em parceria, apoiados na colaboração entre regiões separadas por fronteiras políticas, mas que exibem condições culturais e naturais similares. Desta forma, é possível construir produtos turísticos coerentes e complementares dentro dos destinos, quando estes são vistos como áreas funcionais, em vez da visão mais tradicional, associada aos seus limites administrativos (Blasco et al., 2014b). Ou seja, a cooperação entre as regiões permite delimitar os destinos em função dos movimentos de consumo dos turistas e da atratividade dos recursos, construindo uma rede de atrações que traduz a identidade regional e, por isso, a singularidade do destino. Desta forma, os destinos tornam-se espaços de comunicação e de interação em rede, contribuindo para o desenvolvimento económico do turismo, porque reforçam uma marca que espelha o simbolismo da imagem local (Więckowski & Cerić, 2016). Também se criam condições favoráveis ao desenvolvimento e inovação de produtos, já que desafiar as fronteiras administrativas dos destinos obriga a intensas relações de comunicação e de negociação entre os diversos atores locais, do foro político, económico, turístico, ou outros, criando oportunidades de desenvolvimento conjunto entre destinos limítrofes, ajudando-os a ganharem escala no plano internacional (Timothy et al., 2016). Em suma, os destinos são sistemas complexos que devem ser acessíveis,

visitáveis e atrativos para o investimento (Vodeb & Rudež, 2016; Volgger & Pechlaner, 2015). Estas características conferem-lhes uma dinâmica geográfica, visível a vários níveis e a diversas escalas, que deve ser tida em conta na elaboração da estratégia de desenvolvimento regional (Escach & Vaudor, 2014). Ou seja, associar recursos naturais e culturais, ao nível local e regional, para conseguirem competir ao nível nacional e internacional (Weidenfeld, 2013).

A organização do território no qual os destinos emergem, segundo esta perspetiva colaborativa e multinível, também pode facilitar a canalização para a região de recursos financeiros, negócios, infraestruturas, entre outros, que são essenciais para o fortalecimento de uma estratégia de marketing e de promoção do destino. O dimensionamento e a seleção das unidades componentes da área dos destinos tornam-se mais eficazes e eficientes com a descentralização das decisões, atribuindo aos atores locais o poder e a legitimidade de deliberarem sobre os temas que envolvem a discussão entre globalização *versus* regionalização (Badulescu et al., 2016; Makkonen & Williams, 2016). Por outro lado, um processo de internacionalização bem-sucedido exige que as empresas aproveitem os recursos e os conhecimentos que lhes estão próximos e que são endógenos à região em que se inserem (Bannò et al., 2015). Esta experiência internacional acumulada produz conhecimento tácito e técnico, decorrente da procura de soluções para a resolução de problemas e de desafios, que alteram as dinâmicas institucionais e as competências empresariais (Badulescu et al., 2016). Bannò et al. (2015) e Badulescu et al. (2016) também defendem que as regiões com maior nível de conhecimento e de capital humano qualificado tendem a ter níveis mais elevados de internacionalização, porque, assim, conseguem superar os estrangulamentos e as limitações decorrentes de alguma debilidade da gestão local. É o conhecimento tácito, científico e técnico que permite formular estratégias coerentes de desenvolvimento e de internacionalização dos destinos, bem como estimula a ação conjunta de agregar recursos, oportunidades, capacidade de trabalho e a promoção.

Em suma, a questão da internacionalização dos destinos, do ponto de vista do território, salienta duas fontes intangíveis de competitividade regional, designadamente, o conhecimento, observado nas competências das regiões e na sua capacidade de atraírem “talentos”, e a sua configuração e articulação institucional (Badulescu et al., 2016; De Noni et al., 2014; Makkonen & Williams, 2016). Sendo os destinos sistemas de elevada complexidade, o seu percurso não é linear. A sua capacidade de adaptação está associada, muitas vezes, à evolução decorrente da aprendizagem necessária ao ajustamento que vão fazendo em relação ao meio que os circundam. A organização da

interação dos subsistemas ecológico, cultural, social, económico e político resulta em estruturas de governança que emergem no seio destas redes locais, que exploram e protegem a assinatura única dos destinos (Sertakova et al., 2016; Soares et al., 2015; Scuttar et al., 2016). Estas estruturas, mais atentas à gestão dos recursos simbólicos e intangíveis dos territórios, porque têm no seu âmago e estão impregnadas da cultura local, também se mostram mais eficazes na gestão deste processo adaptativo, social, cultural, económico e político, necessário para fazer face às transformações no plano internacional (Szytniewski et al., 2017). Outro aspeto, igualmente importante, é a articulação das identidades regionais com a estratégia de marketing do destino. O perfil desenhado para promover o destino deve sustentar-se nas características específicas do território, bem como no imaginário construído a partir da identidade histórica e social, criando uma identidade territorial que atravessa as fronteiras políticas (Nilsson et al., 2010). Para estes autores, esta pode desencadear diferentes imagens, consoante o nível que se pretende projetar (local, regional, nacional ou internacional), mas cuja eficácia da mensagem depende da existência de uma estratégia de marketing do destino. A compreensão desta realidade social obriga a novas configurações económicas e políticas que privilegiem a competitividade territorial e a identidade do destino (Badulescu et al., 2016; Sarasa, 2015).

A competitividade entre os destinos salienta a crescente concorrência entre estes, pelo que as políticas deverão estimular, ao nível local, novas formas de agir, de empreender, de inovar, de liderar, de organizar o mercado de trabalho e de criar produtos e serviços, tendo em vista que os destinos reforcem a sua capacidade competitiva e surjam como unidades estratégicas de sucesso que contribuem eficazmente para o desenvolvimento económico das regiões (Badulescu, et al., 2016; Blasco et al., 2014a; Bholin et al., 2016; Volgger & Pechlaner, 2015).

5.5.1.2 Produto

O perfil do turista tem vindo a alterar-se, verificando-se que estes se sentem cativados, cada vez mais, por atrações endógenas que retratam a singularidade das regiões (Badulescu, et al., 2016). No âmbito da internacionalização de destinos, verifica-se que a competitividade de produtos e de serviços depende de estes serem inovadores, terem qualidade e refletirem a identidade do destino. Desenvolvendo os produtos e serviços turísticos, de acordo com esta perspetiva, garante-se a sua atratividade. No entanto, para que estes cheguem ao conhecimento do cliente final, importa sustentar a

oferta numa estratégia de marketing do destino que saliente as características diferenciadoras dos produtos e serviços, bem como de outras condições de atratividade do contexto no qual estes se enquadram (refere-se a segurança, a título de exemplo) (Badulescu et al., 2016; Booyens & Rogerson, 2015, 2016; De Noni et al., 2014; Rovira, 2016). Em suma, que promova a experiência turística de uma determinada região. Nestas condições, os territórios tendem a ser atrativos, tanto para os turistas, como para trabalhadores altamente qualificados. Estes dois fatores incentivam e atraem o investimento, desencadeando uma dinâmica entre a procura, a fixação de “talentos” e o investimento em diversos negócios, em vários setores de atividade, que, o que com o tempo, cria uma espiral de iniciativas que se autoestimulam (Booyens & Rogerson, 2015, 2016; Clavé & Wilson, 2017; Vermeulen, 2016). Este percurso define uma trajetória evolutiva do destino que condiciona o caminho a seguir e se reflete num percurso de crescimento e diversidade social, económica e política que tem como efeito aumentar a atratividade dos destinos. É esta dinâmica e capacidade de atratividade que conduz a um maior índice de competitividade dos produtos e dos serviços. Mas não há competitividade sem qualidade. Ou seja, os turistas até se podem sentir atraídos e suficientemente motivados para se deslocarem a certos destinos, mas a capacidade de estes consolidarem um volume de procura rentável, do ponto de vista económico, depende, também, da qualidade de serviços prestada ao cliente.

Neste âmbito, os autores aqui referidos salientam algumas premissas a ter em conta sobre esta questão, designadamente:

- a) é necessário implementar modelos que garantam a qualidade dos destinos, integrados nos planos de dinamização turística das regiões, quando o que se pretende é a ativação social e económica das regiões e a viabilidade de destinos emergentes (Bernabé & Hernández, 2016);
- b) os destinos devem ser criados, incluindo os seus limites, tendo por base os padrões de consumo dos turistas (Blasco, 2014);
- c) a qualidade dos destinos é um fator que influencia a sua competitividade, devendo ser medida através de indicadores que incidam sobre a qualidade de vida e a qualidade ambiental (De Noni et al., 2014);
- d) o nível elevado de qualidade de vida dos destinos atrai recursos humanos especializados e empreendedores, tanto ao nível nacional, como internacional (De Noni et al., 2014);

- e) a sustentabilidade da marca do destino, no longo prazo, depende da qualidade de serviço ao cliente, da qualidade dos produtos, da qualidade dos fornecedores e da capacidade produtiva (Nilsson et al., 2010);
- f) um ambiente de qualidade constitui o elemento básico para transformar um determinado espaço num destino turístico (Sarasa, 2015);
- g) não existem destinos de qualidade sem uma elevada qualificação da oferta hoteleira (Soares et al., 2015);
- h) a qualidade do produto é usualmente avaliada pela relação preço / benefício e pela sua inovação (Weidenfeld, 2013);
- i) quanto maior for a qualidade das relações sociais e comunicacionais dos turistas, maior é a necessidade de o destino exibir elevados padrões de qualidade (Volgger & Pechlaner, 2015);
- j) a deslocalização do investimento aumenta a qualidade dos destinos, porque lhes confere uma dimensão internacional (Vermeulen, 2016).

O novo contexto do turismo internacional exige que os produtos turísticos evoluam no sentido da experiência turística, criada a partir da ativação dos recursos culturais e naturais de uma determinada região (Bernabé & Hernández, 2016). Para estes autores, a experiência turística surge das alianças entre a oferta, subjacentes a uma estratégia política que promova a incorporação de todas as dimensões do património cultural e natural, de forma a transformar esta riqueza local em recursos turísticos competitivos. Neste contexto, é dada ênfase a um processo de gestão de produtos e serviços em turismo que coloque os turistas no centro da fase inicial da conceção dos produtos, e os mercados na fase final desta cadeia, visando aumentar as receitas da exportação (Blasco et al., 2014b; Bohlin et al., 2016). Para Booyens e Rogerson (2016), ainda é necessário proceder a uma combinação de recursos, locais e não locais, tangíveis e intangíveis, tais como: conhecimento (tácito, técnico e científico), tecnologia, experiência e outras competências pessoais e profissionais, fundamentais para a inovação de produtos e de serviços. A oferta da experiência turística sustenta-se numa forma de turismo criativo que coloca a inovação no centro do desenvolvimento de produtos, respondendo à mudança nas motivações da procura. Este modelo de oferta obriga ao incremento da colaboração entre os diversos *stakeholders*, de diferentes setores de atividade, conduzindo a uma estratégia de definição de produtos e de serviços compartilhada (Booyens & Rogerson, 2015). As relações colaborativas podem-se estender à concorrência, já que a especificidade e atratividade de uma região pode ir para além dos limites administrativos

dos destinos, levando à implementação de estratégias colaborativas entre destinos limítrofes, para garantir uma oferta endógena, integrada e criativa, que seja competitiva internacionalmente (Badulescu et al., 2016). O turismo criativo estimula a variedade e a diferenciação de produtos, reinventando-os e atribuindo-lhes valor (Bohlin et al., 2016; Sanz-Ibáñez & Clavé, 2016). Contudo, o exotismo, a sofisticação e a renovação da oferta, no sentido da inovação apoiada na singularidade das regiões, implica que haja por parte dos atores locais uma mudança de atitudes e de procedimentos, necessária ao planeamento, tomada de decisão e definição em rede da estratégia do destino (Rovira, 2016; Sarasa, 2015; Soares et al., 2015; Szytniewski et al., 2017).

Em síntese, os autores consultados defendem que o produto, para ser atrativo e competitivo internacionalmente, tem de ter qualidade, diversidade do ponto de vista cultural, riqueza natural, promoção externa e coesão interna; em simultâneo, necessita de ser enquadrado por uma estrutura de transportes que o torne acessível e equacionado no âmbito de uma rede que garanta o apoio político e os recursos tangíveis fundamentais à sua sustentabilidade (Bernabé & Hernández, 2016; Bohlin et al., 2016; Ferdinand & Williams, 2013; Getz & Page, 2016; Rovira, 2016; Timothy et al., 2016; Wieckowski & Cerić, 2013). Vodeb e Rudež (2016) acrescentam a importância da transferência de conhecimento, a complementaridade de produtos, a colaboração entre destinos e uma estratégia centrada na inovação do destino, em vez de se focar na inovação isolada de produtos.

5.5.1.2.1 Inovação

A inovação é considerada fundamental para a competitividade, no âmbito das novas economias impulsionadas pela criatividade, conhecimento e desenvolvimento tecnológico (Booyens, 2016; Sarasa, 2015). Na internacionalização dos destinos, a inovação deve ser equacionada a diversos níveis. Ao nível organizacional, através da ação das empresas na inovação de produtos, de processos e de fixação de recursos humanos qualificados; ao nível da região, promovendo novas configurações relacionais e de colaboração entre os diversos *stakeholders* que estimulem o trabalho em rede e o marketing colaborativo, sustentadas em estruturas de governança do destino; ao nível internacional, a aproximação da economia à política transforma o turismo numa competência central dos territórios, quando cria sistemas regionais de inovação direcionados para as empresas, para as redes locais e para o sistema turístico (Booyens, 2016; Booyens & Rogerson, 2015; De Noni et al., 2014; Makkonen & Rhode, 2016; Rovira, 2016).

É uma necessidade política promover a coordenação e a colaboração entre os principais interessados, porque esta é uma estratégia que se tem revelado eficaz na promoção das economias regionais baseadas no conhecimento e que incorporam a investigação na atividade empresarial (Vodeb & Rudež, 2016). Sistemas regionais de inovação constituídos pela interação entre a academia e as empresas desencadeiam processos de aprendizagem mútua e de dinâmicas regionais sustentadas em ativos e competências diferenciadas, vitais para a competitividade das regiões (Makkonen & Rhode, 2016). Estas beneficiam com a implementação de estruturas locais de governança que façam a gestão desta dinâmica relacional, potenciando a inovação em rede aí emergente (Volgger & Pechlaner, 2015).

A inovação de produtos turísticos encontra-se associada, muitas vezes, à autenticidade. Neste âmbito, ser inovador circunscreve o foco sobre o que é único e autêntico na cultura local, bem como sobre a forma de apresentar estas experiências aos visitantes (Bohlin et al., 2016; Sanz-Ibáñez & Clavé, 2016). Criar, ou melhor, cocriar promove a transferência de conhecimento entre os atores locais, aumentando as competências mútuas para lidar com a concorrência, aceder a novos nichos de mercado e fidelizar os turistas. Neste sentido, a inovação estimula a competitividade das regiões, o que se afigura fulcral para consolidar o processo de internacionalização (Booyens & Rogerson, 2015). A produção conjunta de produtos criativos apoia-se em redes de inovação local que atuam a diversos níveis: nas empresas, nas parcerias e no sistema (Sarasa, 2015; Soares et al., 2015; Szytniewski et al., 2017; Rovira, 2016). O conhecimento e a aprendizagem gerados permitem a inovação de produtos, a diversificação e melhoria das práticas organizacionais, a introdução de novos processos comerciais e de marketing e o fomento da colaboração em rede (Booyens & Rogerson, 2016; Clavé & Wilson, 2017; Ferdinand & Williams, 2013).

Em síntese, a inovação nos destinos turísticos deve ser considerada uma parte da estrutura económica, cujo sistema de relações integradas entre estruturas de produção, capital humano, instituições políticas, entidades de ensino e os mercados pode gerar processos de mudança e de aprendizagem a diversos níveis e em vários setores, potenciando a sua competitividade (Weidenfeld, 2013).

No entanto, nem sempre as regiões mais dotadas de recursos humanos especializados, tecnologia e capacidade financeira são as que mais contribuem para o incremento da economia do conhecimento (Booyens, 2016). Estes territórios até podem ser aqueles que mais promovem a ciência e investem na investigação. Contudo, o conhecimento gerado nestes ambientes não desencadeia automaticamente o

desenvolvimento dos territórios se não existirem políticas que viabilizem a apropriação deste conhecimento pelos *stakeholders* e os ajudem a incorporá-lo nas suas práticas (Badulescu et al., 2016; Makkonen & Rhode, 2016; Makkonen & Weidenfeld, 2016). Para tal, é fundamental definir políticas que considerem a aprendizagem, a formação e a investigação como domínios estratégicos de competitividade, garantindo apoios à educação, à formação ao longo da vida e à investigação aplicada. Em suma, criando condições nos destinos para um efetivo processo de atualização e de transferência de conhecimento.

Inovação e conhecimento são dois conceitos indissociáveis (De Noni et al., 2014). O conhecimento acumulado fornece massa crítica para a inovação e, esta, por sua vez, é fundamental para a criação de conhecimento, que se reflete num aumento de competências para lidar com a concorrência (Booyens & Rogerson, 2015). Nestas condições, a inovação surge como um processo complexo, que depende da aprendizagem gerada pela interação entre os atores locais. São as redes de conhecimento que desencadeiam, frequentemente, sistemas de inovação, porque geram uma espiral colaborativa entre os diversos atores, cuja ação discursiva se reflete no incremento da capacidade de aprendizagem em conjunto, bem como reduz os medos perante os desafios e motiva para a inclusão de novas ideias e soluções (Booyens & Rogerson, 2016). Esta combinação de experiências, conhecimento, tecnologia e recursos partilhados facilita a inovação, podendo esta, muitas vezes, não ser mais do que a adaptação de produtos e serviços observados externamente, cuja replicação criativa inspira uma fusão dinâmica entre diversificação, especialização e competitividade (Clavé & Wilson, 2017; Vodeb & Rudež, 2016). Para Sanz-Ibáñez e Clavé (2016), são estas as condições que contribuem para consolidar o posicionamento das empresas ou das regiões nas redes de comércio internacional. Por outro lado, Weidenfeld (2013) salienta a importância de diferenciar a gestão do conhecimento de acordo com os níveis organizacional, regional ou internacional. Dito por outras palavras, a aplicação e exploração do conhecimento ocorre, principalmente, ao nível empresarial; a difusão e transferência de conhecimento surgem ao nível regional, porque requerem uma troca coerente e interativa sobre a forma de introduzir novas ideias acerca de produtos e serviços; a captação de conhecimento externo dá-se ao nível internacional, com a aprendizagem decorrente do processo de expansão de negócios, de comercialização e de exploração dos mercados.

5.5.1.2.2 Marketing

A estratégia de marketing deve ser direcionada para a gestão da marca do destino, promovendo os atributos que permitem construir uma imagem distintiva que reflita a identidade do território (Sertakova et al., 2016). Esta perspectiva é corroborada por diversos autores, designadamente:

- a) é o marketing, através da promoção e da publicidade, que consegue transformar as pessoas em turistas (Timothy et al., 2016);
- b) a abordagem conjunta do marketing do destino intensifica o seu potencial de atratividade (Vodeb & Rudež, 2016);
- c) as ligações económicas e a exposição aos mercados e práticas comerciais internacionais facilita a definição da estratégia de marketing (Badulescu et al., 2016);
- d) a promoção e comercialização dos produtos turísticos deve desenvolver-se em torno do projeto articulado do destino; o financiamento deve ser dirigido para a promoção de produtos singulares, criados em conjunto no destino (Bernabé & Hernández, 2016);
- e) desenvolver uma identidade regional única e a sua marca comercial requer o investimento em redes de *e-marketing*; o plano estratégico de turismo deve contemplar a construção de plataformas informáticas que difundam uma imagem de marca conjunta, utilizando diversos materiais promocionais eletrónicos (Blasco et al., 2014a);
- f) a promoção eficaz do destino depende da sua capacidade de trabalhar em rede (Volgger & Pechlaner, 2015);
- g) a estratégia de marketing deve apoiar-se na interação entre as forças do mercado e as características espaciais do destino (Brouder & Ioannides, 2014);
- h) a gestão do marketing deve considerar o destino como o produto comercial a promover (Blasco et al., 2014b);
- i) as diversas iniciativas da região têm de ser integradas no plano de marketing do destino (Booyens & Rogerson, 2015);
- j) é necessário criar uma imagem de marca do destino que transmita a personalidade inconfundível de cada região, indo para além da mera informação sobre as atrações turísticas (Rovira, 2016);
- k) o marketing tem de estar orientado para o compromisso com o cliente (Getz & Page, 2016);

- l) a marca do destino deve representar uma identidade para os produtores e uma imagem distintiva para os consumidores (Nilsson et al., 2010);
- m) a estratégia de marketing deve produzir atitudes e percepções positivas, tanto na comunidade local, como nos potenciais consumidores, a nível mundial (De Noni et al., 2014).

A atratividade dos destinos também depende da imagem dos residentes e da sua percepção sobre a qualidade de vida da região em que habitam. Estas percepções, quando positivas, podem constituir um forte aliado da promoção do destino. Também têm por efeito, muitas vezes, a atratividade de empreendedores e de recursos humanos altamente qualificados (De Noni et al., 2014). Tendo em conta esta abordagem, bem como as diversas perspetivas já apresentadas, importa salientar que a imagem da marca de um destino é influenciada por múltiplas expectativas e interesses, por vezes antagónicas, que necessitam de ser geridas e satisfeitas. Desta forma, a chave para a definição de um plano de marketing que contribua para aumentar a reputação, competitividade e atratividade dos destinos, sustenta-se na compreensão simultânea das características dos mercados, associadas aos interesses específicos dos contextos sociais em que se situam os *stakeholders* (Getz & Page, 2016).

Pelos motivos expostos, faz sentido falar em marketing territorial, diferenciando-o do marketing corporativo ou empresarial (Nilsson et al., 2010). O marketing do destino envolve uma multiplicidade de estratégias, que devem ter por objetivo promover o destino junto da comunidade residente, dos turistas, das empresas, dos mercados e dos concorrentes, atribuindo um significado aos produtos e ao território no seu conjunto, que seja reconhecido e valorizado por todas as partes interessadas.

5.5.1.3 Governança

A gestão integrada e em rede da inovação, da gestão do conhecimento e do marketing do destino, instiga ao trabalho em conjunto entre entidades dos setores público e privado e outras partes interessadas, repercutindo-se num aumento de poder das comunidades e governos locais na condução do projeto do destino (Badulescu et al., 2016). Este movimento tem como efeitos multiplicadores a constituição de novas redes, intersectoriais e interdestinos, dando origem ao aparecimento de estruturas próprias de governança, deslocando a ênfase das políticas e sistemas nacionais para as estruturas económicas regionais (Blasco et al., 2014a; Bohlin et al., 2016). Neste contexto, assiste-

se a uma nova configuração da gestão pública que deve passar a contemplar o impacto das transações dos mercados e dos seus atores na tomada de decisão sobre quais as políticas mais adequadas ao projeto de destino, a nível local (Bohlin et al., 2016). Os modelos de governança do território em rede desencadeiam intensas relações de colaboração, cooperação e negociação necessários à partilha e criação de recursos, para responderem aos desafios da concorrência. Estas relações e a atividade discursiva que lhe está ligada gera uma dinâmica que se reflete na conceção de novos produtos e serviços, bem como em diferentes práticas que tornem mais eficaz a sua comercialização e promoção (Booyens, 2016; Boyens & Rogerson, 2016; Clavé & Wilson, 2017; Escah & Vaudor, 2014). Tradicionalmente, o papel das entidades governamentais, na internacionalização dos destinos turísticos, tem passado por estimular a aprendizagem criando estruturas e atribuindo recursos que facilitem a inovação (Booyens, 2016). No entanto, para estes autores, é necessário procurar ir mais longe, porque estes movimentos associativos tendem a evoluir para estruturas de governança. Estas não são estáticas, sendo a sua constante reconfiguração fundamental ao desenvolvimento dos destinos, de forma a acompanharem as frequentes mudanças e alterações dos mercados (Brouder & Ioannides, 2014). Neste âmbito, a eficácia da governança dos territórios em rede, caracteriza-se por aplicar um modelo de gestão que se apoie na coordenação horizontal dos *stakeholders*, ao invés dos habituais modelos de liderança vertical (Farmaki, 2015; Mintzeberg, 1979, 1983), isto é, que promovam a partilha de poder e de decisões, em vez da direção hierárquica. O foco está no grau de autonomia dos atores e nos processos nos quais estes interagem que, por sua vez, são inerentes aos motivos, atributos ou representações próprios dos contextos socioculturais de onde estes provêm. Pensamos que, para explicitar este relacionamento simbólico dos vários atores em presença, materializado pela transação efetiva de produtos numa base comercial, se deve analisar o papel crescente, múltiplo e simultâneo, dos vários intervenientes, que direciona e afeta o modo como os jogos de poder se desenvolvem, como promovem mudanças e como se organizam num sistema em rede. Este aspeto ainda se torna mais relevante se considerarmos que os destinos, na sua forma natural, são regiões onde as redes de cooperação se formam de maneira algo fragmentada, pelo que as estruturas de governança podem ser a estratégia que une estas iniciativas, de forma integrada e a diversos níveis (Scuttari et al., 2016). Por outro lado, construir experiências turísticas também destaca a importância de modelos de governança, necessários à manutenção da unidade dos vínculos identitários nos produtos e serviços, bem como ao fortalecimento da rede de relacionamentos que sustenta a eficácia da sua exportação (Ferdinand &

Williams, 2013). Makkonen e Weidenfeld (2016) acrescentam que a evolução da gestão dos destinos para modelos de governança facilita a criação e importação de conhecimento, já que estas estruturas em rede potenciam a inclusão de projetos de investigação nas empresas. Neste contexto, os mecanismos de transferência de conhecimento constituem uma das dimensões da governança que mais contribui para a internacionalização dos destinos, já que o conhecimento apoia a inovação necessária ao reforço do seu posicionamento no mercado global (Nilsson et al., 2010; Weidenfeld, 2013). Estes autores salientam que é a interação articulada entre os governos e os outros atores, ao nível da definição das políticas, do planeamento e das estratégias dos destinos, que reforça a capacidade competitiva da marca, porque garante que estas políticas e estratégias espelhem a identidade dos territórios. Bannò et al. (2015) referem que a capacidade competitiva dos destinos tem de ir para além da produção e da comercialização dos produtos turísticos. Por este motivo, consideram que é fundamental a ação concertada entre os governos e as diversas entidades locais na inclusão de atividades de investigação e desenvolvimento (I&D) nas empresas.

A gestão dos destinos, segundo os princípios da governança, implica analisar os múltiplos processos de mudança que ocorrem nas regiões, a diversos níveis, porque a introdução de mudanças nas empresas, decorrentes da inovação, originam alterações dentro da estrutura económica do turismo local (Brouder & Ioannides, 2014). Os processos de mudança, orientados para a criação de novos percursos, podem ser despoletados, por vezes, por mecanismos formais ou informais que estimulem a colaboração dos diversos atores nas políticas e na liderança de ações inovadoras (Clavé & Wilson, 2017). Esta evolução no sentido da economia do conhecimento repercute-se no desenvolvimento das organizações, tendo como efeito, na sua maioria, o incremento da sua participação ativa na tomada de decisão sobre a orientação do projeto do destino. Por outro lado, são estes processos de mudança e de inovação que aumentam a capacidade competitiva dos destinos, face à alteração constante dos mercados (Sanz-Ibáñez & Clavé, 2016).

Em suma, as dinâmicas de mudança e as propostas de melhoria dos espaços turísticos criam conhecimento, levando as organizações e os atores locais a assumirem a sua vontade de se envolverem nas decisões de natureza política, económica e social que influenciam o percurso evolutivo dos destinos (Soares et al., 2015; Vermeulen, 2015).

Para Farmaki (2015) e Volgger e Pechlaner (2015), a governança dos destinos turísticos contribui para a sua internacionalização, quando:

- a) existe desregulamentação da atividade direta dos governos, decorrente da formação de redes locais, constituídas por entidades dos setores público e privado;
- b) os governos se adaptam a novas formas de olhar para a economia e para a política;
- c) se procede à definição e clarificação dos domínios e das atividades que podem ser governados em rede, ao nível local;
- d) as redes de governança avaliam a eficácia e os resultados das organizações e dos processos de gestão do destino;
- e) as redes são geridas por DMO que se assumem como estruturas locais de governança;
- f) a partilha de conhecimento e de recursos em rede desencadeia o aparecimento de verdadeiras comunidades de aprendizagem;
- g) coordenar e governar as redes em turismo apoia-se no fomento da confiança, da negociação e da atribuição de orçamento próprio;
- h) se elabora um conjunto de regras e mecanismos de controlo da formulação das políticas, objetivos e estratégias de negócio, envolvendo todas as partes interessadas.

5.5.1.3.1 Políticas

A problemática da governança dos destinos turísticos suscita algumas questões relacionadas com o papel das autoridades locais no desenvolvimento do turismo, bem como na gestão e avaliação dos seus efeitos (Badulescu et al., 2016). Estabelecer e fazer cumprir a legislação e regulamentação necessárias ao desenvolvimento regional e, em simultâneo, proteger os recursos naturais e culturais, nem sempre facilita o trabalho em parceria e a eficaz cooperação entre os setores público e privado. Este processo exige competências comunicacionais e negociais especialmente elaboradas que ajudem as políticas do Estado a traduzirem-se em apoio direto ao projeto do destino, bem como aos seus produtos em geral (Bernabé & Hernández, 2016). Desta forma, as políticas locais devem direcionar-se para a inovação e planeamento da área geográfica do destino, concentrando-se nas competências, nas pessoas e nos recursos naturais e culturais, visando a apresentação de produtos turísticos criativos e diferenciados (Booyens & Rogerson, 2015). O foco político é nos ativos e capacidades intrínsecas de um determinado território, promovendo soluções criativas que estimulem o crescimento e garantam a competitividade da região. Este planeamento do espaço tem de ter em conta

o potencial humano existente, bem como a capacidade de atrair “talentos” para o destino, exigindo um trabalho contínuo e sistemático de organização em rede das diversas entidades, de vários setores de atividade (Bernabé & Hernández, 2016). Segundo estes autores, para que as políticas públicas se assumam como um vetor de desenvolvimento e de diversificação económica, têm de ser elaboradas de acordo com as dimensões política, científica e técnica. Ou seja, a aproximação da política à economia faz-se através do conhecimento.

Para Booyens (2016), as políticas locais de economia e de inovação são o motor, ou o entrave, da capacidade competitiva regional contemporânea, porque são estas que criam as condições legais, regulamentares e financeiras, ao nível dos territórios, que estimulam a inovação, o conhecimento e a criatividade. Makkonen e Rhode (2016) afirmam que são os decisores públicos os atores mais influentes na promoção da inovação das regiões, porque são estes que criam as medidas e os instrumentos que facilitam a sua emergência. Makkonen e Weidenfel (2016) defendem que o turismo criativo requer uma política de desenvolvimento sustentada no planeamento, principalmente nos espaços urbanos. Rovira (2016) refere que as entidades públicas têm orientado a sua ação para o marketing e promoção dos destinos junto de potenciais mercados. No entanto, esta autora propõe que estas entidades redirecionem a sua atenção para a consolidação de redes estratégicas, que assegurem a transferência de conhecimento externo para o interior dos destinos. O forte empenhamento político com a economia e a inovação também suscita outros problemas, nomeadamente, o da existência na região de recursos humanos suficientemente qualificados (Escach & Vaudor, 2014). Por outro lado, quanto maior o nível de competências e de conhecimento dos atores locais, também mais elevado é o seu desejo de participarem e influenciarem as políticas e as estratégias com impacto na região em que se movimentam. Aplicar modelos de desenvolvimento dos territórios, sustentados na política e na economia do conhecimento desencadeiam, frequentemente, sentimentos de pertença e de participação ativa dos *stakeholders* no projeto de destino (Vodeb & Rudež, 2016). Ou seja, facilitam o aparecimento de estruturas de governança regionais em rede. No entanto, Scuttari et al. (2016) atribuem a dificuldade de implementação de modelos de governança dos territórios à necessidade política de responder às solicitações e interesses de curto prazo e, principalmente, aos colocados pelos *stakeholders* com maior capacidade de influência económica. De facto, transformar as regiões em sistemas territoriais de inovação carece de uma estratégia de longo prazo que integre políticas entre diferentes regiões e disponibilize medidas que facilitem a colaboração ao nível do

planeamento, do marketing, do acesso aos mercados e aos recursos, da atribuição de financiamento, entre outros (Blasco et al., 2014a, 2014b). Em destinos transfronteiriços, dadas as condições de proximidade ao nível cultural, é, usualmente, mais fácil coordenar estratégias colaborativas entre os agentes políticos, e entre estes e as demais partes interessadas, conducentes à participação pública dos *stakeholders* na tomada de decisão de políticas à escala regional (Booyens, 2016; Weidenfeld, 2013).

Em suma, ainda existe a crença generalizada, principalmente no meio político, de que o investimento direto estrangeiro, por si só, consegue resolver os problemas de competitividade dos destinos (Bannó et al., 2015). Daí que a importância de avaliar o efeito das políticas seja motivo de preocupação crescente, levando à chamada de atenção sobre a necessidade de redirecionar os programas e incentivos públicos para a inovação e criação de conhecimento. Por outro lado, as políticas públicas devem ter em conta as diferenças regionais e o grau de maturação dos destinos, já que nem todos se encontram no mesmo estágio de desenvolvimento, nem todos possuem a mesma riqueza de recursos ou infraestruturas de apoio, entre outros aspetos (Bholin et al., 2016). A formulação das políticas deve ter em conta esta diversidade territorial e premiar tanto investidores externos, como empreendedores ou projetos locais, que contribuam verdadeiramente para a inovação da oferta, renovando e diversificando produtos e serviços mais tradicionais (Sanz-Ibáñez & Clavé, 2016). Quanto mais eficazes foram as autoridades locais a defenderem a sintonia entre as políticas e a inovação, apoiada na identidade dos espaços, mais fácil se torna a promoção do destino como um todo e a atração de mercados com relevo para o desenvolvimento das regiões (Sertakova et al., 2016). Por estes motivos, é fulcral uma interface entre a investigação e a política, porque só o conhecimento permite ajudar a definir medidas que incrementem as condições locais capazes de harmonizar as relações entre os *stakeholders*, criar novos produtos e serviços e apresentar uma oferta coerente, moderna e diferenciada que responda às exigências dos turistas, quanto à qualidade da experiência turística, conduzindo à sua internacionalização (Bholin et al., 2016).

5.5.1.3.2 Redes

A integração dos *stakeholders* nos momentos decisivos sobre o projeto do destino afigura-se fundamental para ajudar a descobrir e implementar atrações turísticas que sejam competitivas no mercado global (Badulescu et al., 2016; Blasco et al., 2014a). Este modelo de gestão dos territórios reforça o processo de transferência de conhecimento necessário à inovação, se for conduzido com a flexibilidade necessária à organização dos

atores em rede (Brouder & Ioannides, 2014). E a inovação tem efeitos na internacionalização dos destinos, quando emerge da colaboração entre os *stakeholders* e esta é assumida como uma estratégia de crescimento regional (Booyens, 2016). Para este autor, a coordenação da colaboração dos *stakeholders* em rede está diretamente relacionada com a capacidade de inovação turística das regiões.

As redes regionais podem nascer da vontade coletiva de cooperar de uma forma especial, criando massa crítica e capacidade de penetração nos mercados mundiais (Escah & Vaudor, 2014). Estes movimentos, quando se refletem nos resultados desejados individualmente pelos atores organizacionais, reforçam a adesão a esta forma de trabalhar, levando ao aparecimento de múltiplas associações que podem transpor os limites do próprio destino. As redes interdestinos constituem uma das estratégias mais eficazes no processo de internacionalização das regiões (Farmaki, 2015; Ferdinand, 2013). No entanto, estes autores defendem que a eficácia destes movimentos colaborativos depende da capacidade regional em os gerir, transformando estas iniciativas, por vezes, espontâneas, em configurações orientadas para o planeamento e os resultados, ainda que possam manter uma matriz informal. Quando este sistema de informação e de partilha em rede é reconhecido pelos atores locais como facilitador da agregação de sinergias benéficas para todas as partes interessadas, a sua adesão ao projeto comum do destino é mais consistente (Sarasa, 2015). Um dos aspetos que mais contribui para a adesão dos *stakeholders* ao trabalho em rede prende-se com o reconhecimento da sua utilidade, face aos interesses de cada um (Sanz-Ibáñez & Clavé, 2016). As redes de negócios, de promoção de serviços e produtos turísticos, de inovação e transferência de conhecimento, bem como de partilha de recursos, são as que se revelam mais eficazes quanto à adesão dos atores locais ao trabalho colaborativo (Booyens & Rogerson, 2015). No entanto, a gestão destas redes exige especiais competências de liderança, sem as quais não se despoleta a confiança necessária à construção de projetos partilhados (Blasco et al., 2014a). Por vezes, a existência de elementos externos à rede pode auxiliar a formação destes laços afetivos entre os seus elementos, pelo que as redes interdestinos se mostram particularmente eficazes.

As relações de confiança entre os atores locais nascem do seu sentimento de pertença e da sua identificação com o território em que habitam, bem como do reconhecimento de que pretendem alcançar resultados similares (Booyens & Rogerson, 2015). É a existência simultânea destes sentimentos que fortalecem as relações interpessoais, no longo prazo. Existem atores centrais e outros periféricos, cada um com interesses próprios, às vezes concorrentes, não tendo todos a mesma capacidade de

adaptação a esta nova forma de trabalhar (Brouder & Ioannides, 2014). Este modelo de organização das regiões desafia os padrões estabelecidos, colocando problemas acrescidos na definição de objetivos e do plano estratégico do destino, obrigando os líderes a definirem claramente as áreas e os níveis em que os diferentes *stakeholders* participam, bem como o tipo de contribuição de cada um (De Noni et al., 2014). Todavia, existe algum consenso quanto à necessidade de gerir a simbologia identitária do destino, ao nível coletivo, porque a existência de uma imagem partilhada contribui para uma nova visão e orientação estratégica a longo prazo das políticas, do planeamento e do processo de tomada de decisão (Badulescu et al., 2016; Brouder & Ioannides, 2014; De Noni et al., 2014; Escah & Vaudor, 2014). As redes interorganizacionais e a cooperação entre destinos têm permitido alcançar bons resultados, especialmente, no âmbito do marketing, da formação e qualificação dos recursos humanos, da organização de grandes eventos, da partilha de informações e da troca de conhecimento e de experiências (Weidenfeld, 2013). Se muitos dos problemas do turismo se encontram associados à ação fragmentada de investidores, empreendedores, investigadores e políticos, a organização dos destinos em rede contribui para superar esta lacuna (Bernabé & Hernández, 2016). Makkonen e Rhode (2016) consideram que a inovação regional é afetada pelos padrões de colaboração entre os atores locais e que esta molda o percurso evolutivo das empresas. O sucesso deste processo depende do grau de compromisso das entidades públicas com sistemas de governança regional, nos quais os atores públicos passam a ser os mediadores da negociação entre um largo espectro de *stakeholders* (Sanz-Ibáñez & Clavé; Sarasa, 2015; Vodeb & Rudež, 2016; Weidenfeld, 2013). As redes interorganizacionais nos destinos exigem formas de organização diferentes das que se formam no seio das empresas ou interdestinos. A coordenação da rede deve assumir modelos de governança participativa, caracterizada por estilos de liderança horizontal, por forma a fazer emergir mecanismos informais que levam à partilha de informação e de conhecimento (Volgger & Pechlaner, 2015). Neste contexto, as redes são modelos de organização territorial que ajudam à crescente capacidade competitiva de atores, grupos de atores, regiões e países. Consolidar e compreender o turismo como sistema passa por avaliar os resultados dos sistemas de governança em rede, principalmente os que resultam de parcerias entre o setor público e o privado, papel que deve ser atribuído às DMO (Booyens & Rogerson, 2015, 2016; Volgger & Pechlaner, 2015). Anteriormente, já se tinha explicitado a ideia de que a internacionalização dos destinos se encontra diretamente associada à capacidade local de organização da região em rede. Neste ponto, procurou-se evidenciar a ligação entre a governança dos destinos em rede com a

inovação, o conhecimento e a competitividade, fundamentais à consolidação da internacionalização dos territórios.

5.5.2 Destination Management Organizations

Ao abordar a problemática da governança em rede no âmbito da internacionalização dos destinos, verificou-se que a existência de DMO é fundamental ao sucesso deste processo. A sensibilidade inerente à negociação dos vários interesses dos *stakeholders* requer, por vezes, o apoio das organizações públicas na identificação de objetivos compatíveis entre as diversas empresas, bem como entre destinos homólogos, com os quais se consiga trabalhar em parceria (Sanz-Ibáñez & Clavé, 2016). A implementação de um projeto do destino, através de uma estrutura de gestão com poder para tomar decisões nesta matéria, pode ajudar a tornar mais eficaz todo este processo de trabalho colaborativo, bem como a envolver um espetro mais alargado de atores locais de diversos setores de atividade, públicos e privados (Blasco et al., 2014a).

A governança em rede dos destinos, liderada por uma DMO, deverá privilegiar uma nova visão e orientação estratégica das políticas locais que permita alcançar os resultados correspondentes aos interesses dos *stakeholders*, numa perspetiva de longo prazo (Badulescu et al., 2016). Dito de outro modo, uma das funções destas DMO é o planeamento dos recursos, tendo em vista facilitar o acesso aos diferentes componentes que permitem a atividade turística na região. Fortalecer uma rede descentralizada e participada pode ser uma das estratégias que torna o modelo de governança do território mais inclusivo e apoia a ação das DMO, porque as dinâmicas geradas pelo envolvimento, transferência de conhecimento e realização de projetos inovadores em conjunto facilita o reconhecimento pelos *stakeholders* das vantagens desta nova forma de organização do destino (Volgger & Pechlaner, 2015). O desafio colocado pela gestão dos *stakeholders*, independente do nível regional, nacional ou internacional a que estes se situam, tem levado as entidades públicas a criarem programas direcionados para a captação de investimento externo, ajudas à promoção e comercialização de produtos e à integração de atividades de I&D nas empresas (Badulescu et al., 2016). Ou seja, para estes autores, as entidades públicas têm investido na internacionalização dos destinos, principalmente, na captação de incentivos financeiros, apoio na promoção de produtos e serviços e na formalização de algumas redes interdestinos (Blasco et al., 2014b). Contudo, o papel das DMO tem de ir mais longe, o que também é corroborado por outros autores, designadamente:

- a) o planeamento integral do destino deve seguir uma estratégia orientada para a harmonização e inovação de produtos e serviços, apoio à sua comercialização e formalização de associações locais de produtos específicos (Bernabé & Hernández, 2016);
- b) as políticas de financiamento devem ser alocadas, preferencialmente, a projetos que resultem do empreendedorismo, desde que este demonstre capacidade de inovação, se apoie nos recursos endógenos, manifeste conhecimento e apresente iniciativas diferenciadoras e com qualidade (Bholin et al., 2016);
- c) é fundamental assegurar a inovação regional através da integração das entidades de ensino e de investigação neste processo (Booyens, 2016);
- d) o setor público deve ser um elemento facilitador da constituição de sistemas regionais de inovação, propondo políticas que aproximem a sociedade da economia do conhecimento (Booyens & Rogerson, 2016; Brouder & Ioannides, 2014);
- e) as DMO devem procurar implementar sistemas regionais de inovação, integrados em redes internacionais, sem que estes percam de vista as características endógenas dos contextos locais (Makkonen & Rhode, 2016);
- f) o desenvolvimento dos destinos necessita de DMO que se responsabilizem pelo planeamento do sistema turístico, pela integração dos *stakeholders* neste projeto e pela definição da estratégia de marketing e de comercialização do destino (Blasco et al., 2014b).

Em suma, a ação das DMO tem importantes implicações na criação de destinos turísticos coerentes e competitivos internacionalmente. Para tal, áreas como o planeamento, gestão de recursos e de infraestruturas, gestão dos *stakeholders*, marketing e comercialização de produtos e de serviços afiguram-se fundamentais neste processo. Também se verificou que as estratégias colaborativas e a definição de políticas que auxiliem a governança dos destinos em rede se refletem no aumento da capacidade de estes se posicionarem face à concorrência. No entanto, o esteio deste percurso são o conhecimento, a inovação e o empreendedorismo (Bernabé & Hernández, 2016; Blasco et al., 2014b). Nestas condições, o turismo surge como uma área central de desenvolvimento e de inovação regional, permitindo a emergência de novas configurações organizacionais; estas deverão privilegiar a qualificação dos seus recursos humanos, a captação de conhecimento especializado e a diferenciação e diversificação de produtos. Permitir o sucesso desta estratégia passa por valorizar experiências

positivas de relacionamento entre *stakeholders* com um modelo de governança em rede do projeto de destino, imbuído da identidade cultural da região (Booyens, 2016; Escah & Vaudor, 2014; Vodeb & Rudež, 2016; Weidenfeld, 2013; Yeoman & Beeton, 2014). Em síntese, articular e coordenar sistemas, estratégias, políticas, interesses e recursos é o papel das DMO no que concerne à internacionalização dos destinos turísticos.

5.5.2.1 Estratégias colaborativas

Dimensionar as condições-chave da colaboração ou ação conjunta, apoia-se na criação de estratégias comuns de integração na economia regional da governança e das políticas (Makkonen & Williams, 2016). As infraestruturas e acessibilidade de transportes facilitam a relação entre os atores e o movimento dos fluxos de turistas (Makkonen & Weidenfeld, 2016). De facto, este tipo de recursos pode ter como efeito o desenvolvimento dos negócios, o que constitui um fator motivador para o trabalho em parceria e para a partilha de valores e recursos comuns (Badulescu et al., 2016). Políticas sobre o turismo que conduzam ao fortalecimento da marca do destino também se repercutem numa imagem com significado para os visitantes, levando-os a avaliarem estas regiões, usualmente, com níveis de qualidade mais satisfatórios, face às suas experiências passadas (Blasco et al., 2014b). Muitos dos estudos sobre estratégias colaborativas em turismo têm sido realizados em destinos transfronteiriços, nos quais a identidade cultural, por vezes a língua, e momentos de história partilhados facilitam a comunicação entre os diversos interlocutores (Blasco et al., 2014a). Estes casos têm servido de autênticos laboratórios vivos para a investigação sobre a cooperação regional, no que concerne à aplicação de políticas e medidas públicas comuns em destinos pertencentes a diferentes países. A estimulação de um sistema regional de inovação, que promova a coordenação e a cooperação entre as principais partes interessadas é uma necessidade política fundamental para aumentar a competitividade local (Booyens, 2016). A falta de coordenação entre os atores governamentais, e entre estes e os diversos parceiros locais, leva a um desperdício de recursos e de energias entre a indústria, o governo e a academia, decorrente, normalmente, da menor compreensão sobre a importância do papel de cada um destes grupos de atores no desenvolvimento da economia e da sociedade. Quando os principais atores de um destino conseguem trabalhar em conjunto, unindo esforços para enfrentar os desafios da concorrência, frequentemente, desenvolvem relações de confiança que os ajudam a arriscar na implementação de ações inovadoras (Booyens & Rogerson, 2015). Estas dinâmicas de

colaboração, e principalmente a avaliação positiva dos seus resultados, motivam os diversos *stakeholders* para a partilha de informação e de conhecimento, pelo que o estudo das parcerias em turismo, e dos seus benefícios, surge como algo indissociável do planeamento do sistema turístico (Escah & Vaudor, 2014; Farmaki, 2015). Por outro lado, os fatores socioinstitucionais são muito importantes para determinar o tipo de colaboração que se estabelece entre os *stakeholders*, bem como a natureza e o impacto das redes regionais (Makkonen & Rhode, 2016). Para estes autores, a existência de sistemas regionais com bons níveis de integração apresentam condições mais favoráveis para a colaboração interna e a cooperação externa, porque estes detêm níveis de conhecimento mais elevados. Nestas condições, existe uma aspiração de colaboração partilhada pelos diversos atores locais que se repercute no fortalecimento do trabalho em rede e na apetência em incorporar conhecimento externo especializado, levando-os a ousarem inovar (Booyens & Rogerson, 2016). Todavia, Nilsson et al. (2010) salientam que despoletar estes movimentos numa região exige apoios financeiros, fundamentais ao desenvolvimento interno das empresas, bem como à criação de um conjunto de estruturas que sustentem o processo de mudança necessário para a implementação inicial deste tipo de ações.

A questão da inovação colaborativa deve equacionar-se a diferentes níveis. No âmbito regional, nacional ou internacional os atores diferem, tanto em características, como em interesses, pelo que o projeto do destino deve contemplar domínios para além do turismo, tais como: educação, saúde, comunicações, proteção civil e segurança, acessibilidades, incluindo os transportes, espaços comerciais, planos de recuperação urbana ou de proteção da natureza, entre outros aspetos (Sanz-Ibáñez & Clavé, 2016; Vodeb & Rudež, 2016).

A gestão da colaboração nos destinos assume-se como um desafio inerente à evolução natural dos modelos de gestão do turismo na atualidade. Esta é uma estratégia que permite aos destinos assegurarem a sua competitividade a longo prazo. Tem-se observado esta tendência, especialmente na área do marketing. Contudo, torna-se necessário investir cada vez em medidas políticas e legislativas que facilitem a extensão do trabalho colaborativo a outras áreas, direta ou indiretamente relacionadas com o turismo (Vodeb & Rudež, 2016).

A cooperação interorganizacional em rede sustenta-se num compromisso com a qualidade, a inovação e a aprendizagem. Estes são pré-requisitos para qualquer ação colaborativa de sucesso (Volgger & Pechlaner, 2015). Quando os destinos se conseguem organizar de acordo com os princípios do trabalho colaborativo aumentam a sua

capacidade de se internacionalizarem de forma sustentada (Weidenfeld 2013). Esta colaboração compele a processos de mudança comportamentais, organizacionais e políticos, no sentido de aumentar a flexibilidade de processos de mobilidade, tanto de produtos e serviços, como de pessoas. Desta forma, a internacionalização dos destinos turísticos requer que estes fatores sejam integrados no seu planeamento estratégico (Weickowski & Cerić, 2016).

5.6 SÍNTESE CONCLUSIVA

Este capítulo teve como objetivo o desenvolvimento do modelo conceptual, no que concerne à explicitação das dimensões e dos fatores de internacionalização dos destinos. É, principalmente, nos domínios da geografia económica e da economia do conhecimento que este tema tem sido mais estudado.

Verificou-se que a abordagem sistémica é a que melhor enquadra esta problemática. As políticas, o planeamento e as estratégias de internacionalização diferem consoante o nível de intervenção (local, regional, nacional ou internacional). A inovação, o conhecimento e a governança em rede também surgem como condições para que este processo de internacionalização se consolide. Esta nova forma de olhar para os destinos turísticos leva a processos de mudança, tanto no interior das organizações, como na relação colaborativa entre os *stakeholders*.

No capítulo anterior, apresentou-se o modelo conceptual de internacionalização de destinos turísticos, elaborado após a análise do estado da arte sobre este tema. Neste, salientou-se, também, uma visão sistémica e multinível dos destinos. Definiram-se dimensões e agruparam-se fatores nas categorias que se designaram por estruturantes ou integradoras de todo este processo.

Os resultados indicam que a internacionalização de destinos se apoia num conjunto de fatores, agrupados em quatro componentes: território, produto, modelo de governança e DMO. Os dois primeiros consideram-se os elementos estruturantes do destino, na medida em que permitem a identificação geográfica do destino e garantem a sua competitividade, dando origem a dois processos: mapeamento e posicionamento do destino. O modelo de governança e as DMO surgem como os elementos integradores, proporcionando as condições necessárias ao desenvolvimento e internacionalização dos destinos, porque se apoiam na gestão colaborativa dos *stakeholders* em rede.

Os resultados do presente estudo salientam informação similar à já apresentada. Contudo, a forma como esta se organiza é um pouco diferente da anterior, permitindo uma leitura mais clara do modelo proposto, bem como a inclusão de alguns fatores não

discriminados inicialmente. Desta forma, o referido modelo é objeto de desenvolvimento, torna-se mais inteligível, elegante e parcimonioso, apresentando-se a sua representação gráfica na figura 30.

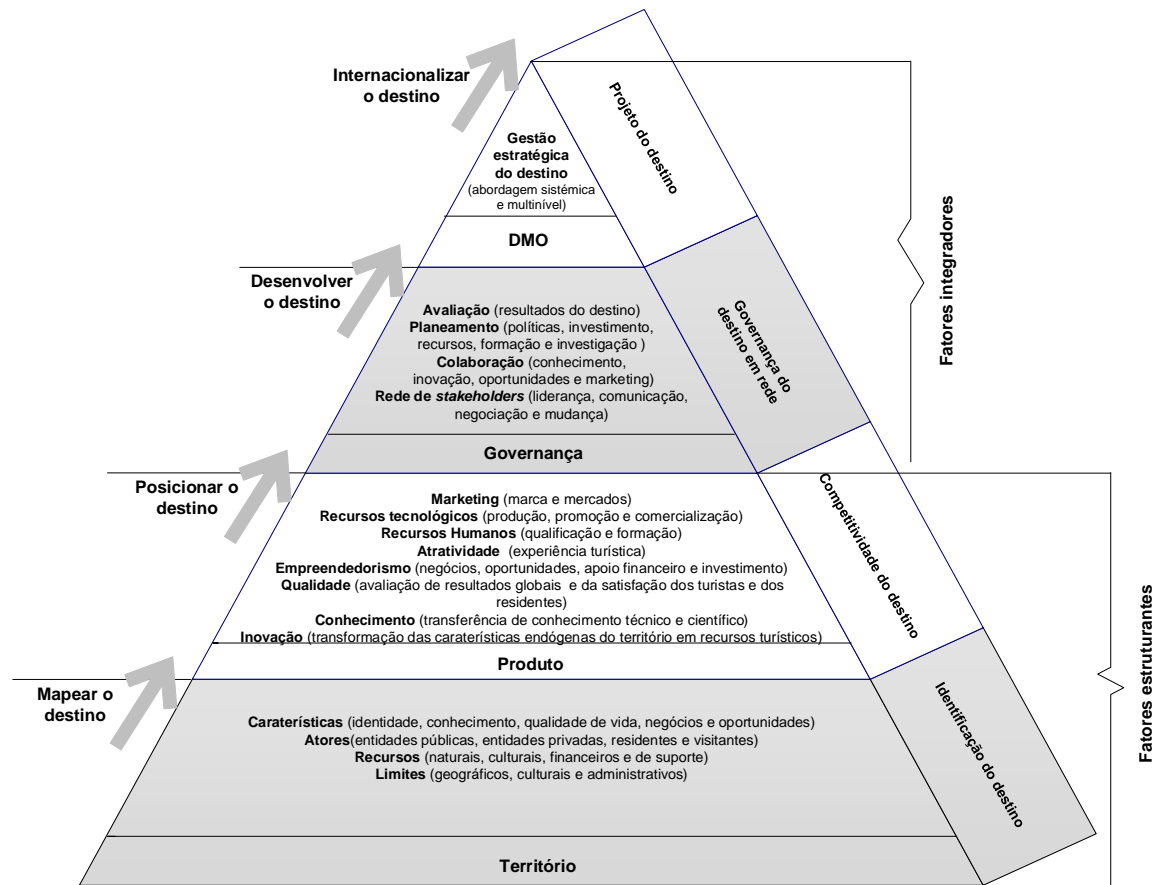


Figura 30. Modelo de internacionalização de destinos turísticos (IDT)
 Fonte: Elaboração própria

De facto, o trabalho realizado conduz à reformulação do modelo inicial nos seguintes termos (Figura 30):

- a) a abordagem sistémica da internacionalização dos destinos observa-se na relação entre o território, o produto, o modelo de governança e a ação das DMO;
- b) a estratégia conducente à implementação do projeto do destino deve diferenciar-se consoante o nível de análise, seja local, regional, nacional ou internacional;
- c) os destinos são territórios cuja área geográfica é limitada por fronteiras administrativas, culturais e naturais, nem sempre coincidentes;
- d) o território integra recursos (culturais e naturais), bem como infraestruturas e equipamentos em diversas áreas de suporte à atividade turística. Neste espaço convivem organizações, fornecedores, residentes, entidades governamentais e

turistas. O território tem uma identidade cultural e ambiental, traduzida em conhecimento em diversos domínios. Todos estes fatores se refletem na capacidade competitiva dos destinos, medida, muitas vezes, pela imagem construída sobre o nível da qualidade de vida e de desenvolvimento económico alcançados;

- e) os produtos e serviços turísticos garantem a sua vantagem competitiva através da inovação, desde que se sustentem na identidade territorial. A inovação requer a transferência de conhecimento técnico e científico para as empresas, levando à transformação dos recursos existentes em recursos turísticos. A sua capacidade de atratividade depende da estratégia de marketing, pelo que esta deve ser direcionada para a difusão de uma marca diferenciadora, que saliente a singularidade dos produtos e enalteça a experiência turística. A gestão das oportunidades de negócio surge associada ao empreendedorismo, bem como a políticas e medidas financeiras de apoio à internacionalização. A consolidação deste processo está associada à qualidade dos produtos e serviços e à introdução de novas tecnologias. A especialização e qualificação dos recursos humanos é determinante na organização em rede de promoção e comercialização dos produtos;
- f) o modelo de governança visa a gestão dos *stakeholders* em rede, devendo ter em conta a gestão da mudança, do conhecimento, da inovação, das políticas, dos recursos e das diversas partes interessadas. Para tal, é fundamental assegurar a existência de competências nas organizações e nos seus recursos humanos, ao nível comportamental e não apenas técnico. A visão partilhada do projeto do destino enquadra-se numa perspetiva distributiva de poder e de uma liderança partilhada. Em suma, a governança do destino deve garantir a articulação das diversas componentes necessárias à implementação do projeto do destino;
- g) as DMO surgem como as estruturas que facilitam a vinculação dos *stakeholders* com um modelo de governança em rede do projeto de destino, imbuído da identidade cultural da região, negociando interesses, oportunidades, apoios, infraestruturas, entre outros aspetos. Ocupam-se, também, da gestão multinível dos elementos que permitem construir, posicionar e desenvolver o destino, tendo em vista a sua internacionalização.

O trabalho realizado ao longo deste capítulo foi fundamental para clarificar a temática em estudo, aperfeiçoar o modelo conceptual e dar pistas para a elaboração do estudo empírico. Este aspeto será desenvolvido no capítulo seguinte, dedicado à explicitação do modelo de investigação no qual se fundamenta esta tese.

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA

6.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem por objetivo apresentar o percurso da investigação desenvolvida nesta tese. As questões de natureza epistemológica e metodológica são aqui abordadas, partindo-se do pressuposto de que a metodologia incorpora o método e o discurso sobre o método, ou seja, a reflexão argumentada sobre este. Assim, o capítulo inicia-se com a clarificação do paradigma de investigação em que se enquadra a presente investigação, e também com as questões de natureza metodológica que a mesma suscita. Os objetivos formulados decorrem do problema que motivou a elaboração desta tese, designadamente, compreender em que medida a perspetiva sistémica do turismo explica a internacionalização dos destinos turísticos. Estes objetivos, sustentados na revisão da literatura, que deu origem ao modelo concetual apresentado no final do capítulo 5, orientam o estudo empírico que aqui se explicita e que pretende responder ao conjunto de hipóteses colocadas.

Por fim, apresentam-se os procedimentos adotados na recolha de dados, nomeadamente, a definição da amostra e os passos dados na construção do inquérito aplicado às DMO e no tratamento de dados. A caracterização geral da população-alvo, bem como das DMO e dos sujeitos que responderam ao questionário são ainda aqui referidos

6.2 CONHECIMENTO E PARADIGMAS DE INVESTIGAÇÃO EM TURISMO

Nos capítulos anteriores defendeu-se que investigar em turismo requer ter em conta o seu caráter sistémico e multidisciplinar. O quadro concetual da perspetiva multidimensional do turismo implica articular conhecimentos das diversas ciências em que este se apoia, bem como reconhecer que o turismo resulta de vários elementos interrelacionados entre si e com o contexto no qual se encontram (Tribe 1997, 2006, 2010; Tribe, Dann & Jamal, 2015; Tribe & Liburd, 2016). Compreender a problemática multidimensional dos destinos turísticos, no âmbito da sua internacionalização, é um dos objetivos desta investigação. Por estes motivos, produzir conhecimento em turismo, neste contexto, deverá resultar de uma visão holística do fenómeno em estudo, tendo como consequência uma perspetiva mais abrangente da metodologia de investigação a seguir, sem perder o rigor que a mesma exige (Tekin & Kotman, 2013).

A investigação científica em turismo tem incidido em vários temas ou domínios, tem abraçado diversas abordagens e combinado diferentes metodologias e métodos. Este facto, usualmente, é justificado com o carácter multidisciplinar do turismo (Belhassen & Caton, 2009; Benckendorff & Zehrer, 2013; Bispo, 2016; Boyer, 1997; Creswell, 2003; Crotty, 1998; Faulkner, 2003; Vargas-Hernández, 2014).

Analisar cientificamente os fenómenos turísticos da atualidade implica ultrapassar um conjunto de obstáculos metodológicos que nem sempre facilitam a construção concetual deste objeto de estudo, socialmente tão abrangente (Russo, 2016). Os problemas que se colocam aos diferentes *stakeholders* que atuam no turismo equacionam-se de forma diferenciada consoante se trate de empresários, de investigadores ou de outros atores. No entanto, todos procuram conhecer e compreender a realidade que os envolve, estando todos interessados em produzir conhecimento que permita clarificar o fenómeno turístico, conduzindo a soluções que melhorem o seu funcionamento (Stafford, 2003). Contudo, o conhecimento produzido em cada um destes contextos diverge, bem como a forma de equacionar os problemas. Esta é uma das razões que motiva o enquadramento da orientação dada ao plano de investigação que se adota, numa determinada comunidade científica; esta decisão significa assumir um compromisso com um quadro teórico e metodológico específico (Coutinho, 2015), reconhecendo-se que é na economia e na geografia do turismo, bem como nas abordagens metodológicas mistas que este estudo ganha sentido, tal como se explicará mais adiante. É, frequentemente, a semelhança de interesses sobre o tema de estudo que agrupa investigadores de diferentes disciplinas, bem como orienta o tipo de estudos produzidos, principalmente quando estes agregam outros atores do setor, no âmbito de projetos de investigação aplicada. Por isso, o estudo do turismo em vários campos de conhecimento abriu a porta a múltiplas possibilidades metodológicas, sem as quais seria difícil abranger as variadas perspetivas, diferenças culturais e pluralidade de perceções, que tão positivamente têm contribuído para a conceção sistémica do turismo (Benckendorff & Zehrer, 2013; Bispo, 2016). Reconhece-se que, do ponto de vista epistemológico e da inserção institucional no meio académico, esta realidade possa revelar algumas fragilidades associadas à clarificação do rumo metodológico da investigação a seguir no estudo do turismo. Tem, também, desencadeado o interesse da comunidade científica, levando-a a refletir sobre o tipo de investigação que se faz em turismo, bem como a clarificar o seu objeto de estudo (Brouder & Ioannides, 2014; Getz, & Page, 2016; Liburd, 2012; Makkonen & Rhode, 2016; Makkonen & Williams, 2016; Pearce, 2013; Tribe, Dann & Jamal, 2015; Tribe & Liburd, 2016; Yeoman & Beeton, 2014).

Tradicionalmente, nas décadas seguintes (1960 a 1970), predominava uma concepção de turismo situada no âmbito da economia, antropologia, sociologia e geografia. Nas décadas seguintes, 1980 e 1990, a investigação em turismo incidiu no estudo da gestão e dos negócios (Bispo, 2016). Contudo, esta talvez seja uma forma algo simplista de olhar para a produção de conhecimento que foi sendo levada a cabo em turismo (Tribe, 2010). Esta visão dualista atira o estudo do turismo para dois campos opostos, que em nada enriquece a compreensão deste fenómeno, nem acrescenta rigor à investigação. Vários autores assumem que o turismo é um conjunto de práticas e significados que resultam da incorporação do lazer na vida quotidiana (Tribe & Liburd, 2016). Esta concepção coloca a tónica da investigação na resolução de problemas, centrando-se na forma como o turismo funciona, em vez de definir aquilo que ele é. Por este motivo, verifica-se que a preocupação com a reflexão sobre os problemas tão próximos do dia-a-dia das pessoas tem procurado explicar a multiplicação das abordagens observadas na investigação em turismo, desde os paradigmas em que se apoiam, assim como a seleção dos métodos e dos procedimentos utilizados no *design* da investigação e na recolha e tratamento de dados (Boyer, 1997; Creswell, 2003, 2007; Getz & Page, 2016; Munsters & Richards, 2010; Ren, Pritchard & Morgan, 2010; Tribe, 2006, 2010).

A preocupação com o estudo dos fenómenos sociais, nos quais se enquadra o turismo, remete para a compreensão das configurações das representações coletivas, nos domínios económico, cultural, social, ambiental e político, à qual uma abordagem centrada no estudo dos indivíduos se revela insuficiente (Aires, 2011). É a análise coletiva e organizada da interação entre indivíduos, organizações e contextos que se pretende estudar.

Na concepção de um plano de investigação há que tomar algumas decisões quanto à perspetiva epistemológica, ao paradigma de investigação, à metodologia e aos métodos de análise (Crotty, 1998). A ligação entre objetivismo e subjetivismo (decisão epistemológica), orientação científica (positivista, construtivista, interpretativa, socio-crítica ou pragmática) e metodologia (pesquisa experimental, etnográfica, investigação-ação, *grounded theory*, entre outros) deverá ser congruente com os métodos e técnicas de recolha e análise de dados, tais como: experiências laboratoriais, entrevistas, observação participante, *focus groups*, inquérito, estudo de caso, análise documental, histórias de vida, análise de discurso, entre outros (Crotty, 1998).

O sistema de valores que se adota indica uma comunidade científica que partilha um conjunto de princípios, teorias, estratégias e métodos que enquadram a investigação produzida na sua área, vulgarmente designados por paradigmas de investigação.

Relativamente à questão filosófica de partida, grande parte dos autores concordam que o paradigma positivista não responde à complexidade da investigação em ciências sociais, na qual se enquadra o turismo (Aires, 2011; Benckendorff & Zherer, 2013; Liburd, 2012). Para estes autores, este paradigma caracteriza-se por interpretações que se consideram objetivas e fiáveis, nas quais o investigador não faz parte do objeto de estudo, remetendo-se a um papel de observação que se pretende neutra, tendo em vista a verificação da teoria. Em suma, o tipo de investigação que se apoia nos desenhos experimentais revela-se algo reducionista quanto à compreensão da globalidade dos fenómenos sociais.

A era positivista está associada, frequentemente, à aplicação de metodologias quantitativas, próximas do método experimental (ou quasi-experimental) a objetos de estudo do foro das ciências sociais (Mira & Ramos, 2013). Como nem todos os problemas de investigação neste domínio se explicam através de lógicas hipotético-dedutivas, que visam a confirmação de hipóteses, tendo em vista a generalização de casos particulares em leis gerais, surgem outras formas de tentar compreender um problema, visando produzir conhecimento (Coutinho, 2011, 2015). Decorrente destas limitações na forma de orientar o pensamento científico, surgem outros modelos que procuram explicar certos factos da realidade, considerados mais adaptados aos estudos em ciências sociais. Destes, destacam-se os paradigmas construtivista ou interpretativo, o socio-crítico e o pragmático. O que se pretende salientar é a dificuldade de considerar um único modelo que oriente o desenvolvimento posterior da investigação, na procura de soluções para os problemas que a questão de partida coloca (Mira & Ramos, 2013).

Pode-se considerar que os paradigmas de investigação impelem o conhecimento científico a dar respostas quanto à identificação do objeto de estudo (ontologia), quanto à natureza objetiva ou subjetiva do conhecimento (epistemologia), quanto à abordagem usada para organizar e produzir esse conhecimento (metodologia) e, por fim, quanto às técnicas e procedimentos de investigação escolhidos para recolher e analisar os dados (método) (Coutinho, 2011; Pernecky, 2012). Neste contexto, os paradigmas de investigação constituem o primeiro passo de reflexão sobre os conceitos, pontos de vista e critérios de união entre o objeto de estudo, a natureza e as limitações da área de conhecimento que o sustenta e a forma como é definido o processo para analisar os fenómenos que se pretendem estudar (Vieira, 2010).

Em seguida, apresenta-se uma síntese dos principais paradigmas, que diversos autores consideram mais adequados à investigação em turismo:

- a) o paradigma construtivista ou interpretativo apoia um modelo de investigação que pretende criar conhecimento a partir da interpretação da interação entre o investigador e o contexto em estudo. O foco da investigação é compreender a interação social decorrente da relação dinâmica entre os indivíduos. Reconhece a subjetividade da investigação, porque esta resulta de um processo cognitivo de atribuição de sentido à visão que os sujeitos têm da realidade, na qual se insere o próprio investigador. Privilegia uma abordagem qualitativa que proporcione um contínuo ajustamento na recolha da quantidade e do tipo de informação. Esta flexibilidade na definição do método a seguir é necessária à compreensão das múltiplas construções cognitivas e sociais que vão acontecendo no decurso do processo de investigação, pela confrontação dos diversos atores com os problemas (Aires, 2011; Belhassen & Caton, 2009; Bensemann, 2011; Coutinho, 2015; Creswell, 2003; Crotty, 1998; Jennings, 2005; Pernecky, 2012; Tekin & Kotman, 2013; Vargas-Hernández, 2014; Vieira, 2010; Xin, Tribe & Chambers, 2013). Por vezes, encontram-se outras designações para este paradigma, tais como: construcionismo, construcionismo social, fenomenológico, hermenêutico e construção e interação simbólica (Crotty, 1998; Gomes, Cardoso & Carvalho, 2000; Jennings, 2005; Melkert & Vos, 2010; Pernecky 2012; Vieira, 2010);
- b) o paradigma socio-crítico visa identificar fatores de mudança na transformação da estrutura e das relações sociais. O foco da investigação é a mudança social e a intervenção. Procura encontrar respostas através de um processo autorreflexivo, de criação de conhecimento e, em simultâneo, de transformação social e cultural do mundo. A realidade em estudo é dinâmica, evolutiva, holística e histórica, sendo construída através da relação interativa entre o sujeito e o objeto de estudo. Esta relação é orientada por valores e crenças que espelham um compromisso com a mudança. O conhecimento resulta de uma dialética entre teoria e prática, na qual os indivíduos são agentes ativos da construção das novas configurações da realidade. Reconhece-se a subjetividade presente na recolha e análise dos dados, assumindo-se que a teoria produzida se apoia em critérios válidos para cada contexto, sendo os resultados específicos de cada investigação. A comunidade científica que adota este paradigma valoriza modelos de investigação participados, ricos em atividades discursivas que revelem múltiplas realidades, visando a mudança social, cultural ou política, tal como se observa nos estudos de caso e na investigação-ação (Aires, 2011;

Belhassen & Caton, 2009; Bensemman, 2011; Boyer, 1997; Coutinho, 2005, 2015; Creswell, 2003; Crotty, 1998; Hall, 2011a; Lew, 2011; Pernecky 2012; Tekin & Kotman, 2013; Xin, Tribe & Chambers, 2013; Wooley, 2008). Também surgem outras designações para este paradigma, que salientam certos aspetos da abordagem metodológica da investigação ou do quadro concetual em análise, tais como: investigação-ação, feminista, pós-estrutural, qualitativo, pós-moderno, teoria democrática, advocacia / participação, normativo, económico-espacial, teoria dos discursos, etnográfico e sociocultural (Aires, 2011; Belhassen & Caton, 2009; Boyer, 1997; Creswell, 2003; Crotty, 1998; Gomes et al., 2000; Hall, 2011a; Lew, 2011; Tekin & Kotman, 2013);

- c) o paradigma pragmático tem em conta os anteriores e defende que a realidade deve ser compreendida à luz de diferentes metodologias ou métodos. Assume a complexidade e as ligações sistémicas entre os fenómenos em estudo. O foco da investigação é a resolução de problemas. Reconhece a subjetividade da investigação porque considera o contexto social, cultural, histórico e político inerente aos fenómenos em estudo, já que estes só assim fazem sentido. Esta perspetiva de investigação permite adotar diferentes abordagens metodológicas e vários métodos de pesquisa, porque o objetivo central não é a questão ontológica (o que é o objeto de estudo), mas o método utilizado para compreender o estado em que este se encontra. Isto é, há uma mudança de verbo: passar do verbo ser para o verbo estar. Este aspeto tem como consequência orientar a investigação para a descoberta de como funciona o fenómeno que se pretende estudar, ou seja, como se resolvem os problemas, bem como identificar quais as melhores práticas para os compreender na sua totalidade e os poder transformar. A ênfase é colocada no problema de investigação mais do que no método, o que justifica a utilização de abordagens pluralistas. Em suma, este paradigma está mais comprometido com a compreensão e transformação da realidade do que com as questões ontológicas, epistemológicas ou filosóficas; o investigador pode escolher entre métodos quantitativos, qualitativos ou mistos, de acordo com os propósitos da investigação; a combinação de métodos e técnicas de recolha e de tratamento de dados está subjacente à visão de várias e diferentes realidades que coexistem; as conclusões da investigação são válidas de acordo com o que o conhecimento científico de uma determinada época permite compreender e explicar; o investigador preocupa-se com o que vai ser feito, quem vai fazer,

como vai ser feito, quando vai ser feito e porque vai ser feito; a investigação debruça-se sempre sobre contextos sociais, económicos, históricos e políticos, visando a mudança (Benckendorff & Zherer, 2013; Bispo, 2016; Creswell, 2003; Faulkner & Russell, 2003; Getz & Page, 2016; Hall, 2011a; Liburd, 2012; Paranhos, Filho, Rocha, Júnior & Freitas, 2016; Pernecky, 2012; Tribe, Dann & Jamal, 2015; Vieira, 2010).

Retomando o objetivo prosseguido pela presente investigação, pretende-se aqui compreender a internacionalização dos destinos turísticos, o que remete para a conceção da governança em rede dos *stakeholders*, capaz de atribuir sentido aos significados decorrentes da perceção dos atores sobre a articulação entre a identidade do território e os produtos aí emergentes. Por este motivo, a investigação que se apresenta nesta tese parte de pressupostos pragmáticos que facilitam a compreensão do problema acima enunciado. Esta breve incursão pela questão da produção de conhecimento em turismo, que se explanou mais detalhadamente em trabalhos anteriores (Mira & Ramos, 2013), apoia a problematização do paradigma que sustenta a presente investigação, bem como a sua articulação com o objeto de investigação desta tese.

A formulação do objeto desta investigação emerge de uma realidade plural, multidisciplinar e sistémica, 'coconstruída' através da interação contínua entre os indivíduos e os contextos em que atuam. Por este motivo, defende-se que o conhecimento assim gerado resulta da reflexão e procura de soluções sobre esta realidade, pelo que se enquadra no paradigma de investigação pragmático.

As questões a colocar no desenho da investigação devem ter presentes estes pressupostos e responderem a três questões: (i) a perspetiva teórica de onde se parte, tendo-se assumido um percurso compreensivo, interpretativo e que procura criar conhecimento apoiando-se na identificação de soluções que permitam a resolução de problemas; (ii) o quadro metodológico que mais se lhe adequa, privilegiando-se uma metodologia mista ou integrativa; (iii) os métodos e técnicas a utilizar na recolha e análise de dados mais adequados para responder ao objetivo da investigação, que, neste caso, são a análise de conteúdo de uma amostra documental e análises estatísticas, aplicadas aos dados recolhidos através de um inquérito por questionário autoadministrado. A coerência da resposta a estas questões orienta o modelo de investigação entre os pressupostos teóricos, a metodologia e os métodos, justificando o seu enquadramento numa das seguintes opções metodológicas: quantitativa, qualitativa ou mista (Creswell, 2003, 2007).

6.3 ABORDAGEM QUANTITATIVA, QUALITATIVA OU MISTA

A investigação em ciências sociais apresenta uma tendência de integração de dados quantitativos e qualitativos, recorrendo a métodos que combinam as abordagens quantitativas e qualitativas, no que se designa por metodologias mistas (Vargas-Hernández, 2014). Estes modelos de investigação permitem a utilização de técnicas mais sofisticadas de análise de dados, bem como a compreensão de objetos de estudo mais complexos. As análises quantitativas facilitam a visualização objetiva dos factos associados aos fenómenos em estudo e as análises qualitativas enriquecem a investigação, na medida em que permitem uma interpretação e compreensão mais profunda dos dados recolhidos (Creswell, 2003; Vargas-Hernández, 2014).

A investigação de natureza quantitativa visa a identificação de relações de causalidade entre variáveis, estabelecendo critérios sistemáticos de comparação entre os objetivos do estudo e a fiabilidade e validade das medidas utilizadas na recolha dos dados que permitem testar a sua validade. O foco é a medição ou avaliação de variáveis comportamentais ou sociais, tendo em vista a validação de hipóteses. Apoiase num modelo hipotético-dedutivo que privilegia a objetividade da investigação. O *design* experimental ou quasi-experimental da investigação materializa-se na realização de experiências em ambientes controlados. Também se recorre à aplicação de inquéritos estruturados, no caso de estudos quantitativos de tipo não-experimental, como é o caso desta tese. O tratamento estatístico dos dados, recolhidos através de questionário, permite a compreensão dos problemas sociais quando tem por objetivo comparar características quantificáveis de classes, resultantes do agrupamento dos dados. Nestas condições, é possível inferir os efeitos e o comportamento das variáveis predictoras em ambiente natural. Esta abordagem de investigação conduz à utilização de métodos quantitativos, particularmente úteis em turismo, quando se procura perceber a perceção de grupos de sujeitos sobre a evolução do setor, das suas práticas ou da relação do turismo com outros aspetos do território no qual este se desenvolve (Bispo, 2016; Coutinho, 2011; Creswell, 2003, 2007; Crotty, 1998; Vargas-Hernández, 2014).

A investigação de natureza qualitativa procura dar resposta a fenómenos complexos sobre os quais se pretende ter uma visão mais abrangente, resultante de diversos pontos de vista sobre as inter-relações entre os sujeitos e os contextos em que estes se movem. Nestes incluem-se estratégias, estruturas, processos, resultados, cultura, motivações, crenças, valores, comportamentos e atitudes, que desencadeiam mudanças nas configurações organizacionais, sociais, económicas, políticas ou ambientais, ou ainda no significado da ação individual. A criação de conhecimento resulta

da interpretação dos significados ‘coconstruídos’ através da interação dinâmica entre o investigador, os sujeitos e o contexto da investigação. Também é a orientação mais adequada à produção de conhecimento sobre fenómenos pouco estudados, como é o caso do objeto de estudo desta tese. As abordagens qualitativas mais frequentemente usadas são: estudos etnográficos, investigação-ação, estudos de caso e *grounded theory*. As técnicas de recolha e de tratamento dos dados, neste âmbito, abrangem: estudos de caso, observação participante e não-participante, entrevistas, *focus-group*, técnica *delphi*, mapas cognitivos, histórias de vida e narrativas, cuja informação recolhida se trata, usualmente, através de análise de discurso, análise de conteúdo ou análise documental. Em turismo os estudos qualitativos são particularmente relevantes quando se procura atribuir significado à perceção das pessoas sobre a experiência turística, quando se pretende conhecer como estas perceções influenciam comportamentos e atitudes futuras ou quando se visa a explicitação de conceitos ainda pouco estudados (Aires, 2011; Coutinho, 2011; Creswell, 2003, 2007; Crotty, 1998; Getz & Page, 2016; Vargas-Hernández, 2014).

A investigação orientada para a prática ou intervenção, também designada por mista, privilegia a integração metodológica, justificando a utilização conjunta de métodos quantitativos e qualitativos. Este tipo de metodologia é bastante usado em turismo, em estudos previsionais de tendências de evolução dos mercados e do comportamento dos consumidores, área de conhecimento bastante importante na explicação do funcionamento e evolução deste setor de atividade. O foco, à semelhança da metodologia qualitativa, também é a orientação para a prática, pelo que privilegia uma abordagem plural na forma de equacionar os problemas. O plano de investigação apoia-se em métodos mistos, caracterizados pela utilização de instrumentos de recolha de informação de dados quantitativos e qualitativos, que podem ser aplicados em simultâneo ou de forma sequencial. O procedimento sequencial de recolha de dados qualitativos e quantitativos, ou vice-versa, depende do objetivo da investigação. Por vezes, quando se pretende ter uma visão mais abrangente e exploratória do conceito em estudo pode-se iniciar o plano de investigação com a recolha e tratamento de dados qualitativos. A informação aí recolhida permite delimitar concetualmente a questão de investigação de partida, avançando na criação de conhecimento. De seguida, validar o conhecimento obtido através das análises anteriores, conduz à recolha e tratamento de dados quantitativos que permitem tanto estabelecer associações entre variáveis como quantificar e explicar o efeito de preditores na realidade observada. De acordo com esta perspetiva, as técnicas de recolha de dados mais usadas, quando se pretende trabalhar

com dados primários, são observação, entrevista, técnica *Delphi* e *focus group*, combinadas com a aplicação de inquéritos estruturados (questionários). Quando o plano de investigação se apoia em dados secundários, estes podem ser recolhidos em amostras documentais, de diversas tipologias, ou em bases de dados, tão frequentes em estudos econométricos ou em meta-análises (Bensemman, 2011; Creswell, 2003, 2007; Creswell & Clark, 2011; Hall, 2011a; Hall, 2011b; Hoogendoorn & Visser, 2011; Puczkó, Bárd, & Füz 2010; Richards & Munsters, 2010; Tideswell, Mules & Faulkner, 2003; Vieira, 2010).

A figura 31 sintetiza o que foi referido anteriormente e procura ilustrar a relação entre a orientação dada nesta tese à formulação do problema de investigação (paradigmas), aos processos de organização e de produção de conhecimento (metodologia), à forma como se realiza a investigação (método) e às técnicas utilizadas para recolher os dados que permitem explicar o problema de partida (técnicas de recolha e análise de dados), justificando a abordagem mista aqui prosseguida.

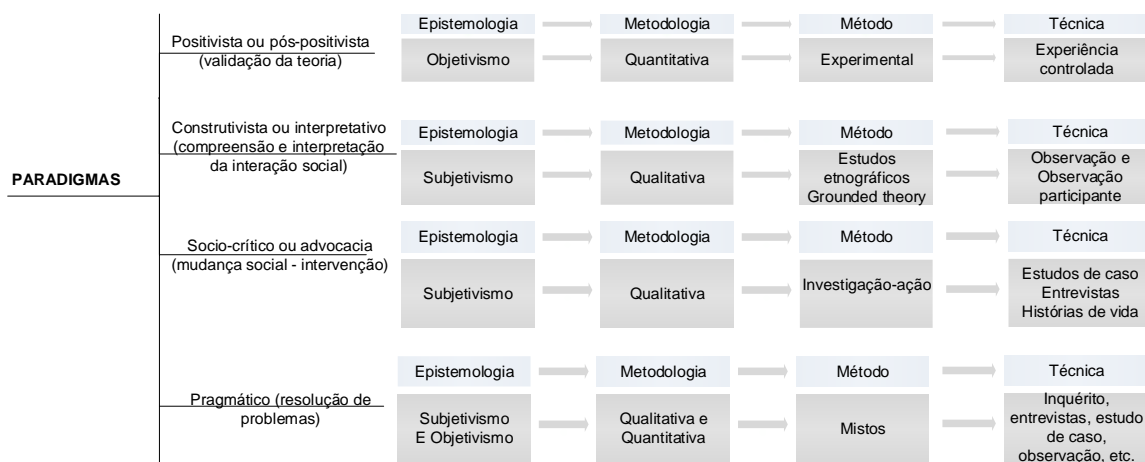


Figura 31. Síntese da relação entre paradigma, metodologia e método
Fonte. Elaboração própria

Salienta-se que os paradigmas de investigação construtivista e socio-crítico operacionalizam-se através de metodologias de investigação qualitativas, sendo relativamente indiferente as técnicas de recolha e de tratamento de dados utilizados. Estas podem ser análise de discurso, análise documental, estudos de caso, observação participante e não-participante, entrevistas, *focus-group*, técnica *delphy*, mapas cognitivos, diários de bordo, histórias de vida e narrativas. A utilização de uma ou de outra técnica depende mais do objetivo de investigação e da natureza do objeto de estudo, consoante se pretenda compreender e interpretar a interação discursiva das dinâmicas sociais ou se pretenda intervir promovendo mudanças.

Em síntese, a abordagem metodológica em que se apoia a presente investigação combina dados qualitativos e quantitativos, pelo que se enquadra numa perspetiva metodológica mista, e com uma orientação prática ou integrativa (Coutinho, 2011). Privilegiaram-se dados secundários recolhidos através de uma amostra documental, que foram tratados segundo a técnica de análise de conteúdo, bem como dados primários, que foram recolhidos através de um inquérito estruturado (questionário) aplicado às DMO portuguesas com responsabilidades no turismo ou no desenvolvimento local / regional.

6.4 OBJETIVOS E HIPÓTESES

O objetivo desta investigação formulou-se nos seguintes termos: identificar as dimensões e os fatores de internacionalização de destinos turísticos.

Considerando este o problema orientador desta investigação procurou-se identificar o conhecimento existente relacionado com o tema a investigar, tendo-se estabelecido uma relação teórica entre turismo, destinos, governança, DMO e internacionalização dos destinos. A associação entre estes conceitos sustentou a elaboração de um modelo sistémico sobre internacionalização de destinos, cujos componentes foram sendo explicitados à medida que se foram cumprindo os objetivos específicos.

Também se salientou a importância de uma abordagem sistémica dos destinos, para a qual contribuem a economia, o território, o produto e as estratégias colaborativas, geridas diferenciadamente ao nível internacional, nacional, regional ou local. A explicitação destas relações é importante do ponto de vista concetual, porque permitiu identificar as dimensões e os fatores que contribuem para a internacionalização dos destinos, ancorados no quadro teórico da competitividade, redes e governança. Apontar pistas para a compreensão da função das DMO em todo este processo foi algo transversal a todo este trabalho. Pretende-se, também, criar instrumentos de medida aplicados às DMO e realizar os respetivos estudos da fiabilidade e validade, visando a sua replicação em investigações futuras. A compreensão do objetivo geral enunciado remete para: (i) validar as dimensões de internacionalização dos destinos; (ii) identificar os fatores que as permitem medir; e (iii) perceber qual o papel das DMO na internacionalização dos destinos.

Explicitando as questões que motivaram esta tese, realizou-se a revisão da literatura expressa nos capítulos 2, 3, 4 e 5, orientada pelos seguintes objetivos específicos de investigação:

- a) O1. Compreender de que forma a perspetiva sistémica e multidimensional do turismo contribui para explicar a internacionalização dos destinos.
- b) O2. Perceber a relação entre a internacionalização dos destinos e competitividade, redes e governança.
- c) O3. Explicitar em que medida as DMO têm uma função integradora na organização da oferta e lhe conferem uma unidade ou identidade, com implicações na capacidade de internacionalização dos destinos.
- d) O4. Identificar as dimensões e os fatores que refletem a internacionalização dos destinos.

Com estes objetivos pretendeu-se clarificar o que sustenta a internacionalização dos destinos, tendo-se proposto, no capítulo 5, um modelo concetual que sistematiza potenciais facilitadores de todo este processo, bem como os seus efeitos no turismo em geral. Esta parte inicial da investigação permitiu identificar variáveis, além do constructo que é a internacionalização dos destinos turísticos, designadamente: 'território', 'produto', 'governança' e 'DMO'. Também reforçou a perspetiva sistémica da internacionalização dos destinos. A relação teórica estabelecida entre estas variáveis carece de validação empírica, o que levou à formulação de um outro objetivo: '(O5) Analisar as qualidades psicométricas do questionário de internacionalização dos destinos turísticos' (QIDT) e validá-lo na amostra utilizada. A operacionalização dos constructos 'território', 'produto', 'governança' e 'DMO' decorreu do modelo concetual de internacionalização de destinos apresentado no capítulo 5. Como estes constructos são transversais a toda a investigação, operacionalizaram-se pela totalidade das escalas que constituem o questionário construído para este efeito, cujas respostas espelham as perceções das DMO portuguesas com responsabilidades no turismo e no desenvolvimento local / regional. Mais adiante, neste capítulo, apresenta-se a justificação da população-alvo considerada e o processo de construção do questionário de internacionalização de destinos. A realização do estudo empírico sustenta-se num conjunto de hipóteses, formuladas com base nos constructos apresentados no modelo concetual (Figura 30), designadamente:

- H1. 'Caraterísticas', 'recursos', 'atores' e 'limites' são os fatores territoriais de identificação espacial dos destinos (mapeamento) que se associam com a sua internacionalização.
- H2. Existe uma associação positiva entre 'atratividade', 'conhecimento', 'inovação', 'marketing' e competitividade dos destinos.

H3. Existe uma associação positiva entre ‘empreendedorismo’, ‘qualidade’, ‘recursos humanos’, ‘recursos tecnológicos’ e competitividade do produto.

H4. ‘Avaliação’, ‘colaboração’, ‘planeamento’ e ‘redes’ são os fatores que constituem o modelo de governança dos destinos, que mais contribuem para a sua internacionalização.

H5. A função das DMO, na internacionalização dos destinos, é coordenar os componentes deste sistema, nomeadamente, território, produto e modelo de governança.

H6. O modelo sistémico de internacionalização dos destinos é constituído pelas dimensões território, produto, governança e DMO e respetivos fatores.

Testar cada uma destas hipóteses implica analisar estatisticamente os resultados recolhidos no questionário QIDT, o que será apresentado no capítulo seguinte. Contudo, referem-se aqui as diversas escalas que medem as diferentes dimensões de internacionalização dos destinos e que avaliam cada uma das hipóteses consideradas, nomeadamente:

- a) a escala ‘território’ (T) mede a hipótese um (H1);
- b) a escala ‘competitividade dos destinos’ (CD) mede a hipótese dois (H2);
- c) a escala ‘competitividade do produto’ (CP) mede a hipótese três (H3);
- d) a escala ‘governança do destino’ (GD) mede a hipótese quatro (H4);
- e) a escala ‘função das DMO’ (DMO) mede a hipótese 5 (H5);
- f) a hipótese H6 é medida pelo conjunto das cinco escalas.

6.5 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

O desenho da investigação que se apresenta implicou tomar decisões, identificando-se diferentes momentos e opções metodológicas. No quadro 38 apresenta-se uma síntese dos critérios subjacentes à classificação do tipo de planos de investigação mais usuais em ciências sociais (Coutinho, 2015).

Assumindo que a classificação dos planos de investigação pode apresentar diversas terminologias, a que se apresenta no quadro seguinte constitui uma orientação que enquadra a presente investigação, bem como clarifica os pressupostos que guiaram a construção do desenho desta investigação. A reflexão sobre a ligação entre os estudos aqui realizados e a classificação dos diversos planos de investigação vai-se apresentando à medida que se vai explicando o quadro 38.

Quadro 38. Classificação de planos de investigação científica

Classificação do fenómeno social	Nomotética	Estabelecer leis gerais – métodos quantitativos
	Idiográfica	Enfâse no individual e no particular – métodos qualitativos
Finalidade da investigação	Pura ou básica	Validar teorias – métodos quantitativos
	Aplicada	Resolver problemas sem preocupação de generalizar os resultados – métodos quantitativos e qualitativos
Natureza dos dados	Quantitativa	Objetivista, nomotética, aplicação de estatísticas para a análise dos dados
	Qualitativa	Interpretativa, dirigida ao particular, idiográfica
	Mista	Combinação das duas anteriores
Manipulação das variáveis	Descritiva	Não se manipulam as variáveis
	Experimental	Manipulam-se as variáveis
	<i>Ex post facto</i>	Não se controla a variável independente porque ocorreu de forma natural – estuda-se o fenómeno depois de ter ocorrido
Objetivo da investigação	Descritivo	Descrever os fenómenos
	Explicativo	Explica os fenómenos
	Experimental	Controlar os fenómenos
	Preditivo	Prever os fenómenos
Profundidade da investigação	Exploratório	Obter um primeiro conhecimento da situação em estudo (caráter provisório)
	Descritivo	Descrever os fenómenos incluindo uma grande variedade de pesquisas de largo espectro que utilizam questionários ou entrevistas (<i>survey</i>)
	Comparativo causal – ou correlacional	Estabelecer relações de causa-efeito entre fenómenos, sem manipular variáveis, porque a variável independente é fixa
	Experimental	Manipula-se a variável independente e estuda-se o seu efeito sobre variáveis dependentes em grupos de sujeitos equivalentes, selecionados de forma aleatória
	Quase-experimental	Semelhante ao anterior; utiliza-se quando os grupos não são equivalentes
Duração temporal	Transversal	Estudam-se os sujeitos em um único momento
	Longitudinal	Estudam-se os sujeitos em diferentes momentos ao longo do tempo
	Painel	Estudo longitudinal que incide sempre sobre os mesmos sujeitos
	Tendência	Estudo longitudinal que incide sobre sujeitos diferentes
	<i>Cohort study</i>	Estudo longitudinal que incide sobre os mesmos sujeitos que partilham uma característica comum (muito usado na medicina)

Fonte: Adaptado de Coutinho (2015, pp. 41- 42)

Em primeiro lugar, foi necessário especificar o problema de investigação inicial, situando-o num determinado contexto concetual que salientasse o vínculo entre o conhecimento existente sobre o tema em estudo e permitisse responder aos objetivos enunciados (Coutinho, 2011; Lincoln & Guba, 2006; Pérez-Serrano, 2004). A compreensão intensa e profunda do contexto social em análise iniciou-se com um estudo exploratório, que visou aprofundar o conhecimento sobre o problema e desenvolver o seu significado de forma abrangente. Este tipo de estudo mostra-se adequado quando os assuntos a investigar são pouco conhecidos, exigindo uma extensa pesquisa bibliográfica, entrevistas em profundidade ou estudos de caso, que facilitem o enquadramento concetual do problema em estudo (Vilelas, 2009). Esta primeira parte do estudo apresenta-se nos capítulos 2, 3 e 4 que, no seu conjunto, enquadram o estado da arte sobre a problemática da internacionalização dos destinos turísticos, numa perspetiva sistémica e multidisciplinar. Ainda seguindo os pressupostos dos estudos exploratórios, procurou-se aperfeiçoar a formulação e a relação entre os fatores que explicam o processo de internacionalização dos destinos, tendo-se realizado uma revisão sistemática da literatura, que se apresenta no capítulo 5. A análise de conteúdo das

publicações que constituíram esta amostra documental levou à clarificação das variáveis e das suas relações, tendo proporcionado as bases teóricas para a formulação das hipóteses de investigação, bem como delimitou a população a inquirir no estudo empírico.

O estudo empírico corresponde à segunda parte desta investigação, tendo-se optado por um estudo transversal às DMO portuguesas, com responsabilidades nas áreas do turismo e do desenvolvimento local ou regional, conduzido em meio natural, durante um determinado período de tempo pré-estabelecido pelo investigador. Esta parte da investigação enquadra-se nos estudos quantitativos não-experimentais (descritivos e correlacionais), porque se investe na recolha de dados quantitativos que mostram a perceção dos inquiridos sobre os aspetos ou componentes mais relevantes para a relação concetual estabelecida teoricamente, levando à clarificação de correlações entre variáveis, bem como salienta as que mais contribuem para explicitar os resultados alcançados (Barros, Paes, Lehfeld, & Souza, 2007; Yin, 2003). O que está em questão não é estabelecer as relações de causa e efeito entre variáveis, objetivo inerente aos estudos experimentais mas, principalmente, identificar através de testes estatísticos, os padrões de associação entre duas ou mais variáveis (Guba & Lincoln, 1994, 1985). Estas opções metodológicas também se justificam com a identificação do tipo de estudos que predominam neste domínio, os quais foram analisados no capítulo 5. De facto, revisões sistemáticas da literatura, estudos de caso, entrevistas e questionário são as técnicas de recolha e de tratamento de dados que se destacam na comunidade científica, quando se analisam as publicações relacionadas com a questão do desenvolvimento e internacionalização dos destinos, revelando que a maior parte do conhecimento produzido se apoia em pressupostos específicos dos estudos exploratórios ou descritivos, predominando os estudos de caso (Quadro 39).

Quadro 39. Tipologia dos estudos científicos

TIPO DE ESTUDO	AUTORES
Estudos exploratórios	Bernabé e Hernández (2016); Blasco et al. (2014); Blasco et al. (2014a); Bohlin et al. (2016); Booyens (2016); Boyens e Rogersosn (2015, 2016); Brouder e Ioannides (2014); Clavé e Wilson (2017); Escach e Vaudor (2014); Farmaki (2015); Freestone (2007); Ferdinand e Williams (2013); Getz e Page (2016); Makkonen e Rohde (2016); Makkonen e Weidenfeld (2016); Makkonen e Williams (2016); Nilsson et al. (2010); Rovira (2016); Sans-Ibáñez e Clavé (2016); Sarasa (2015); Scuttari et al. (2016); Sertakova et al. (2016); Soares et al. (2015); Szytniewski et al. (2017); Vermeulen (2015); Vodeb e Rudež (2016); Weidenfeld (2013); Yeoman e Beeton (2014).
Estudos descritivos	Badulescu et al. (2016); Bannó et al. (2015); De Noni et al. (2014); Sakharchuk et al. (2013); Volgger e Pechlaner (2015); Wieckowski e Cerič (2016).

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta os argumentos expostos, sistematiza-se o desenho desta investigação no quadro 40.

Quadro 40. Desenho da investigação

Objeto de estudo	Dimensões e fatores de internacionalização dos destinos turísticos, segundo a perceção das DMO portuguesas.
Objetivos de investigação da fase 1	O1. Compreender de que forma a perspetiva sistémica e multidimensional do turismo contribui para explicar a internacionalização dos destinos. O2. Perceber a relação entre a internacionalização dos destinos e competitividade, redes e governança. O3. Explicitar em que medida as DMO têm uma função integradora na organização da oferta e lhe conferem uma unidade ou identidade, com implicações na capacidade de internacionalização dos destinos. O4. Identificar as dimensões e os fatores que refletem a internacionalização dos destinos.
Objetivo de investigação da fase 2	O5. Analisar as qualidades psicométricas do questionário de internacionalização dos destinos turísticos' (QIDT) e validá-lo na amostra utilizada
Hipóteses de investigação da fase 2	H1. 'Caraterísticas', 'recursos', 'atores' e 'limites' são os fatores territoriais de identificação espacial dos destinos (mapeamento) que se associam com a sua internacionalização. H2. Existe uma associação positiva entre 'atratividade', 'conhecimento', 'inovação', 'marketing' e competitividade dos destinos. H3. Existe uma associação positiva entre 'empreendedorismo', 'qualidade', 'recursos humanos', 'recursos tecnológicos' e competitividade do produto. H4. 'Avaliação', 'colaboração', 'planeamento' e 'redes' são os fatores que constituem o modelo de governança dos destinos, que mais contribuem para a sua internacionalização. H5. A função das DMO, na internacionalização dos destinos, é coordenar os componentes deste sistema, nomeadamente, território, produto e modelo de governança. H6. O modelo sistémico de internacionalização dos destinos é constituído pelas dimensões território, produto, governança e DMO e respetivos fatores.
Pesquisa documental e População-alvo	Produção científica na área (fase 1). DMO com responsabilidade no desenvolvimento e promoção do turismo em Portugal, ao nível local, regional, nacional e internacional (fase 2).
Fontes de informação	Estudos científicos (fase 1). Inquérito estruturado (fase 2).
Tratamento de dados	Análise de conteúdo (fase 1). Estatísticas descritivas e inferenciais (fase 2).

Fonte: Adaptado de Sakharchuk et al. (2013, p. 310)

Na figura 32 representa-se de forma gráfica a operacionalização do desenho de investigação proposto nesta tese, visualizado na relação entre a estrutura da tese de doutoramento que se apresenta e os ciclos de investigação das metodologias qualitativa e quantitativa. Justifica-se, assim, a integração desta investigação no âmbito das metodologias mistas, bem como se ilustra a sequência das diversas etapas que a constituem.

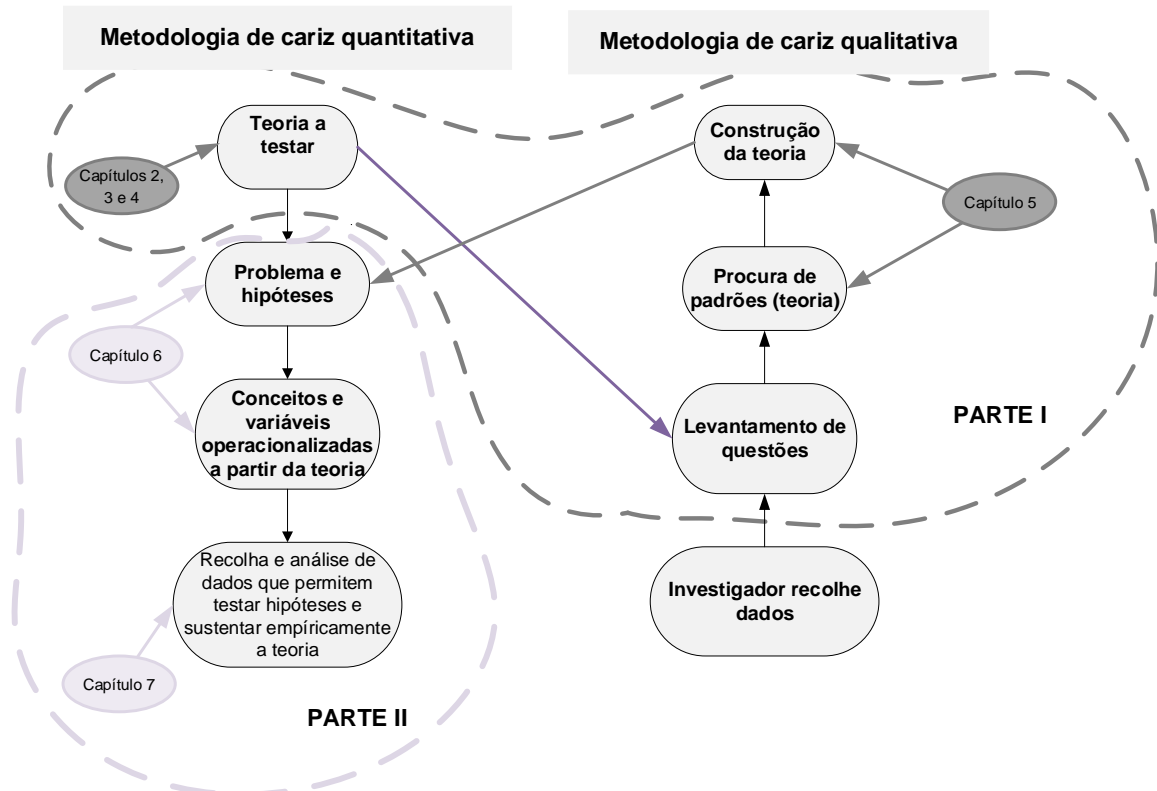


Figura 32. Relação entre a estrutura da tese de doutoramento e a abordagem metodológica mista

Fonte: Elaboração própria com base em Coutinho (2015, p. 29)

O método de investigação aqui adotado, constituído pela caracterização da amostra, procedimentos adotados na recolha de dados e técnicas de tratamento dos dados, é apresentado no ponto seguinte.

6.6 MÉTODO

6.6.1 População-alvo e amostra

Tendo em conta a importância da ação das DMO na internacionalização de destinos, porque são um elemento facilitador deste processo, tal como se explicou nos capítulos 2 e 5, importa conhecer a perceção sobre este tema. A sua identificação teve por base a vontade de analisar um sistema articulado no qual sobressaíssem as perceções dos inquiridos em três níveis: nacional, regional e local. Desta forma, procurou-se assegurar a dimensão territorial dos destinos turísticos, uma vez que as diversas entidades inquiridas se cruzam nos diferentes níveis de responsabilidades, com impactes no desenvolvimento do turismo.

A população-alvo desta investigação é composta por organizações sem fins lucrativos, identificadas no conjunto de todas as entidades portuguesas com

responsabilidades em diferentes áreas do turismo, da competitividade do produto e do desenvolvimento local / regional, do setor público e privado. Estas entidades constituem o núcleo dos decisores políticos e estratégicos que, na nossa opinião, são responsáveis, em articulação com o Governo, pela definição de prioridades e ações no desenvolvimento do território, dos produtos ou na regulação e fiscalização da implementação das políticas públicas no que concerne ao turismo na sua globalidade. Optou-se por incluir neste grupo de entidades as associações setoriais de turismo, porque desempenham um papel relevante na estratégia de competitividade do produto, que é uma das dimensões avaliadas neste estudo.

Procurar compreender a perspetiva de todas estas entidades sobre a internacionalização dos destinos turísticos em Portugal, passa por entender como esta questão é equacionada, qual o percurso que se tem trilhado e quais os desafios futuros aos quais é necessário dar resposta no nível político, económico, ambiental, social e internacional, no âmbito da estruturação e organização do território, dos produtos, dos mercados turísticos e da gestão da ação articulada entre os diversos *stakeholders*. Considera-se que, desta forma, se pode aceder ao conhecimento dos diversos intervenientes neste processo, permitindo recolher dados conducentes a uma visão integrada das condições necessárias à internacionalização dos destinos turísticos.

Neste sentido, identificaram-se quatro entidades nacionais que correspondem às características referidas, designadamente: Turismo de Portugal, Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP), Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local (Minha Terra) e Rede Rural Nacional. A exploração das páginas *web* de cada uma destas entidades permitiu identificar as organizações de âmbito nacional, regional ou local que atuam no domínio em estudo.

A consulta de informação disponibilizada *online* pelo Turismo de Portugal permitiu identificar quatro grupos de organizações, designadamente: agências regionais de promoção turística, associações nacionais setoriais, comissões de coordenação e desenvolvimento regional e entidades regionais de turismo.

A pesquisa na página *web* da ANMP proporcionou a identificação das DMO que, a diferentes níveis, integram o turismo nas suas valências e, além disso, desenvolvem uma ação muito abrangente em várias áreas com impactes no turismo, nomeadamente: Áreas Metropolitanas, Câmaras Municipais e Comunidades Intermunicipais.

Na página *web* da Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local recolheram-se os contactos de todas as associações de desenvolvimento e / ou de

promoção que atuam ao nível regional ou local, tais como: associações de desenvolvimento, que integram as associações LEADER, e rotas temáticas regionais.

A exploração da página eletrónica da Rede Rural Nacional, relativamente aos seus associados, remeteu para associações de desenvolvimento já identificadas no *site* da Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local.

As consultas anteriormente referidas permitiram identificar 471 entidades cuja ação se enquadra no objetivo deste estudo. Posteriormente, explorou-se individualmente a página *web* de cada uma destas organizações, procurando confirmar os seus contactos e, em simultâneo, identificar outras entidades que não constassem da listagem anterior. Esta pesquisa não conduziu a novos resultados, mantendo-se as 471 entidades já mencionadas. Destas, considera-se que 428 são DMO e 43 são associações setoriais. No entanto, para facilitar a leitura do texto optou-se por passar a designar todas as entidades por DMO. A apresentação detalhada das entidades que constituem a população-alvo, bem como o seu endereço eletrónico, apresenta-se no anexo 3.

No quadro 41 sistematiza-se o número de DMO selecionadas para integrar este estudo, bem como a sua distribuição por tipo de entidade, verificando-se que:

- a) 30 entidades têm um âmbito de influência de nível nacional;
- b) 75 entidades têm um âmbito de influência de nível regional;
- c) 366 entidades têm um âmbito de influência de nível local.

Quadro 41. População-alvo por tipo de entidade e âmbito de influência

TIPO DE ENTIDADE	NÍVEL	N
Turismo de Portugal	Nacional	1
Associação Nacional de Municípios Portugueses – Sede e Delegação		2
Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local		1
Rede Rural Nacional		1
Associação setorial		25
Total		30
Agência de promoção turística	Regional	7
Associação de desenvolvimento e / ou de promoção		10
Associação setorial		19
Entidade pública de desenvolvimento e ordenamento do território		7
Entidade regional de turismo		7
Entidade representante do associativismo municipal		25
Total		75
Associação de desenvolvimento e / ou de promoção	Local	58
Câmara municipal		308
Total		366
TOTAL		471

Fonte: Elaboração própria

6.6.1.1 Procedimentos adotados no contacto com as organizações

Selecionada a população-alvo e identificados os seus endereços eletrónicos enviaram-se por esta via os questionários a todas as 471 organizações identificadas no ponto anterior. Seguindo as recomendações de Brewerton e Millward (2001), o questionário era acompanhado por uma carta (Apêndice 6), apresentada no corpo de texto do *e-mail*, que explicava de forma sumária o tema e a finalidade da investigação, o tipo de colaboração pretendida, bem como se sugeria que o inquirido fosse preenchido por, pelo menos, duas pessoas em cada organização, cuja função incidisse na área do turismo. Também se indicava o contacto da investigadora para eventuais esclarecimentos que os inquiridos considerassem necessários. Este processo decorreu no período compreendido entre setembro e dezembro de 2017, reenviando-se mensalmente o questionário às entidades que ainda não tinham respondido ao inquirido, no total de quatro envios. Após a primeira comunicação com as 471 DMO, no início de setembro de 2017, foi devolvido um *e-mail* pertencente a uma associação setorial, com a informação de que o endereço eletrónico estava incorreto. Confirmou-se o contacto e reenviou-se o questionário, continuando a receber a informação de endereço eletrónico desconhecido. Após este procedimento, considera-se que o total de DMO a operar em Portugal, com responsabilidades no turismo, é de $N = 470$, tal como se observa no quadro 42.

Quadro 42. População-alvo (N)

TIPO DE ENTIDADE	NÍVEL	N
Turismo de Portugal	Nacional	1
Associação Nacional de Municípios Portugueses – Sede e Delegação		2
Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local		1
Rede Rural Nacional		1
Associação setorial		24
	Total	29
Agência de promoção turística	Regional	7
Associação de desenvolvimento e / ou de promoção		10
Associação setorial		19
Entidade pública de desenvolvimento e ordenamento do território		7
Entidade regional de turismo		7
Entidade representante do associativismo municipal		25
	Total	75
Associação de desenvolvimento e / ou de promoção	Local	58
Câmara municipal		308
	Total	366
	TOTAL	470

Fonte: Elaboração própria

No início de outubro de 2017 tinham sido recolhidos 70 inquiridos (14.89 %), no início de novembro tinham sido recebidos 101 inquiridos (21.49%), no início de dezembro 138 (29.36 %) e no início de janeiro de 2018 os inquiridos perfaziam um total de 179

(38%). Considerou-se que, após este período, as DMO que ainda não tinham respondido já não iriam participar no estudo, tendo-se encerrado a fase de recolha de dados.

No total foram recolhidas 179 respostas pertencentes a 173 entidades, representando 36.8% do total da população-alvo inquirida. Dos 179 questionários recolhidos excluimos 32, por totalizarem uma taxa de não-respostas (*missing values*) superior a 20%. Todos os restantes questionários se encontram inteiramente preenchidos, perfazendo um total de 147 participantes, o que representa 82.12% de respostas válidas, face ao total dos respondentes. Destes, menos de 5% selecionaram a opção de resposta “não sei”, perfazendo 98.92% de casos válidos. Estas respostas foram posteriormente substituídas pela média dos itens, através do método *series mean*.

Tendo em conta o *N* atingido, bem como o facto de algumas DMO terem tomado a iniciativa de comunicarem o seu agrado com a realização deste estudo pelo facto de terem sido chamadas a participar nesta investigação ou, ainda, por terem colocado dúvidas e solicitado esclarecimentos adicionais, considera-se que o procedimento de contacto com as organizações foi bastante positivo. Este tipo de procedimento evita a morosidade de tempo associada às deslocações necessárias à recolha de dados presenciais e possibilita aos inquiridos debruçarem-se sobre esta tarefa no momento que mais lhes convém. Como o questionário era preenchido *online*, os respondentes poderiam ir preenchendo o questionário e gravando as suas respostas, sem terem de o fazer de uma só vez. A plataforma utilizada para distribuir e recolher os dados do questionário foi a *Limesurvey*, que é um programa informático de elaboração profissional de questionários *online* que integra a plataforma *e-learning* da Universidade de Aveiro, designada *Professional online surveys with LimeSurvey*.

Atribui-se à combinação destes diferentes motivos a boa taxa de resposta (36.8%), pois devido à diversidade e ao tipo de organizações envolvidas antevia-se uma menor receptividade à sua participação neste estudo. Segundo Hill e Hill (2008), é normal que a taxa de resposta a um inquérito enviado por correio, por via eletrónica ou por via tradicional, seja de 30%.

6.6.1.2 Caraterização da amostra

A amostra é não probabilística de conveniência ou intencional, procurando garantir a sua heterogeneidade ou diversidade (Coutinho, 2015; Lopes, 2005), porque se escolheram organizações com base em critérios definidos *a priori*, a quem se solicitou a participação voluntária no estudo, não tendo o investigador controlo na constituição final

do grupo de participantes, quanto à sua representatividade por tipo de entidade, localização (NUT II) ou zona de influência das organizações que constituem a amostra recolhida. Daqui resulta uma seleção intencional da população-alvo, porque se procuraram inquirir sujeitos previamente escolhidos de acordo com critérios específicos e definidos no plano teórico (Aires, 2011). Considera-se que este procedimento é adequado à população e ao objetivo do estudo, já que se pretende validar os fatores que contribuem para a internacionalização dos destinos turísticos, segundo a perceção de quem decide sobre a organização, desenvolvimento e regulamentação do turismo em Portugal (Aires, 2011). Na caracterização da amostra consideram-se dois grupos de variáveis: as que caracterizam as organizações e as que são relativas aos sujeitos que preencheram o questionário. A caracterização das organizações inquiridas resulta da combinação de informação sobre o tipo de entidade, a sua localização por NUT II e o âmbito de influência da sua atividade (Quadro 43).

Quadro 43. Caracterização da amostra por características das DMO

		N	%
Tipo de entidade	Câmara municipal	102	69.4
	Associação de desenvolvimento e / ou de promoção	12	8.2
	Entidade pública de desenvolvimento e ordenamento do território	11	7.5
	Entidade regional de turismo	7	4.8
	Entidade representante do associativismo municipal	6	4.1
	Associação setorial	5	3.4
	Agência de promoção turística	2	1.4
	Missing values	2	1.4
	Total	147	100
Localização (NUT II)	Centro	47	32.0
	Norte	41	27.9
	Área Metropolitana de Lisboa	17	11.6
	Alentejo	15	10.2
	Algarve	10	6.8
	Região Autónoma dos Açores	8	5.4
	Região Autónoma da Madeira	7	4.8
	Missing values	2	1.4
Total	147	100	
Âmbito de influência	Local	104	70.7
	Regional	27	18.4
	Nacional	10	6.8
	Internacional	4	2.7
	Missing values	2	1.4
Total	147	100	

Fonte: Fonte: Elaboração própria com base no *output* do software SPSS (24.0)

Considerando a variável tipo de entidade (Quadro 43), verifica-se que a maior parte das respostas provém de câmaras municipais (69.4%). No entanto, se considerarmos a relação do número de respostas de cada tipo de entidade face ao número de entidades da mesma tipologia que constam da população global, verificamos que a maior parte dos respondentes integram as DMO ‘Entidades públicas de desenvolvimento e ordenamento do território’, designadamente:

- a) das sete entidades públicas de desenvolvimento e ordenamento do território contatadas, participaram todas no estudo, tendo-se recolhido onze questionários, o que representa uma taxa de resposta de 100% (recolheram-se três questionários da Região da Madeira, dois da Região Norte e dois da Região Centro, o que explica o total de onze questionários tal como se observa no quadro 44);
- b) das oito entidades de turismo identificadas recolheram-se sete questionários, o que representa uma taxa de resposta de 88%;
- c) do total das 308 câmaras municipais responderam 102, o que representa uma taxa de resposta de 33%;
- d) das sete agências de promoção turística existentes em Portugal responderam duas, o que representa uma taxa de resposta de 29%;
- e) das 27 entidades representantes do associativismo municipal, responderam 6 o que representa uma taxa de resposta de 22%;
- f) das 70 associações de desenvolvimento e / ou de promoção responderam 12, o que representa uma taxa de resposta de 17%;
- g) das 43 associações setoriais responderam cinco, o que representa uma taxa de resposta de 12%.

A análise dos quadros 42 e 43 indica que as DMO 'Entidades públicas de desenvolvimento e ordenamento do território', 'Entidades de turismo', 'Câmaras municipais' e 'Agências de promoção turística' são as que exibem uma percentagem de resposta que mais se aproxima da taxa global de resposta a este inquérito.

A distribuição da amostra por NUT II é a seguinte: 32.0% localizam-se na Região Centro, 27.9% na Região Norte, 10.2% na Área Metropolitana de Lisboa, 10.2% no Alentejo, 6.8% no Algarve, 5.4% na Região Autónoma dos Açores e 4.8% na Região Autónoma da Madeira (Quadro 43).

Por âmbito de influência observamos que 70.7% das DMO se avaliam como tendo um âmbito de influência local, 18.4% regional, 6.8% nacional e 2.7% internacional.

Cruzando as variáveis 'Tipo de Entidade' com 'NUT II' observamos que todas as entidades públicas de desenvolvimento e de ordenamento do território responderam ao questionário e nas Regiões Centro, Norte e na Região Autónoma da Madeira houve mais do que uma pessoa a participar neste estudo. As entidades regionais de turismo do Alentejo e do Norte não responderam ao questionário, verificando-se que as que se

situam na Região Centro e no Algarve contribuíram com mais do que uma resposta (Quadro 44).

Quadro 44. Distribuição das DMO por NUT II

Tipo de Entidade	Alentejo	Algarve	AM_Lisboa	Centro	Norte	RA_Madeira	RA_Açores	Missing Values	Total
Câmara Municipal	10	6	10	36	31	3	6		102
Associação de desenvolvimento e / ou de promoção	2	1	0	3	6	0	0		12
Entidade pública de desenvolvimento e ordenamento do território	1	1	1	2	2	3	1		11
Entidade regional de turismo	0	2	1	2	0	1	1		7
Entidade representante do associativismo municipal	0	0	1	3	2	0	0		6
Associação setorial	2	0	3	0	0	0	0		5
Agência de promoção turística	0	0	1	1	0	0	0		2
Missing values								2	2
Total	15	10	17	47	41	7	8	2	147

Fonte: Elaboração própria com base no *output* do software SPSS (24.0)

As variáveis sociodemográficas relativas aos sujeitos que participaram no estudo são: género, idade, habilitações literárias e posição ou função na organização (Quadro 45).

Quadro 45. Caracterização da amostra por características dos respondentes

		N	%
Género	Feminino	90	61.2
	Masculino	54	36.7
	Missing value	3	2.0
	Total	147	100
Idade	Entre 35 e 49 anos	93	63.3
	Entre 50 e 64 anos	31	21.1
	Entre 25 e 34 anos	19	12.9
	Entre 18 e 24 anos	1	0.7
	Missing value	3	2.0
Total	147	100	
Habilitações literárias	Licenciatura	67	45.6
	Mestrado	36	24.5
	Pós-Graduação	23	15.6
	Ensino Secundário (12º ano)	8	5.4
	Bacharelato	7	4.8
	Doutoramento	4	2.7
	Missing value	2	1.4
Total	147	100	
Posição / Função na organização	Técnico	101	68.7
	Outra	17	11.6
	Vereador (a)	5	3.4
	Chefe de divisão / serviços	5	3.4
	Chefe de unidade / coordenação	3	2.0
	Dirigente	1	0.7
	Secretária	1	0.7
	Técnico superior	1	0.7
	Assistente operacional	1	0.7
	Diretor	14	9.5
	Assessor	7	4.8
	Presidente	6	4.1
	Missing value	2	1.4
	Total	147	100

Fonte: Elaboração própria com base no *output* do software SPSS (24.0)

No quadro 45 verifica-se que a maior parte dos questionários foram preenchidos por pessoas do sexo feminino (61.2%); 130 participantes (88,4%) possuem habilitações literárias entre a licenciatura e o doutoramento; 63.3% encontram-se na faixa etária entre os 35 e os 49 anos de idade; e, 101 (68.7%) dos inquiridos desempenham funções técnicas e 41 funções de chefia / coordenação ou direção superior (27.9%).

6.6.2 Técnicas de recolha de dados

Um dos propósitos de uma investigação é recolher dados que permitam compreender o objeto de estudo, bem como as relações entre os conceitos teóricos que com ele se associam. Neste sentido, procurou-se identificar o corpo de conhecimento que apontasse a direção a seguir, ajudasse a refinar o problema de investigação de partida, bem como sugerisse os procedimentos metodológicos mais adequados ao planeamento da investigação empírica (Coutinho, 2015). Equacionaram-se três momentos de recolha de dados, respeitando o primeiro ao estabelecimento de um vínculo entre o fenómeno em estudo e o conhecimento existente (estado da arte), o segundo à identificação de estudos empíricos clarificadores do quadro concetual (revisão sistemática da literatura) e o terceiro à recolha de dados empíricos junto dos *stakeholders* considerados relevantes, face aos critérios previamente definidos (inquérito por questionário às DMO). Cada uma destas fases contribuiu com *outputs* para a fase seguinte, designadamente:

- a) no primeiro momento identificaram-se os descritores ou palavras-chave que sustentaram a revisão sistemática da literatura;
- b) no segundo momento validou-se teoricamente o modelo de internacionalização de destinos turísticos, refinando os fatores que o constituem e que deram origem aos itens formulados no questionário;
- c) o terceiro momento conduziu à validação empírica do modelo de internacionalização de destinos, cuja interpretação dos resultados permitiu operacionalizar fatores, avançar no conhecimento e na identificação de recomendações para trabalhos futuros.

6.6.2.1 Revisão da literatura (estado da arte)

Na primeira parte desta tese, constituída pelos capítulos 2, 3 e 4, realizou-se a revisão da literatura tendo em vista formular uma visão geral do problema que permitisse uma melhor compreensão do fenómeno em estudo (Aires, 2011; Belhassen & Caton, 2009; Benckendorff & Zehrer, 2013; Coutinho, 2015; Creswell, 2007). Procurou-se, ainda,

identificar a família científica na qual se apoia a presente investigação, ficando claro que é sobretudo na economia e na geografia do turismo que se produz conhecimento que relaciona os conceitos estudados (turismo, destinos, DMO e internacionalização) e os organizam numa perspetiva sistémica conducente à identificação dos fatores que sustentam o estudo sobre a internacionalização dos destinos turísticos. A revisão da literatura, nesta fase, procurou ser o mais abrangente possível, pelo que a pesquisa incidu num conjunto alargado de bases bibliográficas, disponíveis em formato digital ou em suporte físico, tais como:

- a) material em suporte físico
 - i) acervo bibliotecário do Instituto Politécnico de Coimbra;
 - ii) acervo bibliotecário da Universidade de Aveiro;
- b) material em suporte digital em bases de dados
 - i) DIALNET (<http://dialnet.unirioja.es>);
 - ii) EBSCO (<http://www.ebscohost.com/>);
 - iii) ERIC (<http://www.eric.ed.gov/>);
 - iv) LATININDEX (<http://www.latindex.org/latindex/inicio>);
 - v) Portal Periódicos/CAPES (<https://periódicos.capes.gov.br/>);
 - vi) ProQuest (<http://www.proquest.com/>);
 - vii) REDIB (<https://www.redib.org/pt-pt>);
 - viii) SCIELO (<http://www.scielo.org/>);
 - ix) SCOPUS (<http://www.scopus.com>);
- c) pesquisa no sistema
 - i) Google Académico (<https://scholar.google.pt/>);
 - ii) ResearchGate (<https://www.researchgate.net/>).

Foram selecionados 234 documentos que permitiram extrair informação relevante sobre os conceitos de turismo, destinos, DMO, internacionalização, dimensão económica / competitividade, dimensão estratégica / redes, dimensão territorial / governança e fatores e, principalmente, sobre as relações entre estes conceitos, no âmbito da internacionalização dos destinos. No quadro 46 sistematiza-se a distribuição dos autores por tema, tendo tido por critério associar cada publicação a um tema, sempre que esta foi citada pela primeira vez.

Quadro 46. Revisão da literatura por temas

CONCEITOS	AUTORES
Turismo	Ascanio (1998, 2010); Bonetti et al. (2006); Booms e Bitner (1980); Burns e Novelli (2007); Butler (1980); Cohen (1984); Cooper et al. (2001); Costa (1996, 2001a, 2001b, 2005, 2014); Cunha (2001); Dalonso et al. (2012); Goeldner et al. (2002); Graburn (1983); Gray (1982); Horner (2000); Ignarra (2003); Lanfant (1980); Mathieson e Wall (1982); McIntosh et al. (1995); Moesch (2002); Pearce (1987, 1979, 2013); Randall e Theobald (1998); Rejowski (1996); Ryan (1991); Sancho (1998); Smith (1983); Torre (1992); Tribe (1997); UNWTO (2001)
Destinos	Ávila-Bercial e Barrado-Timon (2005); Blain et al. (2005); Cardoso (2011); Carneiro et al. (2013); Haugland et al. (2011); Herrera (2012); Laesser e Beritelli (2013); Mira et al. (2016); Mira et al. (2017); Murphy et al. (2000); Oliveira (2014); Park e Jamieson (2009); Pechlaner et al. (2014); Prats et al. (2008); Rodriguez-Herrera (2012); Sainaghi (2006); Saraniemi e Kilänen (2011); Spyriadis et al. (2013); Stafford (2012); Valls et al. (2004)
DMO	Beritelli e Laesser (2014); Beritelli et al. (2015); Bieger et al. (2009); Bornhorst et al. (2010); Edgell e Swanson (2013); Flores (2009); Gretzel et al. (2006); Gretzel et al. (2012); Hristov (2015); Hristov e Zehrer (2015); Merinero-Rodriguez (2008); Pearce e Schänzel (2013); Presenza et al. (2005); Sheehan e Ritchie (2005); Soteriou e Coccossis (2010); Stevenson et al. (2008); Volgger e Pechlaner (2014); Wang (2011); Zach (2012)
Internacionalização	Alonso (1994); Araújo (2013); Axinn e Mattysens (2001); Ayoun et al. (2010); Azevedo et al. (2013); Baena-Graciá e Cerviño-Fernández (2009); Borini et al. (2006); Breda (2010); Breda e Costa (2014); Breda et al. (2004, 2006, 2008); Brito (1993); Carlsson (2006); Carvalho e Dib (2013); Coles e Hall (2008); Costa (2004); Coviello e McAuley (1999); Dal-Soto et al. (2007); Daszkiewicz (2014); Daszkiewicz e Wach (2012); Della-Corte (2013); Dias (2007); Dunning (1988); Engelbertink (2010); Ferreira et al. (2011); Figueiredo e Grieco (2013); Gorcheva (2011); Jones e Coviello (2005); Kovacs et al. (2011); Mejri e Umamoto (2010); Menezes e Filho (2009); Moraes et al. (2009); Neto e Francisco (2011); Oliveira et al. (2012); Pillmayer e Sherle (2014); Prates e Balbinot (2010); Riege et al. (2008); Ruzzier et al. (2006); Sánchez-Marín e Monreal-Pérez (2013); Valenzuela-Martínez (2000); Wach (2014a, 2014b); Whitelock (2002); Yeoman e Beeton (2014)
Dimensão econômica / Competitividade	Armenski et al. (2012); Assaf e Dwyer (2013); Azzopardi e Nash (2013); Barbosa et al. (2010); Bartha e Gubik (2014); Buhalis (2000); Crouch (2011); Ritchie e Crouch (1999); Dwyer e Kim (2003); Dwyer et al. (2000); Dwyer et al. (2003); Dwyer et al. (2004); Dwyer et al. (2012); Dwyer et al. (2014); Estevão e Ferreira (2015); Fernando e Long (2012); Fleury e Fleury (2003); Gomezel e Omerzel (2011); Gomezelj e Mihalič (2008); Gómez-Suárez e Valenzuela-Martínez (2000); Heath (2003); Kozak e Rimmington (1999); Martínez-García e Celma (2013); Omerzel (2006); Peng (2009); Pike e Page (2014); Pyo (2010); Ritchie e Crouch (2003, 2010); Ruiz e Gândara (2013); Tsai et al. (2009); Vieira e Hoffmann (2013)
Dimensão estratégica / Redes	Amaral (2014); Andion (2003); Baggio (2008, 2011); Baggio et al. (2010a, 2010b, 2013); Brás et al. (2010); Chetty e Agndal (2008); Chisholm (1996); Chiva et al. (2014); Cooper (2006); Costa et al. (2008); Farmaki (2015); Faulkner (1997); Fletcher (2001, 2008); Foster-Fishman et al. (2001); Franco e Estevão (2010); Gibson e Lynch (2007); Gomes (1991); Gomez-Conde et al. (2013); Gibson et al. (2007); Hadley et al. (2003); Hjalager (2010); Hoffmann (2002); Hosseini e Dadfar (2012); Jiménez et al. (2010); Michael (2007); Minguzzi (2006); Mira (2011); Morrison et al. (2004); Panyik et al. (2011); Parra-López e Calero-García (2010); Polese e Minguzzi (2010); Robyn et al. (2004); Rundh (2001); Vale e Lopes (2010)
Dimensão territorial / Governança	Asheim et al. (2011); Aydalot (1986); Bramwell (2010, 2011); Bramwell e Lane (2012); Canet (2004); Czernek (2013); Dredge (2006); Dredge e Jenkins (2003, 2011); Durán-Fuentes (2013); Emans e van Tuuren (1998); Erkus-Öztürk (2009); Fernandes (2014); Fernandes e Eusébio (2014); Hall (2012); Hall e Campos (2014); Kim et al. (2005); Morgan (2004a, 2004b, 2007); Moulaert (2005); Moulaert e Sekia (2003); Nilsson et al. (2010); Putnam (2000); Ricardo (2000); Robertson (2011); Ruhanen et al. (2010); Sabino et al. (2005); Stevic e Breda (2014); Tremblay (1998); Trentin (2016); Valente e t al. (2015); Wray (2009); Zahra (2011)
Fatores	Choi e Sirakaya (2006); Comissão Europeia (2013); Dupeyras e MacCallum (2013); Lozano-Oyola et al. (2012); Spink e Merrill-Sands (1999); UNWTO (2000, 2003, 2004, 2010, 2012)

Fonte: Elaboração própria

Esta relação entre os conceitos estudados fundamenta a organização das dimensões e fatores propostos na primeira versão do modelo sobre internacionalização de destinos turísticos, apresentada no final do capítulo 4 (Figura 21). Esta fase contribuiu com conhecimento relevante para a formulação dos objetivos de investigação.

Contudo, a construção deste modelo revelou a necessidade de melhor especificar ou refinar as dimensões e os fatores que contribuem para o processo de internacionalização dos destinos, pelo que se optou por realizar uma revisão sistemática da literatura, apoiada nos descritores já operacionalizados neste modelo.

6.6.2.2 Revisão sistemática da literatura

Explicitar as dimensões e os fatores propostos no modelo concetual pela identificação e análise dos estudos primários foi o objetivo desta fase da investigação, tendo-se utilizado a técnica de pesquisa *snow-ball* (Aires, 2011; Belhassen & Caton, 2009; Benckendorff & Zehrer, 2013; Coutinho, 2015; Creswell, 2007; Vinuto, 2014).

A consulta dos documentos foi realizada na base bibliográfica *SCOPUS*, no motor de busca *Google Académico* e na plataforma *ResearchGate*, por se ter percebido que a produção científica mais recente sobre este tema tem sido disponibilizada, principalmente, por estes motores de busca. Selecionaram-se 76 publicações e retiveram-se para análise 36 documentos. As diferentes etapas deste processo apresentam-se de forma detalhada no capítulo 5 e no apêndice 4, relativos à constituição da amostra documental. Por este motivo, apresenta-se aqui uma síntese desta etapa da investigação, visando salientar a relação sequencial entre os diferentes momentos de recolha de dados, bem como a sua importância na criação de conhecimento relevante, fundamental para a continuidade dos passos seguintes da investigação.

A revisão sistemática da literatura permitiu validar teoricamente o modelo concetual proposto, explicitar as relações entre as variáveis, ajudou a refinar o problema de investigação, deu pistas para a seleção da população-alvo, consolidando o planeamento da investigação empírica. Também forneceu as bases teóricas para a formulação das hipóteses de investigação e sugeriu ideias e procedimentos metodológicos, dando sentido concetual ao estudo empírico.

6.6.2.3 Inquérito

6.6.2.3.1 Inquérito por questionário autoadministrado: características, vantagens e desvantagens

Atendendo aos objetivos que nortearam a conceptualização desta investigação e ao tipo de dados a recolher em campo, o inquérito por questionário autoadministrado afigurou-se a técnica mais adequada, porque:

Consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer ponto que interesse aos investigadores. (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 188)

Pode-se, assim, referir que o inquérito por questionário permite proceder à inventariação, relativamente estruturada de opiniões, atitudes, representações, comportamentos e motivações (Quivy & Campenhoudt, 1998; Rossi, Wright & Anderson, 1983), sendo um dos métodos mais utilizados em ciências sociais e aquele que melhor nos permite controlar a situação, dado que é o próprio investigador que define e coloca as questões (Ghiglione & Matalon, 2005). Refira-se ainda o facto de o questionário apresentar a vantagem de se ajustar de forma precisa aos objetivos propostos, garantindo o anonimato e a confidencialidade das respostas (Bell, 2010). Dado que o propósito é inquirir membros que representam a gestão de topo das DMO portuguesas com responsabilidades no turismo, o anonimato e a confidencialidade das respostas é uma condição imprescindível para se obterem respostas autênticas, minimizando-se o problema da deseabilidade social, comparativamente a outras técnicas de recolha de dados tal como a entrevista (DeVellis, 1991; Hill & Hill, 2008). O respeito pela privacidade dos sujeitos é outra das vantagens. Acresce que o questionário não necessita de ser respondido no imediato, dando facilidades ao respondente de gerir o seu tempo na resposta ao mesmo, possibilitando obter um cenário amplo da área de investigação, pelo que:

A opção por um questionário anónimo autoadministrado implica “menor reatividade” por parte dos sujeitos inquiridos. O inquérito por questionário autoadministrado traduz-se efetivamente, por uma interferência mínima do investigador, ainda que a própria formulação das perguntas contribua de modo decisivo para a definição social das situações. (Alferes, 1997, p. 102)

Neste sentido, os descritores de opinião devem ser passíveis de registar variações nas respostas, sob a forma de graus de intensidade, permitindo assim uma maior

flexibilidade nas mesmas. Apesar de os questionários utilizarem, usualmente, questões fechadas, estas possuem maior poder discriminativo quando são formuladas na modalidade de escolha múltipla, comparativamente às questões de escolha dicotómica (Ghiglione & Matalon, 2005).

Na figura 33 apresentam-se as nove etapas adotadas na investigação por inquérito, propostas por Schuman e Kalton (1985): Quem [1] pergunta o quê [2], a quem [3], como [4], onde [5], quando [6] e porquê [7]? Quais são as interpretações e implicações [9] das respostas obtidas [8]? Estas questões definem as diferentes etapas a seguir numa investigação por inquérito.

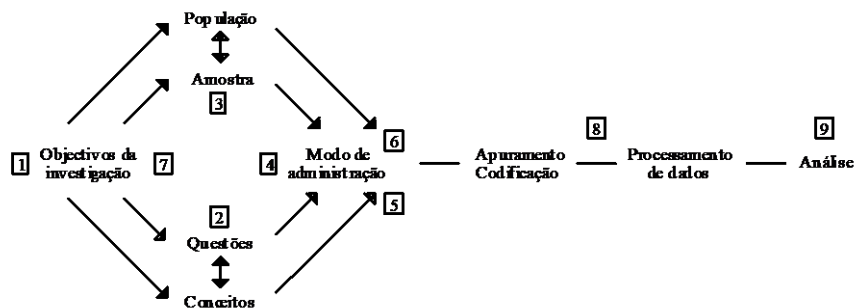


Figura 33. Etapas na investigação por inquérito
Fonte: Schuman e Kalton (1985, p. 641)

Não obstante as vantagens da investigação por questionário, referem-se aqui as desvantagens ou limitações, designadamente as que se consideram mais relevantes nesta investigação. Adverte-se para a necessidade de o investigador fornecer no próprio instrumento de medida instruções claras, face à impossibilidade que o respondente frequentemente tem de esclarecer as suas dúvidas no momento da resposta (Anderson & Arsenault, 1999). O questionário deve também evitar ter instruções muito longas, para não se correr o risco de o respondente não lhes prestar a devida atenção ou, simplesmente, não as ler. A apresentação deve ser a mais cuidada possível.

Em suma, o investigador fica privado de se certificar que as instruções, o sentido das questões e as opções de resposta sejam corretamente apreendidos pelos respondentes. Com vista à superação destas limitações, foi uma preocupação a formulação de descritores claros, evitando linguagem ambígua e de difícil interpretação. Evitou-se ainda formular descritores na negativa, precisamente para prevenir erros de interpretação ou entendimento por parte dos respondentes. No quadro 47 apresentam-se as características desejáveis dos itens atitudinais que nortearam a elaboração dos itens.

Teve-se particular atenção a erros frequentes, tais como a utilização de questões duplas, de falsas premissas e de duplas negativas (Fink, 2002; Mciver & Carmines, 1981).

Quadro 47. Características desejáveis dos itens atitudinais

1.	Evitar frases que se refiram mais ao passado do que ao presente.
2.	Evitar frases factuais ou suscetíveis de serem interpretadas como factuais.
3.	Evitar frases que possam ser interpretadas em mais do que um sentido.
4.	Evitar frases que são irrelevantes para o objeto psicológico em estudo.
5.	Evitar frases suscetíveis de serem aprovadas por quase todas as pessoas ou por quase nenhuma.
6.	Selecionar frases que supostamente cobrem a gama completa da escala afetiva em questão.
7.	Manter a linguagem simples, clara e direta.
8.	Cada frase deve conter só uma ideia completa.
9.	Frases contendo universais tais como <i>todos</i> , <i>sempre</i> , <i>nenhum</i> e <i>nunca</i> frequentemente introduzem ambiguidade e devem ser evitadas.
10.	Palavras tais como <i>somente</i> , <i>precisamente</i> , <i>meramente</i> e outras de natureza similar devem ser usadas com cuidado e moderação na redação das frases.
11.	Sempre que possível, as frases devem ter a forma de afirmações simples e não de afirmações compostas ou complexas.
12.	Dar particular atenção a erros frequentes, tais como a utilização de <i>questões duplas</i> , de <i>falsas premissas</i> e de <i>duplas negativas</i> .

Fonte: Edwards1(957, citado por Mciver & Carmines, 1981, p. 19)

Teve-se também em conta os critérios sugeridos por Angleitner, John, e Lohr (1986) para a avaliação do grau de compreensibilidade, ambiguidade e abstração dos itens (Quadro 48).

Quadro 48. Critérios de avaliação do grau de compreensibilidade, ambiguidade e abstração dos itens

A. Compreensão	
1.	Compreende imediatamente o item após a primeira leitura.
2.	Depois da primeira leitura, tem que voltar a ler algumas partes do item.
3.	Depois da primeira leitura, pelo menos uma parte do item é completamente incompreensível.
4.	Para compreender o item, tem que aplicar conscientemente regras gramaticais ou lê-lo, pelo menos três vezes.
B. Ambiguidade	
1.	O item não comporta qualquer ambiguidade.
2.	Só sendo muito exigente se poderá descobrir uma ligeira ambiguidade, a qual, contudo, não tem consequências práticas.
3.	Se lermos cuidadosamente o item e refletirmos sobre as possíveis respostas, torna-se evidente que o item não pode ser respondido sem ambiguidade.
4.	O item é obviamente ambíguo.
A. Abstração	
1.	O item é concreto em todos os seus aspetos.
2.	Os aspetos importantes do item estão redigidos em termos concretos; a impressão global é correta.
3.	Os aspetos importantes do item estão redigidos em termos abstratos; a impressão global é abstrata.
4.	O item não tem qualquer referência concreta.

Fonte: Angleitner, John e Lohr (1986, p. 85)

Por último, menciona-se o problema da validade das conclusões alcançadas, relativas, concretamente, ao estabelecimento de condições que visam garantir a validade

interna da investigação em causa (Cook & Campbell, 1979), e que justificam a perspetiva relacional subjacente ao presente estudo empírico:

Contrariamente às investigações de tipo experimental, em que a variação sistemática dos fatores experimentais e o controlo correlativo dos fatores classificatórios e dos pseudo fatores permitem garantir a *validade interna* das conclusões, nas investigações por inquérito só em condições muito especiais é possível afirmar de modo inequívoco a corroboração de hipóteses teóricas que explicitem relações de causalidade entre os respetivos termos [...]. Dito de outro modo, e se quisermos ser rigorosos, as hipóteses e previsões numa investigação por inquérito limitam-se, na maioria dos casos, ao simples enunciado de relações de covariação. [...]. a tónica é colocada na identificação de padrões de associação entre duas ou mais variáveis. (Alferes, 1997, pp. 103-104)

6.6.2.3.2 Apresentação do questionário QIDT: estrutura e conteúdo

Tendo como suporte o estudo concetual apresentado no capítulo 5 e devido à falta de instrumentos que avaliem o processo de internacionalização dos destinos foi elaborado um instrumento de medida, que visa dar resposta ao problema de investigação subjacente a esta tese. Este instrumento, construído no formato de inquérito por questionário autoadministrado, foi designado de *Questionário de Internacionalização de Destinos Turísticos* (QIDT).

O QIDT pretende ser uma medida padronizada de avaliação dos fatores que contribuem para a internacionalização dos destinos turísticos. Com base na literatura existente na área, procurou-se criar uma diversidade de descritores (que resultaram em itens), que realçam as dimensões subjacentes à internacionalização dos destinos: território (identificação e mapeamento do destino), produto (competitividade e posicionamento dos destinos e dos produtos), governança dos destinos (desenvolvimento em rede) e função das DMO (projeto do destino visando a sua internacionalização). Chama-se a atenção para o facto de que a dimensão produto foi subdividida em duas escalas, uma referente ao destino, enquanto produto turístico global, e a outra respeitante aos produtos e serviços existentes no destino.

A elaboração dos itens do QIDT, tal como já se tinha referido, resultou da operacionalização dos descritores identificados na literatura, apresentados no capítulo 5 (cf. Figura 30), cuja análise de conteúdo produziu resultados que permitiram organizar os dados teóricos em dimensões e fatores. As dimensões definidas - território, produto, governança e DMO -, conduziram à sistematização dos fatores em:

- a) fatores estruturantes que incluem os fatores ‘atores’, ‘caraterísticas’, ‘limites’, ‘recursos’, ‘atratividade’, ‘conhecimento’, ‘empreendedorismo’, ‘inovação’, ‘qualidade’, ‘marketing’ e ‘recursos humanos e tecnológicos’;
- b) fatores integradores que incluem os fatores ‘avaliação’, ‘colaboração’, ‘planeamento’, ‘rede de *stakeholders*’ e ‘gestão estratégica do destino’.

Uma vez que as questões de produção aberta foram já apresentadas e tratadas no estudo documental, onde se obtiveram perspetivas detalhadas e abrangentes da produção científica sobre esta matéria, o QIDT contempla principalmente questões de seleção (Rossi, Wright & Anderson, 1983). Contudo, no final de cada uma das escalas colocou-se uma pergunta aberta (*Outros. Quais?*), dando a possibilidade aos participantes de enriquecerem este estudo com informações novas ainda não exploradas, que explicitam ou estendem as respostas de algumas das questões de seleção.

A estrutura deste instrumento é composta por sete partes, designadamente (cf Apêndice 7):

1. *Introdução*, onde é explicitada a natureza e o âmbito do estudo, a garantia da confidencialidade e do anonimato das respostas. Esta parte corresponde à carta de apresentação que acompanhava o questionário, bem como a uma breve introdução apresentada no início do preenchimento deste instrumento.
2. *Medida de avaliação da identificação territorial dos destinos turísticos*, tendo em vista o seu mapeamento. Elaboraram-se 21 itens de avaliação dos quatro fatores que caracterizam a dimensão territorial, distribuídos da seguinte forma:
 - a) atores (TA): cinco itens;
 - b) caraterísticas (TC): seis itens;
 - c) limites (TL): três itens;
 - d) recursos (TR): sete itens.

No quadro 49 apresenta-se de forma detalhada a relação entre os fatores de internacionalização de destinos e a revisão da literatura que fundamenta a construção desta escala de medida, quanto à dimensão território.

Quadro 49. Fatores que avaliam a dimensão território

Fatores	Itens	Autores
Atores (TA)	Públicos	Badulescu et al. (2016); Makkonen e Williams (2016); Więckowski e Cerić (2016)
	Privados	Badulescu et al. (2016); Makkonen e Williams (2016); Więckowski e Cerić (2016)
	Residentes	Badulescu et al. (2016); Freestone (2007); Makkonen e Williams (2016)
	Visitantes	Bohlin et al. (2016); Sanz-Ibáñez e Clavé (2016); Więckowski e Cerić (2016)
Caraterísticas (TC)	Identidade	Blasco et al. (2014b); Nilsson et al. (2010); Sarasa (2015); Sertakova et al. (2016); Soares et al. (2015); Scuttari et al. (2016)
	Conhecimento	Badulescu et al. (2016); Bannò et al. (2015); De Noni et al. (2014); Makkonen e Williams (2016)
	Qualidade de vida	Bohlin et al. (2016); De Noni et al. (2014); Freestone (2007)
	Oportunidades	Badulescu et al. (2016); Bholin et al. (2016) Blasco et al. (2014a); Timothy et al. (2016); Vodeb e Rudež (2016); Volgger e Pechlaner (2015)
Limites (TL)	Negócios	Badulescu et al. (2016); Bannò et al. (2015); Bholin et al. (2016); Blasco et al. (2014a); Timothy et al. (2016); Vodeb e Rudež (2016); Volgger e Pechlaner (2015)
	Geográficos	Escach e Vaudor (2014); Faludi (2016); Prokkola e Lois (2016)
	Culturais	Blasco (2014b); Brouder e Ioannides (2014)
	Administrativos	Badulescu et al. (2016); Blasco et al. (2014b); Sarasa (2015)
Recursos (TR)	Naturais	Timothy et al. (2016); Weidenfeld (2013)
	Culturais	Timothy et al. (2016); Szytniewski et al. (2017); Weidenfeld (2013)
	Financeiros	Bannò et al. (2015); Bholin et al. (2016); Badulescu, et al. (2016); Volgger e Pechlaner (2015)
	Suporte	Bernabé e Hernández (2016); Bohlin et al. (2016); Ferdinand e Williams (2013); Getz e Page (2016); Rovira (2016); Wieckowski e Cerić (2013); Timothy et al. (2016)

Fonte: Elaboração própria

3. *Medida de avaliação da competitividade dos destinos turísticos*, através da validação dos fatores que contribuem para o seu posicionamento. Esta escala comporta 24 itens de avaliação dos quatro fatores que caraterizam a dimensão destino enquanto produto global, distribuídos da seguinte forma:

- a) atratividade (PA): seis itens
- b) conhecimento (PC): oito itens;
- c) inovação (PI): cinco itens;
- d) marketing (PM): cinco itens.

No quadro 50 apresenta-se de forma detalhada a associação entre os fatores e a revisão da literatura que fundamenta a construção desta escala de medida, quanto à dimensão destino enquanto produto.

Quadro 50. Fatores que avaliam a dimensão destino enquanto produto

Fatores	Itens	Autores
Atratividade (PA)	Experiência turística	Badulescu et al. (2016); Bernabé e Hernández (2016); Bohlin et al. (2016); Booyens e Rogerson (2015, 2016); Clavé e Wilson (2017); Sanz-Ibáñez e Clavé (2016); Sarasa (2015); Soares et al. (2015); Szytniewski et al. (2017); Rovira (2016); Vermeulen (2016); Vodeb e Rudež (2016)
Conhecimento (PC)	Transferência de conhecimento	Booyens (2016); Booyens e Rogerson (2015, 2016); Makkonen e Rhode (2016); Makkonen e Weidenfeld (2016); Sarasa (2015); Volgger e Pechlaner (2015)
Inovação (PI)	Produtos e serviços de base endógena	Booyens (2016); Booyens e Rogerson (2015); Clavé e Wilson (2017); De Noni et al. (2014); Makkonen e Rhode (2016); Sarasa (2015); Soares et al. (2015); Szytniewski et al. (2017); Rovira (2016); Vodeb e Rudež (2016)
Marketing (PM)	Marca	Brouder e Ioannides (2014); Blasco et al. (2014b); Nilsson et al. (2010); Rovira (2016); Sertakova et al. (2016); Timothy et al. (2016)
	Mercados	Badulescu et al. (2016); Bernabé e Hernández (2016); Bohlin et al. (2016); Booyens e Rogerson (2015, 2016); Clavé e Wilson (2017); Sanz-Ibáñez e Clavé (2016); Sarasa (2015); Soares et al. (2015); Szytniewski et al. (2017); Rovira (2016); Vermeulen (2016); Vodeb e Rudež (2016)

Fonte: Elaboração própria

4. *Medida de avaliação da competitividade do produto*, através da validação dos fatores que contribuem para o posicionamento de produtos e de serviços do destino. Esta escala comporta 20 itens de avaliação dos quatro fatores que caracterizam a dimensão produto, distribuídos da seguinte forma:

- a) empreendedorismo (PE): seis itens;
- b) qualidade (PQ): oito itens;
- c) recursos humanos (PRH): três itens;
- d) recursos tecnológicos (PRT): três itens.

No quadro 51 apresenta-se de forma detalhada a associação entre os fatores e a revisão da literatura que fundamenta a construção desta escala de medida, quanto à dimensão produto.

Quadro 51. Fatores que avaliam a dimensão produto

Fatores	Itens	Autores
Empreendedorismo (PE)	Negócios	Blasco et al. (2014b); Bohlin et al. (2016); De Noni et al. (2014); Getz e Page (2016)
	Oportunidades	Bannò et al. (2015); De Noni et al. (2014); Timothy et al. (2016)
	Investimento	Booyens (2016); Vermeulen (2016); Vodeb e Rudež (2016); Volgger e Pechlaner (2015)
Qualidade (PQ)	Avaliação de resultados	Bernabé e Hernández (2016); Sarasa (2015); Soares et al. (2015)
	Satisfação dos turistas	Blasco et al. (2014b); Sanz-Ibáñez e Clavé (2016); Volgger e Pechlaner (2015); Weidenfeld (2013)
	Satisfação dos residentes	De Noni et al. (2014); Rovira (2016); Taecharungroj (2016); Weidenfeld (2013)
Recursos humanos (PRH)	Formação	Badulescu et al. (2016); De Noni et al. (2014); Ferdinand e Williams (2013); Makkonen e Williams (2016); Sakharchuk et al. (2013)
	Qualificação	Badulescu et al. (2016); De Noni et al. (2014); Ferdinand e Williams (2013); Makkonen e Williams (2016); Sakharchuk et al. (2013)
Recursos tecnológicos (PRT)	Produção	Booyens (2016); Brouder e Ioannides (2014); Clavé e Wilson (2017); Vodeb e Rudež (2016); Nilsson et al. (2010)
	Promoção	Booyens (2016); Booyens e Rogerson (2016); Clavé e Wilson (2017); Escah e Vaudor (2014); Vodeb e Rudež (2016)
	Comercialização	Blasco et al. (2014b); Bohlin et al. (2016); Blasco (2014); Sanz-Ibáñez e Clavé (2016); Weidenfeld (2013)

Fonte: Elaboração própria

5. *Medida de avaliação da governança dos destinos turísticos*, através da validação dos fatores que contribuem para o seu desenvolvimento. Esta escala comporta 19 itens de avaliação dos quatro fatores que caracterizam a dimensão governança, distribuídos da seguinte forma:

- a) avaliação (GA): um item;
- b) colaboração (GC): seis itens;
- c) planeamento (GP): cinco itens;
- d) redes (GR): sete itens.

No quadro 52 apresenta-se de forma detalhada a associação entre os fatores e a revisão da literatura que fundamenta a construção desta escala de medida, quanto à dimensão governança.

Quadro 52. Fatores que avaliam a dimensão governança

Fatores	Itens	Autores
Avaliação (GA)	Resultados do destino	Badulescu et al (2016); Bholin et al. (2016); Bannò et al. (2015); Booyens e Rogerson (2015); Getz e Page (2016)
	Envolvimento dos <i>stakeholders</i> na liderança do destino	Farmaki (2015); Mintzeberg (1979, 1983); Vodeb e Rudež (2016)
Colaboração (GC)	Envolvimento dos <i>stakeholders</i> nas decisões do destino	Badulescu et al. (2016); Bernabé e Hernández (2016); Bohlin et al. (2016); Booyens (2016); Brouder e Ioannides (2014); De Noni et al. (2014); Escah e Vaudor (2014); Farmaki (2015); Mintzeberg (1979, 1983); Sanz-Ibáñez e Clavé (2016); Sarasa (2015); Vodeb e Rudež (2016); Weidenfeld (2013)
	Envolvimento dos residentes no projeto do destino	Badulescu et al. (2016); Booyens e Rogerson (2015); Makkonen e Rhode (2016); Sarasa (2015); Soares et al. (2015); Vermeulen (2015)
	Envolvimento dos <i>stakeholders</i> na qualificação dos recursos humanos	Blasco et al (2014a); Weidenfeld (2013)
	Partilha de recursos entre os <i>stakeholders</i>	Booyens e Rogerson (2015); Soares et al. (2015); Vermeulen (2015)
	Proximidade cultural entre os <i>stakeholders</i>	Blasco et al (2014a); Booyens e Rogerson (2015)
	Planeamento (GP)	Planeamento do projeto do destino
Participação pública na definição das políticas do destino		Booyens e Rogerson (2015); Makkonen e Rhode (2016); Sertakova et al. (2016)
Planeamento em rede da oferta turística		Bernabé Hernández (2016); Blasco et al. (2014a); Blasco et al. (2014b); Escah e Vaudor (2014); Farmaki (2015)
Planeamento de infraestruturas do destino		Bernabé Hernández (2016); Blasco et al. (2014a); Blasco et al. (2014b); Escah e Vaudor (2014); Farmaki (2015)
Políticas de fixação de recursos humanos qualificados		Bernabé e Hernández (2016); Escach e Vaudor (2014); Sarasa (2015)
Redes (GR)	Redes de promoção do destino	Rovira (2016); Sertakova et al. (2016)
	Redes de inovação	Makkonen e Rhode (2016); Sanz-Ibáñez e Clavé (2016); Scuttari et al. (2016); Sertakova et al. (2016)
	Redes de conhecimento	Sanz-Ibáñez e Clavé (2016); Sarasa (2015); Scuttari et al. (2016); Sertakova et al. (2016)
	Redes internacionais	Bohlin et al. (2016); Brouder e Ioannides (2014)
	Redes interdestinos	Blasco et al. (2014a); Bohlin et al. (2016); Farmaki (2015); Ferdinand (2013); Makkonen e Rhode (2016)
	Redes interorganizacionais	Blasco et al. (2014a); Bohlin et al. (2016); Clavé e Wilson (2017); Farmaki (2015); Volgger e Pechlaner (2015)
	Redes de desenvolvimento	Booyens (2016); Escah e Vaudor (2014); Booyens e Rogerson (2015); Booyens e Rogerson (2016); Volgger e Pechlaner (2015)

Fonte: Elaboração própria

6. *Medida de avaliação da função das DMO na gestão dos destinos turísticos*, no que respeita à validação dos fatores que contribuem para a gestão do projeto do destino. Esta escala comporta 22 itens de avaliação dos três fatores que caracterizam a dimensão DMO, distribuídos da seguinte forma:

- a) governança (DMOG): nove itens;
- b) produto (DMOP): oito itens;
- c) território (DMOT): cinco itens.

No quadro 53 apresenta-se de forma detalhada a associação entre os fatores e a revisão da literatura que fundamenta a construção desta escala de medida, quanto à dimensão DMO.

Quadro 53. Fatores que avaliam a dimensão DMO

Fatores	Itens	Autores
Governança (DMOG)	Definição das políticas do destino	Badulescu et al. (2016); Booyens (2016); Makkonen e Williams (2016)
	Coordenação do projeto do destino	Blasco et al. (2014a); Booyens (2016); Escah e Vaudor (2014); Vodeb e Rudež (2016); Volgger e Pechlaner, 2015; Weidenfeld (2013); Yeoman e Beeton (2014)
	Coordenação das redes de stakeholders	Booyens (2016); Makkonen e Rhode (2016); Sanz-Ibáñez e Clavé (2016); Volgger e Pechlaner (2015)
	Coordenação dos serviços turísticos	Badulescu et al. (2016); Escah e Vaudor (2014); Farmaki (2015)
	Gestão de redes de comercialização de produtos e de serviços turísticos	Badulescu et al. (2016); Bernabé e Hernández (2016); Escah e Vaudor (2014); Farmaki (2015)
	Gestão do processo de mudança	Booyens e Rogerson (2015); Brouder e Ioannides (2014); Soares et al. (2015)
	Participação na gestão do investimento no destino	Badulescu et al. (2016); Bholin et al. (2016); Booyens (2016); Nilsson et al. (2010)
	Gestão do orçamento disponível para o turismo no destino	Blasco et al. (2014b); Bholin et al. (2016); Booyens (2016); Nilsson et al. (2010)
	Internacionalização do destino	Makkonen e Rhode (2016); Weickowski e Cerić (2016); Weidenfeld (2013); Yeoman e Beeton (2014)
Produto (DMOP)	Gestão integrada dos mercados	Blasco et al. (2014b); Getz e Page (2016); Nilsson et al. (2010)
	Gestão integrada do marketing	Blasco et al. (2014b); De Noni (2014); Sakharchuk et al. (2013); Vermeulen (2016); Vodeb e Rudež (2016)
	Desenvolvimento dos recursos humanos	De Noni et al. (2014); Ferdinand e Williams (2013); Sakharchuk et al. (2013)
	Definição das condições de trabalho em turismo	De Noni et al. (2014); Ferdinand e Williams (2013); Sakharchuk et al. (2013)
	Gestão da inovação de produtos e de serviços turísticos	Bernabé e Hernández (2016); Blasco et al. (2014b); Booyens (2016); Booyens e Rogerson (2016); Brouder e Ioannides (2014)
	Gestão do conhecimento	Bernabé e Hernández (2016); Blasco et al. (2014b); Booyens (2016); Booyens e Rogerson (2016); Brouder e Ioannides (2014)
	Captação de investimento	Bholin et al. (2016); Nilsson et al. (2010)
Território (DMOT)	Promoção do destino	Blasco et al. (2014b)
	Gestão integrada dos recursos	Badulescu et al. (2016); Makkonen e Weidenfeld (2016); Sanz-Ibáñez e Clavé (2016); Sakharchuk et al. (2013); Vermeulen (2016); Vodeb e Rudež (2016)
	Gestão dos riscos	Booyens e Rogerson (2015); Vodeb e Rudež (2016)
	Gestão das oportunidades	Booyens e Rogerson (2015); Sakharchuk et al. (2013); Vermeulen (2016); Vodeb e Rudež (2016)
	Planeamento e ordenamento do território	Badulescu et al. (2016); Freestone (2007); Nilsson et al. (2010); Soares et al. (2015); Rovira (2016)
Promoção da identidade do destino	Blasco et al. (2014a); Booyens (2016); Escah e Vaudor (2014); Makkonen e Rhode (2016); Vodeb e Rudež (2016); Weidenfeld (2013); Yeoman e Beeton (2014)	

Fonte: Elaboração própria

7. *Caracterização das entidades e dos dados sociodemográficos e profissionais dos respondentes*, onde se pretende recolher informação sobre:
- a) elementos que caracterizam as DMO, relativamente ao tipo de entidade, localização (NUT II) e zona e influência;
 - b) dados de caracterização dos respondentes que representam as DMO, para fins de participação neste estudo, nomeadamente, género, idade, habilitações literárias e posição ou função na organização.

Esta seção, relativa às questões sobre a identificação do perfil das DMO e dos respondentes, colocou-se no final do questionário, seguindo o defendido por Thayer-Hart, Dykema, Elver, Schaeffer e Stevenson (2010) contrariamente ao que outros autores advogam (e.g. Hill & Hill, 2008), por considerarem que as perguntas sobre os dados pessoais devem constar no início do instrumento de medida. Optou-se por esta estrutura, porque se o objetivo do inquérito é captar a atenção dos inquiridos para o problema de investigação não convém introduzir variáveis iniciais que facilitem a dispersão da sua atenção por outros assuntos. Também é importante que o questionário, na sua estrutura, realce o facto de que o que se pretende é a opinião das DMO sobre a internacionalização dos destinos turísticos e não a avaliação dos dados pessoais dos respondentes (Thayer-Hart et al., 2010). Também Yin (2003) e Miles e Huberman (1994) referem que os problemas na recolha de dados estão associados ao sigilo e à delicadeza que alguns temas suscitam, porque estão interligados com questões que, do ponto de vista dos entrevistados, são sensíveis quanto à sua divulgação. Por este motivo, é fulcral gerir todo este processo segundo procedimentos éticos que transmitam confiança e segurança aos entrevistados e, assim, garantam a sua disponibilidade para participar abertamente no estudo, sendo mais uma das razões pelo que as questões sobre dados pessoais não devem ser colocadas no início do questionário, principalmente quando estas não estão diretamente associadas com o problema de investigação.

Ainda quanto à estrutura optou-se por agrupar as questões por assuntos (dimensões) para facilitar a compreensão do inquérito, motivo que justifica a construção do questionário em cinco escalas. Este aspeto também contribui para o aumento da coerência e da consistência interna do instrumento (Ghiglione & Matalon, 2005; Thayer-Hart et al, 2010), porque o agrupamento das questões em blocos temáticos é o procedimento mais adequado para a recolha de opinião sobre factos, como é o caso do QIDT, contrariamente ao que poderá ser recomendado na construção de questionários de avaliação da satisfação / atitudes dos participantes (Hill & Hill, 2008).

6.6.2.3.3 Escala de avaliação do questionário QIDT

A opção por questões de escolha múltipla simples com categorias não ordenadas deve-se ao objetivo de se pretender obter dados categorizados face a um conjunto de respostas possíveis a cada questão, provenientes de diversas fontes. Teve-se em vista a obtenção de um instrumento de medida padronizado, cuja apresentação dos dados viabilizasse análises estatísticas. Deste modo possibilita-se a fácil administração e a comparação de resultados futuros entre diversos destinos turísticos, nacionais e internacionais.

A escala foi construída no formato de *rating scale* de tipo Likert, com sete opções de resposta: (1) nada importante; (2) pouco importante; (3) algo importante; (4) importante; (5) bastante importante; (6) muito importante; e (7) extremamente importante. Ainda foi dada a possibilidade de os inquiridos responderem '*Não sei (N/S)*'.

A escala de Likert na sua fase de aplicação pioneira preconizava, habitualmente, três, quatro ou cinco níveis. No entanto, atualmente opta-se maioritariamente por escalas de sete ou de onze pontos (Cunha, 2007). Esta evolução prende-se com a necessidade de aumentar a capacidade discriminativa das medidas, garantindo a possibilidade de estabelecer uma ordenação das categorias nas quais os dados são classificados de acordo com uma sequência com significado, tal como se pretende numa escala contínua (Cunha, 2007; Dalmoro & Vieira, 2013). Também tem a vantagem de dificultar a concentração de respostas no ponto intermédio da escala. Cummins e Gullone (2000) destacam que as propriedades básicas de uma escala tipo Likert são a confiabilidade, a validade e a sensibilidade. Esta questão relaciona-se com o facto de que o número de categorias utilizadas no questionário está associado com a consistência interna do instrumento, aumentando a variabilidade e a confiabilidade à medida que se aumenta o número de categorias de resposta (Cunha, 2007; Dalmoro & Vieira, 2008). O estudo do número de categorias nas escalas de Likert tem sido bastante investigado (referem-se a título de exemplo os estudos preconizados por Wiswanathan, Sudman e Johnson (2004), Cicchetti, Showalter e Tyrer (1985), Churchill e Peter (1984) e Ooster (1989), visando identificar o número ótimo de categorias de resposta, ou seja, aquele que garante a maior fiabilidade das escalas. Estes autores concluíram que, apesar de a confiabilidade destas escalas aumentar com o aumento das categorias de resposta, a escala ordinal de sete pontos apresenta a mesma funcionalidade das escalas de categorias em número superior e está mais próxima do que é considerado o limite da capacidade individual para emitir um juízo sobre uma determinada questão. Por estes motivos optou-se por uma escala de

Likert de sete pontos, tal como já se apresentou no início desta seção, a qual foi aplicada a todas as dimensões que constituem o QIDT. Para garantir que se tinham assegurado todos os passos necessários à construção de um inquérito por questionário autoadministrado em formato de Likert, optou-se por sistematizar a informação relativa a esta questão, de acordo com os procedimentos sugeridos por Lima (2000) (Quadro 54).

Quadro 54. Passos para a construção de uma escala de Likert

1. Obter (através dos meios de comunicação social, da literatura, etc.) um conjunto de frases que manifestem opiniões acerca do objetivo de atitude, e selecionar aquelas que manifestem claramente uma posição favorável ou desfavorável face ao objeto de atitude.

2. Pedir a uma amostra representativa da população à qual vai ser aplicada a escala para se posicionar face a cada uma das frases escolhidas, numa escala de sete posições:

- Nada importante*
- Pouco importante*
- Algo importante*
- Importante*
- Bastante importante*
- Muito importante*
- Extramente importante*

3. Eliminar as frases sem variação, ou em que o posicionamento da amostra não se assemelhe a uma distribuição normal.

4. Cotar as respostas às frases favoráveis atribuindo o valor 7 à resposta «*extramente importante*» e o valor 1 à resposta «*nada importante*». Cotar as frases desfavoráveis relativamente ao objeto de atitude da forma invertida: atribuir o valor 1 à resposta «*extramente importante*» e o valor 5 à resposta «*nada importante*». A cotação final é encontrada através da soma dos valores atribuídos às respostas a todas as frases selecionadas.

5. Proceder a uma análise de consistência interna da escala através da correlação entre cada item e o *score* final. Eliminar os itens que apresentem fracas correlações, uma vez que mediriam aspetos marginais da atitude que procuramos avaliar. Sujeitar a versão final da escala a um teste de fiabilidade psicométrico. O mais comum é o coeficiente *Alfa de Cronbach* que, variando entre -1 e +1, procura avaliar a correlação entre a presente escala e uma escala hipotética com o mesmo número de itens:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_y^2} \right) \text{ ou } \alpha = \frac{N \bar{\rho}}{1 + \bar{\rho}(N-1)}$$

em que:

- k é o número de itens da escala
- s_i^2 é a variância de cada item da escala
- s_y^2 é a variância da soma dos itens

em que:

- N = número de itens
- $\bar{\rho}$ = média das correlações inter-item

6. Calcular o valor individual da atitude através da soma dos valores dos itens que a constituem.

Fonte. Adaptado de Lima (2000, p. 194)

Por fim, refira-se que as vantagens da utilização das escalas de Likert têm que ver com o facto de serem muito conhecidas, consideradas bastante válidas, fáceis e rápidas de construir, fáceis de completar, fáceis para calcular a pontuação total e fáceis para calcular a consistência interna (análise da fiabilidade). Entre as desvantagens refira-se tratar-se de uma escala sem pretensões intervalares, bem como o carácter radical de

alguns dos seus itens, o que implica que, por vezes, se tenha de proceder a alterações nos itens, consequência das mudanças sociais que vão ocorrendo (Lima, 2000; Lima & Pacheco, 2006). Por outro lado, tanto Reja, Manfreda, Hlebec e Vehovar (2003) como Thayer-Hart et al. (2010) corroboram a ideia de que, na perspetiva dos respondentes, as questões organizadas em escalas contínuas são mais atrativas, por exigirem menos tempo de interpretação e de resposta.

6.6.2.3.4 Construção do QIDT e estudos preliminares

A construção de um questionário, de acordo com Hill e Hill (2008), deve decorrer da operacionalização de informação recolhida através de entrevistas, devendo esta versão preliminar ser aplicada a uma amostra de sujeitos pertencentes à população em estudo (pré-teste ou estudo piloto), visando verificar a sua adequação. No entanto, as mesmas autoras também defendem que se poderão considerar outros estudos preliminares, auxiliares da construção de um questionário novo, quando o que se pretende é a confirmação de um trabalho que resultou da análise da literatura (Hill & Hill, 2008). No caso do QIDT, a análise de conteúdo da amostra documental tratada no capítulo 5, sistematizada no modelo sobre internacionalização de destinos apresentado na figura 30, indicou a natureza das variáveis a contemplar no estudo empírico, bem como o seu agrupamento por temas ou dimensões. Este estudo qualitativo, pela sua dimensão e abrangência, garantiu a diversidade, riqueza e profundidade de informação, pelo que ao investigador coube traduzir em itens claros e perceptíveis para os inquiridos, o que já se tinha identificado e validado, do ponto de vista concetual.

Após a aplicação dos procedimentos subjacentes à construção de um instrumento de medida, partindo da definição do constructo e domínio de conteúdo, seguiu-se a criação e avaliação dos itens de medição. Neste âmbito, o desenho e a realização de estudos para desenvolvimento e aperfeiçoamento da escala e, por último, a criação da versão final da escala (DeVellis, 1991; Hill & Hill, 2008; Nunnally & Bernstein, 1994; Netemeyer, Bearden & Sharma, 2003), contemplaram diferentes etapas, tal como se sintetiza de seguida:

- a) realização de um estudo documental no qual foram exploradas as questões de produção aberta;
- b) elaboração de uma versão preliminar do questionário;
- c) teste da versão preliminar e realização de ligeiras alterações no referente à construção frásica dos itens que se revelam ambíguos e / ou de difícil

compreensão. Para tal recorreu-se à análise e reflexão de cinco peritos de reconhecido mérito na área do turismo e em metodologia de investigação, contribuindo para o processo de validação de constructo dos itens do QIDT. Pretendeu-se, especificamente, avaliar o grau de concordância entre peritos no que concerne aos itens que são relevantes e representam os constructos território, produto, governança e DMO, face à internacionalização dos destinos turísticos (John & Benet-Martínez, 2000). Foram propostas algumas alterações na formulação dos itens, relativamente ao seu conteúdo, bem como foi sugerido que se acrescentasse a opção *Não sei* na escala de avaliação;

- d) administração da versão final do questionário à população-alvo (Apêndice 7);
- e) realização de análises fatoriais exploratórias e confirmatórias à versão final do QIDT.

6.6.3 Avaliação das qualidades psicométricas do QIDT

O QIDT foi submetido a validações de conteúdo, de fiabilidade e de constructo (Byrne, 2010; Costello & Osborne, 2005; Kline, 2011). Procedeu-se aos estudos de validação de constructo recorrendo às Análises em Componentes Principais (ACP) e de Equações Estruturais (EQS). O estudo de fiabilidade realizou-se mediante análise da consistência interna, através do cálculo do coeficiente *alpha de Cronbach* (Marôco & Garcia-Marques, 2006; Nunnally, 1978).

Os dados foram tratados estatisticamente com recurso ao programa *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versão 24.0, para o sistema operativo Windows. A substituição das não-respostas (*missing values*) seguiu o método *series mean*, considerando-se este o mais adequado quando a percentagem de não-respostas é igual ou inferior a 3%, tendo-se encontrado só 1.08% dos inquiridos que selecionaram a opção de resposta 'Não sei', perfazendo 98.92% de casos válidos, tal como já se referiu anteriormente (Mâroco & Garcia-Marques, 2013).

Apesar de a plataforma na qual se disponibilizou o questionário garantir a obrigatoriedade de resposta a todas as questões, assegurando, à partida, a inexistência de não-respostas, optou-se por manter este procedimento estatístico, verificando-se toda a base de dados quanto a esta questão. Procurou-se acautelar a eventualidade de surgirem *missing values* devido a erros informáticos, por ser selecionada a opção de resposta 'Não sei' (estas respostas foram consideradas como correspondendo a dados

omissos) ou para o caso de surgirem valores omissos nas variáveis sociodemográficas, porque estas não eram de resposta obrigatória.

O QIDT foi tratado estatisticamente, numa primeira fase, por análise fatorial exploratória, recorrendo a uma ACP (Costello & Osborne, 2005). Testaram-se os pressupostos da ACP através da dimensão da amostra (razão de cinco sujeitos por item e mínimo de 100 participantes (Gorsuch, 1983); da normalidade e linearidade das variáveis, bem como dos valores extremos (outliers), fatorabilidade do *R* e adequação amostral (Tabachnick & Fidell, 2013). Visto pretender-se reter fatores tão independentes quanto possível, elegeu-se como método de rotação a *VARIMAX*. Tendo em conta estes critérios, e no que concerne à delimitação do tamanho da amostra, o rácio encontrado para cada uma das medidas do QIDT foi de:

- a) 7.0 (i.e., 147 participantes / 21 itens) para a *Medida de avaliação do território*;
- b) 6.1 (i.e., 147 participantes / 24 itens) para *Medida de avaliação da competitividade dos destinos*;
- c) 7.4 (i.e., 147 participantes / 20 itens) para *Medida de avaliação da competitividade do produto*;
- d) 7.7 (i.e., 147 participantes / 19 itens) para a *Medida de avaliação da governança dos destinos*;
- e) 6.7 (i.e., 147 participantes / 22 itens) para *Medida de avaliação da função das DMO na internacionalização dos destinos*.

Seguidamente, a estrutura fatorial do QIDT, resultante da análise fatorial exploratória, foi submetida a uma análise fatorial confirmatória. Dado já se ter conhecimento sobre a estrutura fatorial do QIDT, esta apenas necessitou de ser confirmada quanto à sua estrutura fatorial (Byrne, 2010; Kline, 2011; Marôco, 2010), considerando-se para efeitos de validação estruturas fatoriais de primeira ordem correspondentes às dimensões de cada escala e, atendendo ao modelo global de internacionalização dos destinos, adotaram-se modelos fatoriais de segunda-ordem (correspondentes a cada constructo mensurado em cada escala) e de terceira-ordem para o constructo global internacionalização dos destinos. As análises fatoriais confirmatórias (AFC) foram feitas com o *software* AMOS, versão 22.0 (Arbuckle, 2013), método de estimação da máxima verosimilhança (*Maximum Likelihood*), utilizando a mesma amostra da análise fatorial exploratória ($N = 147$ participantes), já que o N da amostra inviabilizou a divisão aleatória em duas para realização da AFE numa e a AFC na outra, porque, segundo Hair, Black, Babin e Anderson (2009) seria aconselhável um

mínimo de 100 casos em cada amostra. Não obstante a mesma amostra, com a AFE procurámos examinar a extração de dimensões teórica e estatisticamente sustentadas, ao passo que com a AFC o objetivo consistiu em analisar o grau de ajustamento do modelo fatorial obtido com a AFE, procurando sustentação para as dimensões extraídas, bem como para os modelos fatoriais de segunda-ordem e para o modelo global de terceira-ordem.

A fiabilidade compósita e a variância média extraída para cada fator foram analisadas como descrito em Fornell e Larcker (1981). A existência de *outliers* foi avaliada pela distância quadrada de Mahalanobis (Tabachnick & Fidell, 2013), não tendo sido encontrados valores considerados relevantes. A normalidade das variáveis foi analisada pelos coeficientes de assimetria (Sk) e de curtose (Ku). Nenhuma das variáveis apresentou valores de Sk e Ku que pudessem indicar violações da distribuição normal, atendendo ao critério definido por Cohen (1988) em que os valores da assimetria variam entre menos dois e mais dois ($|Sk| \leq 2$) e os valores da curtose variam entre menos cinco e mais cinco ($|Ku_{univariada}| \leq 5$).

A qualidade do ajustamento global dos modelos fatoriais foi feita pelos índices de NFI (*Normed of fit index*; bom ajustamento $>.80$, Schumacker & Lomax, 2010); SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*; ajustamento apropriado $<.08$, Brown 2015); TLI (*Tucker-Lewis Index*; ajustamento apropriado $>.90$, Brown, 2015); CFI (*Comparative fit index*; bom ajustamento $>.90$, Bentler, 1990); RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*; bom ajustamento $<.05$, ajustamento aceitável $<.08$, Kline 2011; Schumacker & Lomax, 2010; Marôco, 2011) e X^2/gf (bom ajustamento ≤ 2 , Schumacker & Lomax, 2010). O aperfeiçoamento do ajustamento do modelo foi avaliado pelos índices de modificação (IM) (Bollen, 1989), tendo-se ponderado libertar os parâmetros com maior IM. Seguiu-se a sugestão de Arbuckle (2013), que indica analisar os IM através da sua significação estatística, considerando o valor de $\alpha = .05$. Outro critério utilizado apoiou-se em Marôco (2011), que aconselha ser mais seguro modificar os parâmetros com IM superiores a 11 ($p < .001$).

A consistência interna foi estimada através do cálculo do coeficiente *alpha de Cronbach* (Nunnally 1978), tanto para a escala global como para as dimensões constituintes. Considerou-se a indicação de Hair et al. (2009), que refere coeficientes de consistência interna superiores a .70 para indicar adequada convergência e consistência interna. Em geral, considerou-se o valor de .80 como indicador de uma boa consistência interna. As pontuações globais das escalas e respetivos fatores foram calculadas a partir das médias dos itens constituintes.

Em resumo, a análise estatística dos dados apoiou-se em obras de diversos autores. Para a construção, adaptação e validação de escalas de medida, para além das referências já citadas, salientam-se as obras de Fink (2002), John e Benet-Martínez (2000) e Rosenthal e Rosnow (1984). Para as estatísticas descritivas e análise exploratória de dados consideram-se as publicações de Alferes (1997), Gil (1999), Howell (1997) e Kiess e Bloomkist (1985). Para a análise da fiabilidade recorreu-se a Nunnally (1978), Spector (1992) e Marôco e Garcia-Marques (2006). Para as análises da correlação consultou-se Cohen e Cohen (1983), Howell (1997), Neale e Liebert (1986) e Rosenthal e Rosnow (1984). Por último, para a questão das medidas e critérios de selecção de técnicas de análise de dados salientam-se Andrews, Klem, Davidson e Brewer (2000), Kenny, Kashy e Bolger (1998), Marôco (2010), Pereira (2008), Pestana e Gageiro (2000) e Reis (2000).

6.7 SÍNTESE CONCLUSIVA

Neste capítulo procurou-se apresentar de forma detalhada o percurso da investigação, salientando a interligação entre a sequência das diversas etapas no caminho que foi sendo construído à medida que se analisaram os resultados das diferentes fontes de informação.

Os primeiros passos, que conduziram à formulação dos objetivos e das hipóteses de investigação, justificam a abordagem abrangente e a pluralidade das metodologias consideradas, fundamentais para a compreensão do problema de investigação de partida e das opções metodológicas que foram sendo tomadas.

É no campo dos métodos mistos que o estudo sobre a internacionalização dos destinos adquire sentido do ponto de vista concetual. Por isso, combina uma triangulação metodológica, cuja complementaridade permite diminuir as limitações de cada um dos métodos utilizados individualmente. Esta opção de investigação que articula abordagens qualitativas e quantitativas é recomendada na análise de fenómenos sociais complexos, como é o caso deste estudo (Bell, 2010; Bryman & Bell, 2006; Bryman & Cramer, 1993; Paranhos et al., 2016; Wooley, 2008). Por estes motivos se justifica a grande quantidade de documentação analisada e a sua pesquisa em variadas fontes. Também se referem os passos dados na construção de um questionário destinado à recolha empírica das perceções das DMO sobre o tema em análise, visando aprofundar o conhecimento que aqui é objeto de investigação.

Em conclusão, ficou explicitado ao longo deste capítulo o objeto de estudo e as opções de natureza metodológica tomadas, tendo em vista alcançar os objetivos traçados. Também foram aqui abordadas as questões de natureza epistemológica suscitadas por este estudo. Considera-se, assim, ter conseguido tornar claro o caminho escolhido para levar a cabo a investigação conducente a uma tese de doutoramento, sendo os resultados do estudo empírico apresentados no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 7 – VALIDAÇÃO EMPÍRICA DO MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS (IDT)

7.1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste capítulo é apresentar a proposta final do modelo integrativo constituído pelas dimensões e fatores que visam explicar a internacionalização dos destinos, validando empiricamente o modelo definido concetualmente no capítulo 5. Pretende-se, também, clarificar as relações entre estas dimensões e os fatores que lhes estão associados. Assim, explicam-se os passos inerentes aos diversos estudos de validação do instrumento construído para este efeito, relacionados com a validade de constructo e a fiabilidade, já que a validade de conteúdo se apresentou no capítulo anterior.

O instrumento – ‘Questionário de internacionalização de destinos turísticos’ – é constituído por cinco escalas, tendo a formulação dos itens decorrido das dimensões e fatores referidos no modelo concetual, tal como se explicita na seção 6.6.2.3.2, do capítulo anterior. Este foi aplicado à totalidade das DMO portuguesas com responsabilidade no turismo e no desenvolvimento local / regional ($N = 470$), tendo-se recolhido 179 respostas, das quais 147 foram consideradas válidas (82.12%). Tendo o questionário sido construído para esta investigação, não possuindo um histórico de aplicações efetuou-se, previamente, uma análise fatorial exploratória a cada uma das cinco escalas, seguindo-se uma análise fatorial confirmatória para confirmar o ajustamento da estrutura fatorial obtida na AFE.

Nas secções que se seguem apresenta-se a descrição de cada uma das escalas, tendo em conta os itens constituintes e as estatísticas descritivas correspondentes, seguindo-se as AFE e AFC. Também se apresenta o modelo explicativo resultante da análise dos dados e as relações dinâmicas entre dimensões e fatores, sendo esta parte do trabalho objeto de uma explicitação mais detalhada na discussão dos resultados.

7.2 ESCALA ‘TERRITÓRIO’ (T)

7.2.1 Considerações prévias

A análise inicial dos dados referentes à escala ‘território’ levou à realização de um conjunto de análises exploratórias, no âmbito das estatísticas descritivas (média, mediana, moda, desvio-padrão, valor mínimo e máximo por opção de resposta e *outliers*),

visando conhecer o comportamento das diferentes variáveis (itens da escala de medida). As medidas de dispersão (desvio-padrão e valor mínimo e máximo por opção de resposta) revelam que, no conjunto dos itens, a tendência de resposta se distribui por quase todas as opções da escala. As medidas da tendência central (média, mediana e moda) indicam que os valores da média se aproximam dos valores da mediana e da moda em todos os itens, o que garante variabilidade da resposta e uma menor dispersão pelos valores extremos (*outliers*) da escala, em que um representa ‘nada importante’ e sete significa ‘extremamente importante’ (Quadro 55).

Quadro 55. Análises exploratórias da escala T – ‘Território’ [N = 147]

‘Tendo em vista a identificação espacial dos destinos, avalie a importância de definir a área do destino através dos seguintes aspetos:’*	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
1.9 Recursos naturais ou culturais do território.	6.42	7.00	7	0.86	3	7
1.12 Infraestruturas turísticas do território.	6.24	7.00	7	1.04	3	7
1.15 Transportes para o território.	6.22	6.22	7	0.92	3	7
1.4 Identidade do território.	6.15	6.00	7	1.00	3	7
1.11 Transportes no interior do território.	6.08	6.00	7	1.10	2	7
1.14 Comunidade local.	6.06	6.00	7	0.98	3	7
1.21 Distribuição espacial dos recursos naturais e culturais no território.	6.05	6.00	7	1.08	2	7
1.16 Infraestruturas básicas do território.	6.04	6.00	7	1.02	2	7
1.13 Oportunidades.	6.02	6.00	7	1.10	2	7
1.10 Empresas turísticas no território.	5.95	6.00	7	1.13	3	7
1.19 Nível de qualidade de vida no território.	5.82	6.00	7	1.23	1	7
1.5 Nível de conhecimento no território com efeito na inovação económica, cultural, social, entre outras.	5.72	6.00	7	1.18	3	7
1.18 Oportunidades de negócios no território.	5.71	6.00	7	1.22	1	7
1.20 Fornecedores de suporte à atividade das empresas.	5.47	6.00	6	1.31	1	7
1.17 Orçamento afeto ao desenvolvimento do território.	5.39	6.00	7	1.46	1	7
1.6 Distribuição espacial dos visitantes no território.	5.27	5.00	6	1.35	1	7
1.3 Limites culturais.	5.04	5.00	6	1.60	1	7
1.8 Organizações públicas no território.	4.94	5.00	5	1.50	1	7
1.7 Recursos financeiros no território.	4.89	5.00	6	1.57	1	7
1.2 Limites geográficos.	4.77	5.00	7	1.77	1	7
1.1 Limites administrativos.	3.67	4.00	4	1.79	1	7

Fonte: *Output do software SPSS, versão 24.0*

Nota*: Escala: (1) Nada importante; (2) Pouco importante; (3) Algo importante; (4) Importante; (5) Bastante importante; (6) Muito importante; (7) Extremamente importante.

No quadro 55 apresentam-se os itens ordenados por ordem decrescente de pontuação média, verificando-se que os que apresentam valores médios mais elevados são os itens: 1.9 ‘recursos natural ou cultural do território’, 1.12 ‘infraestruturas turísticas do território’, 1.15 ‘transportes para o território’ e 1.4 ‘identidade do território’. Pelo contrário, os itens que apresentam uma pontuação média mais baixa são: 1.8 ‘organizações públicas no território’, 1.7 ‘recursos financeiros no território’, 1.2 ‘limites geográficos’ e 1.1 ‘limites administrativos’.

A questão de resposta aberta ‘Outros. Quais?’ não produziu resultados relevantes. Dos 147 inquiridos apenas seis responderam, cujas respostas se ilustram no quadro 56.

As sugestões apresentadas referem ideias que já estão expressas nos itens da escala ou que serão tratadas nas outras escalas, como é o caso da ‘segmentação de públicos-alvo’ ou a ‘qualidade do produto turístico’.

Quadro 56. Resposta dos inquiridos à questão 'Outros. Quais?' e frequências correspondentes ($n = 6, 4.1\%$)

Respostas	n	%
"A identidade cultural, etnográfica, antropológica e geográfica do território parece-me elementar".	1	0.7
"Definição de públicos-alvo estratégicos".	1	0.7
"Mapeamento dos recursos turísticos para a segmentação dos produtos; notoriedade e estudo/conhecimento do mercado/público-alvo".	1	0.7
"Qualidade dos produtos turísticos; número de camas em proporção ao território; alojamento diversificado atraindo todos os segmentos de público".	1	0.7
"Segurança"	1	0.7
"Sem sugestão"...	1	0.7

Fonte: *Output do software SPSS, versão 24.0*

A análise do quadro 57 clarifica a visão de quatro inquiridos que responderam à questão da problemática da identificação espacial dos destinos ('Porquê?'), realçando a importância da estabilidade política e da associação das divisões administrativas em rede. Esta, na opinião dos participantes, é uma das estratégias inerente à delimitação territorial dos destinos. Também referem o tema da atratividade, associando-o a esta problemática.

Quadro 57. Resposta dos inquiridos à questão 'Porquê?' e frequências correspondentes ($n = 4, 2.8\%$)

Respostas	n	%
"Estabilidade política é inerente à segurança".	1	0.7
"Maior atração de visitantes / turistas".	1	0.7
"São estes os atributos que motivam a fruição turística dos territórios, e caracterizam o destino e a sua motivação".	1	0.7
"Várias divisões administrativas, mesmo que não sejam adjacentes, podem definir-se como um destino comum se partilharem o mesmo público-alvo ou se quiserem diferenciar das restantes por um aspeto/ tema específico".	1	0.7

Fonte: *Output do software SPSS, versão 24.0*

7.2.2 Validade de constructo e consistência interna da escala T

A validade de constructo da escala T realizou-se através de uma análise fatorial exploratória, recorrendo a uma análise em componentes principais. Esta opção exploratória também se justifica pelo facto de este instrumento ter sido construído para esta investigação, não possuindo nenhum histórico de utilizações prévias.

O propósito da análise fatorial é estudar os inter-relacionamentos entre as variáveis, visando encontrar um conjunto de fatores que espelhem estas relações. As variáveis (itens da escala) que se associam em fatores devem ser, em menor número do que as

variáveis iniciais, exprimindo o sentido que estas, na sua origem, partilham em comum (Tabachnick & Fidell, 2013). Pretendeu-se reter fatores tão independentes quanto possível, tendo-se privilegiado o método de rotação *VARIMAX*. No referente aos pré-requisitos para a escala T, a aplicação do teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) e do teste de esfericidade de Bartlett indicam ser adequada a aplicação da análise fatorial a esta escala (Pestana & Gageiro, 2000):

- a) o resultado de KMO de .858 é considerado um bom indicador para a adoção desta técnica (já que é superior a .70), revelando um conjunto de itens adequado à amostra;
- b) o resultado do teste de esfericidade de Bartlett indica que, tomadas no conjunto, a totalidade das intercorrelações entre as variáveis é significativamente diferente de zero [$c_2(78) = 1087.93, p < .001$], indicando a adequabilidade da aplicação do modelo de componentes principais;
- c) a matriz de correlações anti-imagem apresentou valores de magnitude elevada na diagonal da matriz e valores baixos fora da diagonal da matriz, indicando uma amostragem adequada. Mais especificamente, os valores de magnitude da matriz variaram entre .916 e .607, sendo .486 o resultado mais elevado encontrado fora da diagonal principal da matriz.

A solução inicial, com extração livre, indicou cinco fatores, que não se apresentaram com significado único, levando à exclusão de alguns itens. Excluíram-se oito itens porque as saturações fatoriais (*s*) se mostraram baixas, indicando que os itens eram pouco representativos de cada fator ($s < .40$) ou, em alternativa, pouco discriminativos (*s* semelhantes em dois ou mais fatores). A medida de avaliação do território (T), tendo em vista o seu mapeamento, era constituída na sua fase inicial por 21 itens organizados em cinco grupos. A relação entre os itens excluídos e os fatores definidos no modelo concetual é a seguinte:

- a) atores (TA): retiraram-se os itens 1.6 'distribuição espacial dos visitantes no território', 1.8 'organizações públicas no território' e 1.14 'comunidade local';
- b) características (TC): excluíram-se os itens 1.4 'identidade do território', 1.5 'nível de conhecimento no território com efeito na inovação económica, cultural, social, entre outras', 1.13 'oportunidades de desenvolvimento do território' e 1.21 'distribuição espacial dos recursos naturais e culturais no território';
- c) recursos (TR): abandonou-se o item 1.16 'infraestruturas básicas do território';

O fator 'limites' manteve os seus itens iniciais (1.1, 1.2 e 1.3). A análise fatorial efetuada aos restantes treze itens permitiu reter três fatores, também com extração livre, atendendo tanto ao critério do *eigenvalue* superior à unidade como ao do *scree plot*, responsáveis por 70.29% da variância explicada. As saturações fatoriais em todos os itens são superiores a .45 (Tabachnick & Fidell, 2013), dispendo-se por ordem decrescente no quadro 58, juntamente com as comunalidades, *eigenvalues* e proporções de variância explicada, após rotação dos fatores.

Quadro 58. Escala 'território': saturações fatoriais (S) nos três fatores (F1 a F3*), comunalidades (h^2), *eigenvalues* e proporções de variância explicada

Itens	S F1	S F2	S F3	h^2
1.20 Fornecedores de suporte à atividade das empresas.	0.893	0.162	-0.038	.826
1.17 Orçamento afeto ao desenvolvimento do território.	0.848	0.253	-0.022	.784
1.18 Oportunidades de negócios no território.	0.830	0.228	0.071	.746
1.7 Recursos financeiros no território.	0.731	0.342	0.081	.658
1.19 Nível de qualidade de vida no território.	0.654	0.281	0.104	.517
1.12 Infraestruturas turísticas do território.	0.346	0.831	0.032	.810
1.10 Empresas turísticas no território.	0.204	0.828	0.087	.734
1.11 Transportes no interior do território.	0.246	0.801	0.100	.712
1.15 Transportes para o território.	0.298	0.733	0.002	.626
1.9 Recursos naturais ou culturais do território.	0.141	0.731	0.008	.554
1.2 Limites geográficos.	-0.090	0.024	0.874	.772
1.1 Limites administrativos.	0.247	-0.015	0.821	.735
1.3 Limites culturais.	-0.009	0.130	0.804	.664
<i>Eigenvalues</i>	5.52	2.07	1.55	
% variância explicada	27.44	26.49	16.36	
alpha de Cronbach (α)	.889	.883	.786	

Fonte: *Output do software SPSS, versão 24.0*

Nota*. Legenda: F1 – 'Atividade económica'; F2 – 'Recursos'; F3 – 'Limites'

O fator 1, que se designou por 'atividade económica', agrega cinco itens que remetem para a viabilidade económica, a existência de oportunidades de negócio, as condições financeiras e o acesso a matéria-prima de suporte à atividade empresarial, associados à qualidade de vida no território. Este fator associa itens que concetualmente correspondiam a outros fatores, designadamente:

- a) ao fator 'atores' correspondia o item 1.20 'fornecedores de suporte à atividade das empresas';
- b) ao fator 'recursos' estavam associados os itens 1.7 'recursos financeiros no território' e 1.17 'orçamento afeto ao desenvolvimento do território';
- c) o fator 'caraterísticas' era constituído pelos itens 1.18 'oportunidades de negócios no território' e 1.19 'nível de qualidade de vida no território'.

O facto de o fator 1 agregar itens que integravam três fatores diferentes na definição concetual inicial levou a que se alterasse a sua designação, passando a nomeá-lo por

‘atividade económica’. Esta opção também se justifica porque a relação entre estes itens recorda a ligação concetual entre economia e território assinalada nos capítulos anteriores, estabelecendo-se uma associação entre nível de desenvolvimento do território e identificação espacial dos destinos.

O fator 2 agrupa cinco itens relacionados com as atrações, as infraestruturas e as conexões. A diversidade de atrações aliadas a boas conexões para e dentro dos destinos contribuem para a sua atratividade. As infraestruturas turísticas facilitam a ação das empresas e o movimento dos fluxos turísticos, o que também se reflete no aumento da capacidade atrativa dos territórios. Este fator associa itens que constituíam o fator ‘recursos’, apesar de integrar um item que se associava ao fator ‘atores’ (1.10 ‘empresas turísticas no território’). Contudo, a análise semântica do conjunto dos itens remete para a relação concetual entre recursos e atratividade do território, podendo considerar-se que se existirem empresas turísticas no território também é um recurso importante a ter em conta no mapeamento dos destinos. Por este motivo manteve-se a designação inicial deste fator, ou seja, ‘recursos’.

O fator 3 reflete a identidade do espaço, mantendo os itens definidos inicialmente para este fator (1.1 ‘limites administrativos’, 1.2 ‘limites geográficos’ e 1.3 ‘limites culturais’). Por este motivo manteve-se a mesma designação (F3 ‘limites’), ficando aqui reforçada a articulação entre a divisão administrativa do território e as suas características geográficas e culturais. A relação estabelecida no plano concetual entre estas variáveis é confirmada por este resultado, defendendo-se que a definição da área dos destinos deve depender de opções políticas que tenham em conta as características geográficas e culturais do território.

O estudo da fiabilidade desta escala foi realizado pela análise da consistência interna através do cálculo do coeficiente *alpha de Cronbach* (α). Considera-se que o instrumento é classificado como tendo um índice de fiabilidade adequado quando o α apresenta valores iguais ou superiores a .70 (Marôco & Garcia-Marques, 2006). O cálculo da estimativa do *alpha de Cronbach* para a globalidade da escala T indica um valor de .845 para o α não-estandardizado e de .868 para o α estandardizado, valores indicativos de uma boa consistência interna total. Para cada um dos fatores encontram-se os seguintes resultados: o fator 1 apresenta um α de .889 para o α não-estandardizado e .891 para o α estandardizado, o fator 2 de .883 nas duas medidas do α e o fator 3 de .786, também para as duas medidas do α . A análise da relação item-total em cada um dos fatores revela que, para o primeiro fator, os valores do α melhoram se se excluir o item 1.19 ‘nível de qualidade de vida da população’. Apesar de essa melhoria ser muito ligeira

(α de .891 passa para α de .893) optou-se por proceder a nova análise fatorial retirando este item, no sentido de confirmar se a consistência interna da escala melhorava, mantendo os critérios já referidos para a realização desta análise (Quadro 59).

Quadro 59. Escala 'território': saturações fatoriais (S) nos três fatores (F1 a F3*), comunalidades (h^2), *eigenvalues* e proporções de variância explicada

Itens	F1	F2	F3	h^2
1.12 Infraestruturas turísticas do território.	.838	.324	.034	.809
1.10 Empresas turísticas no território.	.833	.182	.088	.735
1.11 Transportes no interior do território.	.800	.246	.104	.712
1.9 Recursos naturais ou culturais do território.	.739	.114	.007	.559
1.15 Transportes para o território.	.734	.295	.006	.626
1.20 Fornecedores de suporte à atividade das empresas.	.179	.898	-.028	.838
1.17 Orçamento afeto ao desenvolvimento do território.	.265	.866	-.010	.820
1.18 Oportunidades de negócios no território.	.252	.802	.076	.712
1.7 Recursos financeiros no território.	.348	.754	.093	.698
1.2 Limites geográficos.	.022	-.096	.873	.772
1.1 Limites administrativos.	-.013	.253	.825	.745
1.3 Limites culturais.	.135	-.032	.802	.663
<i>Eigenvalues</i>	5.12	2.07	1.51	
<i>% variância explicada</i>	28.57	26.16	17.69	
<i>alpha de Cronbach (α)</i>	.883	.893	.786	

Fonte: *Output do software SPSS, versão 24.0*

Nota*. Legenda: F1 – 'Recursos'; F2 – 'Atividade económica'; F3 – 'Limites'

Esta segunda análise de validade do constructo 'território' revela resultados um pouco diferentes da anterior e mais consistentes. Em primeiro lugar observa-se uma alteração na ordem dos fatores, passando a ser o primeiro fator o que designámos por 'recursos'. O fator que relaciona os itens associados à atividade económica passou a ocupar a segunda posição na matriz de saturações fatoriais rodadas. O terceiro fator não revela alterações. Por outro lado, a percentagem de variância explicada total é mais elevada, correspondendo a 72.42% contrariamente aos 70.29% da solução anterior. O índice de KMO é de .843 e o do teste de esfericidade de Bartlett é diferente de zero [$C_2(66) = 1003.59, p < .001$]. A matriz de correlações é diferente da matriz anti-imagem, variando os valores de magnitude da matriz entre .890 e .605, sendo o resultado mais elevado fora da diagonal principal da matriz de -.488. Estes resultados continuam a indicar a adequabilidade da aplicação desta análise.

É na validade de constructo que se observam as principais alterações. Além da mudança na ordem dos fatores, estes não são constituídos exatamente pelos mesmos itens da solução fatorial anterior. O fator 3 não apresenta alterações, pelo que se manteve a designação inicial ('limites'). O fator 1 ('recursos') mudou de posição na matriz (anterior Fator 2), mantendo a associação entre os mesmos itens. Esta alteração sugere que, para os inquiridos, as atrações e as conexões são uma condição fulcral para a definição espacial dos destinos.

O fator 2 passou a ser constituído por quatro itens, ao contrário dos cinco iniciais, clarificando a dimensão económica que lhe está associada (1.20 ‘fornecedores de suporte à atividade das empresas’, 1.17 ‘orçamento afeto ao desenvolvimento do território’, 1.18 ‘oportunidades de negócios no território’ e 1.7 ‘recursos financeiros no território’).

O α não-estandardizado da escala é de .845 e o α estandardizado de .868, continuando a revelar valores indicativos de uma boa consistência interna da escala. A relação item-total mostra que a fiabilidade da escala não melhora com a exclusão de nenhum destes 12 itens. A análise da fiabilidade por fator apresenta os mesmos valores, para as duas medidas do α , mantendo os bons níveis de consistência interna já observados na primeira análise fatorial. Considera-se que a escala T, constituída pelos 12 itens apresentados no quadro 59, denota consistência interna ao nível do constructo e elevados índices de fiabilidade, permitindo afirmar que a totalidade dos itens avalia a identificação espacial dos destinos e estes se encontram associados entre si. Estes resultados indicam que a configuração física dos destinos deve contemplar os fatores ‘recursos’, ‘atividade económica’ e ‘limites’, aliando a economia à identidade dos territórios, de forma a torná-los espacialmente atrativos. Os resultados também demonstram que a associação entre a identificação espacial dos destinos e a totalidade dos fatores definidos na primeira hipótese (H1) não se confirma, tendo-se validado a relação entre a dimensão território e os fatores ‘recursos’ e ‘limites’. Os fatores ‘caraterísticas’ e ‘atores’ foram substituídos pelo fator ‘atividade económica’.

Em resumo, o conjunto dos três fatores (F1 ‘recursos’, F2 ‘atividade económica’ e F3 ‘limites’) constituem a dimensão território no que concerne à internacionalização dos destinos.

7.2.3 Análise fatorial confirmatória (AFC) da escala Território (T)

A AFC realizada às dimensões da escala T mostrou um bom ajustamento atendendo aos índices NFI, CFI, TLI e SRMR, embora um ajustamento sofrível quanto aos índices χ^2/gf e RMSEA (Quadro 60, Modelo 1). Com base nos índices de modificação mais significativos correlacionaram-se os erros associados às variáveis observadas no fator 1 (Figura 34). Esta covariação entre os erros evidencia erros de medição não aleatórios, podendo resultar de construção frásica semelhante dos itens, do posicionamento sequencial no instrumento, bem como das características específicas dos respondentes (Aish & Jöreskog, 1990). Também se pode referir a redundância semântica ou itens cujo conteúdo está implícito noutras questões. Após análise do

conteúdo dos itens cujos índices de modificação remeteram para associações entre as proporções de variância não explicada, o motivo que nos parece mais plausível consiste em poder ser expectável que o item 1.9 ‘recursos naturais ou culturais do território’ implique de alguma forma o item 1.10 ‘empresas turísticas no território’ e, em relação aos itens 1.11 ‘transportes no interior do território’ e 1.15 ‘transportes para o território’, parece existir alguma redundância semântica entre ambos. Após estabelecimento das referidas covariâncias de erro, a qualidade do ajustamento do modelo 2 melhorou para os índices χ^2/gf e RMSEA, mantendo-se excelente para os demais índices de ajustamento (cf. índices de ajustamento do Modelo 2, no Quadro 60).

Quadro 60. Índices de ajustamento obtidos na análise fatorial confirmatória da escala T [N = 147]

Modelo	NFI	SRMR	TLI	CFI	χ^2/gf	RMSEA	RMSEA Intervalo de Confiança 90%
1	.898	.066	.927	.944	2.071* (gf = 51)	.086	.063-.109*
2	.922	.062	.956	.967	1.64* (gf = 49)	.067	.039-.092*

* $p < .001$

Fonte: *Output* do software AMOS, versão 22.0

A representação gráfica do modelo fatorial estimado expõe-se na figura 34.

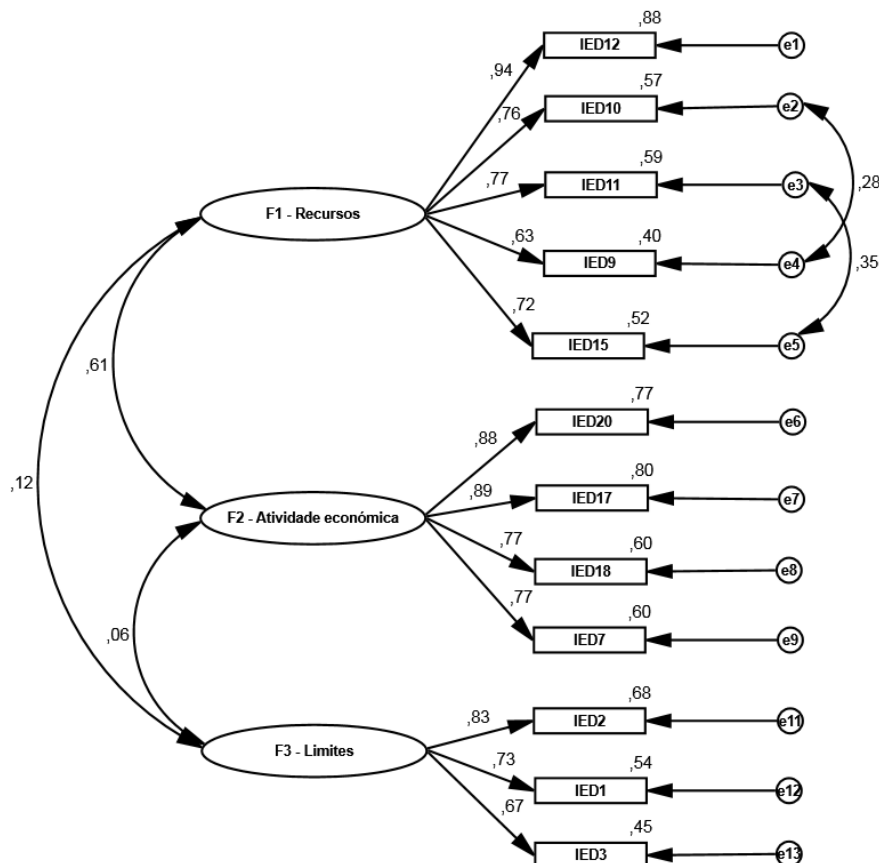


Figura 34. Modelo 2 da escala T após correlacionar os erros com base nos índices de modificação: Coeficientes de regressão estandardizados e proporções de variância explicada
 Fonte: *Output* do software AMOS, versão 22.0

Conforme se pode observar na figura anterior, as saturações fatoriais são elevadas, variando entre um mínimo de .63 e um máximo de .94. O fator 1 e o fator 2 apresentam uma intercorrelação de magnitude elevada ($r = .61$), ao passo que a correlação entre o fator 1 e o fator 3 é de baixa magnitude ($r = .12$) e entre o fator 2 e o fator 3 é praticamente nula ($r = .06$).

A escala global e os fatores F1 e F2 mostraram uma boa consistência interna, ao passo que o F3 revela uma consistência interna aceitável (Quadro 61).

Quadro 61. Fiabilidade compósita (FC), variância média extraída (VE), valores de consistência interna (α), descritivas, assimetria (Sk), curtose (Ku) e coeficientes de determinação (R^2) da escala T

	FC	VE	α	mín	máx	M	DP	Sk	Ku	R^2		
										F1	F2	F3
Escala global	-	-	.830	3.50	7.00	5.49	0.80	-.21	-.59	-	-	-
F1- Recursos	.876	.590	.883	3.40	7.00	6.18	0.84	-.54	-.21	-	.372*	.014
F2 - Atividade Económica	.899	.690	.893	1.00	7.00	5.37	1.22	-1.0	.53	-	-	.004
F3 - Limites	.789	.557	.786	1.00	7.00	4.50	1.44	-.26	-.67	-	-	-

* $p < .001$

Fonte: *Output do software AMOS, versão 22.0*

No quadro anterior verifica-se que os índices de fiabilidade compósita são bons em todos os fatores, visto serem superiores a .70 (Hair et al., 2009). Na variância média extraída (VE) todos os fatores se situaram acima de .50, coeficiente igual ou acima do qual, segundo Bagozzi e Yi (1988), é um valor indicativo de validade convergente. Atendendo ao quadrado dos coeficientes de correlação, verificamos que estamos em presença de validade discriminante, dado que a proporção de variância média extraída em cada fator supera o quadrado das correlações (R^2) entre cada par de fatores (Fornell & Lacker, 1981), $R^2_{(F1,F2)} = .372$, $R^2_{(F1,F3)} = .014$, $R^2_{(F2,F3)} = .004$. A inspeção das pontuações médias indicou valores médios mais elevados no fator 1 ('recursos'), seguindo-se o fator 2 ('atividade económica') e, por último, o fator 3 ('limites').

Em resumo, os dados sugerem que o mapeamento dos destinos, visando a sua internacionalização, depende mais da atividade económica do território e dos seus recursos do que dos seus limites políticos, físicos ou culturais. Este aspeto salienta a importância de uma estrutura económica para a capacidade de atrair turistas, pelo que a identificação espacial dos destinos deve ter em conta esta condição. Dito de outro modo, um território pode ter uma identidade espacial forte e não conseguir atrair turistas, porque é a dinâmica económica inerente à atividade das empresas turísticas e à organização das conexões que potencia os recursos naturais e culturais, que facilita a chegada dos turistas

aos destinos, bem como estimula a sua motivação para que se movimentem dentro desse espaço.

7.3 ESCALA ‘COMPETITIVIDADE DOS DESTINOS’ (CD)

7.3.1 Considerações prévias

As estatísticas exploratórias aplicadas à escala ‘competitividade dos destinos’ (CD) apresentam resultados similares aos encontrados para a escala anterior, no que concerne às medidas de tendência central e às medidas de dispersão (Quadro 62).

Quadro 62. Análises descritivas da escala CD – ‘Competitividade dos destinos’ [N = 147]

Tendo em vista a competitividade dos destinos, avalie a importância de ter em conta os seguintes aspetos:*	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
2.11 Promoção do destino.	6.48	7.00	7	0.74	4	7
2.14 Produtos ou serviços turísticos que refletem a identidade do destino.	6.40	7.00	7	0.85	3	7
2.17 Capacidade do destino para atrair visitantes.	6.37	7.00	7	0.91	3	7
2.5 Marca representativa da identidade do destino.	6.23	7.00	7	1.02	1	7
2.3 Estratégia(s) de marketing do destino.	6.17	6.00	7	0.96	3	7
2.16 Avaliação do potencial endógeno do destino.	6.10	6.00	7	1.00	3	7
2.24 Caracterização dos recursos do destino.	6.05	6.00	7	1.02	3	7
2.19 Capacidade do destino para atrair investimento.	5.95	6.00	7	1.10	2	7
2.12 Marketing interno.	5.90	6.00	6	1.04	3	7
2.15 Atividade turística apoiada no conhecimento.	5.87	6.00	6	1.00	2	7
2.18 Proximidade do destino a outros centros turísticos.	5.84	6.00	7	1.13	3	7
2.23 Análise de boas práticas (Benchmarking).	5.84	6.00	6	1.02	3	7
2.20 Avaliação das condições externas do destino.	5.71	6.00	6	1.14	2	7
2.7 Inovação de produtos e serviços.	5.69	6.00	6	1.16	2	7
2.2 Estratégia de inovação do destino.	5.68	6.00	6	1.16	2	7
2.9 Financiamento do marketing.	5.64	6.00	7 ^a	1.18	2	7
2.4 Atribuição de prémios (ou reconhecimento) ao destino.	5.64	6.00	6	1.18	1	7
2.10 Conhecimento de oportunidades de negócios.	5.60	6.00	5	1.13	1	7
2.13 Produtos ou serviços turísticos criados no âmbito de projetos de investigação.	5.59	6.00	6	1.23	2	7
2.22 Sazonalidade do destino.	5.55	6.00	6	1.30	1	7
2.8 Financiamento da inovação.	5.43	6.00	6	1.20	2	7
2.1 Centros de inovação no destino.	5.18	5.00	5	1.21	2	7
2.21 Financiamento da investigação.	5.05	5.00	5	1.27	1	7
2.6 Registo de patentes.	4.74	5.00	5	1.38	1	7

Fonte: *Output do software SPSS, versão 24.0*

Nota*: Escala: (1) Nada importante; (2) Pouco importante; (3) Algo importante; (4) Importante; (5) Bastante importante; (6) Muito importante; (7) Extremamente importante.

Os dados apresentados no quadro anterior permitem observar variabilidade de resposta pelas opções de resposta da escala e uma menor dispersão da resposta pelos valores extremos (*outliers*), correspondendo o valor um a ‘nada importante’ e o valor sete a ‘extremamente importante’. Também se apresentam os itens por ordem decrescente de pontuação média, verificando-se que os itens que denotam valores médios mais elevados são os seguintes: 2.11 ‘promoção do destino’, 2.13 ‘produtos ou serviços turísticos que refletem a identidade do destino’, 2.17 ‘capacidade do destino para atrair visitantes’, 2.5

‘marca representativa da identidade do destino’, 2.3 ‘estratégia(s) de marketing do destino’ e 2.16 ‘avaliação do potencial endógeno do destino’. Os itens que revelam valores médios mais baixos são os seguintes: 2.8 ‘financiamento da inovação’, 2.1 ‘centros de inovação no destino’, 2.21 ‘financiamento da investigação’ e 2.6 ‘registo de patentes’.

A questão de resposta aberta ‘Outros. Quais?’ não produziu resultados relevantes. Dos 147 inquiridos só um (0.7%) diz que “a origem da fonte de informação sobre o destino” também deve ser considerada no estudo da competitividade dos destinos, mas não explicita o sentido da sua resposta.

7.3.2 Validade de constructo e consistência interna da escala CD

No quadro 63 apresentam-se os resultados relativos à análise de constructo da escala ‘competitividade dos destinos’ (CD). Esta escala era constituída por 24 itens que representavam quatro fatores, designadamente: ‘atratividade’ (PA, seis itens), ‘conhecimento’ (PC, oito itens), ‘inovação’ (PI, cinco itens) e ‘marketing’ (PM, cinco itens). Também se relembra o facto de esta escala avaliar a dimensão produto, tendo-se considerado o destino como um produto turístico global, tal como se explica na seção 6.6.2.3.2 do capítulo anterior.

A solução inicial, com extração livre, indicou dois fatores que, apesar de apresentarem significado único, integravam itens com saturações fatoriais (s) pouco representativas de cada fator ($s < .40$) ou, em alternativa, pouco discriminativos (s semelhantes em dois ou mais fatores), pelo que se excluíram quinze itens. A relação entre os itens excluídos e os fatores iniciais é a seguinte:

- a) do fator ‘marketing’ foram excluídos os itens 2.3 ‘estratégia de marketing do destino’, 2.5 ‘marca representativa da identidade do destino’, 2.9 ‘financiamento do marketing’, 2.11 ‘promoção do destino’ e 2.12 ‘marketing interno’;
- b) relativamente ao fator ‘atratividade’, foram retirados os itens 2.4 ‘atribuição de prémios (ou reconhecimento) ao destino’, 2.18 ‘proximidade do destino a outros centros turísticos’, 2.19 ‘capacidade do destino de atrair investimento’ e 2.22 ‘sazonalidade do destino’;
- c) do fator ‘inovação’ foi abandonado o item 2.6 ‘registo de patentes’;
- d) do fator ‘conhecimento’ excluíram-se os itens 2.13 ‘produtos ou serviços turísticos criados no âmbito de projetos de investigação’, 2.20 ‘avaliação das condições externa ao destino’, 2.21 ‘financiamento da investigação’, 2.23

‘análise de boas práticas (*benchmarking*)’ e 2.24 ‘caraterização dos recursos do destino’.

Verifica-se que os itens que constituíam o fator ‘marketing’ foram todos excluídos e os itens remanescentes distribuem-se pelos fatores iniciais da seguinte forma: à ‘inovação’ correspondem os itens 2.1, 2.2, 2.7 e 2.8, a ‘atratividade’ mantém os itens 2.14 e 2.17 e o ‘conhecimento’ retém os itens 2.10, 2.15 e 2.16. Vejamos como se associam entre si estas variáveis.

A análise fatorial efetuada aos restantes nove itens permitiu reter dois fatores, com extração livre, atendendo tanto ao critério do *eigenvalue* superior à unidade como ao do *scree plot*, responsáveis por 71.98% da variância explicada. As saturações fatoriais em todos os itens são superiores a .45 (Tabachnick & Fidell, 2013), dispendo-se por ordem decrescente no quadro seguinte, juntamente com as comunalidades, *eigenvalues* e proporções de variância explicada, após rotação dos fatores (Quadro 63).

Quadro 63. Escala ‘competitividade dos destinos’: saturações fatoriais (S) nos dois fatores (F1 e F2*), comunalidades (h^2), *eigenvalues* e proporções de variância explicada

Itens	F1	F2	h^2
2.2 Estratégia de inovação do destino.	.840	.240	.763
2.8 Financiamento da inovação.	.812	.235	.714
2.1 Centros de inovação no destino.	.806	.199	.689
2.10 Conhecimento de oportunidades de negócios.	.747	.379	.701
2.7 Inovação de produtos e serviços.	.709	.382	.649
2.14 Produtos ou serviços turísticos que refletem a identidade do destino.	.222	.855	.781
2.16 Avaliação do potencial endógeno do destino.	.302	.846	.808
2.17 Capacidade do destino para atrair visitantes.	.320	.788	.724
2.15 Atividade turística apoiada no conhecimento.	.260	.763	.650
<i>Eigenvalues</i>	5.25	1.23	
% variância explicada	37.61	34.37	
alpha de Cronbach (α)	.891	.881	

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

Nota*. Legenda: F1 – ‘Inovação’; F2 – ‘Diferenciação’

O fator 1 agrega os itens que respeitam à estratégia e à existência de estruturas de inovação, com reflexos nos negócios e no desenvolvimento de produtos, pelo que se designou por ‘inovação’. Este fator associa quatro itens do fator inicial ‘inovação’ e um (2.10) do fator definido concetualmente como ‘conhecimento’. Considerando que não existe inovação sem conhecimento, optou-se por manter a nomeação inicial deste fator. O fator 2 associa os itens que salientam o conhecimento do potencial endógeno do destino, reforçando a ligação entre a atratividade e a conceção de produtos sustentados na identidade do território. Verifica-se que dois itens integravam inicialmente o fator ‘atratividade’ (2.14 e 2.17) e outros dois o fator ‘conhecimento’ (2.15 e 2.16). A análise de constructo deste fator revela que, do ponto de vista semântico, a associação entre estes

itens contribui para explicar a questão da diferenciação dos destinos. Isto é, (i) para ser atrativo tem de apresentar produtos apoiados na identidade do território; (ii) a conceção deste tipo de produtos deve emergir da avaliação do potencial endógeno do território; (iii) a conjugação das duas premissas anteriores implica que a atividade turística se apoie no conhecimento; e, nestas condições, o destino será atrativo porque poderá oferecer uma experiência diferenciada. Por estes motivos, optou-se por renomear este fator designando-o por 'diferenciação'.

O índice de KMO é de .888, indicando que esta análise é adequada à relação entre o número de itens e o tamanho da amostra, e o do teste de esfericidade de Bartlett é significativamente diferente de zero [$\chi^2(36) = 817.39, p < .001$]. A matriz de correlações anti-imagem apresentou valores de magnitude elevada na diagonal da matriz e valores baixos fora da diagonal da matriz, indicando uma amostragem adequada, mais propriamente: os valores de magnitude da matriz variaram entre .933 e .838, sendo -.393 o resultado mais elevado encontrado fora da diagonal principal da matriz. Os resultados indicam a adequabilidade da aplicação do modelo de componentes principais.

O α não-estandardizado da escala é de .908 e o α estandardizado de .910, revelando valores indicativos de uma boa consistência interna da escala. A relação item-total mostra que a fiabilidade da escala não melhora com a exclusão de nenhum destes nove itens. A análise da fiabilidade por fator também apresenta valores elevados e inferiores aos resultados encontrados para a totalidade dos nove itens. Assim, o fator 1 apresenta o valor de .891 para as duas medidas do α e o fator 2 um valor de de .881 para o α não-estandardizado e de .883 para o α estandardizado. Considera-se que a escala 'competitividade dos destinos, constituída pelos nove itens apresentados no quadro 63, denota consistência interna ao nível do constructo e bons índices de fiabilidade, permitindo afirmar que cada um destes itens avalia a competitividade dos destinos e se encontram associados entre si. Do ponto de vista concetual, já se tinha estabelecido a relação entre inovação e autenticidade, no âmbito da ligação entre a competitividade do destino e a oferta de produtos diferenciados e singulares.

A segunda hipótese (H2. 'Existe uma associação positiva entre atratividade, conhecimento, inovação, marketing e competitividade dos destinos') não se confirma totalmente neste estudo empírico. A 'inovação' é o único fator que se mantém face à proposta inicial, embora associe um item que integrava o fator 'conhecimento'. Alguns itens dos fatores 'atratividade' e 'conhecimento' agregam-se e refletem outro constructo ('diferenciação'). Todos os itens que constituíam o fator 'marketing' não são validados pelos inquiridos. Em suma, os resultados sugerem que a competitividade dos destinos

que implica a sua internacionalização é sustentada pela ‘inovação’ e pela ‘diferenciação’ do produto dos destinos.

7.3.3 Análise fatorial confirmatória (AFC) da escala CD

A AFC realizada às dimensões da escala CD teve por objetivo confirmar os resultados anteriores, pelo que importa averiguar a adequabilidade da aplicação do modelo por equações estruturais à amostra. Os resultados mostram um ajustamento bom do modelo atendendo aos índices NFI, CFI e SRMR, baixo para o índice TLI, sofrível para o índice χ^2/gl e um não ajustamento considerando o índice RMSEA (cf. Quadro 64, Modelo 1), tal como se explica de seguida:

- a) o NFI apresenta um valor de .893 o que indica um bom índice de ajustamento normalizado do modelo;
- b) o CFI, ou seja o índice de ajustamento comparativo, revela valores de .924 confirmando a adequabilidade do ajustamento obtido pelo NFI;
- c) o SRMR (raiz quadrada média residual) de .059 indica que o valor absoluto médio dos resíduos das covariâncias é bom, já que estes valores devem situar-se abaixo de .08;
- d) o TLI deveria apresentar, idealmente, valores maiores que 0.90, pelo que o valor de .895 se considera baixo;
- e) o χ^2/gl de 3.05 apresenta um ajustamento sofrível (valores entre 3 a 5 de acordo com Schumacker e Lomax (2010));
- f) e o valor de RMSEA de .118 (raiz da média dos quadrados dos erros de aproximação) indicam um não ajustamento da amostra ao modelo por equações estruturais.

Quadro 64. Índices de ajustamento obtidos na análise fatorial confirmatória da escala CD
 [N = 147]

Modelo	NFI	SRMR	TLI	CFI	χ^2/gl	RMSEA	RMSEA Intervalo de Confiança 90%
1	.893	.059	.895	.924	3.05* (gl = 26)	.118	.089-.149*
2	.940	.048	.961	.973	1.77* (gl = 25)	.073	.035-.107*

* $p < .001$

Fonte: *Output* do software AMOS, versão 22.0

Atendendo aos índices de modificação mais significativos, optou-se por estimar a correlação dos erros associados às variáveis CD1 (2.1 ‘centros de inovação no destino’)

e CD2 (2.2 ‘estratégia de inovação do destino’) do fator 1, tal como se ilustra na representação gráfica do modelo fatorial estimado (Figura 35).

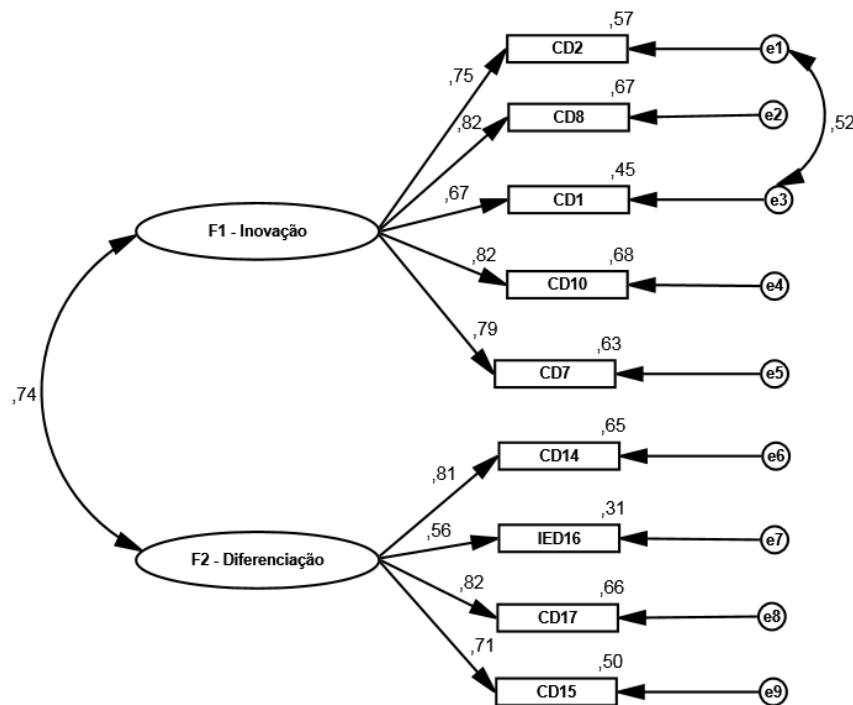


Figura 35. Modelo 2 da escala CD após correlacionar os erros com base nos índices de modificação: Coeficientes de regressão estandardizados e proporções de variância explicada.
 Fonte: *Output do software AMOS (22.0)*

Os valores da covariação entre os erros remeteram para associações entre as proporções de variância não explicada entre estes dois itens, sendo expectável que a estratégia de inovação do destino implique a existência de centros de inovação. Após correlação destes dois erros, a qualidade do ajustamento do modelo 2 indicou um bom ajustamento para o índice χ^2/gf ($1.77, \leq 2$) e um ajustamento aceitável para o RMSEA ($.073, \leq .08$), mantendo-se excelente para os demais índices de ajustamento (cf. Quadro 64, Modelo 2). Conforme se pode observar, as saturações fatoriais são elevadas variando entre um mínimo de .56 e um máximo de .82. Apesar de distintos, a correlação entre os dois fatores é elevada ($r = .74$).

No quadro 65 observa-se que tanto a escala global como os dois fatores constituintes apresentam uma consistência interna muito boa. Os índices de fiabilidade compósita são bons em todos os fatores ($> .70$) (Hair et al., 2009). Na variância média extraída (VE) todos os fatores se situaram acima de .50, indicando validade convergente (Bagozzi & Yi, 1988). O coeficiente de determinação da correlação entre os dois fatores indicou um valor de $R^2_{(F1,F2)} = .55$, resultado que se aproxima do valor da variância média

extraída (VE), indicando que a conclusão sobre a existência de validade discriminante entre os dois fatores deve ser feita com prudência. Apesar de as pontuações médias serem idênticas, o fator 2 ‘diferenciação’ apresenta uma média superior à do fator 1 ‘inovação’ (cf. Quadro 65).

Quadro 65. Fiabilidade compósita (FC), variância média extraída (VE), valores de consistência interna (α), descritivas, assimetria (Sk), curtose (Ku) e coeficientes de determinação (R²) da escala CD

	FC	VE	α	mín	máx	M	DP	Sk	Ku	R ² _(F1,F2)
Escala global	-	-	.908	3.00	7.00	5.81	0.82	-.86	.92	
F1- Inovação	.882	.599	.891	2.40	7.00	5.52	0.98	-.57	-.06	.55*
F2 -Diferenciação	.817	.533	.881	3.00	7.00	6.19	0.81	-1.44	2.28	

* $p < .001$

Fonte: Elaboração própria com base no *output* do *software* AMOS (22.0)

Em resumo, a forte correlação entre os dois fatores ‘inovação’ e ‘diferenciação’, os bons índices de fiabilidade e validade da escala, bem como dos fatores individualmente, e a menor validade discriminante entre os fatores parece remeter quer para uma estrutura unidimensional, quer para o construto CD ser considerado como fator de segunda ordem (para uma análise detalhada sobre este resultado, ver Apêndice 8). Com efeito, no plano concetual já se tinha defendido uma forte ligação entre a inovação que valoriza os produtos de base endógena e a internacionalização dos destinos, como se uma destas realidades implicasse necessariamente a outra (Bohlin et al., 2016; Booyens & Rogerson, 2016, 2015; Clavé & Wilson, 2017; Ferdinand & Williams, 2013; Sanz-Ibáñez & Clavé, 2016).

7.4 ESCALA ‘COMPETITIVIDADE DO PRODUTO (CP)’

7.4.1 Considerações prévias

As estatísticas exploratórias aplicadas à escala ‘Competitividade do produto’ (CP) apresentam resultados similares aos já observados para as outras escalas, garantindo dispersão de resposta pelas opções de resposta da escala, tendo em conta os valores do desvio-padrão e os valores máximo e mínimo. Os resultados também mostram valores similares entre a média, a mediana e a moda o que indica variabilidade da resposta pelos valores extremos (*outliers*), representando o valor um da escala ‘nada importante’ e o valor sete ‘extremamente importante’ (Quadro 66). Neste quadro apresentam-se as pontuações médias dos itens por ordem decrescente, verificando-se que os itens que revelam pontuações médias mais elevadas são: 3.11 ‘índice de satisfação dos turistas’,

3.9 ‘qualificação dos recursos humanos’, 3.20 ‘competências dos recursos humanos’, 3.10 ‘formação dos recursos humanos’, 3.15 ‘qualidade da experiência turística’, 3.12 ‘índice de satisfação dos residentes’ e 3.6 ‘captação de novos mercados’. Pelo contrário, os itens com pontuações médias mais baixas são: 3.5 ‘volume de investimento turístico’, 3.17 ‘financiamento ao empreendedorismo’, 3.16 ‘atribuição de prémios (ou reconhecimento) a produtos e /ou serviços turísticos’, 3.19 ‘apoio ao funcionamento das empresas turísticas’ e 3.4 ‘volume de negócios turísticos’.

Quadro 66. Análises descritivas da escala CP – ‘Competitividade do produto’ [N = 147]

‘Atendendo à competitividade do produto turístico, avalie a importância de ter em conta os seguintes aspetos’:	Média	Mediana	Moda	Desvio		
				Padrão	Mínimo	Máximo
3.11 Índice de satisfação dos turistas.	6.52	7.00	7	0.79	4	7
3.9 Qualificação dos recursos humanos.	6.50	7.00	7	0.75	4	7
3.20 Competências dos recursos humanos.	6.46	7.00	7	0.80	3	7
3.10 Formação dos recursos humanos.	6.46	7.00	7	0.76	4	7
3.15 Qualidade da experiência turística.	6.41	7.00	7	0.83	3	7
3.12 Índice de satisfação dos residentes.	6.28	7.00	7	0.87	4	7
3.6 Captação de novos mercados.	6.15	6.00	7	0.97	3	7
3.14 Monitorização dos recursos.	6.06	6.00	7	0.93	3	7
3.8 Qualidade dos fornecedores.	5.98	6.00	7	0.93	3	7
3.3 Utilização da tecnologia no desenvolvimento de produtos e / ou serviços turísticos.	5.92	6.00	6	1.01	3	7
3.1 Aplicação da tecnologia na promoção dos produtos e / ou serviços.	5.90	6.00	6	1.05	2	7
3.18 Empreendedorismo no âmbito de produtos e / ou serviços turísticos.	5.90	6.00	6	0.93	2	7
3.2 Aplicação da tecnologia na comercialização dos produtos e / ou serviços.	5.82	6.00	6	1.05	2	7
3.13 Análise sistemática da concorrência.	5.76	6.00	6	0.97	2	7
3.7 Avaliação dos resultados organizacionais do desempenho.	5.71	6.00	6	0.96	3	7
3.5 Volume de investimento turístico.	5.69	6.00	6	1.04	3	7
3.17 Financiamento ao empreendedorismo.	5.63	6.00	6	1.12	2	7
3.16 Atribuição de prémios (ou reconhecimento) a produtos e /ou serviços turísticos.	5.62	6.00	6	1.18	2	7
3.19 Apoio ao funcionamento das empresas turísticas.	5.62	6.00	6	1.14	1	7
3.4 Volume de negócios turísticos.	5.58	6.00	6	1.11	2	7

Fonte: Elaboração própria com base no *output* do *software* SPSS (24.0)

Nota*: Escala: (1) Nada importante; (2) Pouco importante; (3) Algo importante; (4) Importante; (5) Bastante importante; (6) Muito importante; (7) Extremamente importante.

A análise das respostas à questão ‘Outros. Quais?’ mostra que, dos 147 respondentes, só um inquirido (0.7%) manifestou a sua opinião, referindo ‘a motivação e as condições de trabalho’, porque, nas palavras do respondente, “é frequente o envolvimento de profissionais em situação precária, o que se traduz negativamente na competitividade do produto turístico”.

7.4.2 Validade de constructo e consistência interna da escala CP

A escala CP inicial era constituída por vinte itens, agrupados da seguinte forma:

- a) empreendedorismo (PE): seis itens (3.4, 3.5, 3.6, 3.17, 3.18 e 3.19);
- b) qualidade (PQ): oito itens (3.7, 3.8, 3.11, 3.12, 3.13, 3.14, 3.15 e 3.16);
- c) recursos humanos (PRH): três itens (3.9, 3.10 e 3.20);
- d) recursos tecnológicos (PRT): três itens (3.1, 3.2 e 3.3).

A validade de constructo e a fiabilidade desta escala seguiu os passos já indicados nas escalas anteriores, bem como foram contemplados os mesmos critérios na análise da adequabilidade da aplicação das diversas estatísticas (KMO de .847, garantindo o critério de ser superior a .70, e o teste de esfericidade de Bartlett indicando que a totalidade das intercorrelações, tomadas no seu conjunto, é significativamente diferente de zero [$c_2(55) = 1313.22$ $p < .001$]). A matriz de correlações anti-imagem apresentou valores de magnitude elevada na diagonal da matriz e valores baixos fora da diagonal da matriz, indicando que os valores de magnitude da matriz variam entre .922 e .770, sendo o resultado mais elevado fora da diagonal principal da matriz de -.597. Estes resultados indicam a adequabilidade da aplicação do modelo de componentes principais.

No quadro 67 apresentam-se os resultados relativos à análise de constructo da escala 'competitividade do produto' (CP). As saturações fatoriais em todos os itens são superiores a .45 (Tabachnick & Fidell, 2013), dispendo-se por ordem decrescente no quadro seguinte, juntamente com as comunalidades, *eigenvalues* e proporções de variância explicada, após rotação dos fatores.

Quadro 67. Escala 'competitividade do produto': saturações fatoriais (S) nos dois fatores (F1, F2 e F3*), comunalidades (h^2), *eigenvalues* e proporções de variância explicada

Itens	F1	F2	F3	h^2
3.9 Qualificação dos recursos humanos.	.854	.275	.183	
3.10 Formação dos recursos humanos.	.829	.257	.194	
3.11 Índice de satisfação dos turistas.	.826	.170	.131	
3.12 Índice de satisfação dos residentes.	.730	.134	.311	
3.20 Competências dos recursos humanos.	.715	.322	.223	
3.2 Aplicação da tecnologia na comercialização dos produtos e / ou serviços.	.213	.879	.215	
3.1 Aplicação da tecnologia na promoção dos produtos e / ou serviços.	.313	.873	.188	
3.3 Utilização da tecnologia no desenvolvimento de produtos e / ou serviços turísticos.	.274	.825	.247	
3.17 Financiamento ao empreendedorismo.	.227	.208	.876	
3.19 Apoio ao funcionamento das empresas turísticas	.180	.144	.865	
3.18 Empreendedorismo no âmbito de produtos e / ou serviços turísticos.	.324	.341	.751	
<i>Eigenvalues</i>	6.14	1.36	1.21	
% variância explicada	32.28	24.44	22.34	
alpha de Cronbach (α)	.902	.919	.876	

Fonte: Elaboração própria com base no *output* do software SPSS (24.0)

Nota*. Legenda: F1 – 'Gestão de pessoas'; F2 – 'Recursos tecnológicos'; F3 - 'Empreendedorismo'

A solução fatorial inicial, com extração livre, indicou três fatores que, apesar de apresentarem significado único, atendendo tanto ao critério do *eigenvalue* superior à unidade como ao do *scree plot*, integravam itens com saturações fatoriais (*s*) baixas, indicando que os itens eram pouco representativos de cada fator ($s < .40$) ou, em alternativa, pouco discriminativos (*s* semelhantes em dois ou mais fatores).

Os nove itens excluídos foram:

- a) os itens 3.4 'volume de negócios turísticos', 3.5 'volume de investimento turístico' e 3.6 'captação de novos mercados' do fator 'empreendedorismo';
- b) os itens 3.7 'avaliação dos resultados organizacionais', 3.8 'qualidade dos fornecedores', 3.13 'análise sistemática da concorrência', 3.14 'monitorização dos recursos', 3.15 'qualidade da experiência turística' e 3.16 'atribuição de prémios (ou reconhecimento) a produtos e / ou serviços turísticos' do fator 'qualidade'. Deste fator só se retiveram dois itens, designadamente, o 3.11 e o 3.12.

A exclusão desses nove itens mostra uma matriz rodada, também de extração livre, constituída igualmente por três fatores, com o total de onze itens. Estes três fatores são responsáveis por 79.06% da variância explicada, tal como se ilustra no quadro 67. O índice do *alpha de Cronbach* (α) não-estandardizado, e para a totalidade da escala constituída pelos onze itens remanescentes, foi de .915 e de .920 para o α estandardizado, indicando elevada consistência interna. O fator 1 ('gestão de pessoas') apresentou valores de α não-estandardizado de .902 e de .904 para o α estandardizado, o fator 2 ('recursos tecnológicos') apresenta valores de .919 para as duas medidas do α e o fator 3 ('empreendedorismo') apresenta valores de α não-estandardizado de .876 e de .880 para o α estandardizado.

O fator 1 é constituído por cinco itens que se referem à dimensão humana da qualidade, associando o tema da qualificação dos recursos humanos às suas competências e formação, bem como ao índice de satisfação dos clientes externos, diretos ou indiretos, nomeadamente, turistas e residentes. Verifica-se uma associação entre dois itens que integravam o fator 'qualidade' (3.11 'índice de satisfação dos turistas' e 3.12 'índice de satisfação dos residentes') com os três itens que já constituíam o fator 'recursos humanos' (3.9 'qualificação dos recursos humanos', 3.10 'formação dos recursos humanos' e 3.20 'competências dos recursos humanos'). A relação entre estes itens estabelece uma associação entre os recursos humanos e índice de satisfação dos turistas e dos residentes, reunindo dois fatores que tinham sido considerados

conceitualmente distintos. Por estes motivos, optou-se por alterar a designação deste fator passando a nomeá-lo por 'gestão de pessoas'.

O fator 2 ('recursos tecnológicos') salienta a questão da aplicação da tecnologia ao turismo enfatizando a importância do recurso a soluções tecnológicas para a promoção e comercialização dos produtos, bem como para o seu desenvolvimento, mantendo os três itens definidos no plano teórico. A importância do *web-marketing* e do *e-commerce* já tinha sido apresentada no plano conceitual, verificando-se que, na perspectiva empírica, este fator também se associa com a competitividade do produto.

Observa-se que estes dois fatores (F1 e F2) representam 56.72% da variância explicada total, o que demonstra a sua importância para a formação do constructo. A especialização e qualificação dos recursos humanos é determinante para a promoção e comercialização dos produtos, bem como para a satisfação dos clientes, tal como já se tinha assinalado na parte teórica.

Por fim, o fator 3 aponta para o apoio à iniciativa empresarial privada, tanto ao nível do funcionamento das empresas, como ao nível do acesso a incentivos financeiros. Este fator mantém a designação inicial de 'empreendedorismo', apesar de não estarem presentes três dos seis itens que o constituem na proposta original.

A consolidação da dinâmica da competitividade dos produtos, na percepção dos participantes, está associada à gestão das pessoas, à introdução das novas tecnologias nos processos turísticos e à iniciativa empresarial. A relação entre este fator e o anterior explica a importância da inovação, da tecnologia, das pessoas e da existência de empresas focadas na oferta de produtos diferenciados, por forma a garantir a sua competitividade no plano internacional.

Os resultados estabelecem uma associação entre a qualificação dos recursos humanos, o índice de satisfação dos clientes, a aplicação da tecnologia ao desenvolvimento, promoção e comercialização dos produtos e o empreendedorismo, o que valida a relação conceitual entre estes conceitos, apresentada na primeira parte desta tese. A hipótese definida sobre este assunto (H3) é parcialmente suportada pelos resultados aqui obtidos, já que estes validam os fatores 'empreendedorismo' e 'recursos tecnológicos' e não validam os fatores 'recursos humanos' e 'qualidade', tendo os itens remanescentes que os constituíam sido agrupados no fator nomeado por 'gestão de pessoas'.

7.4.3 Análise fatorial confirmatória (AFC) da escala CP

A AFC realizada às dimensões da escala CP mostrou um bom ajustamento atendendo aos índices NFI, CFI e SRMR, um ajustamento aceitável considerando o χ^2/gf , um ajustamento sofrível para o índice TLI e o e um não ajustamento considerando o RMSEA (cf. Quadro 68, Modelo 1). O índice de modificação significativamente mais elevado (IM = 51.73) sugeriu a correlação entre os erros associados às variáveis CP11 (3.11 ‘índice de satisfação dos turistas’) e CP12 (3.12 ‘índice de satisfação dos residentes’), conduzindo a uma melhoria no ajustamento do modelo, conforme se pode consultar no quadro 68 (cf. Modelo 2).

Quadro 68. Índices de ajustamento obtidos na análise fatorial confirmatória da escala CP [N = 147]

Modelo	NFI	SRMR	TLI	CFI	χ^2/gf	RMSEA	RMSEA Intervalo de Confiança 90%
1	.891	.075	.890	.918	3.60* (gf = 41)	.134	.111-.157*
2	.937	.068	.952	.965	2.15* (gf = 40)	.089	.063-.114*

* $p < .001$

Fonte: Elaboração própria com base no *output* do *Software* AMOS (22.0)

Esta associação entre a variabilidade residual associada aos dois itens referidos pode dever-se a que ambos medem a dimensão humana da qualidade, não sendo fácil diferenciar os clientes (turistas) dos residentes (De Noni et al., 2014; Nilsson et al., 2010). Por este motivo, poderão ter sido percecionados pelos respondentes como dois itens semelhantes. Contudo, as necessidades destes clientes são diferentes e o seu índice de satisfação remete para expetativas diferenciadas. Trata-se de duas partes interessadas claramente distintas e que prosseguem objetivos que podem, ou não, ser compatíveis. Os turistas, usualmente, exprimem a sua satisfação com a qualidade de produtos e de serviços; os residentes associam qualidade a aspetos relacionados com o seu nível de qualidade de vida ou bem-estar.

A representação gráfica do modelo fatorial estimado expõe-se na figura 36. Conforme se pode observar, as saturações fatoriais são elevadas, variando entre um mínimo de .59 e um máximo de .97. As intercorrelações entre os fatores também são elevadas, já que apresentam valores superiores ao critério .50 (Cohen, 1988).

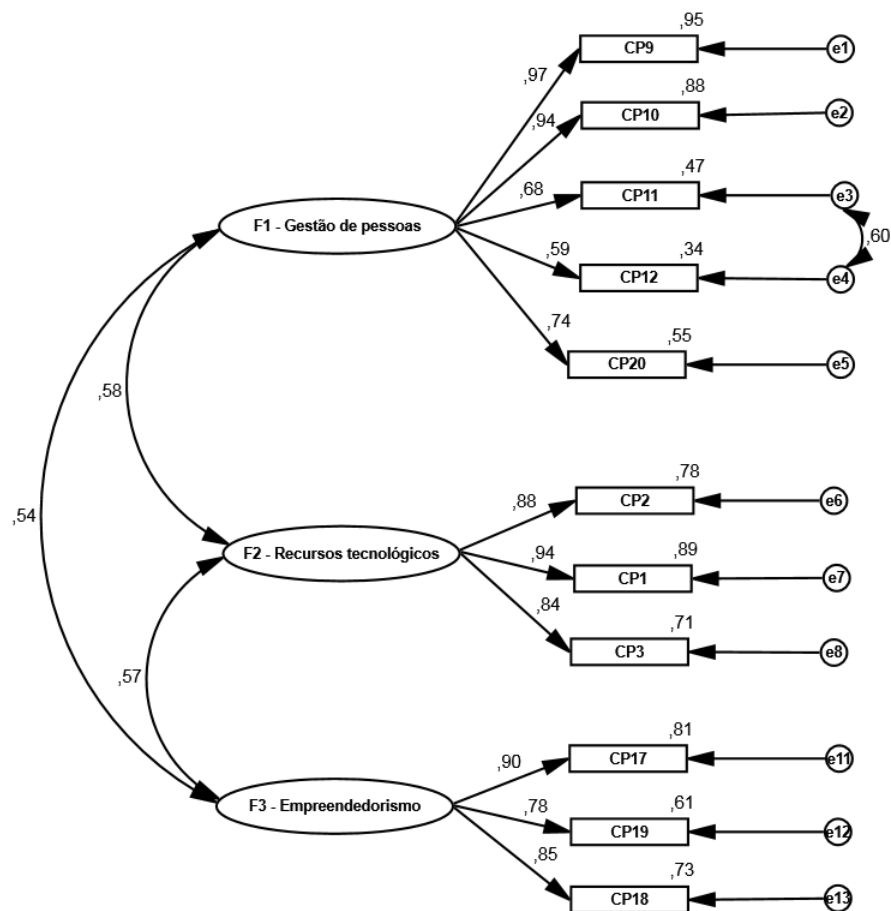


Figura 36. Modelo 2 da escala CP após correlacionar os erros com base nos índices de modificação: Coeficientes de regressão estandardizados e proporções de variância explicada
 Fonte: Elaboração própria com base no *output* do software AMOS (22.0)

A escala global e os fatores constituintes apresentam uma consistência interna excelente (cf. Quadro 69), assim como os índices de fiabilidade compósita ($> .70$; Hair et al., 2009) e de variância média extraída (VE) ($> .50$; Bagozzi & Yi, 1988). A validade discriminante dos três fatores da escala CP é atestada pelos valores do quadrado dos coeficientes de correlação (R^2), visto que são inferiores à variância média extraída (Fornell & Lacker, 1981).

A pontuação média mais elevada situa-se no fator 1 ('gestão de pessoas'), seguindo-se o fator 2 ('recursos tecnológicos') e, por último, o fator 3 ('empreendedorismo'), tal como se ilustra no quadro 69.

Quadro 69. Fiabilidade compósita (FC), variância média extraída (VE), valores de consistência interna (α), descritivas, assimetria (Sk), curtose (Ku) e coeficientes de determinação (R²) da Escala CP

	FC	VE	α	mín	máx	M	DP	Sk	Ku	R ²		
										F1	F2	F3
Escala global	-	-	.915	3.73	7.00	6.09	0.69	-1.05	1.25			
F1- Gestão de pessoas	.895	.639	.902	4.00	7.00	6.44	0.68	-1.47	1.78	-	.336*	.291*
F2 –Recursos tecnológicos	.920	.794	.919	2.67	7.00	5.88	0.96	-.93	.84		-	.325*
F3 - Empreendedorismo	.882	.714	.876	2.33	7.00	5.72	0.95	-.48	.02			-

* $p < .001$ Fonte: Elaboração própria com base no *output* do software AMOS (22.0)

Verifica-se o suporte empírico da relação entre os três fatores que já se tinha estabelecido no plano teórico (Hristov & Zehrer; 2005; Park & Jamieson, 2009; Presenza et al., 2005; Volgger & Pechlaner, 2014). No seu conjunto, estes associam aspetos mais técnicos ou processuais da transformação dos recursos naturais e culturais em recursos turísticos. As competências e a qualificação dos recursos humanos afiguram-se determinantes para introduzir o uso das novas tecnologias na comercialização e promoção dos produtos, para desencadear e impulsionarem novos negócios, bem como para garantirem a satisfação dos turistas e dos residentes.

7.5 ESCALA ‘GOVERNANÇA DO DESTINO (GD)’

7.5.1 Considerações prévias

A escala ‘governança do destino’ (GD) também começou por ser analisada através de estatísticas descritivas que permitem observar o comportamento das variáveis, quanto à variabilidade e à dispersão da resposta, pelas opções disponíveis na escala. Estas oscilam entre o valor um que representa ‘nada importante’ e o valor sete que corresponde a ‘extremamente importante’.

No quadro 70 verifica-se que a moda, a mediana e a média apresentam valores muito semelhantes, em todos os itens. Os reduzidos valores do desvio-padrão indicam que a tendência de resposta dos sujeitos se aproxima dos valores da média. Estes resultados, no seu conjunto, constituem um indicador da fiabilidade dos dados para prosseguir com a realização de estatísticas inferenciais, tal como se procedeu para as escalas apresentadas anteriormente.

Quadro 70. Análises descritivas da escala GD – ‘Governança dos destinos’ [N = 147]

	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
4.1 Redes de promoção do destino.	6.28	6.28	7	0.89	3	7
4.7 Planeamento do projeto do destino.	6.25	6.25	7	0.88	4	7
4.9 Planeamento em rede da oferta turística.	6.22	6.00	7	0.88	4	7
4.16 Planeamento de infraestruturas do destino.	6.17	6.00	7	0.90	2	7
4.15 Políticas de fixação de recursos humanos qualificados.	6.13	6.00	7	0.99	1	7
4.6 Avaliação dos resultados do destino.	6.09	6.00	7	0.90	4	7
4.10 Envolvimento dos stakeholders na liderança do projeto do destino.	6.01	6.00	6	0.98	3	7
4.11 Envolvimento dos stakeholders nas decisões do destino.	5.97	6.00	6	0.97	3	7
4.8 Participação pública na definição das políticas do destino.	5.95	6.00	7	1.01	3	7
4.4 Redes internacionais.	5.92	6.00	6	0.97	2	7
4.3 Redes de conhecimento.	5.90	6.00	6	0.89	3	7
4.12 Envolvimento dos residentes no projeto do destino.	5.90	6.00	6	0.97	3	7
4.14 Partilha de recursos entre os stakeholders.	5.88	6.00	6	1.00	1	7
4.5 Redes interdestinos.	5.88	6.00	6	1.03	2	7
4.17 Redes interorganizacionais.	5.87	6.00	6	0.91	4	7
4.19 Redes de desenvolvimento.	5.85	6.00	6	1.02	3	7
4.2 Redes de inovação.	5.79	6.00	6	0.89	3	7
4.13 Envolvimento dos stakeholders na definição do plano de qualificação dos recursos humanos.	5.78	6.00	6	0.99	2	7
4.18 Proximidade cultural entre os stakeholders.	5.59	6.00	6	1.11	2	7

Fonte: *Output do software SPSS (24.0)*

Nota*. Escala: (1) Nada importante; (2) Pouco importante; (3) Algo importante; (4) Importante; (5) Bastante importante; (6) Muito importante; (7) Extremamente importante.

No quadro 70 os itens apresentam-se ordenados por ordem decrescente de pontuação média, sendo os itens com maior média os seguintes: 4.1 ‘redes de promoção do destino’, 4.7 ‘planeamento do projeto do destino’, 4.9 ‘planeamento em rede da oferta turística’, 4.16 ‘planeamento de infraestruturas do destino’ e 4.15 ‘políticas de fixação de recursos humanos qualificados’. Os itens que denotam médias mais baixas são: 4.2 ‘redes de inovação’, 4.13 ‘envolvimento dos stakeholders na definição do plano de qualificação dos recursos humanos’ e 4.18 ‘proximidade cultural entre os stakeholders’.

Sobre esta escala não se encontraram respostas às questões de produção aberta.

7.5.2 Validade de constructo e consistência interna da escala GD

Atendendo aos requisitos para a realização da análise fatorial em componentes principais, verificou-se que a matriz de intercorrelações difere da matriz de identidade, na medida em que o teste de Bartlett é significativamente diferente de zero [$\chi^2(36) = 1159.29, p < .001$], e os valores máximo e mínimo de magnitude da matriz oscilam entre .938 e .807, sendo o resultado mais elevado fora da diagonal principal da matriz de -.658. A amostragem revelou-se adequada, o que se verificou no resultado do teste *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* ($KMO = .857$). A solução inicial de extração livre indicava três fatores, mas, de acordo com o critério do *eigenvalue* superior à unidade,

um desses fatores não se apresentava com significado único. Para além disso, as saturações fatoriais (*s*) mostraram que dez itens eram pouco representativos de cada fator ($s < .40$) ou pouco discriminativos (*s* semelhantes em dois ou mais fatores), pelo que foram retirados. Na sua versão original esta escala (GD) era constituída por dezanove itens, distribuídos pelos seguintes fatores:

- a) avaliação (GA): um item (4.6);
- b) colaboração (GC): seis itens (4.10, 4.11, 4.12, 4.13, 4.14 e 4.18);
- c) planeamento (GP): cinco itens (4.7, 4.8, 4.9, 4.15 e 4.16);
- d) redes (GR): sete itens (4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.17 e 4.19).

Foram excluídos todos os itens que integravam os fatores ‘avaliação’ (4.6 ‘avaliação dos resultados do destino’) e ‘planeamento’ (4.7 ‘planeamento do projeto do destino’, 4.8 ‘participação pública na definição das políticas do destino’, 4.9 ‘planeamento em rede da oferta turística’, 4.15 ‘política de fixação de recursos humanos qualificados’, 4.16 ‘planeamento de infraestruturas do destino’). Também foi retirado o item 4.18 ‘proximidade cultural entre os *stakeholders*’ que integrava o fator ‘colaboração’ e os itens 4.5 ‘redes interdestinos’, 4.17 ‘redes interorganizacionais’ e 4.19 ‘redes de desenvolvimento’ que se associavam conceitualmente com o fator ‘redes’. A ACP efetuada aos nove itens remanescentes permitiu reter dois fatores de extração livre, atendendo tanto ao critério do *eigenvalue* superior à unidade como ao do *scree plot*, responsáveis por 78.06% da variância explicada total, contrariamente aos 72.87% de variância explicada da solução inicial. As saturações fatoriais em todos os itens são superiores a .45 (Tabachnick & Fidell, 2013), dispendo-se por ordem decrescente no quadro 71, juntamente com as comunalidades, *eigenvalues* e proporções de variância explicada, após rotação dos fatores.

Quadro 71. Escala ‘governança do destino’: saturações fatoriais (S) nos dois fatores (F1 e F2*), comunalidades (h^2), *eigenvalues* e proporções de variância explicada

Itens	F1	F2	h^2
4.11 Envolvimento dos stakeholders nas decisões do destino.	.902	.223	.864
4.13 Envolvimento dos stakeholders na definição do plano de qualificação dos recursos humanos.	.864	.317	.847
4.10 Envolvimento dos stakeholders na liderança do projeto do destino.	.820	.271	.745
4.12 Envolvimento dos residentes no projeto do destino.	.810	.309	.752
4.14 Partilha de recursos entre os stakeholders.	.725	.377	.667
4.2 Redes de inovação.	.296	.876	.855
4.3 Redes de conhecimento.	.255	.873	.827
4.4 Redes internacionais.	.341	.797	.752
4.1 Redes de promoção do destino.	.286	.797	.717
<i>Eigenvalues</i>	5.73	1.30	
%variância explicada	41.83	36.23	
alpha de Cronbach (α)	.925	.909	

Fonte: Output do software SPSS (24.0)

Nota*. Legenda: F1- ‘Colaboração’; F2 – ‘Redes’

Analisando o quadro 71, observa-se que o fator 1 agrega cinco itens da solução inicial do fator ‘colaboração’, pelo que se manteve a sua designação original. Este fator associa constructos relacionados com o envolvimento dos *stakeholders* nas decisões do destino, designadamente: ‘participação na liderança do seu projeto’, ‘partilha de recursos’ e desempenho de um ‘papel ativo na definição do plano de qualificação dos recursos humanos’. Apesar de os residentes também se integrarem no grupo dos diversos *stakeholders*, surgem aqui destacados, realçando a importância da participação deste grupo de atores na governança dos destinos.

O fator 2 também retém quatro itens dos sete inicialmente propostos para o fator ‘redes’, pelo que a sua designação se mantém. A relação entre estes itens remete para a interação e colaboração entre os *stakeholders*, cuja ação coletiva se orienta para a participação ativa nas decisões e na liderança do projeto do destino, com reflexos na partilha de recursos, na qualificação dos recursos humanos e no envolvimento dos residentes neste projeto.

A escala apresentou elevados níveis de consistência interna, verificando-se o valor do α de .928 para o conjunto dos nove itens remanescentes e para as duas medidas do α . Este índice é de .925 para o fator 1, também para as duas medidas do α , e de .909 para o α não-estandardizado e de .910 para o α estandardizado para o fator 2.

‘Colaboração’ e ‘redes’ surgem como os fatores a que um modelo de governança dos destinos deve dar atenção, tendo em vista a sua internacionalização. A relação entre estes dois fatores já se tinha verificado no âmbito da revisão da literatura, tendo-se considerado que, no plano concetual, a internacionalização dos destinos se deve apoiar num modelo de governança do destino em rede. A associação estabelecida entre estes dois fatores, no plano teórico, encontra aqui sustentação empírica, como evidenciam os resultados observados. Contudo, não se confirma a relação entre os fatores ‘avaliação’ e ‘planeamento’ e a governança dos destinos, pelo que só parcialmente se verifica a comprovação empírica da quarta hipótese (H4. ‘Avaliação’, ‘colaboração’, ‘planeamento’ e ‘redes’ são os fatores que constituem o modelo de governança dos destinos, que mais contribuem para a sua internacionalização).

7.5.3 Análise fatorial confirmatória (AFC) da escala GD

A AFC realizada às dimensões da escala GD mostrou um bom ajustamento atendendo aos índices NFI, CFI e SRMR, um ajustamento sofrível considerando o TLI e um mau ajustamento atendendo aos índices χ^2/gf e RMSEA (cf. Quadro 72, Modelo 1).

Quadro 72. Índices de ajustamento obtidos na análise fatorial confirmatória da escala GD
 [N = 147]

Modelo	NFI	SRMR	TLI	CFI	χ^2/gf	RMSEA	RMSEA Intervalo de Confiança 90%
1	.882	.066	.863	.901	5.40* (g l= 26)	.174	.146-.202*
2	.952	.064	.951	.970	2.58* (g l= 22)	.104	.071-.138*

* $p < .001$ Fonte: Elaboração própria com base no *output* do software AMOS (22.0)

Atendendo aos índices de modificação, correlacionaram-se os erros associados às variáveis dentro dos fatores 1 ('colaboração') e 2 ('redes'), tornando o ajustamento do modelo excelente no que respeita aos índices NFI, CFI e TLI, embora sofrível quanto ao RMSEA. Ainda assim, de forma geral, o modelo 2 pode-se considerar aceitável (cf. Modelo 2 no Quadro 72). A representação gráfica do modelo fatorial estimado expõe-se na figura 37.

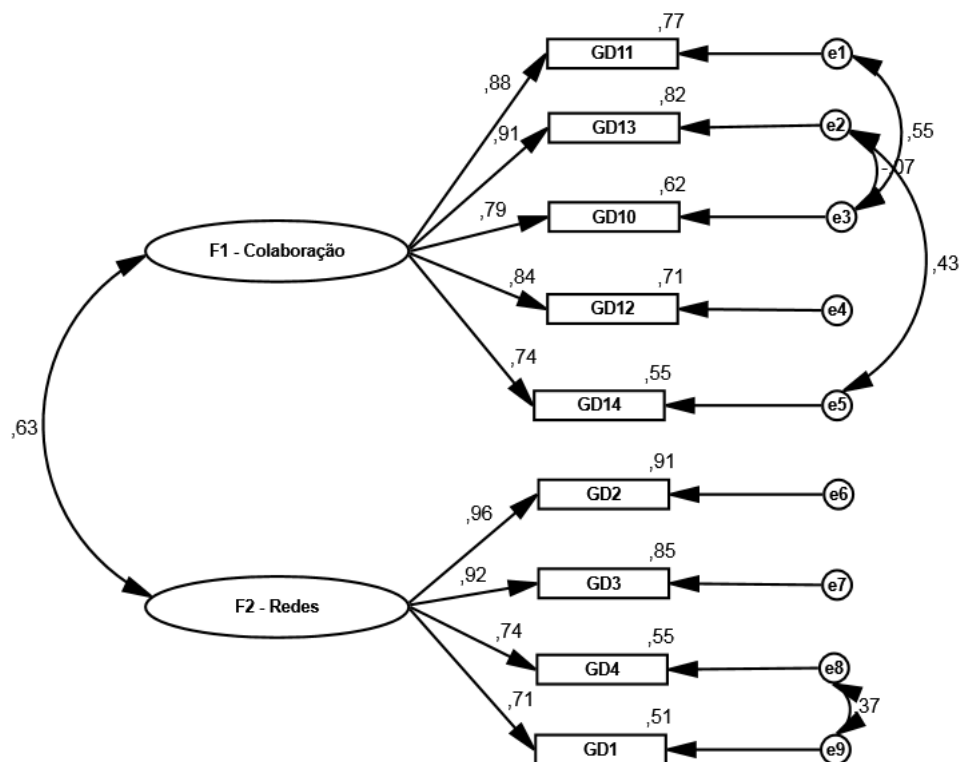


Figura 37. Modelo 2 da escala GD após correlacionar os erros com base nos índices de modificação: Coeficientes de regressão estandardizados e proporções de variância explicada
 Fonte: Elaboração própria com base no *output* do software AMOS (22.0)

Conforme se pode observar, as saturações fatoriais são todas elevadas, variando entre um mínimo de .71 e um máximo de .96. A magnitude da variância partilhada entre os dois fatores também é elevada ($r = .63$; $R^2 = .40$).

Em relação ao fator 1, podemos considerar alguma influência recíproca no que se prende com os itens 4.10 ‘envolvimento dos *stakeholders* na liderança do projeto do destino’, 4.11 ‘envolvimento dos *stakeholders* nas decisões do destino’, 4.13 ‘envolvimento dos *stakeholders* na definição do plano de qualificação dos recursos humanos’ e 4.14 ‘partilha de recursos entre os *stakeholders*’, o que poderá justificar a correlação entre a proporção de variância não explicada por estes itens. Todos estes itens remetem para o envolvimento dos *stakeholders* no projeto turístico do destino, especificando a sua forma de participação nas decisões e na articulação entre as diversas componentes da governança do destino.

Mas, as correlações dos índices de modificação dos erros associados às variáveis diferem e as associações entre os itens implicam diferentes entendimentos. Verifica-se uma associação positiva entre a variabilidade residual associada ao item 4.10 ‘envolvimento dos *stakeholders* na liderança do projeto do destino’ e ao item 4.11 ‘envolvimento dos *stakeholders* nas decisões do destino’; pelo contrário a associação entre os erros correspondentes aos itens 4.10 e 4.13 (‘envolvimento dos *stakeholders* na definição do plano de qualificação dos recursos humanos’) é de magnitude muito baixa e negativa. No referente ao fator 2, os itens cujos erros foram correlacionados (4.1 ‘redes de promoção do destino’ e 4.4 ‘redes internacionais’) podem a nível prático coincidir em termos de variabilidade residual.

A escala global e os fatores constituintes apresentam uma consistência interna excelente (cf. Quadro 73), assim como os índices de fiabilidade compósita e de variância média extraída (VE). A validade discriminante dos dois fatores é atestada pelo coeficiente de determinação ($R^2 = .40$), visto que o valor é inferior aos scores obtidos na VE. A pontuação média nos dois fatores é muito similar, conforme se pode observar no quadro que se apresenta de seguida. Os resultados confirmam que os fatores de governança com influência na internacionalização dos destinos são ‘colaboração’ e ‘redes’.

Quadro 73. Fiabilidade compósita (FC), variância média extraída (VE), valores de consistência interna (α), descritivas, assimetria (Sk), curtose (Ku) e coeficientes de determinação (R2) da Escala GD

	FC	VE	α	mín	máx	M	DP	Sk	Ku	$R^2_{(F1,F2)}$
Escala global	-	-	.928	2.78	7.00	5.94	0.76	-1.05	1.51	
F1- Colaboração	.918	.693	.925	2.60	7.00	5.91	0.86	-.85	.65	.40*
F2 - Redes	.904	.705	.909	3.00	7.00	5.97	0.81	-1.00	1.08	

.* $p < .001$ Fonte: Elaboração própria com base no *output* do software AMOS (22.0)

7.6 ESCALA ‘FUNÇÃO DAS DMO’ (DMO)

7.6.1 Considerações prévias

A escala ‘função das DMO’ encerra o conjunto das escalas que constituem o questionário em análise. As análises descritivas revelam que os resultados seguem a tendência de resposta já observada nas escalas anteriores. Procurou-se identificar algumas anomalias relacionadas com os dados desta escala, como em todas as anteriores, tendo-se corrigido erros de digitação, tratado os *missing values* e analisado os resultados dispersos que não seguem a tendência central do restante conjunto de dados. Nesse sentido, verifica-se que a variabilidade (média, mediana e moda) e a dispersão das respostas (desvio-padrão e valor mínimo e máximo por opção de resposta) mostram resultados adequados à continuação da análise dos dados, através da realização de estatísticas inferenciais (Quadro 74).

Quadro 74. Análises descritivas da escala ‘função das DMO’ [N = 147]

‘Tendo em vista a função das DMO no projeto do destino, avalie a importância dos seguintes aspetos’.*	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
5.21 Promoção do destino.	6.44	7.00	7	0.74	4	7
5.19 Promoção da identidade do destino.	6.36	7.00	7	0.85	3	7
5.22 Internacionalização do destino.	6.30	7.00	7	0.85	4	7
5.20 Captação de investimento.	6.14	6.00	7	0.91	2	7
5.5 Definição das políticas do destino.	6.10	6.00	6	0.91	3	7
5.11 Desenvolvimento dos recursos humanos.	6.06	6.00	7	1.00	2	7
5.6 Coordenação do projeto do destino.	6.00	6.00	6	0.91	3	7
5.8 Coordenação dos serviços turísticos.	5.95	6.00	6	1.02	2	7
5.14 Planeamento e ordenamento do território.	5.95	6.00	7	1.09	2	7
5.4 Gestão integrada do marketing.	5.94	6.00	6	1.01	3	7
5.1 Gestão integrada dos recursos.	5.88	6.00	6	1.04	2	7
5.18 Gestão do orçamento disponível para o turismo no destino.	5.86	6.00	6	1.03	2	7
5.7 Coordenação das redes de stakeholders.	5.85	6.00	6	1.00	2	7
5.13 Gestão da inovação de produtos e de serviços turísticos.	5.84	6.00	6	1.01	2	7
5.10 Gestão de redes de comercialização de produtos e de serviços turísticos.	5.83	6.00	6	1.00	2	7
5.9 Gestão das oportunidades.	5.82	6.00	6	0.95	3	7
5.12 Definição das condições de trabalho em turismo.	5.82	6.00	6	1.04	2	7
5.2 Gestão integrada dos mercados.	5.78	6.00	6	0.94	3	7
5.17 Participação na gestão do investimento no destino.	5.72	6.00	6	0.92	3	7
5.15 Gestão do conhecimento.	5.67	6.00	6	0.99	2	7
5.3 Gestão dos riscos.	5.66	6.00	6	1.04	3	7
5.16 Gestão do processo de mudança.	5.51	6.00	6	1.06	2	7

Fonte: Elaboração própria com base no *output* do *software* SPSS (24.0)

Nota*. Escala: (1) Nada importante; (2) Pouco importante; (3) Algo importante; (4) Importante; (5) Bastante importante; (6) Muito importante; (7) Extremamente importante.

No quadro 74 apresentam-se os itens por ordem decrescente de pontuações médias, sendo os itens que apresentam médias mais elevadas os seguintes: 5.21 ‘promoção do destino’, 5.19 ‘promoção da identidade do destino’, 5.22 ‘internacionalização do destino’, 5.20 ‘captação de investimento’ e 5.5 ‘definição das políticas do destino’. Pelo contrário, os itens que revelam valores médios mais baixos são:

5.17 'participação na gestão do investimento no destino', 5.15 'gestão do conhecimento', 5.3 'gestão dos riscos' e 5.16 'gestão do processo de mudança'.

A questão de resposta aberta 'Outros. Quais?' não produziu resultados relevantes. Dos 147 inquiridos apenas dois (1.4%) assinalaram esta opção de resposta. Um dos respondentes refere que "Tudo isto é importante... não consigo dar mais importância a um item do que a outro" e o outro sujeito não explicita a sua opinião.

7.6.2 Validade de constructo e consistência interna da escala 'função das DMO'

Esta escala ('função das DMO'), na sua forma original, era constituída por 22 itens distribuídos da seguinte forma:

- a) governança (DMOG): nove itens (5.5, 5.6, 5.7, 5.8, 5.10, 5.16, 5.17, 5.18 e 5.22);
- b) produto (DMOP): oito itens (5.2, 5.4, 5.11, 5.12, 5.13, 5.15, 5.20 e 5.21);
- c) território (DMOT): cinco itens (5.1, 5.3, 5.9, 5.14 e 5.19).

O estudo da validade de construto e da fiabilidade desta escala resultou da realização de análises fatoriais exploratórias, recorrendo à ACP. Seguiram-se os passos já indicados para as escalas anteriores, bem como foram contemplados os mesmos critérios na análise da adequabilidade da aplicação das diversas estatísticas. Verificou-se que a matriz de intercorrelações difere da matriz de identidade, pois a matriz anti-imagem apresentou valores de magnitude elevada na diagonal da matriz e valores baixos fora da diagonal da matriz, verificando-se que os valores máximo e mínimo de magnitude da matriz oscilam entre .929 e .827 e o resultado mais elevado fora da diagonal principal da matriz de -.506. O teste de esfericidade de Bartlett é significativamente diferente de zero [$c_2(45) = 1130.72$ $p < .001$] e o valor do KMO é de .895, mostrando que a amostragem é adequada à realização da AFC.

A solução inicial, com extração livre, indicava três fatores que, apesar de apresentarem significado único, integravam itens com saturações fatoriais (s) pouco representativas de cada fator ($s < .40$) ou, em alternativa, pouco discriminativos (s semelhantes em dois ou mais fatores). A exclusão desses itens mostra uma matriz rodada, constituída por dois fatores, também de extração livre, com o total de dez itens. Verifica-se que tanto os critérios do *eigenvalue* superior à unidade como o do *scree plot* confirmam este resultado. Estes dois fatores são responsáveis por 75.06% da variância

explicada, tal como se ilustra no quadro 75. As saturações fatoriais em todos os itens retidos são superiores a .45 (Tabachnick & Fidell, 2013), dispendo-se por ordem decrescente no quadro seguinte, juntamente com as comunalidades, *eigenvalues* e proporções de variância explicada, após rotação dos fatores.

Quadro 75. Escala 'função das DMO': saturações fatoriais (S) nos dois fatores (F1 e F2*), comunalidades (h^2), *eigenvalues* e proporções de variância explicada

Itens	F1	F2	h^2
5.15 Gestão do conhecimento.	.842	.245	.769
5.8 Coordenação dos serviços turísticos.	.836	.246	.759
5.14 Planeamento e ordenamento do território.	.835	.187	.732
5.12 Definição das condições de trabalho em turismo.	.829	.128	.704
5.11 Desenvolvimento dos recursos humanos.	.813	.301	.752
5.10 Gestão de redes de comercialização de produtos e de serviços turísticos.	.776	.299	.692
5.16 Gestão do processo de mudança.	.773	.215	.644
5.22 Internacionalização do destino.	.140	.892	.815
5.21 Promoção do destino.	.288	.876	.851
5.19 Promoção da identidade do destino.	.304	.835	.789
<i>Eigenvalues</i>	5.99	1.52	
% variância explicada	48.48	26.58	
alpha de Cronbach (α)	.934	.882	

Fonte: Elaboração própria com base no *output* do software SPSS (24.0)

Nota*. Legenda: F1- 'Função integradora'; F2 – 'Promoção do destino'.

A solução fatorial apresentada no quadro anterior apresenta dez itens organizados em dois fatores que associam diversos itens dos fatores iniciais, como se a função das DMO passasse por articular diferentes componentes do território, do produto e da governança, em duas realidades distintas mas interdependentes.

Do fator concetual 'território' exluíram-se os seguintes itens: 5.1 'gestão integrada dos recursos', 5.3 'gestão dos riscos' e 5.9 'gestão das oportunidades'. Do fator 'governança' retiraram-se os itens 5.5 'definição das políticas do destino', 5.6 'coordenação do projeto do destino', 5.7 'coordenação das redes de *stakeholders*', 5.17 'participação na gestão do investimento no destino' e 5.18 'gestão do orçamento disponível para o turismo no destino'. Do fator 'produto' abandonaram-se os itens 5.2 'gestão integrada dos mercados', 5.4 'gestão integrada do marketing', 5.13 'gestão da inovação de produtos e de serviços turísticos' e 5.20 'captação de investimento'.

O fator 1 associa os itens que relacionam as diferentes dimensões de internacionalização dos destinos a que as DMO devem dar atenção, nomeadamente: gestão do conhecimento e da mudança, planeamento do território, coordenação de serviços, gestão de redes de comercialização de produtos e gestão dos recursos humanos. Este fator explicita componentes do modelo de governança do destino ao nível do território, do produto, dos atores e da articulação em rede. Este fator é constituído por sete itens repartidos pelos fatores iniciais da seguinte forma: o fator 'governança' contribui

com três itens (5.8, 5.10 e 5.16), o fator 'produto' participa com três itens (5.11, 5.12 e 5.15) e o fator 'território' com um item (5.14). Este resultado indica que, ao nível da dimensão produto, as DMO devem ter uma função de desenvolverem os recursos humanos e condições de trabalho em turismo apoiando-se no conhecimento. Sobressai aqui a importância de pessoas dotadas de conhecimento para atuarem ao nível do produto turístico. Claro, fixar estas pessoas passa por ter condições de trabalho atrativas. Quanto à dimensão governança, o fator 1 associa a coordenação dos serviços turísticos às redes de comercialização e de promoção como facilitadoras da gestão do processo de mudança. A dimensão território contida neste fator salienta o planeamento e o ordenamento do espaço (5.14). Por estes motivos, designou-se este fator por 'função integradora', considerando-se que esta é uma das funções das DMO no processo de internacionalização dos destinos. Ou seja, espera-se das DMO que detenham a capacidade de integrar as várias componentes do sistema que se encontram aqui diferenciadas, como sejam: território, produto e governança, que terão que estar interligadas para que seja eficaz a sua ação conjunta. O fator 2 agrega os itens associados à promoção do destino, fundamentais à sua internacionalização, pelo que foi nomeado por 'promoção do destino'. Os resultados apontam para que as funções das DMO, neste âmbito, sejam:

- a) inovação apoiada no conhecimento e na mudança, para que os destinos consigam competir num mundo marcado pela rotura das fronteiras dos mercados globais;
- b) planeamento do território e a sua organização em rede, facilitadores da coordenação de serviços e comercialização de produtos;
- c) gestão dos recursos humanos no que concerne à definição de condições de trabalho, tornando-as atrativas para fixarem as pessoas mais qualificadas;
- d) promoção do destino sustentada no que este tem de singular, privilegiando a diferenciação da oferta, tendo em vista a sua internacionalização.

A análise da fiabilidade revela bons níveis de consistência interna da escala 'função das DMO', sendo os resultados do *alpha de Cronbach* (α) superiores a .70, designadamente: a escala total apresenta um valor de α não-estandardizado de .926 e de α estandardizado de .925. O fator 1 apresenta valores de α não-estandardizado de .934 e de .935 para o α estandardizado e o fator 2 de .882 para o α não-estandardizado e de .886 para o α estandardizado.

A hipótese (H5) admitia que a função das DMO era coordenar os componentes do sistema ‘internacionalização de destinos’, nomeadamente, as dimensões ‘território’, ‘produto’ e ‘governança’. Os fatores que emergiram desta análise sugerem que é relevante a capacidade de integrar os elementos diferenciados deste sistema. Por isso, o que se designou por ‘função integradora’ das DMO exige a articulação planeada entre o território, o produto e a governança. A ‘promoção do destino’ deverá difundir uma imagem que reflita esta capacidade de integração. A combinação destas características confere unidade e sentido ao sistema.

7.6.3 Análise fatorial confirmatória (AFC) da escala ‘função das DMO’

A AFC realizada às dimensões da escala ‘função das DMO’ mostrou um bom ajustamento atendendo aos índices NFI, CFI, TLI e SRMR, um ajustamento aceitável considerando o índice χ^2/gf e um não-ajustamento considerando o RMSEA (cf. Quadro 76, Modelo 1). Atendendo aos índices de modificação, correlacionaram-se os erros associados às variáveis exclusivamente dentro do fator 1 (‘função integradora’), tornando o ajustamento do modelo excelente atendendo a todos os índices, exceto quanto ao χ^2/gf e ao RMSEA, que revelam valores aceitáveis (cf. Modelo 2 no Quadro 76).

Quadro 76. Índices de ajustamento obtidos na análise fatorial confirmatória da escala ‘função das DMO’
 [N = 147]

Modelo	NFI	SRMR	TLI	CFI	χ^2/gf	RMSEA	RMSEA Intervalo de Confiança 90%
1	.898	.050	.900	.925	3.48* (g l= 34)	.130	.105-.156*
2	.944	.042	.958	.970	2.05* (gl = 32)	.085	.055-.114*

* $p < .001$ Fonte: Elaboração própria com base no *output* do *software* AMOS (22.0)

A procura de significado relativamente aos valores dos índices de modificação levou a correlacionar as variabilidades residuais dos itens 5.11 ‘desenvolvimento dos recursos humanos’, 5.12 ‘definição das condições de trabalho em turismo’, 5.15 ‘gestão do conhecimento’ e 5.16 ‘gestão do processo de mudança’. Verificou-se que modificações num desses itens implicam necessariamente modificações no outro, tendo sido correlacionada a variabilidade residual correspondente.

A representação gráfica do modelo fatorial estimado expõe-se na figura 38. Conforme se pode observar, as saturações fatoriais são todas elevadas, variando entre um mínimo de .73 e um máximo de .91. A magnitude da variância partilhada entre os dois fatores também é elevada ($r = .59$; $R^2 = .35$).

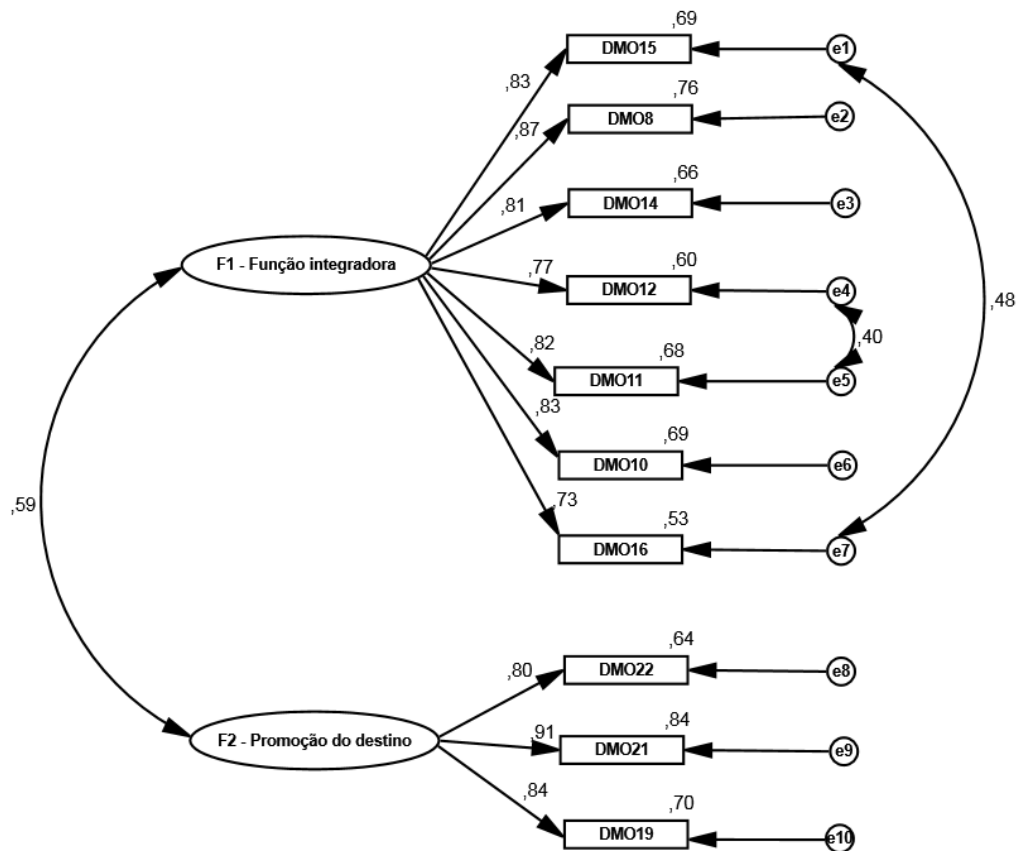


Figura 38. Modelo 2 da escala 'função das DMO' após correlacionar os erros com base nos índices de modificação: Coeficientes de regressão estandarizados e proporções de variância explicada

Fonte: Elaboração própria com base no *output do software AMOS (22.0)*

A escala global e os fatores constituintes apresentam uma boa consistência interna (Quadro 77), assim como os índices de fiabilidade compósita e de variância média extraída (VE). A validade discriminante dos dois fatores é atestada pelo coeficiente de determinação ($R^2 = .35$), visto que o valor é inferior aos valores da VE. O fator 2 'promoção do destino' apresentou uma pontuação média mais elevada do que o fator 1 'função integradora', tal como se verifica no quadro seguinte.

Quadro 77. Fiabilidade compósita (FC), variância média extraída (VE), valores de consistência interna (α), descritivas, assimetria (Sk), curtose (Ku) e coeficientes de determinação (R2) da escala 'função das DMO'

	FC	VE	α	mín	máx	M	DP	Sk	Ku	$R^2_{(F1,F2)}$
Escala global	-	-	.924	3.50	7.00	5.99	0.75	-.91	.68	
F1- Função integradora	.931	.658	.934	2.00	7.00	5.83	0.87	-1.21	2.19	.35*
F2 - Promoção do destino	.887	.836	.882	4.00	7.00	6.37	0.73	-1.17	.89	

* $p < .001$ Fonte: Elaboração própria com base no *output do software AMOS (22.0)*

7.7 RELAÇÃO ENTRE AS ESCALAS DO QUESTIONÁRIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE DESTINOS (QIDT)

Avaliadas as condições para a aplicação do coeficiente de Pearson (r), ou seja, a amostra não se diferenciar da distribuição normal (cf. valores de S_k e K_u nos Quadros 61, 65, 69, 73 e 77) e contemplar mais de 30 inquiridos (Cohen, 1988), calculou-se a matriz de inter-relações entre as diversas escalas e os fatores constituintes. Seguiram-se os critérios do autor acima referido para valores de magnitude que variam entre -1 e 1, considerando o valor de $|r| < .10$ uma correlação negligenciável, $|r| < .30$ uma correlação fraca, $|r| < .50$ uma correlação moderada e $|r| \geq .50$ uma correlação forte. O que se pretende observar com esta análise é o grau de associação entre as diferentes medidas, bem como a relação entre fatores de escalas diferentes, já que a análise entre os fatores da mesma escala foi apresentada anteriormente, nas secções respeitantes às análises fatoriais exploratórias e confirmatórias.

No quadro 78 apresenta-se a matriz de intercorrelações de Pearson, bem como os coeficientes *alpha de Cronbach* (α) de cada uma das escalas e dos respetivos fatores. Verifica-se a existência de intercorrelações estatisticamente significativas e positivas entre todas as escalas e dimensões constituintes, reforçando a ideia de que todas estas variáveis contribuem para a formação de um sistema. A exceção coloca-se para o fator 3 ('limites') da escala T ('território'), cujas correlações com os dois fatores da escala DMO ('função das DMO'), com o fator 1 ('gestão de pessoas') e o fator 2 ('recursos tecnológicos') da escala CP, ('competitividade do produto') e o fator 1 ('colaboração') da escala GD ('governança do destino') não são estatisticamente significativas.

Quadro 78. Matriz de intercorrelações entre as escalas e os fatores constituintes e coeficientes de consistência interna (*alpha de Cronbach*)

	T	F1	F2	F3	CD	F1	F2	CP	F1	F2	F3	GD	F1	F2	DMO	F1	F2
T	(.86)	.779**	.798**	.560**	.677**	.659**	.543**	.560**	.419**	.419**	.576**	.523**	.458**	.495**	.478**	.455**	.362**
F1		(.89)	.556**	.129	.522**	.439**	.523**	.563**	.498**	.469**	.442**	.521**	.464**	.483**	.477**	.427**	.439**
F2			(.88)	.103	.644**	.670**	.452**	.485**	.282**	.391**	.566**	.441**	.395**	.405**	.408**	.411**	.250**
F3				(.78)	.268**	.279**	.186	.147	.127	.031	.210	.155	.119	.170	.135	.131	.094
CD					(.91)	.939**	.854**	.732**	.524**	.615**	.715**	.664**	.574**	.639**	.572**	.528**	.483**
F1						(.89)	.624**	.585**	.341**	.513**	.642**	.580**	.486**	.577**	.480**	.458**	.362**
F2							(.88)	.780**	.676**	.622**	.654**	.634**	.570**	.581**	.576**	.509**	.550**
CP								(.92)	.864**	.829**	.812**	.716**	.622**	.684**	.647**	.583**	.587**
F1									(.90)	.576**	.543**	.564**	.493**	.534**	.565**	.495**	.549**
F2										(.91)	.522**	.617**	.520**	.612**	.508**	.447**	.489**
F3											(.88)	.622**	.554**	.577**	.548**	.519**	.424**
GD												(.92)	.931**	.873**	.650**	.610**	.519**
F1													(.92)	.634**	.588**	.555**	.462**
F2														(.91)	.590**	.550**	.482**
DMO															(.92)	.968**	.718**
F1																(.93)	.520**
F2																	(.88)

** $p < .01$; * $p < .05$

Fonte: Elaboração própria com base no *output* do software AMOS (22.0)

Legenda:

Escala 'território' (T): F1 (fator 1 'recursos'), F2 (fator 2 'atividade econômica'); F3 (fator 3 'limites')

Escala 'competitividade de destinos' (CD): F1 (fator 1 'inovação'); F2 (fator 2 'diferenciação')

Escala 'competitividade do produto' (CP): F1 (fator 1 'gestão de pessoas'); F2 (fator 2 'recursos tecnológicos'); F3 (fator 3 'empreendedorismo')

Escala 'governança do destino' (GD): F1 (fator 1 'colaboração'); F2 (fator 2 'redes')

Escala 'função das DMO' (DMO): F1 (fator 1 'função integradora'); F2 (fator 2 'promoção do destino')

As escalas que apresentam uma associação mais forte ($r = .732$) são a ‘competitividade dos destinos’ (CD) e a ‘competitividade do produto’, resultado que se compreende porque as duas avaliam a dimensão ‘produto’. A primeira mede o destino enquanto produto e a segunda os produtos turísticos propriamente ditos. As escalas que apresentam associações mais baixas, ainda que quase fortes ($r = .478$), são as escalas ‘território’ (T) e ‘função das DMO’ (DMO). Todas as restantes associações entre as diversas escalas podem ser classificadas de forte magnitude (i.e., acima de $r = .50$, de acordo com os critérios definidos por Cohen (1988)), destacando-se as ligações entre as escalas ‘território’ e ‘competitividade dos destinos’ ($r = .677$), por um lado, e, por outro, entre ‘governança do destino’, ‘competitividade do produto’ ($r = .716$), ‘competitividade do destino’ ($r = .664$) e ‘função das DMO’ ($r = .650$).

Analisando as relações entre os fatores da escala ‘território’ (T) com os fatores das outras escalas, verifica-se que:

- a) o fator 1 ‘recursos’ da escala T associa-se fortemente ($r = .523$) com o fator 2 ‘diferenciação’ da escala CD, apresentando intercorrelações moderadas com todos os outros fatores;
- b) o fator 2 ‘atividade económica’ apresenta associações fortes com os fatores ‘inovação’ ($r = .670$) da escala CD e o fator ‘empreendedorismo’ ($r = .566$) da escala CP. Apresenta intercorrelações baixas com os fatores ‘gestão de pessoas’ ($r = .282$), ‘recursos tecnológicos’ ($r = .391$), ‘colaboração’ ($r = .395$) e ‘promoção’ ($r = .250$);
- c) o fator 3 ‘limites’ revela intercorrelações fracas ou negligenciáveis com todas as escalas e com todos os fatores.

Relativamente à relação dos fatores da escala ‘competitividade de destinos’ (CD) com os fatores das outras escalas, constata-se que:

- a) o fator 1 ‘inovação’ revela associações fortes com o fator 2 ‘recursos tecnológicos’ ($r = .513$) e com o fator 3 ‘empreendedorismo’ ($r = .642$), ambos da escala CP (‘competitividade do produto’) e com o fator 2 ‘redes’ ($r = .577$) da escala GD (‘governança do destino’);
- b) o fator 2 ‘diferenciação’ associa-se fortemente com todos os outros fatores, exceto com os fatores 2 (‘atividade económica’) e 3 (‘limites’) da escala T (‘território’). As associações mais fortes são com o fator 1 ‘gestão de pessoas’ ($r = .676$), fator 3 ‘empreendedorismo’ ($r = .654$) e fator 2 ‘recursos tecnológicos’ ($r = .622$), todos da escala CP.

Os resultados relativos à escala ‘competitividade do produto’ (CP) indicam o seguinte:

- a) o fator 1 ‘gestão de pessoas’ apresenta uma associação forte com o fator 2 ‘diferenciação’ ($r = .676$) da escala CP (‘competitividade de destinos’), com o fator 2 ‘promoção’ ($r = .549$) da escala ‘função das DMO’ e com o fator 2 ‘redes’ ($r = .534$) da escala GD (‘governança de destinos’);
- b) o fator 2 ‘recursos tecnológicos’ revela associações fortes com os dois fatores da escala e CD e os dois fatores da escala GD;
- c) o fator 3 ‘empreendedorismo’ associa-se de forma mais elevada com os fatores ‘inovação’ ($r = .642$) da escala CD e ‘redes’ ($r = .654$) da escala GD.

Os resultados relativos à intercorrelação entre os fatores da escala ‘governança dos destinos’ (GD) e os fatores das outras medidas são os seguintes:

- a) o fator 1 ‘colaboração’ revela associações mais fortes com o fator 2 ‘diferenciação’ ($r = .570$) da escala CD, com o fator 3 ‘empreendedorismo’ ($r = .554$) da escala CP e com o fator 1 ‘função integradora’ ($r = .555$) da escala ‘função das DMO’;
- b) o fator 2 ‘redes’ associa-se de forma mais elevada ($r = .612$) com o fator 2 ‘recursos tecnológicos’ da escala CP, com o fator 1 ‘inovação’ ($r = .577$) e com o fator 2 ‘diferenciação’ ($r = .581$), ambos da escala CD.

Por fim, os dois fatores da escala ‘função das DMO’ associam-se de forma mais forte com os seguintes fatores:

- a) o fator 1 ‘função integradora’ com o fator 1 ‘colaboração’ ($r = .555$) e o fator 2 ‘redes’ ($r = .550$), ambos da escala GD;
- b) o fator 2 ‘promoção do destino’ com o fator 2 ‘diferenciação’ ($r = .550$) da escala CD e com o fator 1 ‘gestão de pessoas’ ($r = .549$) da escala CP.

Os resultados expostos sobre a análise da matriz de intercorrelações que se apresentam no quadro 78 salientam a relação sistémica entre as escalas de medida. Tendo em vista ilustrar esta afirmação e enfatizar a relação dinâmica entre as variáveis do modelo de internacionalização dos destinos aqui mencionado, a sua interpretação à luz da noção de sistema ficará facilitada se, por analogia com o que ocorre em sistemas biológicos, também aqui passarmos a distinguir entre o que alimenta o sistema (*inputs*), o modo como este se transforma (processos) e o que produz (*outputs*).

Existem recursos e um nível de atividade económica nos territórios (recursos) que, quando integrados com a tecnologia, a inovação, as redes, a colaboração, o empreendedorismo e a gestão das pessoas (processos), geram destinos diferenciados (resultados). É esta capacidade distintiva dos destinos que deve ser alvo de promoção, no plano internacional. Noutros termos, o que protege da concorrência é a diferença, a distinção e a marca de origem do produto, daí a insistência no que é diferenciador.

7.8 MODELO SISTÉMICO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DOS DESTINOS

Nesta secção apresenta-se o modelo estrutural estimado de internacionalização de destinos, recorrendo à modelação por equações estruturais (Byrne, 2010; Hoyle, 2012) (cf. Figura 39). Por outro lado, a simultaneidade de múltiplas relações que a mesma permite estabelecer adequa-se ao modelo de internacionalização de destinos definido conceitualmente no capítulo 5, bem como às hipóteses determinadas no plano teórico, permitindo-as testar, também, pela avaliação do comportamento de variáveis não mensuráveis diretamente (Kline, 2011). Incluem-se neste domínio as dimensões (constructos validados) previamente definidas neste estudo: território, produto, governança e DMO. Estas dimensões serão analisadas recorrendo a variáveis latentes enquanto constructos validados e suas dimensões como scores compósitos das variáveis observadas (itens de cada fator), com base nas análises fatoriais exploratórias e confirmatórias de cada uma das medidas construídas para este efeito (cf. secções 7.2, 7.3, 7.4, 7.5 e 7.6 deste capítulo sobre a validação das escalas T, CD, CP, GD e DMO). Por outro lado, assumimos que a variável latente ou constructo 'internacionalização de destinos' pode-se refletir em outras variáveis, sejam elas latentes ou observáveis (Grace, 2006; Hox & Bechger, 1988). Desta forma, calcularam-se as variáveis de erro ou variância de erros (e), que se representam na figura 39 por círculos pequenos, utilizando os valores da covariância entre as variáveis de erro (Hair et al., 2009), de forma a reduzir a proporção de variância não explicada (VE) pelo modelo, já que os valores da covariância indicam que há variáveis (latentes ou observadas) que influenciam o modelo mas não são explicadas por este. Por estes motivos, a compreensibilidade destes modelos resulta da análise integrada de dados estatísticos com o sentido teórico das variáveis que os constituem. Assim, o diagrama de trajetórias de determinação do modelo conceitual de internacionalização de destinos turísticos foi especificado (Byrne, 2010; Kline, 2011; Schumacker & Lomax, 2010) numa perspetiva reflexiva, ou seja, considerando que o constructo latente 'internacionalização dos destinos turísticos' se reflete nas quatro

dimensões já assinaladas. Por sua vez, as variáveis latentes território, produto, governança e DMO refletem-se nos fatores previamente validados através das escalas que os avaliam, assumindo-se como constructos que constituem escores compósitos das variáveis observadas em cada fator da respetiva escala de medida (Pugesek & Tomer, 2003). De acordo com o modelo que se elaborou no capítulo 5, a dimensão produto reflete-se em duas subdimensões constituintes – competitividade do destino (CD) e competitividade do produto (CP) –, avaliadas pelos respetivos fatores integrantes que emergiram nos estudos de validação destas escalas (cf. Figuras 35 e 36). Por este motivo, o modelo que se apresenta na figura 39 pode classificar-se como sendo de 3ª ordem, tendo-se previamente calculado os modelos de 2ª ordem para todas as escalas (Apêndice 8).

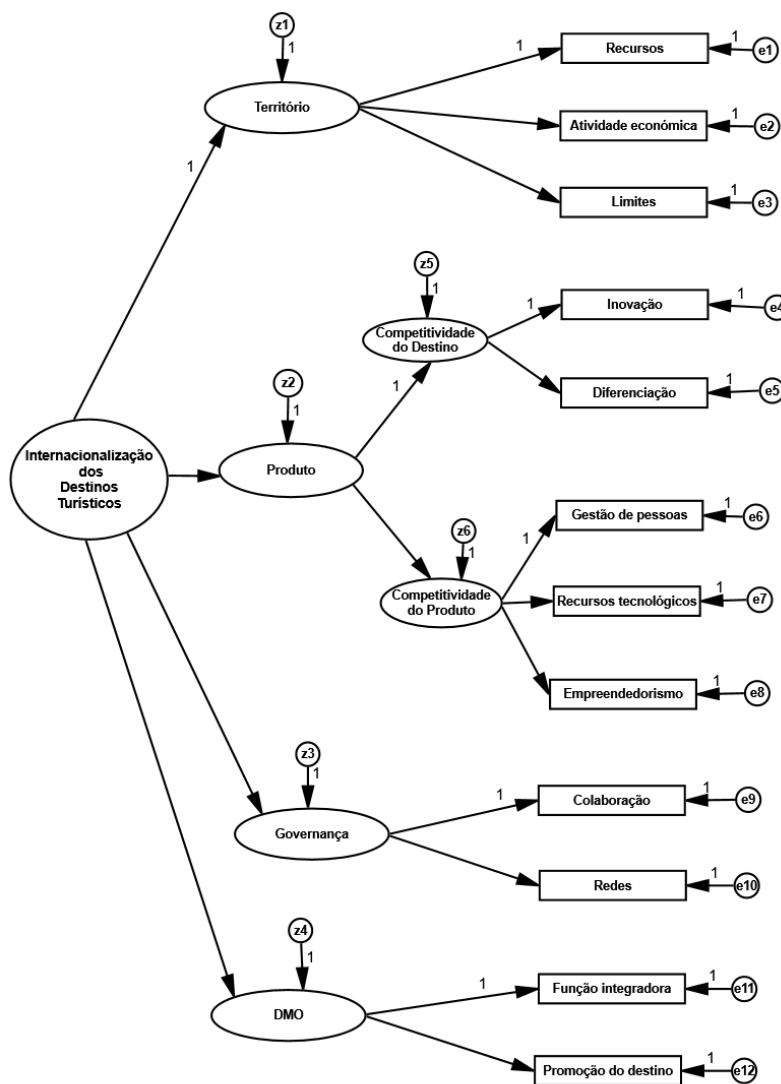


Figura 39. Internacionalização dos destinos turísticos: modelo reflexivo de 3ª ordem proposto
 Fonte: Elaboração própria com base no *output* do *software* AMOS (22.0)

Após estimação do modelo estrutural verificou-se um bom ajustamento atendendo aos índices NFI, SRMR e CFI, embora um ajustamento abaixo dos valores desejáveis quanto aos índices TLI, χ^2/gf e RMSEA (cf. Quadro 79, Modelo 1). Assim, através dos escores dos índices de modificação que indicavam problemas no ajustamento local, emergiram como significativas as associações das variabilidades residuais entre os fatores ‘recursos’ (‘dimensão território’, escala T) e ‘inovação’ (‘dimensão produto’, subdimensão ‘competitividade do destino’, escala CD), assim como entre este último fator (‘inovação’) e o fator ‘gestão de pessoas’ (‘dimensão produto, subdimensão ‘competitividade do produto’). Marôco (2010), quando fala a respeito dos índices de modificação que conduzem à opção pela correlação entre erros de medida dos itens (variáveis observadas), diz que “(...) estes itens partilham uma outra causa comum (fator) não considerada no modelo. Estas correlações podem dever-se à existência de outros fatores latentes para além daqueles considerados no modelo” (p. 183). Do ponto de vista teórico, é compreensível a associação entre recursos do território e inovação, porque, se atendermos aos itens constituintes deste último fator, verifica-se que estes remetem mais para requisitos e estruturas, condições necessárias à inovação. Também se percebe a sua relação fraca e negativa com o fator gestão de pessoas, já que estas interferem mais nos processos e nos resultados da inovação e têm reduzida ou nula capacidade de interferência no que é estrutural e está associado ao território ou no que é requerido para que a inovação aconteça e possa dar frutos (requisitos). Em suma, trata-se de condições prévias que dificilmente são alteráveis pela ação das pessoas a que aqui fazemos referência ou a aspetos que escapam à sua capacidade de influência. Importa ainda chamar a atenção de que esta interpretação tem em conta o facto de os itens constituintes do fator ‘gestão de pessoas’ incluir recursos humanos, turistas e residentes.

Após se ter analisado a plausibilidade teórica destas duas associações, a reespecificação da estimação livre do modelo resultou numa melhoria substantiva do seu ajustamento, tendo-se obtido um bom ajustamento para todos os índices, à exceção do (RMSEA = .067), que mostrou um ajustamento aceitável (cf. Quadro 79, Modelo 2).

Quadro 79. Índices de ajustamento obtidos na análise fatorial do modelo estrutural de internacionalização dos destinos turísticos

Modelo	NFI	SRMR	TLI	CFI	χ^2/gf	RMSEA	RMSEA Intervalo de Confiança 90%
1	.859	.058	.866	.902	2.83* (g l= 48)	.112	.090-.134*
2	.921	.047	.952	.966	1.66* (gf = 46)	.067	.039-.093*

* $p < .001$

Fonte: Elaboração própria com base no *output* do *software* AMOS (22.)

No quadro 80 apresentam-se os coeficientes de regressão não estandardizados (b), os erros-padrão (EPE), os rácios críticos (RC) e os coeficientes de regressão estandardizados (β / λ) para a estrutura fatorial retida. Todos os parâmetros estimados são estatisticamente significativos. A significação do modelo foi avaliada através dos testes z e nível de significação estatística associados, calculados no *software* AMOS 22.0 (*critical ratio* e *p-value*). No caso do presente modelo (cf. Quadro 80), todas as estimativas dos parâmetros foram significativas ao nível $p < .001$, com exceção da trajetória Território → Limites, cujo coeficiente λ não atingiu o limiar de significação estatística convencional (obteve-se um $p = .07$), indicando assim que a dimensão território se reflete de forma não expressiva nos limites referidos nos itens da escala ($R^2 = 3\%$ de variância explicada).

Quadro 80. Modelo estrutural proposto da internacionalização dos destinos turísticos: Coeficientes de regressão não estandardizados (b), erros-padrão (EPE), rácios críticos (RC) e coeficientes de regressão estandardizados (β / λ)

<i>Constructos latentes</i>	<i>Dimensões</i>	<i>b</i>	<i>EPE</i>	<i>RC</i>	<i>β / λ</i>
Internacionalização dos destinos	→ Produto	1.03	0.13	8.00*	0.95
	→ Governança	0.96	0.15	6.59*	0.94
	→ DMO	0.92	0.14	6.38*	0.92
	→ Território	1.00 ^a			0.81
Território ($R^2 = .66$)	→ Recursos	1.00 ^a			0.71
	→ Atividade económica	0.83	0.11	7.44*	0.80
	→ Limites	0.30	0.17	1.81	0.17
Produto ($R^2 = .90$)	→ Competitividade do Produto	0.75	0.10	7.71*	1.05
	→ Competitividade do Destino	1.00 ^a			0.99
Competitividade do Destino ($R^2 = .97$)	→ Inovação	1.00 ^a			0.75
	→ Diferenciação	0.96	0.09	10.37*	0.85
Competitividade do Produto ($R^2 = 1.11$)	→ Gestão de pessoas	1.00 ^a			0.75
	→ Recursos tecnológicos	1.37	0.15	8.93*	0.7
	→ Empreendedorismo	1.42	0.15	9.35*	0.75
Governança ($R^2 = .88$)	→ Colaboração	1.00 ^a			0.77
	→ Redes	1.01	0.10	9.85*	0.83
DMO ($R^2 = .85$)	→ Função integradora	1.00 ^a			0.74
	→ Promoção do destino	0.79	0.10	7.70*	0.70

Fonte: Elaboração própria com base no *output* do *software* AMOS (22.0)

^a A regressão que foi fixada no parâmetro 1.00 não é estimada.

* $p < .001$ R^2 : estimativa dos coeficientes de determinação (*estimates of squared multiple correlations*)

A figura 40 apresenta os resultados do modelo estimado. Constata-se que a internacionalização dos destinos turísticos se reflete de forma muito elevada nas quatro dimensões definidas, nomeadamente: a internacionalização dos destinos turísticos reflete 66% de variância explicada da dimensão território ($\beta = .81$); 90% da dimensão produto ($\beta = .95$); 88% da governança ($\beta = .94$); e, 85% das DMO ($\beta = .92$). Encontrou-se uma relação entre a variabilidade residual associada ao fator ‘recursos’ da dimensão ‘território’ e ‘inovação’ do fator de segunda-ordem ‘produto’, subdimensão ‘competitividade dos

destinos'. As variabilidades residuais dos fatores 'inovação' e 'gestão de pessoas' (pertencente à dimensão 'produto', subdimensão 'competitividade do produto') mostraram-se também associadas entre si. Esta última intercorrelação entre estes dois resíduos é baixa e negativa ($r = -.42$), aspeto já explicado aquando da apresentação do modelo estimado (cf. Figura 40). O valor negativo da intercorrelação indica que a proporção de variabilidade associada às duas variáveis observadas, não explicada pelo presente modelo, varia em razão inversa.

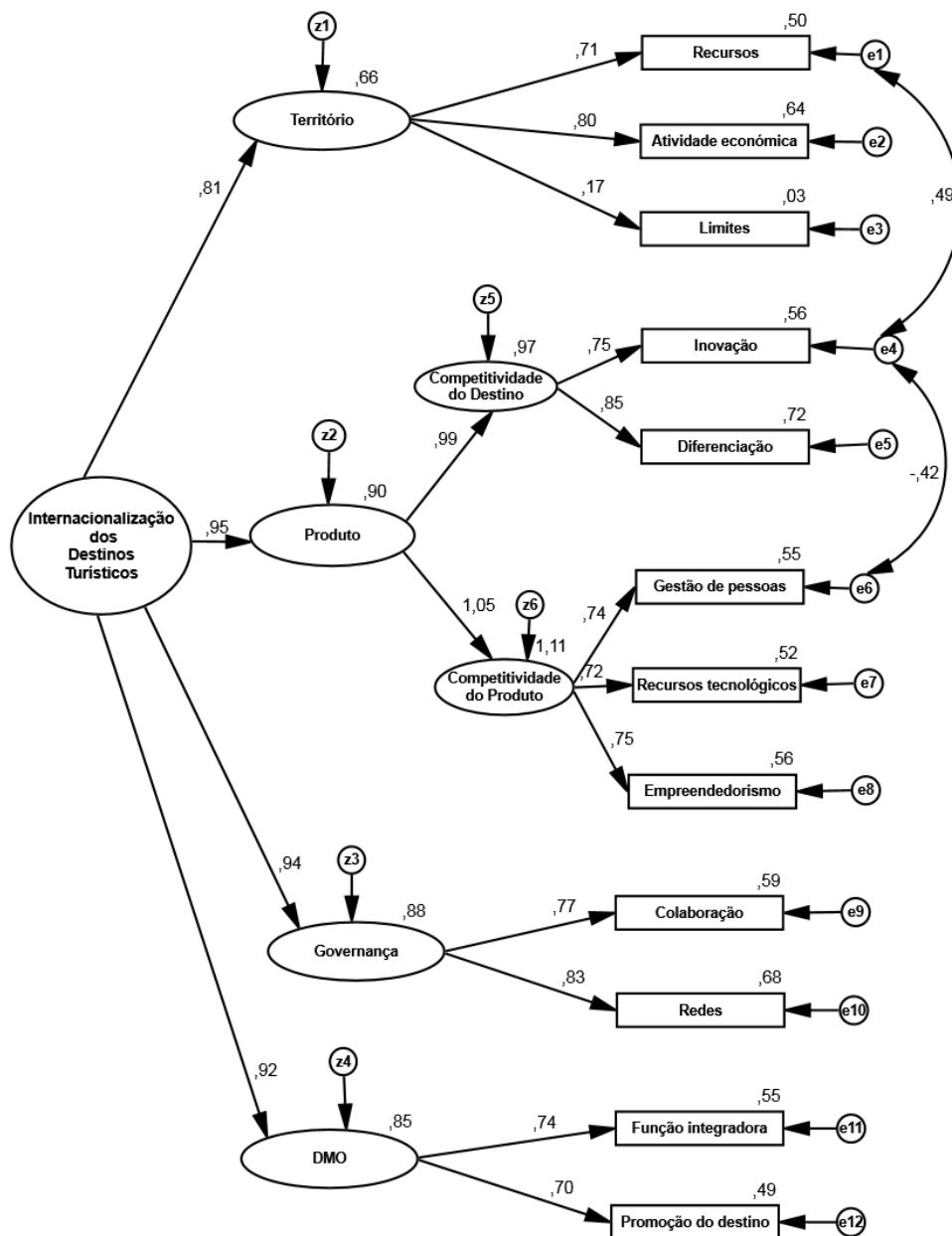


Figura 40. Internacionalização dos Destinos Turísticos: modelo fatorial reflexivo de 3ª ordem estimado (coeficientes estandardizados e proporções de variância explicada)
 Fonte: Elaboração própria com base no *output* do software AMOS (22.0)

Os escores compósitos das variáveis observadas do modelo de medida (representadas por retângulos na Figura 40) indicam-nos a proporção de variância explicada dessas variáveis pelo constructo latente (dimensão) em que se refletem. Assim, verificamos que, no referente à dimensão território, a ‘atividade económica’ explicou 64% de variância, seguindo-se os ‘recursos’ ($R^2 = 50\%$ de variância explicada) e, de forma não significativa, os ‘limites’.

No referente à dimensão produto – subdimensão competitividade do destino –, a ‘diferenciação’ apresentou uma maior percentagem de variância explicada ($R^2 = 72\%$), seguido da ‘inovação’ ($R^2 = 56\%$). Já para a subdimensão competitividade do produto, as proporções de variância explicada são muito similares, sendo de 52% para os ‘recursos tecnológicos’ e ‘empreendedorismo’ ($R^2 = 56\%$) e de 55% para a ‘gestão de pessoas’ ($R^2 = 55\%$).

A dimensão governança refletiu-se em 59% de variância explicada pela ‘colaboração’ ($R^2 = 59\%$) e 68% pelas ‘redes’ ($R^2 = 68\%$). Por último, as DMO refletiram-se em $R^2 = 55\%$ na ‘função integradora’ e $R^2 = 49\%$ na ‘promoção do destino’.

7.8 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo apoiou-se numa linha de investigação sobre a internacionalização dos destinos turísticos relacionada com o território, o produto, o modelo de governança e as DMO. Esta perspetiva assume que a internacionalização dos destinos se enquadra nas abordagens sistémicas de turismo e de internacionalização.

A orientação teórica seguida sobre a perspetiva sistémica do turismo abarca a internacionalização dos destinos, já que estamos em presença de um sistema cujo caminho é influenciado pela dinâmica e interação estabelecidas entre as variáveis enunciadas, bem como entre os fatores que as constituem (Blain et al., 2005; Burns & Novelli, 2007; Costa, 2014; Cunha, 2001; Goeldner et al., 2002; Moesch, 2002; Tribe, 1997; Rejowski, 1996; Rodriguez-Herera, 2012). No mesmo sentido, a perspetiva sistémica de internacionalização aqui salientada, reforça esta linha de pensamento argumentando que a internacionalização dos destinos resulta do trabalho colaborativo e articulado em rede dos diferentes elementos presentes num determinado território (Amaral, 2014; Breda et al., 2004, 2006, 2008; Canet, 2004; Erkus-Öztürk, 2009; Franco & Estevão, 2010; Hosseini & Dadafar, 2012; Jumenez et al., 2010; Kim et al., 2005; Mira, 2011; Polese & Minguzzi, 2010; Riege et al., 2001). Sobressai a necessidade de um outro olhar sobre a internacionalização dos destinos que reforce a importância da relação com

a economia, a política, o espaço e as pessoas (Canet, 2004). Dito por outras palavras, que a competitividade de um território e o desenvolvimento económico, decorrente do processo de internacionalização, tenha em conta a natureza e as características do contexto e dos atores que se movem num determinado espaço (Bohlin et al., 2017; Brouder & Ioannides, 2014; Booyens, 2016). Desta forma, enquadra-se o estudo da internacionalização dos destinos nas novas economias, economia do território ou geografia económica, que aliam a economia ao conhecimento e à governança dos territórios (Booyens, 2016; Makkonen & Rhode, 2016; Sarasa, 2015; Vodeb & Rudež, 2016).

Explicitar os elementos constitutivos desse sistema e a forma como ele se organiza conduziu à formulação de seis hipóteses que se testaram empiricamente através de uma abordagem mista. A reflexão que se explana nas secções seguintes, compara a análise dos resultados estatísticos decorrentes das análises fatorias exploratórias e confirmatórias de cada uma das escalas de medida das primeiras cinco hipóteses, com a explicação desses mesmos resultados. A discussão sobre a validação empírica do modelo explicativo, correspondente à sexta hipótese, vai sendo abordada ao longo desta discussão.

7.8.1 Relação entre internacionalização dos destinos e território

Os resultados indicam uma associação forte entre a internacionalização dos destinos e a dimensão território, sustentando uma das premissas expressas na sexta hipótese (H6 'O modelo sistémico de internacionalização dos destinos é constituído pelas dimensões território, produto, governança e DMO e respetivos fatores'). Quanto aos fatores que explicam esta dimensão nem todos encontraram sustentação empírica no presente estudo, devendo aqui ser assinalado que a primeira hipótese (H1. 'Caraterísticas', 'recursos', 'atores' e 'limites' são os fatores territoriais de identificação espacial dos destinos (mapeamento) que se associam com a sua internacionalização') só encontrou suporte empírico parcial. Ainda referente à dimensão território, os fatores que emergem da análise efetuada como sendo mais relevantes no modelo de internacionalização dos destinos são 'recursos', 'limites' e 'atividade económica', sendo esta última uma caraterística do território com influência na internacionalização dos destinos, quando identifica e fornece as condições financeiras de apoio à atividade das empresas, bem como quando contribui para a inovação dos produtos endógenos (cf. secção 7.2 deste capítulo).

Na ligação entre a dimensão ‘território’ e os seus fatores constituintes (‘recursos’, ‘atividade económica’ e ‘limites do destino’), encontram-se relações que apontam para diferentes magnitudes nos fatores que integram esta dimensão. Os fatores ‘recursos’ e ‘atividade económica’ revelam boas associações com a dimensão ‘território’; o mesmo não se verifica com o fator ‘limites’, cuja associação com a dimensão ‘território’ é pouco expressiva (Apêndice 8). Há uma intercorrelação de magnitude elevada entre ‘recursos’ e ‘atividade económica’, baixa entre ‘recursos’ e ‘limites’ e quase nula entre ‘atividade económica’ e ‘limites’. Estes resultados parecem contrariar a ideia presente na literatura (como ficou assinalado nos capítulos iniciais deste estudo) e tantas vezes divulgada, a ponto de já quase fazer parte do senso comum, de que o mapeamento dos destinos subordinado às características geográficas e culturais do território contribui positivamente para a identificação do seu potencial endógeno e conseqüente internacionalização. O presente estudo procura questionar esta ‘crença’ ou a parte de senso comum que possa estar contida nesta ideia, ao permitir evidenciar que um território pode ter uma identidade forte e conhecida, do ponto de vista da harmonia e da riqueza dos seus recursos naturais e culturais, não significando automaticamente que tenha turismo ou tenha turistas.

As proporções de variância explicada e a correlação dos erros associados às variáveis que se apresentam no modelo estimado na AFC podem indicar pistas para interpretar este aparente paradoxo. Vejamos de forma mais detalhada cada um dos fatores e os itens que estes mais implicam, pela interpretação do modelo estrutural que se apresenta na figura 34 (secção 7.2.3), relativo ao modelo 2 da escala T (‘território’).

7.8.1.1 Recursos

A AFC confirma as elevadas saturações fatoriais encontradas na AFE entre o fator 1 ‘recursos’ e os itens que o constituem, designadamente: ‘infraestruturas turísticas do território’, ‘empresas turísticas no território’, ‘transportes no interior do território’, ‘recursos naturais e culturais do território’ e ‘transportes para o território’. Este resultado salienta a importância de existirem condições prévias nos territórios que os tornem competitivos e, conseqüentemente, facilitem a internacionalização dos destinos (Blasco et al., 2014b; Bohlin et al., 2016; Brouder & Ioannides, 2014). Isto é, reforça a convicção teórica de que os destinos para se internacionalizarem precisam de ter empresas que transformem em produtos turísticos os recursos naturais e culturais do território e que ofereçam produtos turísticos inspirados nos recursos endógenos. Além deste aspeto, importa assinalar a questão das conexões para e dentro do destino. A aparente redundância semântica

observada entre os dois itens que se referem à questão dos transportes, salientada pela AFC à escala 'território', permite inferir que a questão dos recursos, neste âmbito, se deve, genericamente, à existência de transportes, sejam ou não utilizados para fins turísticos; também pode implicar que transportes para o destino e transportes no interior do destino são duas realidades que não existem uma sem a outra, ou seja, é igualmente importante fazer chegar os turistas ao destino tal como é fundamental fazer chegar os turistas às diferentes atrações dentro do destino. Olhando para esta problemática desta forma, talvez se explique que não é tanto uma semelhança de conteúdo entre duas variáveis, mas mais uma condição de interdependência entre estes dois tipos de transporte, em que um sem o outro não tem sentido quando se pretende internacionalizar o destino (Dwyer & Kim, 2003; Dwyer et al., 2012; Lozano-Oyola et al., 2012; Makkonen & Weidenfeld, 2016; Pillmayer & Scherle, 2014; Scuttari et al., 2016; Weidenfeld, 2013).

Explicar detalhadamente os resultados encontrados para o fator 1 'recursos' permite clarificar / tornar inteligíveis as variáveis que o refletem. Os dados permitem afirmar que, para esta dimensão de internacionalização de destinos, 'existência de infraestruturas turísticas', 'empresas turísticas com produtos endógenos' e 'transportes para e dentro do destino', podem ser considerados os aspetos a reter na delimitação da área do destino, para efeitos da sua internacionalização. Também se verifica uma associação entre 'recursos' da escala 'território' e 'diferenciação' da escala 'competitividade de destinos', bem como entre 'gestão de pessoas' e 'recursos tecnológicos' da escala 'competitividade do produto', realçada pelos resultados da matriz de intercorrelações entre fatores de escalas diferentes (cf. Quadro 78). A relação entre estes fatores salienta a dinâmica entre as dimensões 'território' e 'produto' e revela-se na fusão entre a 'existência de empresas turísticas de base tecnológica', a 'gestão de pessoas' e a 'existência de recursos naturais e culturais do território'. Em suma, recursos do território que apoiem a dinâmica económica das regiões, conexões que permitam fazer chegar os turistas aos destinos, bem como facilitem a sua deslocação dentro do destino, e empresas que traduzam em produtos turísticos os recursos endógenos da região afiguram-se como as condições que contribuem para a internacionalização dos destinos, quanto a esta problemática. A associação entre este fator ('recursos') e fatores que integram a dimensão 'produto', nomeadamente, 'diferenciação', 'gestão de pessoas' e 'recursos tecnológicos' reforçam a perspetiva sistémica dos destinos e ligam território a produto turístico, quando o que está em questão é a sua internacionalização. Isto é, mais do que ter recursos naturais, culturais ou outros, importa ter no território uma atividade empresarial que seja capaz de transformar os recursos naturais e culturais em produtos turísticos, bem como de levar os

turistas aos destinos e fazê-los chegar às diferentes atrações. Também é essencial ter pessoas que despoletem e mantenham esta dinâmica, ter infraestruturas turísticas de suporte à ação das empresas e focar a sua atividade no desenvolvimento de produtos que permitam diferenciar os destinos.

7.8.1.2 Atividade económica

O fator 2 ‘atividade económica’ da dimensão território, associa os itens ‘fornecedores de suporte à atividade das empresas’, ‘orçamento afeto ao desenvolvimento do território’, ‘oportunidades de negócios no território’ e ‘recursos financeiros no território’. Esta afirmação suporta-se nos valores elevados das saturações fatoriais entre a variável latente (‘território’) e as variáveis observadas (itens). Mais uma vez, sobressai a perspetiva económica, desde que esta contribua para a competitividade dos territórios; também é visível o efeito que as decisões económicas e políticas têm na dinâmica das regiões e como este aspeto contribui para a internacionalização dos destinos (Bannò et al., 2015). Ou seja, o que constitui vantagem comparativa é a capacidade que cada região tem de criar um ambiente propício à atividade empresarial (Sakharchuk et al., 2013; Vermeulen, 2016). A sustentação da associação do fator 2 ‘atividade económica’ ao ‘território’ reforça a ideia de que há uma economia do território que implica a capacidade de atrair negócios, financiamento e fornecedores que apoiem e estimulem a atividade empresarial. A este facto não é alheia a necessidade de investimento público enquanto vetor de desenvolvimento e de diversificação económica (Bernabé & Hernández, 2016).

As políticas locais de economia e de inovação podem ser o motor, ou o entrave, da capacidade competitiva regional contemporânea, porque são estas que criam as condições legais, regulamentares e financeiras, ao nível dos territórios, que estimulam a inovação, o conhecimento e a criatividade (Booyens, 2016). Estes argumentos são sustentados pelos resultados encontrados para este fator (‘atividade económica’), quando se atenta ao conteúdo semântico dos itens que o constituem, ou seja, a dinâmica das empresas depende da existência de recursos financeiros no território, de orçamento que o permita desenvolver e de fornecedores que apoiem a sua atividade, condições essenciais à emergência de oportunidades de negócio.

A elevada intercorrelação entre este fator (‘atividade económica’) e os fatores ‘inovação’ e ‘empreendedorismo’ que constituem a dimensão ‘produto’ (Figura 40), permite inferir a relação entre ‘território’ e ‘produto’. A associação entre estas duas

dimensões, no contexto da internacionalização dos destinos, já se tinha verificado a propósito do fator anterior ('recursos'). A ligação entre 'recursos', 'território' e 'produto' foi detalhada ao longo do capítulo 5, indicando que as perspetivas da geografia económica e da economia do território são as que melhor explicam como estes fatores contribuem para a capacidade competitiva dos territórios, no âmbito da internacionalização dos destinos (Badulescu, et al., 2016; Blasco et al., 2014a; Bholin et al., 2016; Volgger & Pechlaner, 2015).

A elevada intercorrelação entre o fator 1 ('recursos') e o fator 2 ('atividade económica') realça a importância de investimento público, porque o orçamento para desenvolver um território do ponto de vista da construção das suas infraestruturas é, geralmente, uma das atribuições das entidades públicas, bem como são estas que detêm os meios e a legitimidade legal e política para definir a organização espacial dos destinos. Esta afirmação sustenta-se no facto de o item 'orçamento afeto ao desenvolvimento do território' ser o que mais contribuiu para explicar o fator 2 ('atividade económica'), apesar de os valores das correlações das outras variáveis observadas serem bastante próximos, e no facto de que o item 'infraestruturas turísticas no território' é o que mais contribui para explicar o fator 1 ('recursos').

A reflexão apresentada, sustentada nos dados do estudo empírico, dá pistas para a compreensão do papel das DMO na internacionalização dos destinos, preocupação que tem percorrido esta tese e que aqui se clarifica. Estas, ao nível do território, devem assegurar os recursos financeiros de apoio à atividade económica, criando as infraestruturas necessárias para que a referida atividade aconteça e se desenvolva. Salienta-se que nestas infraestruturas se incluem os transportes, condição fulcral para a atração e movimento dos fluxos turísticos. Também devem estar atentas às oportunidades de negócio, estimulando as economias locais.

7.8.1.3 Limites

Os resultados do fator 3 'limites' revelam alguns dados algo singulares. Em primeiro lugar, a variável observada que mais contribuiu para explicar este constructo foi o item 'limites geográficos', ao passo que a que menos refletiu a variável latente foi o item 'limites culturais'. Os 'limites administrativos' também contribuiriam para explicar o fator 'limites', o que revela a importância das fronteiras políticas na construção espacial dos destinos e reforça a relevância da ação pública nos territórios. Estas três variáveis comportam-se de forma independente umas das outras, garantindo que cada uma delas mede diferentes

aspectos da identidade espacial do destino. Contudo, este fator não se associa aos demais, porque os índices de correlação, tanto com o fator 1 ('recursos'), como com o fator 2 ('atividade económica'), são pouco expressivos (Figura 34). Salienta-se que a atividade económica pode ocorrer ao lado ou à margem da identidade espacial do território, sem que este facto altere o percurso do desenvolvimento económico pretendido, o que justifica a ausência de intercorrelação entre o fator 2 ('atividade económica') e o fator 3 ('limites'). Também se verifica que a dimensão 'território' não se reflete de forma significativa neste fator ('limites') (Apêndice 8). Este resultado sugere que a questão dos limites espaciais dos destinos deva ser tratada como um assunto autónomo.

Todavia, se uma primeira leitura dos resultados anteriores pode conduzir à ideia algo contraditória, face a tudo o que até aqui se explanou, de que a identificação espacial dos destinos, segundo os seus limites culturais, geográficos e administrativos, não é importante para a internacionalização dos destinos, uma reflexão mais aprofundada permite esclarecer este aparente conflito. De facto, é a perspetiva sistémica que aqui se espelha. O problema não se centra na demonstração estatística da relevância dos limites como fator, mas perceber qual o seu papel neste sistema, como este se reflete na imagem interna do destino, como se projeta para o exterior e como se consegue que a identidade territorial seja intrínseca às estratégias e aos meios definidos para mapear o destino (Nilsson et al., 2010; Więckowski & Cerić, 2016).

A atribuição de sentido aos dados estatísticos, processo que permite avançar no conhecimento, leva a considerar como fatores de internacionalização dos destinos, no que concerne à dimensão 'território', os 'recursos' e a 'atividade económica'. No entanto, é necessário assegurar que a operacionalização destes fatores emane da identidade do território, já que se verificou que uma das condições fundamentais em todo este processo é a oferta de produtos endógenos (Badulescu et al. 2016; Clavé & Wilson, 2017; Makkonen & Weidenfeld, 2016; Timothy et al., 2016; Więckowski & Cerić, 2016). Desta forma, a identidade espacial ('limites geográficos, culturais e administrativos') pode não constituir um fator da dimensão 'território', mas defende-se que é uma condição prévia e transversal ao sistema, quando se visa internacionalizar o destino, e que se deve refletir nas diferentes dimensões e nos diferentes fatores que explicam este constructo.

Face a estes resultados podem equacionar-se três possibilidades: (i) ou se retira do modelo de internacionalização de destinos o fator 'limites', passando a dimensão 'território' a ser constituída pelos fatores 'recursos' e 'atividade económica'; (ii) ou se considera que a identificação espacial dos destinos resulta da sobreposição de mapas distorcidos, em que cada um deles representa cada um dos fatores aqui demonstrados:

'recursos' (atrações e conexões), 'atividade económica' (nível de desenvolvimento económico) e 'limites do destino' (atributos naturais, culturais e administrativos); (iii) ou a questão dos limites dos destinos deve ser tratada de forma independente, porque os itens que constituem este fator refletem-no de forma robusta (Figura 34). Esta última explicação parece ser a que faz mais sentido, atendendo aos resultados encontrados, levando a equacionar a possibilidade de aprofundar este tema em investigações futuras, dirigidas para o estudo do mapeamento dos destinos, visando a sua internacionalização.

Sendo este um estudo exploratório sobre a temática de internacionalização dos destinos, e atendendo ao facto de a revisão da literatura defender a importância da definição da área do destino tendo em conta os seus limites espaciais, poderia ponderar-se a possibilidade de manter este fator no modelo de internacionalização dos destinos, sabendo que este aspeto não é uma questão fechada e que pode carecer de estudos futuros mais aprofundados (Badulescu et al., 2016; Escach & Vaudor, 2014; Makkonen & Williams, 2016; Timothy et al., 2016; Weidenfeld, 2013). No entanto, este estudo demonstra que, em rigor, não se confirma a associação entre o fator 'limites' e a dimensão 'territorial', porque este contribui de forma pouco expressiva para a formação do constructo 'território' (cf. Figura 40, Modelo integrativo de internacionalização de destinos). Por esse motivo, assume-se outra explicação. De facto, pode não ser muito importante a definição exata da área do destino. Este até pode não ser o ponto de partida no desenvolvimento do projeto de internacionalizar um destino. Ter recursos e uma atividade económica que os transformem em produtos inovadores e diferenciados e que estimulem a competitividade do território parece ser a questão central, que mais contribui para que a internacionalização dos destinos aconteça. Assim, e quanto a esta dimensão, pode-se concluir que são as condições económicas do território que o dotam de infraestruturas e estimulam a atividade das empresas para que estas transformem os recursos endógenos em produtos inovadores e diferenciados que têm efeito na internacionalização dos destinos, mais do que a definição exata da sua área.

7.8.2 Relação entre internacionalização dos destinos e produto

Os resultados indicam que a dimensão 'produto' reflete fortemente a internacionalização dos destinos, tanto na sua globalidade quanto nas duas subdimensões definidas no modelo integrativo de internacionalização de destinos, corroborando-se esta premissa expressa na sexta hipótese (H6 'O modelo sistémico de internacionalização dos destinos é constituído pelas dimensões território, produto,

governança e DMO e respetivos fatores'). Para compreender a relação entre a internacionalização dos destinos e a dimensão 'produto' foram definidas duas hipóteses, medidas por duas escalas ('competitividade de destinos' - escala CD; 'competitividade do produto' - escala CP).

A hipótese que circunscreve o destino como um produto, refletindo a sua característica sistémica (Badulescu et al., 2016; Booyens & Rogerson, 2016; Booyens & Rogerson, 2015; De Noni et al., 2014; Rovira, 2016), foi descrita da seguinte forma: H2. 'Existe uma associação positiva entre 'atratividade', 'conhecimento', 'inovação', 'marketing' e 'competitividade dos destinos'. A hipótese que respeita aos produtos turísticos propriamente ditos (Ferdinand & Williams, 2013; Getz & Page, 2016; Sakharchuk et al., 2013; Sarasa, 2015; Vermeulen, 2015), foi assim formulada: H3. 'Existe uma associação positiva entre 'empreendedorismo', 'qualidade', 'recursos humanos', 'recursos tecnológicos' e 'competitividade do produto'. Os resultados indicam que as hipóteses H2 e H3 só se suportaram em parte. Da segunda hipótese o único fator validado foi o que respeita à 'inovação' e na terceira hipótese não se validou o fator 'qualidade'. A explicação detalhada da constituição destes fatores foi apresentada na secção 7.3 deste capítulo.

A relação teórica entre inovação e competitividade dos destinos já tinha sido estabelecida (Bohlin et al., 2016; Booyens & Rogerson, 2016, 2015; Clavé & Wilson, 2017; Ferdinand & Williams, 2013; Sanz-Ibáñez & Clavé, 2016), bem como entre diferenciação e competitividade dos destinos (Bohlin et al., 2016; Rovira, 2016; Sanz-Ibáñez & Clavé, 2016; Sarasa, 2015; Soares et al., 2015; Szytniewski et al., 2017). Os resultados encontrados neste estudo não se afastam destas perspetivas. O que se verifica é que o fator 'inovação' agrega itens que tinham sido associados conceitualmente ao conceito conhecimento e o fator 'diferenciação' implica itens que se relacionavam com os conceitos originalmente definidos como atratividade e conhecimento. Por estes motivos, a subdimensão 'competitividade dos destinos' é constituída por apenas um dos fatores ('inovação') inicialmente propostos na segunda hipótese, embora o segundo fator ('diferenciação') implique itens que refletem conceitos também aí expressos.

Na escala 'competitividade do produto' os resultados são mais próximos da abordagem defendida no plano teórico (Bernabé & Hernández, 2016; Blasco et al., 2014a; Bohlin et al., 2016; Sakharchuk et al., 2013). De todas as variáveis definidas na terceira hipótese só não se associa com a subdimensão 'produto', a que compreende os itens originais do constructo qualidade. Contudo, os itens constituintes dos conceitos

‘qualidade’ e ‘recursos humanos’ agrupam-se no fator 1 identificado nesta subdimensão, que passou a designar-se por ‘gestão de pessoas’.

Os resultados relativos ao teste de cada uma destas hipóteses serão discutidos separadamente, iniciando-se pela reflexão sobre os dados decorrentes da análise fatorial confirmatória (AFC) da escala CD ‘competitividade de destinos’ (cf. Figura 35).

7.8.2.1 Competitividade do destino

Os resultados demonstram que a competitividade dos destinos se explica por dois fatores, que se designaram por ‘inovação’ (Fator 1) e ‘diferenciação’ (Fator 2). A intercorrelação entre estes dois fatores é elevada, talvez devido a terem apresentado uma validade discriminante questionável, tal como se explicou na secção 7.3.3. Estes resultados sugerem que estas duas medidas se diferenciam pouco entre si. Mais uma vez, a sua interpretação não é linear. O suporte da independência dos fatores quanto à sua validade convergente, ou seja, quanto os itens conseguem representar especificamente cada um dos fatores, ocorre em simultâneo com a menor capacidade discriminante destes fatores. Isto é, apesar de os itens de ambos os fatores medirem a competitividade dos destinos e cada um dos fatores contribuir para a formação deste constructo, parece que partilham informação como se se unissem num só. Vejamos cada um deles isoladamente.

7.8.2.1.1 Inovação

Os índices de modificação mais significativos que correlacionam os erros associados às variáveis observadas no fator 1 (‘inovação’) da escala ‘competitividade dos destinos’ mostram que a inovação é explicada, principalmente, pelo ‘financiamento da inovação’, pelo ‘conhecimento de oportunidades de negócio’ e pela ‘inovação de produtos e de serviços’ (Apêndice 8). Aqui sobressai a dimensão económica, porque o conhecimento das oportunidades de negócio e a inovação de produtos surgem aliados à existência de financiamento. Estes resultados vão ao encontro das perspetivas expressas no estudo qualitativo apresentado no capítulo 5, que aliam o nível de desenvolvimento económico do território à capacidade de internacionalização dos destinos (Booyens, 2016; Booyens & Rogerson, 2015, 2016; Ferdinand & Williams, 2013; Getz & Page, 2016; Makkonen & Rohde, 2016; Sakharchuk et al., 2013; Sarasa, 2015; Vermeulen, 2015; Weidenfeld, 2013).

O ‘financiamento da inovação’ surge como o recurso considerado necessário para apoiar a criatividade das empresas na conceção de produtos inovadores e na dinamização de processos que lhes permitam o acesso aos mercados. Desta forma, é como se a competitividade dos destinos dependesse de a inovação estar incorporada na estrutura económica do território e de lhe ser afetado financiamento próprio (Booyens, 2015; Booyens & Rogerson, 2015, 2016; Brouder & Ioannides, 2014; Sarasa, 2015).

Os resultados também revelam que ‘estratégia de inovação do destino’ e ‘centros de inovação no destino’ se associam entre si. Sobressai a dimensão estratégica da inovação apoiada no conhecimento, o que reforça o contributo da perspectiva da economia do conhecimento na internacionalização dos destinos (Vodeb & Rudež, 2016; Volgger & Pechlaner, 2015). De facto, sem conhecimento não há inovação e assumir a importância da existência de centros de inovação implica reconhecer a importância da investigação. Esta premissa clarifica o sentido deste fator, permitindo afirmar que a competitividade dos destinos melhora quando há uma estratégia de inovação, que se operacionaliza pela existência de centros de produção de conhecimento, que criem produtos inovadores e que difundam informação sobre oportunidades de negócios e tendências de mercado. É evidente que, para implementar esta estratégia, é necessário ter recursos financeiros. Também é imprescindível a intervenção das DMO enquanto elementos facilitadores da organização dos destinos como sistemas regionais de inovação (Moulaert, 2005; Moulaert & Sekia, 2003). Para tal, urge que estas diligenciem para que sejam afetos ao território recursos financeiros, infraestruturas e outros meios necessários à concretização desta estratégia. O que está aqui em causa é a aproximação da política à economia, unidas pela vontade de incorporar o turismo nas competências centrais dos territórios, através da criação de estruturas de inovação direcionadas para a ligação entre as empresas e a investigação, para os produtos endógenos e para os negócios de base tecnológica (Booyens, 2016; Booyens & Rogerson, 2015; De Noni et al., 2014; Makkonen & Rhode, 2016; Rovira, 2016).

Em suma, os resultados continuam a apontar para que a função das DMO seja a de coordenação de um sistema complexo e dinâmico, no qual a inovação contribui para a atividade económica e esta para a diferenciação do destino. Desta forma, os destinos terão condições para serem competitivos no plano internacional. Esta afirmação é corroborada pelos resultados decorrentes da matriz de intercorrelações entre fatores de escalas diferentes, expressos no quadro 78. Nesta, observa-se que a inovação se associa mais fortemente aos fatores da escala ‘competitividade de produto’ ‘recursos tecnológicos’ e ‘empreendedorismo’, bem como ao fator ‘redes’ da escala ‘governança’.

A associação entre ‘inovação’ e ‘redes’ realça um aspeto que merece algum destaque, porque no caso da internacionalização dos destinos não é tanto a inovação de produtos de forma isolada que importa, mas, principalmente, a inovação de produtos sustentada no conhecimento e que emerge no seio das redes de *stakeholders*.

7.8.2.1.2 Diferenciação

O fator ‘diferenciação’ é constituído pelos itens ‘capacidade do destino para atrair visitantes’, ‘produtos ou serviços turísticos que refletem a identidade do destino’, ‘atividade turística apoiada no conhecimento’ e ‘avaliação do potencial endógeno do destino’. Pode-se afirmar que, do ponto de vista concetual, este fator implica itens que remetem para aspetos relacionados com a inovação e a competitividade, nomeadamente: atratividade, identidade, conhecimento e endógeno (Bernabé & Hernández, 2016; Bornhorst et al. 2010; Booyens, 2016; Brouder & Ioannides, 2014; Escah & Vaudor, 2014; Gorcheva, 2011; Makkonen & Rhode, 2016; Sertakova et al., 2016; Vodeb & Rudež, 2016). No entanto, todos os resultados apontam para que este fator (‘diferenciação’) seja um fator distinto do anterior (‘inovação’). Dito por outras palavras, estes dois fatores (‘inovação’ e ‘diferenciação’) que explicam a dimensão ‘produto’, no que concerne à subdimensão ‘competitividade dos destinos’, reforçam a importância da inovação para a internacionalização dos destinos, embora diferenciem duas dimensões associadas a este conceito: requisitos de inovação e sua natureza. Pode-se afirmar que ao fator ‘inovação’ (Fator 1) se associam itens que implicam os requisitos necessários para que esta aconteça e ao segundo fator (‘diferenciação’) se ligam itens que especificam a natureza da inovação (Badulescu et al., 2016; Blasco et al., 2014a; Escah & Vaudor, 2014; Volgger & Pechlaner, 2015). Talvez desta forma se compreenda melhor a menor validade discriminante observada entre estes dois fatores, referida na seção 7.3.3, na sequência da análise fatorial confirmatória da escala ‘competitividade dos destinos’

Atribuir sentido a cada um dos fatores que constituem esta escala clarifica o contributo da inovação para a competitividade dos destinos no plano internacional, considerando-se que o primeiro fator (‘inovação’) especifica os recursos e as estruturas necessários à concretização de uma estratégia de inovação e o segundo (‘diferenciação’) clarifica sobre o que deve incidir a inovação. Os requisitos de inovação têm em conta as estruturas e os recursos necessários à sua operacionalização e a natureza vê-se refletida na orientação da inovação para a identidade e conhecimento do que é específico no destino. Ou seja, o que é diferente. Assim, compreendem-se os resultados que indicam

a menor validade discriminante dos dois fatores ('inovação' e 'diferenciação') e a forte correlação entre eles, porque, na realidade, mais do que dois fatores estamos na presença de um único constructo que contém duas componentes distintas, mas igualmente importantes para medir a variável latente ('produto', subdimensão 'competitividade de destinos'). Por outro lado, também se pode afirmar que a inovação orientada para a diferenciação tem reflexos na atratividade do destino. Isto é, um destino para se internacionalizar tem de ser competitivo; para ser competitivo tem de ser capaz de atrair turistas; para atrair turistas necessita de oferecer produtos turísticos inovadores e singulares. É a abordagem sistémica dos destinos que reforça a conexão entre 'inovação' e 'diferenciação', porque liga o processo de inovação ao seu conteúdo.

Tendo partido da conceção de destino como um produto turístico, os resultados expostos permitem afirmar que o que contribui para a internacionalização dos destinos é um modelo de inovação que transforme recursos endógenos em produtos competitivos, bem como que assegure a competitividade dos produtos garantindo que estes incorporem o que é autêntico e diferenciador nos destinos. Por isso, considera-se que a competitividade dos destinos se explica pela inovação, dividida em duas componentes: a que estabelece os requisitos de inovação (Fator 1 'inovação') e a que aponta para a natureza e resultados dessa inovação (Fator 2 'diferenciação'). Os fatores que explicam a dimensão 'produto', quanto à subdimensão 'competitividade dos destinos', estabelecem um vínculo entre 'inovação' e 'diferenciação', reforçando a convicção já defendida de que para a internacionalização dos destinos não basta oferecer produtos inovadores, mas que estes, além de inovadores, têm de levar à diferenciação dos destinos, porque valorizam o que é singular e específico de cada território. Nestas condições os destinos aumentam a sua capacidade de atratividade e a sua vantagem competitiva no plano internacional (Bornhorst et al. 2010; Pearce & Schänzel, 2013).

7.8.2.2 Competitividade do produto

A escala 'competitividade do produto' é constituída por três fatores: 'gestão de pessoas' (Fator 1), 'recursos tecnológicos' (Fator 2) e 'empreendedorismo' (Fator 3). A constituição desta subdimensão 'competitividade do produto' pelos três fatores anteriormente enunciados destaca outra componente da inovação, designadamente, os processos de transformação de produtos e de serviços. Estes fatores operacionalizam as ações estratégicas a implementar no âmbito da internacionalização dos destinos, quanto à dimensão produto, e quando associados aos fatores da escala anterior

(‘competitividade dos destinos’) ligam o espaço ao produto, conectando o produto turístico ao contexto no qual estes emergem (Costa, 2014; Moesch, 2002; UNWTO, 2004; Valls et al., 2004; Zach, 2012).

Se o conteúdo semântico dos fatores que constituíam a escala anterior (‘competitividade dos destinos’) salientava o que é necessário e sobre o que deve incidir a inovação, os fatores que constituem esta escala (‘competitividade do produto’) realçam o que se deve fazer para que os destinos se internacionalizem. Mais especificamente, a ligação da inovação à tecnologia, ao empreendedorismo e à gestão de pessoas são o que garante a diferenciação dos destinos. De seguida apresenta-se uma reflexão sobre cada um destes fatores, que facilita a compreensão do que aqui é afirmado.

7.8.2.2.1 Gestão de pessoas

O fator 1 (‘gestão de pessoas’) da escala ‘competitividade do produto’, subdimensão da dimensão ‘produto’ implica os itens que associam a qualificação e competências dos recursos humanos ao índice de satisfação dos turistas e dos residentes. É a dimensão humana (Hristov & Zehrer, 2015) da competitividade do produto, na qual se distinguem três categorias de pessoas: os colaboradores (clientes internos), os turistas (clientes externos diretos) e os residentes (clientes externos indiretos).

São os colaboradores que transformam *inputs* (requisitos da inovação) em *outputs* (resultados da inovação) e asseguram a inovação de processos e de estruturas (recursos tecnológicos e empreendedorismo), bem como a satisfação dos turistas e dos residentes. São os recursos humanos que se apropriam do conhecimento necessário à incorporação nos processos de trabalho de novas formas de fazer, que aplicam técnicas inovadoras e que facilitam, ou não, a emergência de novas configurações organizacionais que estimulem a mudança e a inovação, fundamentais à oferta de experiências turísticas inesquecíveis (Assaf & Dwyer, 2013; Chiva et al., 2014; Coviello et al., 2014; Daszkiewicz & Wach, 2012; Ferreira et al., 2011; Menezes & Filho, 2009; Neto & Francisco, 2011). São ainda estes que transformam os recursos endógenos em produtos turísticos, que empreendem, que inovam e cujo trabalho tem um impacto direto na satisfação dos turistas e dos residentes. A qualificação e as competências surgem como uma característica diferenciadora dos recursos humanos com efeito na internacionalização dos destinos, sendo importante garantir a sua formação, mas também as condições necessárias à retenção de ‘talentos’ nos destinos (De Noni et al., 2014; Soares et al., 2015). Atrair e fixar os recursos humanos mais especializados (e também inovadores, criativos ou

empreendedores) implica dotar os destinos de capacidade financeira e tecnológica, sendo estes alguns dos aspetos que mais contribuem para a fixação destas pessoas no território (Booyens, 2016). No entanto, também o conhecimento e as condições de trabalho se afiguram essenciais à fixação de recursos humanos especializados nos destinos. O conhecimento gerado nestes ambientes não desencadeia automaticamente o desenvolvimento dos territórios se não existirem políticas que viabilizem a apropriação deste conhecimento pelos recursos humanos e os ajudem a incorporá-lo nas suas práticas, bem como de condições de trabalho estimulantes de todo este processo (Badulescu et al., 2016; Makkonen & Rhode, 2016; Makkonen & Weidenfeld, 2016). Para tal, é fundamental definir políticas que considerem a aprendizagem, a formação e a investigação como domínios estratégicos de competitividade, garantindo apoios à educação, à formação ao longo da vida e à investigação aplicada. Em suma, criando condições nos destinos para um efetivo processo de atualização e de transferência de conhecimento.

O conhecimento acumulado fornece massa crítica para a inovação e, esta, por sua vez, é fundamental para a criação de conhecimento, que se reflete num aumento de competências para lidar com a concorrência, os turistas e os residentes (Booyens & Rogerson, 2015). O nível elevado de qualidade de vida dos destinos também atrai recursos humanos especializados e empreendedores, tanto ao nível nacional, como internacional, e também contribui para a satisfação dos residentes (Clavé & Wilson, 2017; De Noni et al., 2014; Vodeb & Rudež, 2016). A atratividade dos destinos também depende da imagem dos residentes e da sua perceção sobre a qualidade de vida da região em que habitam. Esta, tem por efeito, muitas vezes, a atratividade de empreendedores e de recursos humanos altamente qualificados (De Noni et al., 2014).

A ligação entre a economia e a política, já referida sobre a análise da dimensão território, e entre a economia e o conhecimento também aqui se verifica. É esta que assegura a fixação no destino de recursos humanos suficientemente qualificados, motivados para inovarem nos produtos, diferenciarem a oferta, estarem atentos aos índices de satisfação dos turistas e darem importância ao papel dos residentes, tendo em vista a internacionalização dos destinos (Booyens, 2016; Escach & Vaudor, 2014; Sarasa, 2015).

7.8.2.2 Recursos tecnológicos

O fator 2 ‘recursos tecnológicos’ associa os itens ‘aplicação da tecnologia na comercialização dos produtos e / ou serviços’, ‘aplicação da tecnologia na promoção dos produtos e / ou serviços’ e ‘utilização da tecnologia no desenvolvimento dos produtos e / ou serviços’. É a incorporação da tecnologia nos processos de gestão das organizações que permite o desenvolvimento, a promoção e a comercialização dos produtos (Dal-Souto et al., 2007). Desta forma, a tecnologia facilita o acesso aos mercados e contribui para a diferenciação dos destinos (Baggio, 2008; Baggio et al., 2010a, 2013; Breda et al., 2006, 2008; Costa et al., 2008). A interação entre a tecnologia e as pessoas (colaboradores, turistas e residentes) facilita a difusão e a procura de informação, bem como aproxima a procura da oferta tornando os destinos mais competitivos (Gretzel et al., 2012, 2006). Nem sempre a tecnologia fez parte das práticas organizacionais, ou dos processos de transformação dos produtos, mas esta não pode ser excluída da internacionalização dos destinos. A modernização das estruturas e dos processos internos das organizações ao nível do *e-commerce* e do *web-marketing* é uma realidade fundamental na internacionalização dos destinos, que liga os produtos aos turistas e aos residentes, as organizações aos mercados e os processos produtivos aos recursos humanos, tendo por objetivo final facilitar a relação da oferta com o consumidor final (Blain et al., 2005; Gretzel et al., 2012; Pearce & Shänzel, 2013; Pillmayer & Scherle, 2014; Sheehan & Ritchie, 2005; Valls et al., 2004; Wang, 2011);

São, cada vez mais, as novas tecnologias que estimulam os negócios, devido à crescente dependência da informação e do conhecimento destes recursos, no âmbito das economias globais (Martínez-García & Celma, 2013; Valenzuela-Martínez, 2000).

Na matriz de intercorrelações entre fatores de escalas diferentes, que se apresenta no quadro 78, verifica-se que este fator ‘recursos tecnológicos’ se associa, principalmente, com o fator ‘diferenciação’ da escala ‘competitividade dos destinos’ e com o fator ‘redes’ da escala ‘governança’. Estes resultados clarificam o que foi afirmado anteriormente. De facto, estruturar, desenvolver e apresentar os produtos recorrendo às novas tecnologias, assegura a rede de relações entre os diferentes atores que se movem no sistema turístico, permite inovar, aproxima as organizações dos turistas, contribui para a modernização das empresas e, conseqüentemente, tem efeito na diferenciação dos destinos. Por estes motivos, considera-se que a integração dos recursos tecnológicos na cadeia produtiva do turismo contribui para a internacionalização dos destinos.

7.8.2.2.3 Empreendedorismo

O fator 3 ‘empreendedorismo’ implica os itens ‘financiamento ao empreendedorismo’, ‘apoio ao funcionamento das empresas turísticas’ e empreendedorismo no âmbito de produtos e / ou serviços turísticos’. Nestes, sobressai a estratégia de internacionalização dos destinos que salienta a importância do empreendedorismo na construção de territórios aprendentes e competitivos (Carvalho & Dib, 2013). Relativamente aos modelos de internacionalização em turismo destacam-se os modelos sobre o empreendedorismo internacional, que defendem que os recursos organizacionais devem ser geridos de forma diferenciada, tendo em vista a internacionalização dos negócios (Ruzzier et al., 2006; Wach, 2014a). Os itens que constituem este fator, além de destacarem esta questão, também salientam a importância de formulação de políticas de incentivo à constituição e funcionamento das empresas (Bholin et al., 2016), o que já se tinha observado na reflexão teórica apresentada ao longo desta tese Empreender de forma inovadora, criando novos produtos inspirados nos recursos endógenos (Bernabé & Hernández, 2016; Blasco et al., 2014b), foi algo a que se foi aludindo ao longo da revisão da literatura e que encontra sustentação empírica nos resultados das intercorrelações entre fatores de escalas diferentes (Quadro 78). De facto, nesse quadro observa-se que o fator ‘empreendedorismo’ apresenta associações elevadas com os fatores ‘inovação’ e ‘diferenciação’ da escala ‘competitividade dos destinos’. Assim, pode-se inferir que existir empreendedorismo que demonstre capacidade de inovação contribui para a diferenciação e internacionalização dos destinos. No entanto, realça-se a necessidade de alocar financiamento a este processo, condição essencial à dinâmica empresarial. Mais uma vez, a perspetiva da economia política dos territórios se afigura essencial na problemática da internacionalização dos destinos.

Em suma, a reflexão sobre a subdimensão ‘competitividade do produto’ (dimensão ‘produto’) espelha um percurso partilhado entre o conhecimento, a investigação, as pessoas, a tecnologia e o empreendedorismo (Bernabé & Hernández, 2016; Blasco et al., 2014b). Desta forma, internacionalizar os destinos passa por inovar nos produtos e nos processos, requer a fixação de recursos humanos qualificados e especializados no uso das novas tecnologias, apoia-se em conhecimento que permita incrementar a diferenciação da oferta turística e sujeita as condições anteriores ao potencial endógeno dos destinos. Os três fatores assinalados contribuem, quase igualmente, para a formação

do constructo ‘produto’, já que as proporções de variância explicada apresentadas no modelo explicativo são muito similares (Figura 40).

A análise dos resultados de medida das duas hipóteses enunciadas sobre a competitividade do produto clarifica o que é determinante para a sua internacionalização, isto é, o sistema de inovação, a diferenciação e os processos de inovação. Mais uma vez sobressai a perspetiva sistémica que orientou este trabalho, não só na conceção dos destinos como um sistema, mas, principalmente, na necessidade de conciliar sistemas dentro e em relação com o sistema turístico. O que facilita este movimento de mudança e de transformação são os processos (‘gestão de pessoas’, ‘recursos tecnológicos’ e ‘empreendedorismo’) e o conhecimento. Em suma, o que garante a capacidade competitiva do produto é a sua diferenciação, assegurada por um sistema de inovação que projete o que há de autêntico nos destinos. Para tal, são necessárias condições para que a inovação se desencadeie, é importante existirem processos que operacionalizem a inovação e urge avaliar os seus resultados. A associação destas diversas componentes da inovação forma um sistema dentro do sistema ‘destinos’, que implica a sua organização como sistemas territoriais de inovação, tendo em vista a internacionalização.

7.8.3 Relação entre internacionalização dos destinos e governança

Compreender a relação entre governança e internacionalização dos destinos foi uma reflexão transversal a este trabalho e que está presente em todos os capítulos de revisão da literatura.

A estimativa dos coeficientes de regressão da associação entre a dimensão ‘governança’ e o constructo internacionalização de destinos suporta esta significativa relação, o que valida a hipótese seis, quanto a esta problemática. Também já se explicou na secção 7.5 que a hipótese que estabelecia os fatores constituintes desta dimensão (H4 ‘Avaliação’, ‘colaboração’, ‘planeamento’ e ‘redes’ são os fatores que constituem o modelo de governança dos destinos, que mais contribuem para a sua internacionalização’) não foi suportada empiricamente na sua totalidade, tendo-se retido da proposta inicial apenas os fatores ‘colaboração’ e ‘redes’. Todavia, o conteúdo semântico de alguns dos itens originalmente considerados, que remetiam para a avaliação de resultados, planeamento em rede do projeto do destino, participação na definição das políticas do destino e políticas de fixação de recursos humanos, observa-se no significado de itens que integram os dois fatores considerados nesta dimensão.

Os fatores que constituem esta dimensão foram suportados pelos resultados da análise fatorial confirmatória, bem como a elevada intercorrelação entre eles. Este último resultado valida o que já se tinha defendido no plano teórico, ou seja, o modelo de governança com efeito na internacionalização dos destinos deve organizar as redes de *stakeholders* e estimular a sua colaboração no desenvolvimento do território (Farmaki, 2015; Spyriadis et al. 2013; Volgger & Pechlaner, 2015). É esta a linha de pensamento que se defende e que sustenta o modelo de governança proposto para a internacionalização dos destinos.

A boa validade convergente e discriminante dos dois fatores revela que estes, no seu conjunto, contribuem para a formação do constructo 'governança'. Se estes resultados clarificam o domínio da governança dos destinos valorizado pelos respondentes, traduzido na 'colaboração' e nas 'redes', o papel da colaboração dos *stakeholders* neste sistema não parece consensual. Apresenta-se de seguida uma reflexão sobre cada um destes fatores, visando clarificar esta problemática.

7.8.3.1 Colaboração

O fator 1 'colaboração' reflete os itens 'envolvimento dos *stakeholders* nas decisões do destino', 'envolvimento dos *stakeholders* na definição do plano de qualificação dos recursos humanos', 'envolvimento dos *stakeholders* na liderança do projeto do destino', 'envolvimento dos residentes no projeto do destino' e 'partilha de recursos entre os *stakeholders*'. Sobressai a temática do envolvimento e a importância de gerir os *stakeholders* que integram o sistema turístico (Badulescu et al., 2016; Booyens & Rogerson, 2015; Makkonen & Rhode, 2016; Makkonen & Weidenfeld, 2016; Vodeb & Rudež, 2016).

Compreende-se a associação observada nos resultados entre o 'envolvimento dos *stakeholders* na liderança do destino' e o seu 'envolvimento nas decisões do destino'. De facto, liderar implica tomar decisões; uma sem a outra espelha alguma incongruência (Clavé & Wilson, 2017; Farmaki, 2015; Mintzeberg, 1979, 1983; Vodeb & Rudež, 2016; Volgger & Pechlaner, 2015). Acresce que, o item que mais contribui para a explicação da variável latente é 'envolvimento dos *stakeholders* na definição do plano de qualificação dos recursos humanos', que se associa com 'partilha de recursos entre os *stakeholders*'. Parece que a tendência de resposta dos inquiridos vai no sentido de que os recursos a partilhar entre eles poderão ser os recursos humanos ou então a forma de os qualificar.

Daqui emerge a importância da qualificação dos recursos humanos e da participação ativa dos *stakeholders* neste âmbito (De Noni et al., 2014).

Não obstante o acima referido, os resultados revelam que a qualificação dos recursos humanos está levemente associada à liderança, embora de forma negativa. Olhando só para a interpretação estatística dos dados, estes indicam que quanto mais os *stakeholders* colaboram na qualificação dos recursos humanos menos devem participar na liderança do destino ou vice-versa. Será legítimo questionar que modelo de governança seguir e de que forma estimular a colaboração dos *stakeholders* neste processo? A necessidade de envolver os *stakeholders* não foi questionada; em que domínio é que estes se devem envolver é que parece não estar muito claro. A baixa associação entre liderança e plano de qualificação dos recursos humanos parece implicar que a definição do plano de formação dos trabalhadores do turismo não faz parte das atribuições da liderança estratégica do destino, mas está mais próximo de funções técnicas. A associação negativa entre estes dois conceitos sugere que a qualificação dos recursos humanos varia de forma inversa com a liderança. Todos os estudos analisados no âmbito deste trabalho, bem como as principais teorias sobre liderança (Lousã, 2013; Mumford et al., 2002) justificam esta interpretação dos dados, porque defendem que quanto mais qualificados são os recursos humanos tanto maior deve ser a autonomia que lhes é conferida e reconhecida a sua capacidade de liderança autónoma dos processos sob a sua responsabilidade (Farmaki, 2015; Mintzeberg, 1979, 1983). Por isso, mais baixo deve ser o controle das lideranças verticais.

Conclui-se que a colaboração no modelo de governança deve contribuir para o envolvimento dos *stakeholders*, que devem partilhar recursos, que os residentes são um grupo de *stakeholders* distinto e, por isso, devem ser tratados de forma autónoma e que o destino deve ‘colaborar’ para definir conjuntamente a tipologia das qualificações dos recursos humanos que lhe permitem internacionalizar-se. Todavia, até onde estes *stakeholders* devem ser envolvidos na liderança e na tomada de decisão sobre o projeto do destino está ainda algo difuso. Contudo, no plano teórico a necessidade de partilhar a liderança e a tomada de decisão com os *stakeholders*, tendo em conta a governança dos destinos, foi previamente estabelecida (Beritelli & Laesser, 2014; Hristov, 2015; Hristov & Zehrer, 2015; Spyriadis, Fletcher & Fyall, 2013). Dito por outras palavras, a governança dos destinos para que estes tenham condições para se internacionalizarem, implica desenvolver modelos de liderança participada e distribuída, que facilitem a organização do destino em rede integrando recursos, estruturas e pessoas que atuam e interagem nos destinos turísticos. Por outro lado, a matriz de intercorrelações entre fatores de

escalas diferentes revela que a ‘colaboração’ tem associações fortes com os fatores ‘diferenciação’ (dimensão ‘produto’, subdimensão ‘competitividade do destino’) e o ‘empreendedorismo’ (dimensão ‘produto’, subdimensão ‘competitividade do produto’), bem como com o fator ‘função integradora’, da dimensão ‘DMO’.

Em resumo, a ‘colaboração’ apresentou associações, ainda que algumas moderadas, com fatores que integram todas as outras dimensões. A forte associação entre a diferenciação e a colaboração sugere que para internacionalizar é preciso diferenciar; e que para diferenciar é necessário colaborar. É como se a internacionalização dos destinos emergisse de um sistema colaborativo organizado no sentido da diferenciação.

7.8.3.2 Redes

O fator 2 ‘redes’ implica os itens ‘redes de inovação’, ‘redes de conhecimento’, ‘redes internacionais’ e ‘redes de promoção do destino’. Aqui sobressai a necessidade de criar redes de inovação e de conhecimento (Makkonen & Rhode, 2016; Sanz-Ibáñez & Clavé, 2016; Sarasa, 2015; Scuttari et al., 2016; Sertakova et al., 2016). Estas devem apoiar a criação de redes internacionais que potenciem a promoção do destino. A associação entre redes internacionais e redes de promoção indica o mesmo objetivo, ou seja, o de internacionalizar o destino. Uma das funções do modelo de governança também é a promoção do destino (Rovira, 2016; Sertakova et al., 2016). Este fator relaciona-se com a dimensão anterior (‘produto’), na medida em que estas redes devem fazer uso das mais recentes inovações tecnológicas, desenvolverem conhecimento e potenciarem a inovação. A matriz de intercorrelações entre fatores de escalas diferentes (cf. Quadro 78) revela que as redes têm associações fortes com todos os fatores da dimensão ‘produto’, sendo a magnitude das intercorrelações elevada com ‘recursos tecnológicos’, ‘diferenciação’, ‘inovação’ e ‘empreendedorismo’.

Estes resultados explicitam as condições de funcionamento e a natureza do modelo de governança dos destinos, reforçando a premissa de que a internacionalização dos destinos emerge de um sistema colaborativo organizado no sentido da diferenciação. Alcançar essa diferenciação, no plano internacional, depende da forma como os *stakeholders* se organizam em rede e dirigirem os seus interesses para o incremento da inovação e do conhecimento, bem como para se coligarem com parceiros internacionais. Esta ação coordenada dos *stakeholders* torna-se mais consistente e eficaz quando incorpora nas suas práticas o uso das novas tecnologias.

A elevada correlação do fator 1 ‘colaboração’ com o fator 2 ‘redes’ facilmente se compreende face ao que foi explanado anteriormente, relativamente ao modelo de governança e à sua associação com os fatores que explicam a dimensão ‘produto’. Conduzir um modelo de governança em que a liderança se foca nos requisitos e nos resultados da inovação, em vez de monitorizar processos ou pessoas, porque para isso se apoia em recursos humanos qualificados e especializados, facilita a organização do destino em rede, já que os *stakeholders* sabem qual é e vêm reconhecido o seu papel neste sistema.

Estes resultados clarificam a natureza da colaboração em rede que deve sustentar o modelo de governança. Os *stakeholders* devem colaborar nas decisões, na partilha dos recursos, na qualificação dos recursos humanos e na liderança do projeto de destino quanto a: (i) aplicação da tecnologia no desenvolvimento, comercialização e promoção de produtos; (ii) formulação de estratégias que permitam atrair turistas, desenvolver produtos endógenos e avaliar o potencial do destino; (iii) atração de financiamento e estruturas de inovação para o destino que permitam apresentar produtos inovadores; (iv) criação de empresas de produtos turísticos inspirados na singularidade do território.

7.8.4 Relação entre internacionalização dos destinos e função das DMO

A dimensão ‘DMO’ reflete-se nos fatores ‘função integradora’ e ‘promoção do destino’. Foram estes os fatores validados estatisticamente quanto ao papel das DMO na internacionalização dos destinos. Observando-se que a dimensão ‘DMO’ indica que estas tenham uma função de coordenação do modelo sistémico de internacionalização dos destinos, optou-se por refletir sobre os resultados no seu conjunto, considerando que apresentar a análise por fatores não acrescenta riqueza à exploração dos dados.

Tendo chegado a este ponto, já é possível afirmar que a hipótese seis (H6 ‘O modelo sistémico de internacionalização dos destinos é constituído pelas dimensões território, produto, governança e DMO e respetivos fatores’) foi suportada empiricamente. Os resultados desta análise são explicados com maior detalhe no apêndice 8, relativos à elevada associação entre cada uma das dimensões consideradas (‘território’, ‘produto’, ‘governança’ e ‘DMO’) e o constructo ‘internacionalização dos destinos’. Na figura 40, relativa aos resultados sobre o modelo integrativo de internacionalização dos destinos, observam-se as associações entre as diferentes dimensões deste modelo e o constructo que estas refletem (‘internacionalização de destinos’), bem como os fatores que cada uma delas implica. Este modelo de internacionalização dos destinos, aí espelhado, suporta a

perspetiva sistémica defendida (Baggio et al, 2010b; Bieger et al., 2009; Gretzel et al., 2012; Hjalager, 2010; Hristov & Zehrer, 2015; Pillmayer & Scherle, 2014; Soteriou & Coccossis, 2010) e explica como a internacionalização dos destinos se organiza.

A hipótese cinco (H5 'A função das DMO, na internacionalização dos destinos, é coordenar os componentes deste sistema, nomeadamente, território, produto e modelo de governança'), foi suportada estatisticamente de forma parcial. Apesar de os dois fatores ('função das DMO' e 'promoção do destino') emergentes nesta dimensão ('DMO') agruparem itens que estavam presentes na proposta original, pelo que refletem a função das DMO de coordenação dos diversos componentes do sistema, também restringem a sua ação. Ou seja, indicam o nível e o domínio de atuação destas entidades. Destacam-se: (i) o planeamento e ordenamento do território (Badulescu et al., 2016; Freestone, 2007; Nilsson et al., 2010; Rovira, 2016; Soares et al., 2015); (ii) aliados à coordenação dos serviços turísticos (Badulescu et al., 2016; Escah & Vaudor, 2014; Farmaki, 2015); (iii) incluindo a definição das condições de trabalho e o desenvolvimento dos recursos humanos (De Noni et al., 2014; Ferdinand & Williams, 2013; Sakharchuk et al., 2013); (iv) salientando a gestão de redes de comercialização de produtos e de serviços turísticos (Badulescu et al., 2016; Bernabé & Hernández, 2016; Booyens, 2016; Escah & Vaudor, 2014; Farmaki, 2015; Makkonen & Rhode, 2016; Sanz-Ibáñez & Clavé, 2016; Volgger & Pechlaner, 2015); (v) e estimulando a gestão do conhecimento e da mudança (Bernabé & Hernández, 2016; Blasco et al., 2014b; Booyens, 2016; Booyens & Rogerson, 2015, 2016; Brouder & Ioannides, 2014; Soares et al., 2015). Todos os itens que tinham sido definidos concetualmente sobre a dimensão 'DMO', que remetiam para a captação de financiamento, gestão do orçamento do destino, gestão integrada do marketing e dos mercados e definição das políticas do destino, não encontraram suporte estatístico neste estudo.

Às DMO é atribuída uma função de planeamento e outra de facilitador da atividade económica. Isto implica que, mais do que gerir o destino, é necessário facilitar, simplificar e fazer convergir os esforços dos diversos *stakeholders*. É planear e definir a estratégia em áreas fundamentais, tais como: o território, os recursos humanos, a comercialização e promoção do produto e o conhecimento. Articular estes elementos do sistema desencadeia processos de mudança, cuja gestão também é uma função atribuída às DMO. Contudo, na opinião dos inquiridos, estas devem situar a sua ação a um nível macro, como se um papel de gestão direta do destino pudesse ser interpretado como interferência na gestão autónoma das empresas. Esta afirmação ganha sentido quando se observa que os resultados levaram à exclusão dos itens que remetem para a 'gestão

integrada dos recursos', 'gestão das oportunidades', 'coordenação do projeto do destino', 'coordenação das redes de *stakeholders*', 'participação na gestão do investimento no destino', 'gestão do orçamento disponível para o turismo no destino', 'gestão integrada dos mercados' e 'gestão integrada do marketing', entre outros. Também se reforça esta perspetiva nos resultados das intercorrelações entre os fatores das diferentes escalas (Quadro 78), nos quais a relação mais forte entre a função das DMO se estabelece com a governança do destino, operacionalizada pela colaboração e organização do destino em rede. Também se verificam associações fortes entre a dimensão 'DMO' e a dimensão 'produto', nas suas duas subdimensões: relação do fator 1 da dimensão 'DMO' ('função integradora') com o fator 1 ('gestão de pessoas') e o fator 3 ('empreendedorismo') da subdimensão 'competitividade do produto'; ligação entre o o fator 2 da dimensão 'DMO' ('promoção do destino') e o fator 2 ('diferenciação') da subdimensão 'competitividade do destino'. Estes resultados explicitam o foco da ação das DMO dirigido para a articulação entre a definição das condições de trabalho e níveis de qualificação dos recursos humanos, a monitorização dos índices de satisfação de turistas e residentes, o apoio ao empreendedorismo e à ação das empresas e a promoção do destino, tendo em vista garantir a diferenciação da oferta.

No plano teórico também se tinha estabelecido uma relação forte entre a função das DMO e a coordenação articulada dos diferentes elementos que atuam e interagem nos destinos, designadamente: (i) apoio à comercialização e formalização de associações locais de produtos específicos (Bernabé & Hernández, 2016); (ii) estímulo do empreendedorismo sustentado na inovação dos recursos endógenos e produtos diferenciados (Bholin et al., 2016); (iii) integração do conhecimento e da investigação neste processo (Booyens, 2016); (iv) inclusão dos destinos em redes internacionais, sem perder de vista as características endógenas dos contextos locais (Makkonen & Rhode, 2016); (v) envolvimento dos *stakeholders* no planeamento, comercialização e promoção do destino (Blasco et al., 2014b).

Em suma, a ação das DMO tem importantes implicações na criação de destinos turísticos coerentes e competitivos internacionalmente. A governança dos destinos em rede é uma das funções que lhes é atribuída. Esta passa por valorizar experiências positivas de relacionamento entre *stakeholders* com um modelo de governança imbuído da identidade cultural da região (Booyens, 2016; Escah & Vaudor, 2014; Vodeb & Rudež, 2016; Weidenfeld, 2013; Yeoman & Beeton, 2014). Dito por outras palavras, a função integradora das DMO visualiza-se na criação de condições ou contextos que propiciem o desenvolvimento económico; melhorem a capacidade de gestão ou façam evoluir o

pensamento e as práticas de gestão; proporcionem mudanças significativas no modo de funcionar das organizações; gerem conhecimento e desenvolvam metodologias; apontem novas soluções para os problemas com que as mesmas se confrontam no dia-a-dia; e, assim, possam contribuir para que sejam introduzidas práticas de inovação organizacional e repensadas as formas de gerir as organizações. Reconhecer o que é convergente estimula o envolvimento dos *stakeholders* na dinamização deste sistema e facilita a colaboração necessária ao trabalho em rede, que alicerça a gestão da mudança.

7.9 SÍNTESE CONCLUSIVA

Este capítulo foi dedicado à apresentação do estudo empírico. Explicitaram-se os diversos passos de validação das qualidades psicométricas das cinco escalas construídas para medir as diferentes dimensões de internacionalização dos destinos, que permitiram validar os fatores de cada uma delas. As dimensões estão todas intercorrelacionadas e contribuem de forma significativa para a formação do constructo internacionalização de destinos. As intercorrelações mais fortes observam-se entre as dimensões território e produto, por um lado, e por outro, entre governança e função das DMO.

Na dimensão território sobressai a importância da atividade económica e os recursos que a estimulam. No produto, a inovação, a gestão de pessoas, as novas tecnologias e o empreendedorismo devem assegurar a oferta de produtos inspirados nos recursos endógenos. A governança em rede do destino apoia-se na colaboração e as DMO, neste contexto, devem integrar os diferentes componentes do sistema e promover uma imagem partilhada e diferenciada do destino.

O modelo explicativo (cf. Figura 40) representa graficamente este sistema de relações, valida as dimensões e os fatores que o constituem e realça a perspetiva sistémica na qual se enquadrou a internacionalização dos destinos.

CAPÍTULO 8 - CONCLUSÃO

8.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O percurso até aqui efetuado foi longo e complexo. Partiu-se de um conceito ainda pouco explorado na literatura da especialidade que instigou a uma ampla e vasta revisão da literatura na tentativa de enquadrar a internacionalização dos destinos turísticos e de, através desse processo, ir avançando no sentido de encontrar um modelo que a permita explicar. Este caminho foi sendo construído ao longo dos diversos capítulos nos quais se apresenta o estado da arte (capítulos 2, 3 e 4), constituindo, cada um deles, um ponto de partida para a elaboração do seguinte. A reflexão sobre a informação produzida em cada um destes capítulos permitiu ir delimitando o problema em que estava centrada a atenção, fazer opções teóricas e metodológicas que foram unindo o objeto de estudo à natureza do conhecimento que o fundamentava, caracterizando-se esta investigação, na sua fase inicial, por assentar em pressupostos do paradigma construtivista ou interpretativo. Orientar este estudo de acordo com este paradigma de investigação gerou a necessidade de clarificar o objeto de estudo, bem como conduziu à necessidade de o situar ou posicionar perante uma multiplicidade de modelos e de perspectivas teóricas, tal como é próprio da investigação em que se pretende compreender as dinâmicas presentes nos fenómenos sociais complexos. Também como é comum nos estudos deste tipo, em que a compreensão se sobrepõe a outras considerações, as opções metodológicas iam acompanhando a evolução do conhecimento produzido, pelo que, foi-se tornando evidente a necessidade de redirecionar o foco de análise, de adotar uma outra orientação científica e de enquadrar a presente investigação num outro tipo de paradigma, que pode ser designado por pragmático ou misto.

Não tendo por objetivo apresentar um mero resumo do que foi afirmado anteriormente e procurando evitar correr o risco de repetir informação já analisada, salienta-se aqui, de forma quase alusiva, o fio condutor deste estudo, destacando alguns pontos considerados essenciais. Neste sentido, importa retomar algumas ideias expressas ao longo desta tese que permitem enfatizar o seu carácter construcionista e melhor entender como se foi evoluindo na produção de conhecimento, bem como no modo como se chegou à elaboração de um modelo explicativo sobre a internacionalização dos destinos turísticos. É este olhar em retrospectiva que facilita a compreensão da integração dos resultados dos estudos realizados com o quadro teórico

que, entretanto, foi elaborado e que permite realçar a unidade desta investigação, bem como a perspetiva sistémica que nela está presente.

Formulou-se um objetivo inicial, que é transversal a todo o trabalho, tentando compreender de que forma a perspetiva sistémica do turismo contribui para explicar a internacionalização dos destinos. Aprofundar esta relação levou à elaboração dos primeiros três capítulos, numa tentativa de restringir o problema sobre o qual a atenção estava centrada, o quadro teórico em que se situava, o que estava na base da sua fundamentação, bem como identificar os elementos do referido sistema, a sua articulação e o seu papel neste processo. A extensa revisão da literatura, enquadrada em diferentes abordagens teóricas, facilitou uma visão global sobre o tema em estudo, levando à inclusão de contributos de diversas áreas de conhecimento, nomeadamente: economia, geografia, sociologia, psicologia e ciência política. De facto, no sistema turístico interagem elementos físicos, culturais, económicos, sociológicos, psicológicos e políticos, cujas conexões espaciais e funcionais implicam efeitos interdependentes em cada um dos elementos deste sistema. Estamos na presença de um sistema constituído por sistemas dentro de sistemas. Estando claro que, desde o início, se pretendia estudar esta relação sistémica na ótica da oferta, foi importante perceber como as DMO poderiam viabilizar a articulação entre atores, estruturas, recursos e contextos. A reflexão sobre os temas turismo, destinos, DMO e internacionalização, à luz desta perspetiva, confluiu numa abordagem multidimensional da internacionalização dos destinos, que motivou explicitar as dimensões e os fatores que influenciam este processo.

A explanação sobre estas ligações é importante, do ponto de vista concetual, porque permitiu estabelecer uma relação teórica entre turismo, destinos, internacionalização e DMO, enfatizando como a articulação entre estes conceitos contribui para explicar a importância do turismo no desenvolvimento da economia, na organização do território e dos produtos turísticos e no envolvimento dos *stakeholders* neste domínio. Tendo-se concluído esta fase com o entendimento de que os destinos turísticos são um sistema, defendeu-se que compreender a sua internacionalização passava por articular e integrar os seus diferentes componentes, bem como salientar as suas dinâmicas. É no capítulo três que se inicia a sistematização sobre o conhecimento mais relevante neste domínio, o que representa, do ponto de vista teórico, um avanço no processo de elaboração desta tese, já que se defende que internacionalizar os destinos passa por: (i) articular os interesses organizacionais com os dos seus *stakeholders*; (ii) compreender que o que move estes dois elementos são as oportunidades endógenas e exógenas; (iii) integrar as oportunidades externas no interior do destino implica apoiar-se

na identidade territorial; (iv) alcançar a coerência entre as três componentes anteriores através da implementação de um modelo de governança; (v) implementar um modelo de governança que facilite a organização do destino em rede e potencie a conciliação de interesses, recursos e oportunidades; (vi) considerar que são as DMO que coordenam as dinâmicas dos elementos deste sistema, possibilitando a organização da oferta de acordo com a identidade territorial em que se baseia.

A partir deste momento, estabeleceram-se dois novos objetivos. A reflexão anterior imprimiu a necessidade de circunscrever o papel das DMO à coordenação organizada da oferta turística e explicitar como estas conferem unidade a este sistema, refletindo a identidade territorial e conduzindo-o no caminho da internacionalização. É nos capítulos três e quatro que se explana este tema, bem como se restringe o enquadramento teórico desta tese, que visa compreender e explicar a internacionalização dos destinos, verificando-se que é nos domínios da competitividade, das redes e da governança que este ganha sentido. Também é neste âmbito que se percebe que este sistema é multidimensional. Ter em conta a relação dinâmica entre economia, estratégia e território na internacionalização dos destinos começa a surgir como uma possibilidade de explicação para a questão de investigação que percorre o trabalho aqui apresentado. Mas, além de dimensões e de níveis (local, regional, nacional e internacional), foi ficando clara a necessidade de entender as condições que facilitam ou dificultam este processo. Responder a este desafio motivou a procura da identificação dos fatores que, em cada uma das dimensões, mais contribuem para elucidar as dinâmicas e as interdependências inerentes ao objeto em estudo.

Verifica-se que há uma economia do território que, quando orientada para a avaliação de resultados decorrentes da aplicação das políticas de planeamento e desenvolvimento dos espaços, da mensuração das condições da envolvente e da concorrência, bem como para a monitorização e apoio à atividade das empresas, se reflete no aumento de condições favoráveis à internacionalização dos destinos. É a atividade económica que permite explorar recursos, traduzindo-os em produtos turísticos atrativos e competitivos internacionalmente. Emergiu aqui a questão da competitividade dos destinos e dos produtos turísticos, tendo-se estabelecido uma relação teórica entre posicionamento do produto turístico e nível de desenvolvimento económico dos destinos.

Todavia, o cerne deste estudo são os destinos e, como tal, a ênfase recai sobre a análise dos destinos enquanto produto turístico. Neste sentido, a dimensão territorial que combina recursos, pessoas, produtos e estruturas – que coexistem numa área geográfica e cultural – lança um desafio sobre o modelo de organização da oferta, já que esta visa

oferecer a experiência turística que motiva a deslocação da procura. Identidade, planeamento, alianças e coordenação são os facilitadores que sobressaem nesta dimensão, justificando a perspetiva de que a governança do território facilita a sua organização enquanto sistemas de aprendizagem e de inovação inspirados na singularidade e identidade dos destinos. A negociação contínua dos diversos interesses dos *stakeholders*, nem sempre convergentes, exige competências de liderança, promotoras de *empowerment* e de *commitment*, para os quais a produção e disseminação de conhecimento pelos diversos atores se afigura essencial.

São as redes que explicam o valor acrescentado de um território quando se institui a ação coletiva organizada dos recursos e das oportunidades, o que combina a articulação entre os interesses dos *stakeholders*, a partilha de conhecimento entre estes e o incentivo à inovação. A existência de estruturas que facilitem a transformação das iniciativas individuais numa vantagem competitiva dos destinos permite orientar os territórios no sentido da oferta de uma experiência turística diferenciada e autêntica. As DMO, neste contexto, são o elemento facilitador da construção destas culturas de aprendizagem, espelho de uma nova forma de trabalhar e de cooperar, de estabelecer alianças estratégicas entre organizações, apoiadas no conhecimento e na inovação. Há uma economia do território que deve estimular a sua capacidade competitiva; há um modelo de governança do território que deve assegurar o envolvimento dos *stakeholders* na promoção e consolidação da inovação diferenciada da oferta; há uma estratégia para o território que deve garantir a organização do destino em rede e que esteja apoiada no conhecimento.

Clarificado o quadro teórico em que se baseia a internacionalização dos destinos e que explica o seu carácter multidimensional, definiu-se outro objetivo de investigação, a saber: identificar os fatores económicos, estratégicos e territoriais que contribuem para a internacionalização dos destinos. A sistematização desta informação apresenta-se na primeira proposta do modelo concetual de internacionalização dos destinos, caracterizado por quatro dimensões (económica, estratégica, territorial e função das DMO). As dimensões económica e estratégica são importantes para explicar o produto turístico e, conjuntamente com o território, formam o que se designou por fatores estruturantes. Os fatores integradores surgem associados à função de planeamento e de coordenação das DMO, apoiadas no fomento de estratégias colaborativas. Cada uma destas dimensões é representada por fatores que emergem dos modelos de competitividade, redes e governança.

Tendo o presente trabalho chegado a este ponto, era necessário fazer uma pausa e aprofundar a reflexão. Para avançar, foi preciso um tempo de amadurecimento da questão investigada. E este momento, como se fosse um compasso de espera, permitiu lançar as bases para um novo começo na forma de equacionar o problema em estudo, redirecionando a investigação para o aperfeiçoamento do modelo de internacionalização de destinos. Foi necessário realizar nova revisão da literatura, focada na explicitação dos componentes do sistema expostos nesta primeira versão do modelo conceitual, afunilando o campo de pesquisa.

Visto do exterior, ou para um leitor atento, esta investigação talvez pudesse ter sido iniciada com o capítulo cinco, já que este cumpre os requisitos que são esperados duma revisão da literatura, isto é, explicar o objeto de estudo, estabelecer o seu enquadramento teórico e indicar a orientação metodológica do estudo empírico. Contudo, face à diversidade de perspectivas presentes na vasta literatura que se debruça sobre a questão da internacionalização em turismo, de uma maneira ou de outra, não teria sido possível dar o salto qualitativo que o capítulo cinco permitiu, sem ter percorrido o caminho anterior. Avançar na produção de conhecimento científico também requer pausas, momentos criativos que podem dar origem a viragens ou reorientações no objeto de estudo, fazer emergir novas conceitualizações, com conseqüente alteração nos pressupostos paradigmáticos e metodológicos que orientam este processo. A decisão de incluir este capítulo neste estudo corresponde, pois, a uma inflexão no percurso delineado, mas não se limita a repetir ou a dizer de outra forma o que já havia sido dito, como não significa dar mais um passo desnecessário, antes acrescenta valor ao trabalho realizado. A sua importância merece ser aqui realçada, já que o mesmo representa um contributo teórico e metodológico, tendo permitido validar, do ponto de vista conceitual, as dimensões e os fatores que constituem o modelo de internacionalização dos destinos. Veio também enriquecer esta tese e permitir melhor fundamentar a perspectiva aqui defendida.

A dimensão 'território' enquadrava-se, inicialmente, no domínio da competitividade e explicou-se por quatro fatores, definidos conceitualmente: atores, características, limites e recursos naturais e culturais. A dimensão 'produto' comportava duas subdimensões (competitividade dos destinos e competitividade do produto), cada uma delas constituída, também, por quatro fatores: a primeira refletia a atratividade, o conhecimento, a inovação e o marketing e, a segunda, implicava o empreendedorismo, a qualidade, os recursos humanos e os recursos tecnológicos. A dimensão 'governança' incluía os fatores avaliação, colaboração, planeamento e redes. A dimensão 'DMO' salientava a função integradora das DMO, com efeito na coordenação do território, do produto e da

governança. Estas duas últimas dimensões remetiam para o quadro concetual das redes e governança.

Identificadas as variáveis, bem como as suas ligações, foi dado por concluído o enquadramento teórico da tese, o que permitiu formular as hipóteses de investigação e dar seguimento ao estudo empírico. Neste participaram entidades portuguesas sem fins lucrativos, com responsabilidades em diferentes áreas do turismo e do desenvolvimento local ou regional, dos setores públicos e privados, no total de 179 (38% das 470 entidades identificadas). O total de respostas válidas foi de 147, pelo que a amostra (N) representa 31.2% da população-alvo e 82.12% do total das respostas.

Os inquiridos responderam a um questionário autoadministrado que foi enviado através de correio eletrónico. As análises dos dados (estatísticas descritivas, análises fatoriais exploratória e confirmatória e modelação por equações estruturais, que permitiu extrair os modelos reflexivos de segunda e de terceira ordem) convergem para o refinamento do modelo integrativo de internacionalização dos destinos, tornando-o mais compreensível e parcimonioso. Isto é, mantiveram-se as dimensões já identificadas e clarificaram-se os fatores e respetivos itens constituintes.

Esta investigação desenrola-se em torno da explicitação do modelo de internacionalização de destinos, assumindo-se que este é um sistema que depende da relação entre as dimensões território, produto, modelo de governança e função das DMO. A associação entre estas variáveis foi suportada pelo estudo empírico, cujos resultados se expressam nos modelos reflexivos estimados de segunda e terceira ordem (cf. Apêndice 8 e Figura 40). Nestas análises, os resultados indicam que cada um dos constructos de segunda ordem (dimensões) reflete significativamente a variável latente de partida ('internacionalização de destinos'). Por outro lado, na matriz de intercorrelação entre as escalas e os fatores constituintes (cf. Quadro 78) observa-se que as associações mais fortes se estabelecem entre as dimensões 'território' e 'produto', bem como entre 'governança' e 'DMO'. Estes resultados sustentam a ligação entre economia do território e competitividade do produto, bem como entre DMO e governança do destino em rede, vínculo que já havia sido estabelecido no plano teórico. Neste sentido, as dimensões 'território' e 'produto' assumem-se como os elementos estruturantes dos destinos e salientam a importância da atividade económica na competitividade do produto (destino e produtos), tendo em vista a sua internacionalização. Noutra plano, temos as DMO e a governança em rede dos destinos, cuja articulação responde pela integração dos diversos elementos do sistema, garante a sua coordenação e o envolvimento dos *stakeholders* neste processo. É na associação entre as diferentes dimensões do modelo que se

observa a perspectiva sistémica de internacionalização dos destinos, bem como nas ligações entre os fatores de dimensões diferentes. Corrobora-se o modelo reflexivo da variável latente ('internacionalização dos destinos') nas quatro dimensões que o integram, assim como se verifica que estas refletem os fatores que as constituem. A dimensão 'território' é explicada pelos fatores 'recursos' e 'atividade económica'; a dimensão 'produto' implica os fatores 'inovação', 'diferenciação', 'gestão de pessoas', 'recursos tecnológicos' e 'empreendedorismo'; a dimensão 'governança' reflete-se nos fatores 'coordenação' e 'redes'; e, por fim, a dimensão 'DMO' salienta os fatores 'função integradora' e 'promoção do destino'.

Todos os fatores propostos nas análises fatoriais exploratória e confirmatória foram validados através de associações estatisticamente significativas entre os constructos de segunda ordem (dimensões) e os respetivos fatores constituintes, exceto o fator 'limites' da dimensão territorial. Em resumo, o modelo de internacionalização de destinos é constituído por quatro dimensões e onze fatores. Todavia, as correlações (cf. Quadro 78) entre dimensões e fatores clarificam a dinâmica sistémica inerente a este modelo, bem como salientam a necessidade de existir uma DMO que articule, coordene e integre os diferentes elementos do sistema. A figura 41 ilustra e torna mais perceptível o que aqui é afirmado.

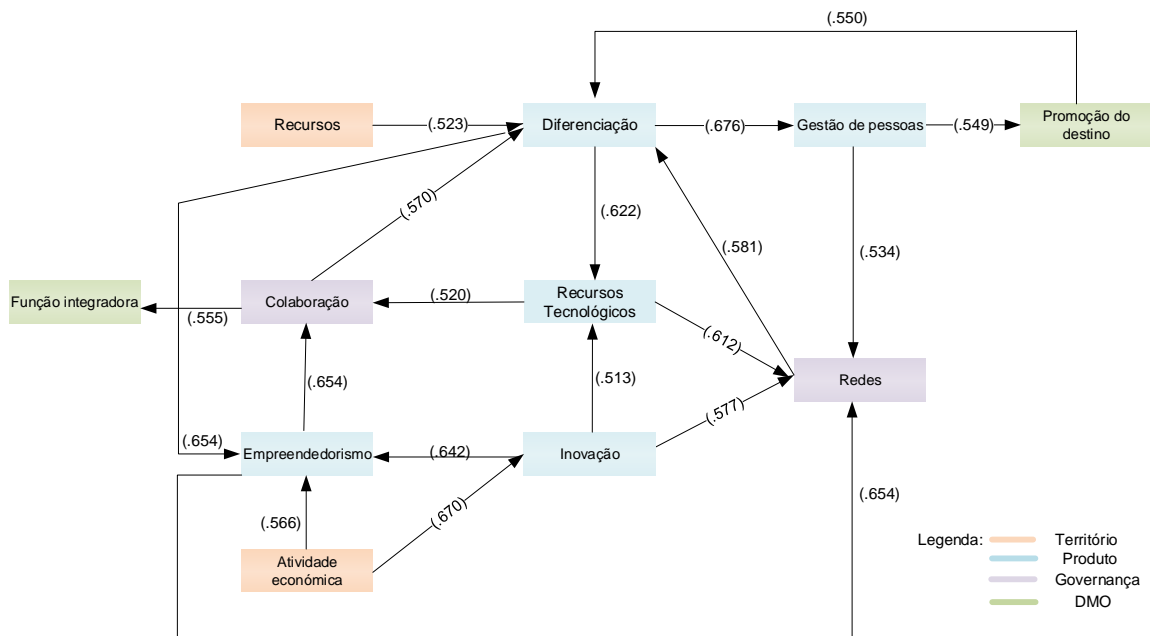


Figura 41. Correlações mais significativas entre dimensões e fatores de internacionalização de destinos

Fonte: Elaboração própria com base na matriz de intercorrelações (Quadro 78)

A representação gráfica da relação entre dimensões e fatores do modelo explicativo elaborado para a internacionalização de destinos permite sistematizar o que se referiu anteriormente. Por um lado, a função das DMO que emerge desta análise é a de desencadear os mecanismos necessários para que o sistema funcione, bem como a de fazer com que os processos de que o sistema está dotado façam convergir os esforços dos componentes diferenciados que o constituem e assim se possa promover o resultado final deste trabalho integrado. Um sistema envolve *inputs*, processos e *outputs*; age face a uma envolvente e retroalimenta-se (*feedback*).

O que foi designado por dimensão 'DMO', e a que estão associados os dois fatores 'função integradora' e 'promoção do destino', desempenha aqui um papel relevante que importa salientar. A capacidade de integrar o que está diferenciado compete às DMO ou esta é a expectativa perante elas; o mesmo ocorre quando se trata da promoção do destino face à envolvente do sistema. Deste modo, as DMO surgem como podendo influenciar *inputs* e *outputs* ou como estando dotadas de uma capacidade de interligar *inputs* e *outputs* através de efeitos de *feedback*.

Os processos transformadores que viabilizam a atividade turística incluem: (i) a atividade económica do território refletida na inovação que facilita o empreendedorismo; (ii) o empreendedorismo decorrente de a inovação estar apoiada nas redes e nas estratégias colaborativas; (iii) a inovação implica ter recursos tecnológicos; (iv) todos estes fatores contribuem para a diferenciação dos destinos; (v) a diferenciação salienta a importância da gestão de pessoas e esta apoia-se na organização do destino em rede. O resultado deste sistema completa-se com a promoção do destino, fundamental à sua internacionalização, desde que esta projete o que este tem de diferente e de autêntico. Para completar a leitura da representação gráfica, resta acrescentar que, numa linguagem sistémica, os *outputs* e os efeitos, ou resultados associados, irão influenciar retroativamente o sistema. Ou seja, por efeito de *feedback*, reentram (*inputs*) no sistema, alimentando ou influenciando o seu desempenho.

Se quisermos fazer uma analogia (ou fazer uma aproximação) entre o modelo de internacionalização dos destinos aqui proposto e o modelo de competitividade estratégica dos destinos de Heath (2003), pode-se dizer que:

- a) as bases ou fundações do sistema, o que o sustenta, é a função integradora das DMO e os recursos do território;
- b) o cimento que dá coesão aos destinos está relacionado com a diferenciação do produto, que assenta em inovação associada a recursos tecnológicos e pessoas;

- c) os blocos, que constituem a atividade central do turismo, sem os quais a internacionalização dos destinos não acontece, são a atividade económica, o empreendedorismo, as redes, a colaboração e a gestão de pessoas;
- d) o telhado corresponde à promoção do destino, cumprindo esta o objetivo central do turismo, isto é, atrair e fixar turistas, oferecendo experiências diferenciadas.

Para concluir, salienta-se o facto de que a construção de um modelo de internacionalização de destinos e a sua validação empírica representam um contributo teórico na área sobre a qual incide esta tese. O contributo metodológico desta investigação observa-se no facto de esta não ter seguido um *design* fixo, tendo-se privilegiado a abordagem multimétodo, o que atenuou as limitações colocadas à produção de conhecimento que obedece a modelos muito estruturados. A evolução paralela entre a abordagem metodológica e a reflexão teórica permitiu enriquecer este estudo com a combinação de estudos qualitativos e quantitativos, cujo formato foi sendo aprimorado para responder aos desafios que a teoria ia colocando.

8. 2 CONTRIBUTOS DO ESTUDO

Em termos teóricos, considera-se que esta tese representa um contributo significativo no que respeita ao estudo da internacionalização dos destinos turísticos, apresentando sobre os mesmos uma perspetiva sistémica. Por se tratar de uma questão pouco explorada e que carece de mais investigação, o trabalho realizado implicou um esforço de clarificação concetual, que só gradualmente foi sendo conseguido. Circunscrever o problema, explicitar as diversas abordagens que coexistem no seio da literatura da especialidade, eliminar sobreposições ou duplicações, assim como agrupar e dar sentido ao que, sob diferentes designações, está próximo ou é similar, do ponto de vista concetual, permitiu elaborar um modelo explicativo que representa um olhar inovador e holístico sobre esta problemática.

Neste sentido, esta tese dá uma importante contribuição para a compreensão deste sistema, clarificando as inter-relações entre as dimensões e fatores que mais influenciam a internacionalização de destinos, nomeadamente: (i) estabeleceu-se uma relação entre território e produto, por um lado, e entre governança e DMO, por outro; (ii) especificaram-se os domínios mais relevantes em cada uma destas dimensões, bem como a forma como estes se articulam (iii) definiram-se os requisitos e a natureza de cada um destes fatores; e, (iv) clarificou-se a função das DMO na organização sistémica dos destinos, visando a sua internacionalização.

Do ponto de vista metodológico, o presente trabalho apresenta dois estudos, um de natureza qualitativa e outro de cariz quantitativo, tornando mais consistente e robusta a base em que assenta o modelo sistémico proposto. Esta abordagem multimétodo acrescenta valor ao conhecimento que assim é criado e enriquece a investigação neste domínio, porque combina a utilização de técnicas sofisticadas de análise de dados (modelação por equações estruturais de modelos reflexivos de segunda e de terceira ordem), com a interpretação e compreensão qualitativa dos resultados obtidos. Acresce que, a compreensão de objetos de estudo mais complexos, como é o caso da internacionalização dos destinos, requer ter em conta o seu carácter sistémico e multidisciplinar, pelo que a investigação produzida beneficia quando recorre a uma abordagem plural na forma de equacionar os problemas e de explicar empiricamente as relações teóricas estabelecidas entre os conceitos.

Também o facto de construir um questionário e de através dele recolher dados sobre uma realidade portuguesa merece ser realçado, já que permitiu sustentar empiricamente o que foi sendo elaborado no plano teórico, a que o estudo qualitativo também ajudou a melhor compreender.

Conhecer a perceção das entidades portuguesas com diferentes níveis de responsabilidades e impactes no desenvolvimento do turismo, permitiu sistematizar os domínios e as condições que estas entidades privilegiam na internacionalização dos destinos portugueses. Também clarificou o papel atribuído às DMO neste contexto, a sua função na relação com os *stakeholders* e os limites que reconhecem à sua ação. Por fim, os resultados deste estudo vão ao encontro de algumas linhas prioritárias definidas na Estratégia de Turismo 2027, proposta conjuntamente pelo Ministério da Economia e pelo Turismo de Portugal, no que concerne a: (i) valorizar o território através da estruturação da oferta turística; (ii) impulsionar a economia pela atração de investimento, incremento do conhecimento, da inovação e do empreendedorismo; (iii) potenciar a qualificação e formação dos recursos humanos, atraindo os mais especializados pelo investimento na melhoria das condições de trabalho do setor; (iv) envolver os *stakeholders*, e a sociedade em geral, no desenvolvimento turístico apoiado no trabalho em rede; (v) promover Portugal nos mercados internacionais, reforçando o investimento nas empresas turísticas, na aproximação da administração pública ao setor e na utilização das novas tecnologias.

As dimensões, os fatores e os itens que os constituem salientados neste estudo, apontam pistas para a operacionalização de algumas das linhas estratégicas referidas, facilitando o trabalho a empreender na internacionalização dos destinos e tirando partido da elevada procura atual que se verifica no setor do turismo em Portugal.

8.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PROPOSTAS DE DESENVOLVIMENTOS FUTUROS

A investigação científica nunca é um trabalho acabado, o que também se aplica ao trabalho que aqui se apresenta. Tendo em vista o desenvolvimento futuro desta tese, gostaríamos de tecer algumas considerações que nos parecem ser pertinentes e devem ser tidas em conta. Em primeiro lugar, este estudo reflete a opinião de entidades portuguesas com responsabilidades no turismo e no ordenamento e planeamento do território. A sua participação (38%), apesar de significativa e adequada para os fins que tínhamos em vista, fica um pouco aquém do desejável. Além disso, alguns grupos de entidades estão mais representados do que outros, verificando-se que as associações de desenvolvimento e / ou de promoção a par com as associações setoriais foram as que revelaram taxas de resposta mais baixas. Esta é uma das limitações que comporta a amostra sobre a qual incidiu a análise estatística dos dados. Outro aspeto prende-se com a natureza do instrumento de recolha de dados utilizado. Um questionário autoadministrado levanta alguns problemas relacionados com o teste das hipóteses definidas, não sendo possível confirmar inequivocamente as relações de causalidade entre os termos que as mesmas estabelecem (Alferes, 1977), circunscrevendo os resultados destes estudos a padrões de associações entre variáveis.

De igual modo, a natureza transversal do presente estudo empírico deve ser tida em conta. Neste âmbito, além de se propor a replicação deste estudo tentando aumentar o número de respostas por tipo de entidade e de alargar a amostra, também seria interessante desenvolvê-lo em outros países, de modo a poder fazer estudos comparativos e observar se as questões de natureza cultural têm alguma influência na orientação das respostas dadas ao questionário. Acresce que, estender esta investigação a outros países poderá ser um dos desenvolvimentos futuros mais estimulantes, já que, tendo sido a internacionalização de destinos turísticos o principal cerne de interesse do trabalho realizado, fará todo o sentido prosseguir nessa via. A internacionalização de destinos turísticos carece de mais investigação; reduzir a análise a apenas um país constitui uma limitação, mas, ao mesmo tempo, através do presente trabalho, consideramos ter dado uma contribuição inovadora nessa direção e ter criado instrumentos de medida que facilitarão o alcance desse objetivo. Outro aspeto que merece ser salientado prende-se com a operacionalização dos indicadores de medida para que aponta o modelo proposto. Este é um desafio que se pretende abraçar no futuro. Trata-se de uma questão que deixa em aberto diversas oportunidades de investigação futura, podendo vir a dar origem a uma linha de investigação que será uma fonte de

motivação tanto para a autora deste trabalho, como para outros investigadores que se sintam atraídos pelo tema.

Por fim, esta reflexão sobre a internacionalização de destinos cria uma oportunidade de análise e de debate a realizar em conjunto com os participantes neste estudo que manifestaram interesse em conhecer os resultados por nós obtidos, assim como com os diversos *stakeholders* implicados nesta matéria. Será ainda uma oportunidade para aprofundar e operacionalizar algumas das questões aqui levantadas e ajudar a consolidar o processo já em marcha de internacionalização do turismo em Portugal. A relevância social deste tema merece que seja dada continuidade a este tipo de estudos. Aliar preocupações de rigor científico e de relevância social poderá constituir uma contribuição significativa para a afirmação do turismo, não apenas como atividade económica que gera valor, mas também como uma área onde se produz conhecimento e se valoriza o conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aires, L. (2011). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Aldrich, H., & Ruef, M. (2006). *Organizations evolving (2nd ed.)*. London: Sage Publications Ltd.
- Alferes, V. R. (1997). *Investigação científica em psicologia: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Alonso, J. (1994). *Nuevas tendencias en el comercio internacional: Información comercial española*. Madrid: Ministério de Comercio y Turismo.
- Amaral, M. (2014). A cooperação entre os atores no turismo: Uma perspetiva interorganizacional e intersetorial. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 21/22(3), 49-60.
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11(3), 347-363. doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00064-6
- Anderson, G., & Arsenault, N. (1999). *Fundamentals of educational research*. London: Falmer Press Teachers Library.
- Andion, C. (2003). Análise de redes e desenvolvimento local sustentável. *Revista de Administração Pública*, 37(5), 1033-1054.
- Andrews, F. M., Klem, L., Davidson, T. N., O'Malley, P. M., & Rodgers, W. L. (1981). *A guide for selecting statistical techniques for analyzing social science data*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Angleitner, A., John, O. P., & Lohr, F-J (1986). It's what you ask and how you ask it: An itemmetric analysis of personality questionnaires. In A. Angleitner & J. S. Wiggins (Eds.), *Personality assessment via questionnaires: Current issues in theory and measurement* (pp. 61-108). Berlin: Springer-Verlag.
- Araújo, P. (2013). *Os fatores críticos de sucesso na internacionalização de um espaço geográfico: Uma aplicação do modelo do tripé estratégico ao caso de Arcos de Valdevez*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Porto.
- Arbuckle, J. L. (2013). *Amos 22 user's guide*. Chicago, IL: SPSS.
- Armenski, T., Gomezelj, D., Djurdjev, B., Curcic, N., & Dragin, A. (2012). Tourism destination competitiveness: Between two flags. *Economic Research*, 25(2), 485-502.
- Ascanio, A. (1998). *Elementos del turismo como sistema*. Caracas: Editorial Venezolana.
- Ascanio, A. (2010). Opiniones y ensayos: el objeto del turismo. Una posible ciencia de los viajes?. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 8(4), 633-641.
- Asheim, B. T., Boschma, R., & Cooke, P. (2011). Constructing regional advantage: Platform policies based on related variety and differentiated knowledge bases. *Regional Studies*, 45(7), 893-904. doi: 10.1080/00343404.2010.543126
- Assaf, A. G., & Dwyer, L. (2013). Benchmarking international tourism destination. *Tourism Economics*, 19(6), 1233-1247.

- Ávila-Bercial, R., & Barrado-Timón, D. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: Marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. *Cuadernos de Turismo*, 15, 27-43.
- Axinn, C., & Mattysens, P. (2001). Limits of internationalization theories in an unlimited world. *International Marketing Review*, 19(5), 436-449.
- Aydalet, P. (1986). *Milieux innovateurs en Europe*. Paris: GREMI Editors.
- Ayoun, B., Johnson, M., Vanhyfte, M., & O'Neill, M. (2010). A comparison study of U.S. and non-U.S. education internationalization practices of hospitality and tourism programs. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 10(4), 335-361.
- Azevedo, F., Locatel, C., Silva, P., & Gurgel, E. (2013). A internacionalização do turismo no mundo subdesenvolvido (Brasil e Moçambique): Problematizando a sustentabilidade turística. *XIV Encontro de Geógrafos de América Latina: Reencuentro de Saberes Territoriais Latinoamericanos* (vol. 1), Lima.
- Azzopardi, E., & Nash, R. (2013). A critical evaluation of importance: Performance analysis. *Tourism Management*, 35(4), 222-233.
- Badulescu, D., Hoffman, I., Badulescu, A., & Simut, R. (2016). Local authorities' involvement in fostering Hungarian-Romanian cross-border cooperation in tourism. *Lex Localis, Journal of Local Self-Government*, 14(3), 337-358. doi:10.4335/14.3.337-358(2016)
- Baena-Graciá, V., & Cerviño-Fernández, J. (2009). La internalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 40(9), 47-82.
- Baggio, R. (2008). *Network analysis of a tourism destination*. Unpublished PhD thesis, University of Queensland, Australia.
- Baggio, R. (2011). Collaboration and cooperation in a tourism destination: A network science approach. *Current Issues in Tourism*, 14, 183-189.
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010a). Network science: A review focused on tourism. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 802-827.
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010b). Improving tourism destination governance: A complexity science approach. *Tourism Review*, 65(4), 51-60.
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2013). Using network analysis to improve tourist destination management. In C. Costa, E. Panyik, & D. Buhalis (Eds.), *Trends in European tourism planning and organization* (pp. 278-288). Bristol: Channel View Publications.
- Bannò, M., Piscitello, L., & Varum, C. (2015). Determinants of the internationalization of regions: The role and effectiveness of public policy measures. *Regional Studies*, 49(7), 1208-1222. doi: 10.1080/00343404.2013.821570
- Barbosa, L., Oliveira, C., & Rezende, C. (2010). Competitiveness of tourist destinations: The study of 65 key destinations for the development of regional tourism. *Revista de Administração Pública*, 44(5), 1067-1095.

- Barros, A., Paes, J., Lehfeld, N., & Souza, A. (2007). *Fundamentos da metodologia científica*. Brasil: Editora Makron.
- Bartha, Z., & Gubik, A. (2014). Specifics of international business competitiveness in visegrad countries: Qualitative analysis of selected case studies. In A. Duréndez & K. Wach (Eds.), *Patterns of business internationalisations in countries: In search for regional specifics* (pp. 127-159). Cartagena: Universidade Politécnica de Cartagena (Servicio de Documentación).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Belhassen, Y., & Caton, K. (2009). Advancing understandings: A linguistic approach to tourism epistemology. *Annals of Tourism Research*, 36(2), 335–352. doi: 10.1016/j.annals.2009.01.006
- Bell, J. (2010). *Como realizar um projecto de investigação: Um guia para a pesquisa em Ciências Sociais e de educação* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva
- Benckendorff, P., & Zehrer, A. (2013). A network analysis of tourism research. *Annals of Tourism Research*, 43, 121–149. doi: 10.1016/j.annals.2013.04.005
- Bentler, P. (1990). Quantitative methods in psychology: Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Beritelli, P., & Laesser, C. (2014). Getting the cash-cow directors on board: An alternative view on financing DMOs. *Journal of Destination Marketing Management*, 2, 213-220.
- 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), 24-42.
- Bernabé, C., & Hernández, M. (2016). Turismo en Albarracín y Comarca: Acción pública local y dinámica reciente en clave de desarrollo turístico sostenible. *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, 36(1), 173-194. doi:10.5209/rev_AGUC.2016.v36.n1.52718
- Bieger, T., Beritelli, P., & Laesser, C. (2009). Size matters!: Increasing DMO effectiveness and extending tourism destination boundaries. *Tourism Review*, 57(3), 309-327.
- Bispo, M. (2016). Tourism as practice. *Annals of Tourism Research*, 61, 170–179. doi: 10.1016/j.annals.2016.10.009
- Blain, C., Levy, E., & Ritchie, J. R. (2005). Destination branding: Insights and practices from destination management organizations. *Journal of Travel Research*, 43(5), 328-338.
- Blasco, D., Guia, J., & Prats, L. (2014a). Emergence of governance in cross-border destinations. *Annals of Tourism Research*, 49, 159–173. doi:10.1016/j.annals.2014.09.002
- Blasco, D., Guia, J., & Prats, L. (2014b). Tourism destination zoning in mountain regions: A consumer-based approach. *Tourism Geographies*, 16(3), 512-528. doi:10.1080/14616688.2013.851267
- Bohlin, M., Brandt, D., & Elbe, J. (2016). Tourism as a vehicle for regional development in peripheral areas: Myth or reality? A longitudinal case study of Swedish regions. *European Planning Studies*, 24(10), 1788-1805. doi: 10.1080/09654313.2016.1194807
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.

- Bonetti, E., Petrillo, C.S., & Simoni, M. (2006). Tourism system dynamics: A multi-level destination approach. In L. Lazzeretti & C.S. Petrillo (Eds.), *Tourism local systems and networking* (pp. 111–134). Oxford, UK: Elsevier, Advances in Tourism Research Series.
- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1980). New management tools for the successful tourism manager. *Annals of Tourism Research*, 7(3), 52-337.
- Booyens, I. (2016). Global–local trajectories for regional competitiveness: Tourism innovation in the Western Cape. *Local Economy*, 31(1–2), 142–157. doi: 10.1177/0269094215618598
- Booyens, I., & Rogerson, C. M. (2015). Creative tourism in Cape Town: An innovation perspective. *Urban Forum*, 26, 405–424. doi: 10.1007/s12132-015-9251-y
- Booyens, I., & Rogerson, C. M. (2016). Unpacking the geography of tourism innovation in Western Cape Province, South Africa. *Bulletin of Geography, Socio-economic Series*, 31, 19–36. doi: 10.1515/bog-2016-0002
- Borini, F., Ribeiro, F., Coelho, F., & Proença, E. (2006). O prisma da internacionalização: Um estudo de caso. *Revista de Administração FACES Journal*, 5(3), 45-55.
- Bornhorst, J. R., Ritchie, B., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destination: An empirical examination of stakeholders perspectives. *Tourism Management*, 31, 572-589. doi:10.1016/j.tourman.2009.06.008
- Boyer, M. (1997). Le tourisme, une épistémologie spécifique en quête de paradigms. *Loisir et Société / Society and Leisure*, 20(2), 455-477. doi:10.1080/07053436.1997.10715553
- Bramwell, B. (2010). Participative planning and governance for sustainable tourism. *Tourism Recreation Research*, 35, 239-249. doi: 10.1080/02508281.2010.11081640
- Bramwell, B. (2011). Governance, the state and sustainable tourism: A political economy approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 19, 459-477. doi: 10.1080/09669582.2011.576765
- Bramwell, B., & Lane, B. (2012). Introduction: Critical research on the governance of tourism and sustainability. In B. Bramwell, & B. Lane (Eds.), *Tourism governance: Critical perspectives on governance and sustainability* (pp. 1-11). New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Brás, J., Costa, C., & Buhalis, D. (2010). Network analysis and wine routes: The case of the Bairrada wine route. *The Service Industrial Journal*, 30(10), 1621-1641.
- Breda, Z. (2010). *Network relationships and the internationalisation of the tourism economy: The case of Portuguese overseas investment in the hotel sector*. Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Breda, Z., & Costa, C. (2014). Internacionalização e competitividade: Desafios e oportunidades para as empresas de turismo. In C. Costa, F. Brandão, R. Costa, & Z. Breda (Eds.), *Turismo nos países lusófonos: Conhecimento, estratégia e territórios* (Vol. II, pp. 91-109). Lisboa: Escolar Editora.
- Breda, Z., Costa, R., & Costa, C. (2004). Clustering and networking the tourism development process: A market driven approach for a small backwards tourist region located in central Portugal (Caramulo). In C. Petrillo & J. Sawrbrooke (Eds.), *Networking and partnerships in destination development and management* (Vol. 2, pp. 469-484). Naples: Enzo Albano.

- Breda, Z., Costa, R., & Costa, C. (2006). Do clusters and networks make small places beautiful? The case of Caramulo (Portugal). In L. Lazzeretti & C.S. Petrillo (Eds.), *Tourism local systems and networking* (pp. 67–82). Advances in Tourism Research Series. Oxford, UK: Elsevier.
- Breda, Z., Costa, R., & Costa, C. (2008). Helping small businesses getting bigger: The role played by networks and partnerships in the internationalisation of small tourism enterprises. In G. Richards & J. Wilson (Eds.), *From cultural tourism to creative tourism: Changing structures of collaboration* (Vol. 2, pp. 53-64). Arnhem: ATLAS.
- Brewerton, P., & Millward, L. (2001). *Organizational research methods: A guide for students and researchers*. London: Sage.
- Brito, C. (1993). Estratégia de internacionalização e cooperação empresarial. *Working Paper nº 38*, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.
- Brouder, P., Ioannides, D. (2014). Urban tourism and evolutionary economic geography: Complexity and co-evolution in contested spaces. *Urban Forum*, 25, 419-430. doi: 10.1007/s12132-014-9239-z
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research* (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Bryman, A., & Bell, E. (2006). *Business research methods* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1993). *Análise de dados em ciências sociais: Introdução às técnicas usando o SPSS* (2^a ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116. doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, P. M., & Novelli, M. (2007). Tourism and politics: Introduction. In P. M. Burns, & M. Novelli (Eds.), *Tourism and politics: Global frameworks and local realities* (pp. 1-4). Oxford, UK: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Butler, R. W. (1980) The concept of a tourist area life cycle of evolution: Implications for management resources. *The Canadian Geographer*, 24(1), 5-12.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming* (2nd ed.). London: Lawrence Erlbaum.
- Canet, R. (2004). Qu'est-ce que la gouvernance?. *Conferences de la Chaire de Recherche du Canada en Mondialisation, Citoyenneté et Démocratie*. Consultado a 13.07.2015, disponível em <http://www.chaire-ce.ca>.
- Cardoso, J. (2011). *Avaliação da qualidade de destinos turísticos: Destino Figueira da Foz*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Carlsson, B. (2006). Internationalization of innovation systems: A survey of the literature. *Research Policy*, 35, 56-67.

- Carneiro, M. J., Costa, C., & Crompton, J. (2013). Strategies for positioning tourism destinations: Trend analysis. In C. Costa, E. Panyik, & D. Buhalis (Eds.), *Trends in European tourism planning and organization* (pp. 251-264). Bristol: Channel View Publications.
- Carvalho, C., & Dib, L. (2013). Reconciliando o modelo de Uppsala com a perspectiva de networks: Revisão crítica e integrativa. *Revista de Administração FACES Journal*, 12(2), 13-36.
- Chetty, S., & Agndal, H. (2008). Role of inter-organizational networks and interpersonal networks in an industrial district. *Regional Studies*, 42(2), 175 - 187.
- Chisholm, R., F. (1996). On the meaning of networks. *Group & Organization Management*, 21(2), 216-229.
- Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2014). Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. *British Journal of Management*, 25(4), 687-705.
- Choi, H., & Sirakaya, E. (2006). Sustainability indicators for managing community tourism. *Tourism Management*, 27, 1274-1289.
- Churchill, G. A., & Peter, J. P. (1984). Research design effects on the reliability of rating scales: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 21(4), 360-375.
- Cicchetti, D. V., Showalter, D., & Tyrer, P. J. (1985). The effect of number of rating scale categories on levels of interrater reliability: A Monte Carlo investigation. *Applied Psychological Measurement*, 9(1), 31-36, 1985.
- Clavé, S., & Wilson, J. (2017). The evolution of coastal tourism destinations: A path plasticity perspective on tourism urbanisation. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(1), 96-112. doi: 10.1080/09669582.2016.1177063
- Cohen, E. (1984). The sociology of tourism: Approaches, issues and findings. *Annals Review of Sociology*, 10, 92-373.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences* (2nd ed.). New York: Academic Press.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analyses for the behavioural sciences* (3rd ed.). New Jersey: Erlbaum.
- Cohen, M. D., & March, J. G. (1974). *Leadership and ambiguity: the American college president*. New York: McGraw-Hill.
- Coles, T. E., & Hall, C. M. (2008). *International business and tourism: Global issues, contemporary interactions*. London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Comissão Europeia (2013). *Caixa de ferramentas do sistema europeu de indicadores de turismo para destinos sustentáveis*. Luxemburgo: Serviço de Publicações da União Europeia.
- Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation: Design and analysis issues for field settings*. Boston: Houghton Mifflin.
- Cooper, C. (2006). Knowledge management and tourism. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 47-64.

- Cooper, C., Fletcher, J. W., Stephen, G. D., & Shepherd, R. (2001). *Turismo, princípio e prática* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Costa, C. (1996). *Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level – Planning and networks: The case of Portugal*. Unpublished PhD thesis, University of Surrey, Guildford, UK.
- Costa, C. (2001a). An emerging tourism planning paradigm?: A comparative analysis between town and tourism planning. *International Journal of Tourism Research*, 3, 425-441. doi: 10.1002/jtr277
- Costa, C. (2001b). O papel e a posição do sector privado na construção de uma nova política para o turismo em Portugal. In Associação Empresarial de Portugal (Ed.), *Novas estratégias para o turismo* (pp. 65-87). Porto: Associação Empresarial de Portugal.
- Costa, C. (2005). Turismo e cultura: Avaliação das teorias e práticas culturais no setor do turismo (1990-2000). *Análise Social*, 40(175), 279-295.
- Costa, C. (2014). Gestão estratégica do turismo: Evolução epistemológica dos modelos, paradigmas, e tendências para o futuro. In C. Costa, F. Brandão, R. Costa, & Z. Breda (Eds.), *Turismo nos países lusófonos: Conhecimento, estratégia e territórios* (Vol. I, pp. 19-40). Lisboa: Escolar Editora.
- Costa, C., Breda, Z., Costa, R., & Miguéns, J. (2008). The benefits of networks for small and medium sized tourism enterprises. In C. Cooper, M. Hall, & D. Timothy (Eds.), *Network analysis and tourism, from theory to practice* (pp. 96–114). Clevedon, UK: Channel View Publications.
- Costa, C., Rita, P., & Águas, P. (2004). *Tendências internacionais em turismo* (2ª ed.). Lisboa: Grupo Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment Research & Evaluation*, 10(7), 1-9.
- Coutinho, C. P. (2005). *Percursos da investigação em tecnologia educativa em Portugal: Uma abordagem temática e metodológica a publicações científicas (1985-2000)*. Braga: CIED, Universidade do Minho.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologias de investigação em ciências sociais e humanas*. Lisboa: Almedina.
- Coutinho, C. P. (2015). Avaliação da qualidade da investigação qualitativa: Algumas considerações teóricas e recomendações práticas. In F. Souza, D. Souza & A. Costa (Orgs.), *Investigação qualitativa: Inovação, dilemas e desafios* (vol. 2, pp. 101-121). Oliveira de Azeméis, Portugal: Ludomedia.
- Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3), 232-256.
- Creswell, J. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

- Creswell, J. (2007). *Projeto de pesquisa. Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2ª ed.). Porto Alegre: Artmed Editora.
- Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. London: SAGE Publications.
- Crouch, G. (2011). Destination competitiveness: An analysis of determinant attributes. *Journal of Travel Research*, 50(1), 27-45.
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), pp. 137–152.
- Cummins, R. A., & Gullone, E. (2000). Why we should not use 5-point likert scales: The case for subjective quality of life measurement. *Proceedings, Second International Conference on Quality of Life in Cities* (pp. 74-93). Singapore: National University of Singapore.
- Cunha, L. (2001). *Introdução ao turismo*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Cunha, L. (2007). *Modelos Rasch e escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.
- Czernek, K. (2013). Determinants of cooperation in a tourist region. *Annals of Tourism Research*, 40(20), 83-1004.
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas na construção de escala de Likert: O número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. *RGO – Revista Gestão organizacional*, 6, 161-174.
- Dalonso, Y., Lourenço, J., Remoaldo, P., & Cirillo, M. (2012). O papel do plano diretor na constituição das políticas públicas para o turismo: Um estudo da cidade de Gramado, Rio Grande do Sul (Brasil). *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 17/18(2), 909-923.
- Dal-Soto, F., Paiva, E., & Souza, Y. (2007). Análise de competências organizacionais na internacionalização de empresas da cadeia Coureiro-Calçadista. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 4(3), 40-52.
- Daszkiewicz, N. (2014). Small and medium-sized enterprises in visegrad countries towards internationalisation challenges in the European Union. In A. Duréndez, & K. Wach (Eds.), *Patterns of business internationalisations in countries: In search for regional specifics* (pp. 179-191). Cartagena: Universidade Politécnica de Cartagena (Servicio de Documentación).
- Daszkiewicz, N., & Wach, K. (2012). *Internationalization of SMEs: Context, models and implementation*. Gdańsk: Gdańsk University of Technology Publishers.
- De Noni, I., Orsi, L., & Zanderighi, L. (2014). Attributes of Milan influencing city brand attractiveness. *Journal of Destination Marketing & Management*, 3, 218–226. doi: 10.1016/j.jdmm.2014.06.001
- Della-Corte, V. (2013). Innovation in tradition-based firms: Dynamic knowledge for international competitiveness. *European Journal of Innovation Management*, 16(4), 405-439.
- DeVellis, R. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Newbury Park: Sage.
- Dias, M. (2007). *A internacionalização e os fatores de competitividade: O caso ADIRA*. Tese de Doutorado, Universidade do Porto, Porto.

- Ding, K., Qin, T., Lu, L., & Liu, C. (2014). The research on the developing strategy of the culture industry of Sanya city in a view of city competitiveness. *WIT Transactions on Information and Communication Technologies*, 46(3), 2635-2640. doi: 10.2495/ISME20133573
- Dredge, D. (2006). Policy networks and the local organization of tourism. *Tourism Management*, 27(2), 269-280. doi:10.1016/j.tourman.2004.10.003
- Dredge, D., & Jenkins, J (2011). New spaces of tourism planning and policy. In D. Dredge & J. Jenkins (Eds.), *Stories of practice: Tourism policy and planning* (pp. 1-12). Aldershot: Ashgate Publishing.
- Dredge, D., & Jenkins, J. (2003). Federal-state relations and tourism public policy, New South Wales, Australia. *Current Issues in Tourism*, 6, 415-443. doi: 10.1080/13683500308667963
- Dunning, J. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9–31.
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.
- Dupeyras, A., & MacCallum, N. (2013). Indicators for measuring competitiveness in tourism: A guidance document (2013/02). OCDE Tourism Papers. Paris: OCDE Publishing.
- Durán-Fuentes, C. (2013). *Governance for the tourism sector and its measurement*. Madrid: World Tourism Organization (UNWTO).
- Dwyer, L, & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
- Dwyer, L, Mellor, R., Livaic, Z., Edwards, D, & Kim, C. (2004). Attributes of destination competitiveness: A factor analysis. *Tourism Analysis*, 9(1-2), 91-101.
- Dwyer, L., Cvelbar, L., Edwards, D., & Mihalic, T. (2012). Fashioning a destination tourism future: The case of Slovenia. *Tourism Management*, 33, 305-316.
- Dwyer, L., Cvelbar, L., Mihalic, T., & Koman, M. (2014). Integrated destination competitiveness model: Testing its validity and data accessibility. *Tourism Analysis*, 19, 1-17.
- Dwyer, L., Forsyth, P., & Prasada, R. (2000). The price competitiveness of travel and tourism: A comparison of 19 destinations. *Tourism Management*, 21(1), 9-22.
- Dwyer, L., Forsyth, P., & Spurr, R. (2003). Inter-industry effects of tourism growth: Implications for destination managers. *Tourism Economics*, 9(2), 117-132.
- Edgell, D., & Swanson, J. (2013). *Tourism policy and planning: Yesterday, today and tomorrow* (2nd. ed.). New York: Routledge.
- Emans, B., & van Tuuren, M. (1998). Restructuring welfare organizations: The power and powerlessness of local authorities. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 145-161.
- Engelbertink, M. (2010). *Internationalization of services SMEs: The case of the language travel market*. Master dissertation, University of Twente, School of Management and Governance: Twente.

- Erkus-Öztürk, H. (2009). The role of cluster types and firm size in designing the level of network relations: The experience of the Antalya tourism region. *Tourism Management*, 30(4), 589-597.
- Escach, N., & Vaudor, S. (2014). Réseaux de villes et processus de recomposition des niveaux: Le cas des villes baltiques. *Cybergeo: European Journal of Geography*, 679, 1-24. doi: 10.4000/cybergeo.26336
- Escach, N. (2016). The role of city networks the growing influence of Baltic municipalities: The strength of weak ties. *Territoire en Mouvement: Revue de Géographie et Aménagement*, 30, 1-21. doi: 10.4000/tem.3480
- Estevão, C., & Ferreira, J. (2015). *A competitividade no setor do turismo: Contributos, desafios e implicações*. Porto: Edições Idioteque.
- Estol, J., & Font, X. (2016). European tourism policy: Its evolution and structure. *Tourism Management*, 53, 230-241. doi: 10.1016/j.tourman.2015.06.007
- Faludi, A. (2016). European integration and territorial-administrative complex. *Geografiska Annaler, Series B: Human Geography*, 98(1), 71-80. doi: 10.1111/geob.12090
- Farmaki, A. (2015). Regional network governance and sustainable tourism. *Tourism Geographies*, 17(3), 385-407. doi: 10.1080/14616688.2015.1036915
- Faulkner, B. (1997). A model for the evaluation of national tourism destination marketing programs. *Journal of Travel Research*, 35(3), 23-31.
- Faulkner, B. (2003). Progressing tourism research. In L. Fredline, L. Jago & C. Cooper (Eds.), *Aspects of tourism* (vol. 9, pp. iv-xiv). Sydney: Channel View Publications.
- Faulkner, B., & Russell, R. (2003). Chaos and complexity in tourism: In search of a new perspective. In L. Fredline, L. Jago & C. Cooper (Eds.), *Aspects of tourism* (vol. 9, pp. 205-219). Sydney: Channel View Publications.
- Ferdinand, N., & Williams, N. (2013). International festivals as experience production systems. *Tourism Management*, 34, 202-210. doi:10.1016/j.tourman.2012.05.001
- Fernandes, G. (2014). Desenvolvimento turístico e governança em espaços de montanha: Contributo para a sustentabilidade turística das serras da cordilheira central. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 3(21/22), 373-382.
- Fernandes, S., & Eusébio, M. C. (2014). Governança para o desenvolvimento sustentável de destinos turísticos. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 3(21/22), 249-261.
- Fernando, I., & Long, W. (2012). New conceptual model on cluster competitiveness: A new paradigm for tourism?. *International Journal of Business and Management*, 7(9), 75-84.
- Ferreira, M., Serra, F., & Reis, N. (2011). Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos. *Working Paper nº 75*, Instituto Politécnico de Leiria, Leiria.
- Figueiredo, J., & Grieco, M. (2013). O papel da inovação aberta na internacionalização de empresas em rede: O caso do Brasil foods. *Revista de Administração e Inovação*, 10(4), 63-84.
- Fink, A. (2002). *How to ask survey questions* (2nd ed.). London: Sage.

- Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalization. *International Business Review*, 10, 25-49.
- Fletcher, R. (2008). The internationalisation from a network perspective: A longitudinal study. *Industrial Marketing Management*, 37, 953-964.
- Fleury, A., & Fleury, M. (2003). Estratégias competitivas e competências essenciais: Perspetivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, 10(2), 129-144.
- Flores, A. (2009). *A gestão dos destinos turísticos: O caso do Algarve*. Tese de Doutoramento, Universidade do Algarve, Faro.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi: 10.2307/3151312
- Foster-Fishman, P. G., Salem, D. A., & Allen, N. A. (2001). Facilitating interorganizational collaborations: The contributions of interorganizational alliances. *American Journal of Community Psychology*, 29(6), 875-905.
- Franco, M., & Estevão, C. (2010). The role of tourism public-private partnerships in regional development: A conceptual model proposal. *Cadernos EBAPE (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas)*, 8(4), 600-612.
- Freestone, R. (2007). The Internationalization of the city beautiful. *International Planning Studies*, 12(1), 21-34. doi: 10.1080/13563470701346527
- Grace, J. B. (2006). *Structural equation modeling and natural systems*. New York: Cambridge University Press.
- Getz, D., & Page, S. (2016). Progress and prospects for event tourism research. *Tourism Management*, 52, 593-631. doi: 10.1016/j.tourman.2015.03.007
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (2005). *O inquérito teoria e prática* (4ª ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Gibson, L., & Lynch, P. (2007). Networks: Comparing community experiences. In E. Michael (Ed.), *Micro-clusters and networks: The growth of tourism* (pp. 107–126). Oxford, UK: Elsevier.
- Gil, A. C. (1999). *SPSS: Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: ATLAS.
- Gill, A. M., & Williams, P. W. (2014). Mindful deviation in creating a governance path towards sustainability in resort destinations. *Tourism Geographies*, 16(4), 546-562. doi: 10-1080/14616688.2014.925964
- Goeldner, C. R., Ritchie, J. R., & McIntosh, R. W. (2002). *Turismo: princípios, práticas e filosofias* (8ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Gomes, A. (1991). Cultura organizacional: Estratégias de integração e de diferenciação. *Psychologica*, 6, 33-51.
- Gomes, A. D., Cardoso, L., & Carvalho (2000). Discursos de liderança: O que faz sentido faz-se. *Psychologica*, 23, 7-36.
- Gomez-Conde, J., Lopez-Valeiras, E., Ripoll-Feliu, V., & Gonzalez-Sanches, M. (2013). El efecto mediador y moderador de la internacionalización en la relación entre los sistemas de control de gestión y el compromiso con la innovación. *Revista de Contabilidad*, 16(1), 53-65.

- Gomezelj, D., & Omerzel, J. (2011). The local business sector's perception of the competitiveness of Slovenia as a tourist destination. *Tourism*, 59(1), 25-46.
- Gomezelj, D. O. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 516-558. doi: 10.1108/IJCHM-10-2014-0510
- Gomezelj, D., & Mihalič, T. (2008). Destination competitiveness: Applying different models, the case of Slovenia. *Tourism Management*, 29(2), 294-307.
- Gómez-Suárez, M., & Valenzuela-Martínez, A. (2000). Las capacidades organizativas y los mercados internacionales: Una visión interdisciplinar desde las teorías de la organización y del marketing. *Encuentros Multidisciplinares*, 2(6), 1-11.
- Gorcheva, T. (2011). Measuring the internationalization of Bulgarian tourism and of "Bulgaria" business destination. *Tourism & Management Studies*, Special Issues 1, 80-90.
- Gorsuch, R. (1983). *Factor analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Graburn, N. H. (1983). The anthropology of tourism. *Annals of Tourism Research*, 10(1), 9-33.
- Gray, H. P. (1982). The contributions of economics to tourism. *Annals of Tourism Research*, 9(1), 10-25.
- Gretzel, U., Fesenmaier, D., Formica, S., & O'Leary, J. (2006). Searching for the future: Challenges faced by destination marketing organizations. *Journal of Travel Research*, 45(11), 116-126.
- Gretzel, U., Hwang, Y. H., & Fesenmaier, D. R. (2012). Informing destination recommender systems design and evaluation through quantitative research. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 6(4), 297-315.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1985). *Effective evaluation*. New York: Jasley-Bass Publishers.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K., Denzin, & Y., Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp.105-117). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Gunn, C. A. (1988) *Vacationscape: Designing tourist regions* (2nd ed.). Nova Iorque: Van Nostrand Reinhold
- Gunn, C. A. (1994). *Tourism planning: Basics, concepts and cases* (3rd ed.). Washington: Taylor & Francis.
- Hadley, R., & Wilson, H. (2003). The network model of internationalisation and experiential knowledge. *International Business Review*, 12, 697-717.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hakansson, H. (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*. New York: JohnWiley & Sons Inc.
- Hakansson, H., & Johanson, J. (1992). *A model of industrial networks*. London: Routledge.
- Halinen, A., & Törnroos, J. A. (1998). The role of embeddedness in the evolution of business networks. *Scandinavian Journal of Management* 14(3), 187–205. doi.org/10.1016/S0956-5221(98)80009-2

- Halkier, H. (2010). Eu and tourism: Bark or bite? *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 10(2), 92-106. doi: 10.1080/1502225093561952
- Halkier, H. (2013). Tourism policy and knowledge processes in European tourism. In C. Costa, E. Panyik, & D. Buhalis (Eds.), *Trends in European Tourism Planning and Organisations* (pp. 220-234). Bristol: Channel View Publications.
- Halkier, H., & Therkelsen, A. (2013). Exploring tourism destination path plasticity: The case of coastal tourism in North Jutland, Denmark. *Zeitschrift fur Wirtschaftsgeographie*, 57(1-2), 39-51.
- Halkier, H., Kozak, M., & Svensson, B. (2014). Innovation and tourism destination development. *European Planning Studies*, 22(8), 1547-1550. doi: 10.1080/09654313.2013.784571
- Hall, C. M. (2011a). In cyberspace can anybody hear you scream? Issues in the conduct of online fieldwork. In C. M. Hall (Ed.), *Fieldwork in tourism: Methods, issues and reflections* (pp. 265-288). London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Hall, C. M. (2011b). Concluding thoughts: Where does fieldwork end and tourism begin? In C. M. Hall (Ed.), *Fieldwork in tourism: Methods, issues and reflections* (pp. 315-318). London: Routledge.
- Hall, M. (2012). A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. In B., Bramwell & B., Lane (Eds.), *Tourism governance: Critical perspectives on governance and sustainability* (pp. 27-48). New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Hall, M., & Campos, M. (2014). Public administration and tourism, international and Nordic perspectives: Introduction to the special issue. *Scandinavian Journal of Public Administration* 18(1), 3-17.
- Haugland, S. A., Ness, H., GrØnseth, B., & Aarstad, J. (2011). Development of tourism destinations: An integrated multilevel perspective. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 268-290.
- Heath, E. (2003). Towards a model to enhance destination competitiveness: A southern African perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Management*, 10(2), 124-141.
- Henderson, J. C. (2017). From rhetoric to reality? The ASEAN inter-governmental alliance and tourism. *Tourism Planning and Development*, 14(1), 50-64. doi: 10.1080/21568316.2016.1155075
- Herrera, I. (2012). *La construcción del capital social y sus implicaciones en la gestión de destinos turísticos: El caso del programa Pueblos Mágicos no México*. Tesis de Doctorado, Universidad de Nebrija, Madrid.
- Hesse-Biber, S., & Johnson, B. (Eds.). (2015). *The Oxford handbook of multimethod and mixed methods research*. New York, NY: Oxford University Press.
- Hill, M. & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31, 1-12.
- Hjalager, A. M. (2012). Innovation policies for tourism. *International Journal of Tourism Policy*, 4(4), 336-355. doi: 10.1504/IJTP.2012.052565

- Hoffmann, V. E. (2002). *Los factores competitivos de la empresa a partir de la perspectiva de los distritos industriales: Uno estudio de la industria de ceramica de revestimento brasileña*. Tese de Doutorado, Universidad de Zaragoza, Espanha.
- Hoogendoorn, G., & Visser, G. (2011). Researching second home tourism in South Africa: Methodological challenges and innovations. In C. M. Hall (Ed.), *Fieldwork in tourism: Methods, issues and reflections* (pp. 188-198). London: Routledge.
- Horner, J. M. (2000). Pour la reconnaissance d'une science touristique. *Revue Espaces*, 173, 18-20.
- Hosseini, M., & Dadfar, H. (2012). Network-based theories and internationalization of firms: A to empirical studies. *International Trade & Academic Research Conference* (7-8 November). London: ITARC.
- Howell, D. C. (1997). *Statistics methods for psychology* (4th ed.). Belmont, CA: Duxbury Press.
- Hoyle, R. H. (2012). *Handbook of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Hox, J. J., Bechger, T. M. (1998). An Introduction to structural equation modeling. *Family Science Review*, 11, 354-373.
- Hristov, D. (2015). Investigating DMOs through the lens of social network analysis: Theoretical gaps, methodological challenges and practitioner perspectives. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 3(1), 18-39.
- Hristov, D., & Zehrer, A. (2015). The destination paradigm continuum revisited: DMOs serving as leadership networks. *Tourism Review*, 70(2), 116-131.
- Ignarra, L. R. (2003). *Fundamentos do turismo* (2^a ed.). São Paulo: Pioneira.
- Inskeep, E. (1991). *Tourism planning: An integrated and sustainable development approach*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Ioannides, D., Halkier, H. & Lew, A. A. (2014). Special issue introduction: Evolutionary economic geography and the economies of tourism destinations. *Tourism Geographies*, 16(4), 535-539. doi: 10.1080/14616688.2014.947315
- Jennings, G. R. (2005). Interviewing: A focus on qualitative techniques: In B. W. Ritchie, P. Burns & C. Palmer, *Tourism research methods: Integrating theory with practice* (pp. 99-117). Oxfordshire: CABI Publishing.
- Jeuring, J. H. G., & Haartsen, T. (2017). The challenge of proximity: The (un)attractiveness of near-home tourism destination. *Tourism Geographies*, 19(1), 118-141. doi: 10.1080/14626688.2016.1175024
- Jiménez, G., Barquín, R., & Villarreal, L. (2010). Redes de política pública y turismo en San Miguel Almaya: ¿Promotoras o limitantes del desarrollo local?. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 19, 792-811.
- Johanson, J., & Vahlne, J-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

- John, O. P., & Benet-Martínez, V. (2000). Measurement: Reliability, construct validation, and scale construction. In H. T. Reis & C. M. Judd (Eds.), *Handbook of research methods in social and personality psychology* (pp. 339-369). Cambridge: University Press.
- Jones, M. V., & Coviello, N. E. (2005). Internationalization: Conceptualizing an entrepreneurial process of behavior in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284–303.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (4th ed., vol. 1, pp. 233-265). New York: McGraw-Hill.
- Kiess, H. O., & Bloomquist, D. W. (1985). *Psychological research methods: A conceptual approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- Kim, D., Kim, C., & Lee, T. (2005). *Public and private partnership for facilitating tourism investment in the APEC Region*. APEC Tourism Working Group (TWG) & Ministry of Culture and Tourism. Republic of Korea: Asia-Pacific Economic Cooperation.
- Kline, R. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: The Guilford Press.
- Komorowski, J. (1998). City marketing and the need of city success. *Czasopismo Geograficzne*, 69(3-4), 274-293.
- Komorowski, J. W. (2000). Internationality potential factors in Polish cities (1992-1997). *Przegląd Geograficzny*, 72(4), 429-444.
- Kovacs, E., Moraes, W., & Oliveira, B. (2011). Características da localização no processo de internacionalização de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, 51(4), 320-335.
- Kozak, M., & Rimmington, M. (1999). Measuring tourist destination competitiveness: Conceptual considerations and empirical findings. *Hospitality Management*, 18, 273-283.
- Laesser, C., & Beritelli, P. (2013). St. Gallen consensus destination management. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2, 46-49.
- Lanfant, M. F. (1980). Introduction: Tourism in the process of internationalization. *International Social Science Journal*, 32(1), 14-43.
- Leiper, N. (1979). The framework of tourism: Towards definitions of tourism, tourists and the tourism industry. *Annals of Tourism Research*, 6, 390-407.
- Leiper, N. (2000). Are destinations 'the heart of tourism'? The advantages of an alternative description. *Current Issues in Tourism*, 3(4), 364-368.
- Leiper, N. (2004). *Tourism management* (3rd ed.). Frenchs Forest: Pearson Education Australia.
- Lew, A. A. (2011). Defining and redefining conceptual frameworks for social science field research. In C. M. Hall (Ed.), *Fieldwork in tourism: Methods, issues and reflections* (pp. 19-34). London: Routledge.
- Lew, A. A. (2014). Special issue: Manging and adapting to global change in tourism places. *Tourism Geographies*, 16(3), 343-345. doi: 10.1080/14616688.2014.942234
- Liburd, J. (2012). Tourism research 2.0. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 883–907. doi:10.1016/j.annals.2011.10.006

- Lima, J. A., & Pacheco, J. A. (2006). *Fazer investigação: Contributos para a elaboração de dissertações e teses*. Porto: Porto Editora.
- Lima, L. P. (2000). Atitudes: Estrutura e mudança. In J. Vala, & M. B. Monteiro (Eds.), *Psicologia social* (4ª ed., pp. 187-225). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2006). Controvérsias paradigmáticas, contradições e confluências emergentes. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *O planeamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens* (2ª ed., pp. 169-192). Porto Alegre: Artmed.
- Lopes, C. (2005). *Documentos de apoio do módulo 6 (inquérito: amostragem e erros de amostragem, de não-resposta, de cobertura e de ajustamento) do curso de formação em métodos de investigação e análise de dados em ciências sociais*. Textos não publicados. Núcleo de Investigação e Intervenção em Psicologia Social da Faculdade de psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Lousã, E. (2013). *Liderança empreendedora e cultura de inovação em organizações de base tecnológica e análise comparativa entre setores de atividade*. Tese de Doutoramento, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Lozano-Oyola, M, Blancas, F., González, M., & Caballero, R. (2012). Sustainable tourism indicators as planning tools in cultural destinations. *Ecological Indicators*, 18, 659-675.
- Luo, Q., & Zhong, D. (2016). Knowledge diffusion at business events: A case study. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 132-141. doi: 10.1016/j.ijhm.2016.03.007
- Ma, M., & Hassink, R. (2014). Path dependence and tourism area development: The case of Guilin, China. *Tourism Geographies*, 16(4), 580-597. doi: 10.1080/14616688.2014.925966
- Makkonen, M., & Rohde, S. (2016). Cross-border regional innovation systems: Conceptual backgrounds, empirical evidence and policy implications. *European Planning Studies*, 24(9), 1623-1642. doi: 10.1080/09654313.2016.1184626
- Makkonen, T., & Weidenfeld, A. (2016). Knowledge-based urban development of cross-border twin cities. *International Journal Knowledge-Based Development*, 7(4), 389–406.
- Makkonen, T., & Williams, A. M. (2016). Border region studies: The structure of an 'offbeat' field of regional studies. *Regional Studies, Regional Science*, 3(1), 355-367. doi: 10.1080/21681376.2016.1209982
- Marôco, J. (2010). *Análise estatística com utilização do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Marôco, J. (2011). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro, Portugal: Report Number.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Martínez-García, E., & Celma, D. (2013). Estrategias de internacionalización para destinos turísticos maduros: El caso de las Comarcas de Girona. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 3(2), 44-61.
- Mathieson, A., & Wall, G. (1982). *Tourism: Economic, physical and social impacts*. London: Longman.

- Mazanec, J., Wöber, K., & Zins (2007). Tourism destination competitiveness: From definition to Explanation?. *Journal of Travel Research*, 46(1), 86-95.
- Mcintosh, R. W., Goeldner, C. R., & Ritchie, J. R. B. (1995). *Tourism: Principles, practices and philosophies* (7ª ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Mciver, J. P., & Carmines, E. G. (1981). *Unidimensional scaling*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mejri, K., & Umemoto, K. (2010). Small and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), 156–167.
- Melkert, M., & Vos, K. (2010). A comparison of quantitative and qualitative approaches: Complementarities and trade-offs in the state of the art. In G. Richards, & W. Munsters (Eds.), *Cultural tourism research methods* (pp. 33-40). Oxfordshire: Cabi International.
- Menezes, J., & Filho, L. (2009). Transnacionais brasileiras: Motivadores e resultados do processo de internacionalização da Vale. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 4(1), 118-141.
- Merinero-Rodríguez, R. (2008). Micro-cluster turísticos: El papel del capital social en el desarrollo económico local. *Revista de Estudios Empresariales*, 2, 67-92.
- Michael, E. (2007). *Micro-clusters and networks: The growth of tourism*. Oxford, UK: Elsevier.
- Mikhaylovna, K. T., Yevgenyevna, D. L., & Leonidovna, S. N. (2014). Rural tourism and sustainable development of rural territories. *World Applied Sciences Journal*, 30(30), 104-106. doi: 10.5829/idosi.wasj.2014.30.mett.51
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Mill, R. C., & Morrison, A. M. (1985). *The tourism system: An introductory text*. Nova Jérсия: Prentice-Hall.
- Minguzzi, A. (2006). Destination competitiveness and the role of destination management organization (DMO): An Italian experience. In L. Lazzeretti & C. S. Petrillo (Eds.), *Tourism local systems and networking. Advances in tourism research series* (pp. 197–208). Oxford, UK: Elsevier.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mira, M. R. (2011). *Redes e parcerias no turismo*. Provas para Atribuição do Título de Especialista em Turismo, Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra.
- Mira, M. R., & Ramos, A. (2013). Modelos explicativos e paradigmas: Investigação e intervenção em Turismo. *Exedra*, 8, 35-55.
- Mira, M. R., Breda, Z., Moura, A., & Cabral, M. (2017). O papel das DMO na gestão dos destinos turísticos: Abordagem conceptual (1999-2014). *Observatório de Inovação do Turismo - Revista Acadêmica*, 11(1), 53-70.
- Mira, M. R., Moura, A., & Breda, Z. (2016). Destination competitiveness and competitiveness indicators: Illustration of the Portuguese reality. *TÉKHNE - Review of Applied Management Studies*, 14, 90-103. doi: 1016/j.tekhne.2016.06.002

- Moesch, M. (2002). *A produção do saber turístico*. São Paulo: Contexto.
- Moraes, M., Alpersted, G., & Laranjeira, L. (2009). O processo de internacionalização de uma empresa brasileira de artigos desportivos: Uma experiência no mercado alemão. *Revista de Ciências da Administração*, 11(25), 254-281.
- Morgan, K. (2004a). Sustainable regions: Governance, innovation and scale. *European Planning Studies*, 12(6), 871-889.
- Morgan, K. (2004b). The exaggerated death of geography: Learning, proximity and territorial innovation systems. *Journal of Economic Geography*, 4(1), 3-21.
- Morgan, K. (2007). The learning region: Institutions, innovation and regional renewal. *Regional Studies*, 41(1), 147-159.
- Morrison, A., Lynch, P., & Johns, N. (2004). International tourism networks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(3), 197-202.
- Moulaert, F. (2005). *Social innovation, governance and community building*. Brussels: DG Research European Commission.
- Moulaert, F., & Sekia, F. (2003). Territorial innovation models: A critical survey. *Regional Studies*, 37(3), 289-302.
- Mozzato, A., Grzybovski, D., & Teixeira, A. (2016). Análises qualitativas nos estudos organizacionais: As vantagens no uso do software NVivo®. *Revista Alcance, Eletrônica*, 23(4), 578-587. doi: alcance.v23n4.p578-587.
- Mumford, M. D. (2003). Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research. *Creativity Research Journal*, 15(2/3), 107-120.
- Munsters, W., & Richards, G. (2010). Methods in cultural tourism research: The state of the art. In G. Richards, & W. Munsters (Eds.), *Cultural tourism research methods* (pp. 209-214). Oxfordshire: Cabi International.
- Murphy, P. E. (1985). *Tourism: A community approach*. New York: Methuen.
- Murphy, P., Pritchard, M., & Smith, B. (2000). The destination product and its impact on traveler perceptions. *Tourism Management*, 21(1), 43-52.
- Ndabeni, L. L., Rogerson, C. M., & Booyens, I. (2016). Innovation and local economic development policy in the global south: New South African perspectives. *Local Economy*, 31(1-2), 299-311. doi: 10.1177/02690942156218865
- Neale, J. M., & Liebert, R. M. (1986). *Science and behavior: An introduction to methods of research* (3rd ed.). New York: Prentice Hall.
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scale development in the social sciences: Issues and applications* (1st ed.). Palo Alto, CA: Sage Publications, Inc.
- Neto, E., & Francisco, A. (2011). As características do processo de internacionalização das empresas, em enfoque nos produtos como vantagem competitiva e inovadora. *VIII Convibra Administração – Congresso, Virtual Brasileiro de Administração*. Consultado a 02.12.2014, disponível em www.convibra.br.

- Nikolayevich, Y. V., Petrovich, O. V., Yuryevna, L. L., Viktorovna, N. N., Nikolaaevna, S. N., & Dmitrievna, A. N. (2016). The role traditional culture in formation of historical image of agglomeration. *International Business Management*, 10(7), 1375-1381. doi: 10.3923/ibm.2016.1375.1381
- Nilsson, J. H., Eskilsson, L., & Ek, R. (2010). Creating cross-border destinations: Interreg programmes and regionalisation in the Baltic Sea Area. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 10(2), 153-172. doi: 10.1080/15022250903561978
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oaster, T. R., (1989). Number of alternatives per choice point and stability of Likert-type scales. *Perceptual and Motor Skills*, 68(2), 539-550.
- Oliveira, E. (2014). The tourism potential of northern Portugal and its relevance for a regional branding strategy. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 2(2), 54-78.
- Oliveira, E., Teixeira, L., & Araújo, E. (2012). Adoção de procedimentos internacionais, do processo de Bolonha, por uma universidade nacional: Um estudo de caso. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, 11(3), 263-288.
- Olsson, A. K. (2016). Canals, rivers and lakes as experiences capes destination: Development based on strategic use of inland water. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 29(2), 217-243. doi: 10.1504/IJESB.2016.078696
- Omerzel, D. (2006). Competitiveness of Slovenia as a tourist destination. *Managing Global Transitions*, 4(2), 167-189.
- Panyik, E., & Anastasiadou, C. (2013). Mapping the EU's Evolving Role in Tourism: Implications of the new EU Tourism Competence. In C. Costa, E. Panyik, & D. Buhalis (Eds.), *Trends in European tourism planning and organisations* (pp. 189-207). Bristol: Channel View Publications.
- Panyik, E., Costa, C., & Rátz, T. (2011). Implementing integrated rural tourism: An event-based approach. *Tourism Management*, 32, 1352-1363.
- Paranhos, R., Filho, D., Rocha, E., Júnior, J., & Freitas, D. (2016). Uma introdução aos métodos mistos. *Sociologias, Porto Alegre*, 18(42), 384-411. doi:10.1590/15174522-018004221
- Park, S-Y, & Jamieson, W. (2009). Developing a tourism destination monitoring system: A case of the Hawaii tourism dashboard. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 14(1), 39-57.
- Parra-López, E., & Calero-García, F. (2010). Success factors of tourism networks. In M. Kozak, J. Gnoth & L. Andreu (Eds.), *Advances in tourism destination marketing: Managing networks* (pp. 27-39). United Kingdom: Routledge.
- Pearce, D. G. (1979). Towards a geography of tourism. *Annals of Tourism Research*, 7(2) and 8(1), 7-11.
- Pearce, D. G. (1987). *Tourism today: A geographical analysis*. New York: Longman, Harlow and John Wiley.

- Pearce, D. G. (1993). Comparative studies in tourism research. In D. G. Pearce, & R. W. Butler (Eds.), *Tourism research: Critiques and challenges*. London, UK: Routledge.
- Pearce, D. G. (1997). Competitive destination analysis in Southeast Asia. *Journal of Travel Research*, 35(4), 16-24.
- Pearce, D. G. (2013). Comprometiéndose con el mundo: América Latina y la internacionalización de la investigación en turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(5), 908-925.
- Pearce, D., & Schänzel, H. (2013). Destination management: The tourists' perspective. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2, 137–145. doi: /10.1016/j.jdmm.2013.06.001
- Pechlaner, H., & Raich, F. (2006). Europe as tourist destination: Governance of spatial competitive units of international tourism. *Zeitschrift fur Wirtschaftsgeographie*, 50(2), 85-97.
- Pechlaner, H., Kozak, M., & Volgger, M. (2014). Destination leadership: A new paradigm for tourist destinations? *Tourism Review*, 69(1), 1-9.
- Peng, H., Zhang, J., Liu, Z., & Yang, L. (2016). Network analysis of tourist flows: A cross-provincial boundary perspective, *Tourism Geographies*, 18(5), 561-586. doi: 10.1080/14616688.2016.1221443
- Peng, M. (2009). *Global strategic management* (2nd ed.). Toronto: Cengage Learning.
- Pereira, A. (2008). SPSS: *Guia prático de utilização. Análise de dados para ciências sociais e psicologia* (7^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pérez-Serrano, G. (2014). *Investigación cualitativa I: Retos e interrogantes, Métodos*. Madrid: Editorial La Muralla.
- Pernecky, T. (2012). Constructionism: Critical pointers for tourism studies. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 1116–1137. doi:10.1016/j.annals.2011.12.010
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2000). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (2^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pike, S., & Page, S. (2014). Destination marketing organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41(4), 202-227.
- Pillmayer, M., & Scherle, N. (2014). The tourism industry and the process of internationalization in the Middle East: The example of Jordan. *International Journal of Tourism Research*, 16, 329-339.
- Polese, F., & Minguzzi, A. (2010). Networking approaches for sustainable destination management. In M. Kozak, J. Gnoth, & L. Andreu (Eds.), *Advances in tourism destination marketing: Managing networks* (pp.113- 124). United Kingdom: Routledge.
- Prates, R., & Balbinot, Z. (2010). *Integrando as abordagens de Uppsala e do paradigma eclético: Um modelo econométrico*. In XXXIV Encontro da ANPAD, 25-29 de novembro, Rio de Janeiro.
- Prats, L., Guia, J., & Molina, F. (2008). How tourism destinations evolve: The notion of tourism local innovation system. *Tourism and Hospitality Research*, 8(3), 178–191.
- Presenza, A., Sheehan, L., & Ritchie, J. B. (2005). Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 3, 1-16.

- Prokkola, E. K. (2011). Regionalization, tourism development and partnerships: The European Union's North Calotte sub-programme of INTERREG III a North. *Tourism Geographies*, 13(4), 507-530. doi: 10.1080/14616688.2011.570371
- Prokkola, E-K, & Lois, M. (2016). Scalar politics of border heritage: An examination of the EU's northern and southern border areas. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 16, 14-35. doi: 10.1080./15022250.2016.1244505
- Puczko, L., Bárd, E., & Füzi, J. (2010). Methodological triangulation: The study of visitor behaviour at the Hungarian Open Air Museum. In G. Richards, & W. Munsters (Eds.), *Cultural tourism research methods* (pp. 61-74). Oxfordshire: Cabi International.
- Pugesek, B. H., Tomer, A., Avon, E. (2003) *Structural equation modeling*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Pyo, S. (2010). Measuring tourism chain performance. *The Service Industries Journal*, 30(10), 1669-1682.
- Qian, C., Sasaki, N., Shivakoti, G., & Zhang, Y. (2016). Effective governance in tourism development: An analysis of local perception in the Huangshan mountain area. *Tourism Management Perspectives*, 20, 112-123. doi: 10.1016/j.tmp.2016.08.003
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2ª ed). Lisboa: Gradiva Edições.
- Randall, V., & Theobald, R. (1998). *Political change and underdevelopment: A critical introduction to third world politics*. University of California: Duke University Press.
- Reis, E. (2000). *Estatística descritiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Reja, U., Manfreda, K. L., Hlebec, V., & Vehovar, V. (2003). Open-ended vs closed-ended questions in web questionnaires. *Developments in Applied Statistics*, 19(2), 159-177.
- Rejowski, M. (1996). *Turismo sob a óptica dos monitores municipais*. Brasília: EMBRATUR.
- Ren, C., Pritchard, A., & Morgan, N. (2010). Constructing tourism research: A critical inquiry. *Annals of Tourism Research*, 37(4), 885-904. doi:10.1016/j.annals.2009.11.006
- Ricardo, C. (2000). Comunicação e poder no discurso das organizações. *Cadernos do Noroeste*, 14(1/2), 593-599.
- Richards, G., & Munters, W. (2010). Developments and perspectives in cultural tourism research. In G. Richards, & W. Munsters (Eds.), *Cultural tourism research methods* (pp. 1-12). Oxfordshire: Cabi International.
- Riege, A., Perry, C., & Go, F. (2008). Partnerships in international travel and tourism marketing: A systems-oriented approach between Australia, New Zealand, Germany and the United Kingdom. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 11(1), 59-77.
- Ritchie, J. R., & Crouch, G. (1999). The competitive destination: A sustainability perspective. *Tourism Management*, 2(1), pp. 1-7.

- Ritchie, J. R., & Crouch, G. (2010). A model of destination competitiveness/sustainability: Brazilian perspectives. *Revista de Administração Pública*, 44(5), 1049-1066.
- Ritchie, J., R., & Crouch, G., (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Wallingford, UK: CABI Publishing.
- Robertson, Peter (2011). An assessment of collaborative governance in a network for sustainable tourism: The case of RedeTuris. *International Journal of Public Administration*, 34, 279-290.
- Robyn, K., Mandell, M., Brown, K., & Woolcock, G. (2004). Network structures: Working differently and changing expectations. *Public Administration Review*, 64(3), 363-371.
- Rodriguez, I., Williams, A. M., & Hall, C. M. (2014). Tourism innovation policy: Implementation and outcomes. *Annals of Tourism Research*, 49, 76-93. doi: 10-1016/j.annals.2014.08.004
- Rodriguez-Herrera (2012). *La construcción del capital social y sus implicaciones en la gestión de destinos turísticos: El caso del programa pueblos mágicos de México*. Tesis Doctoral, Universidad Nebrija, Madrid.
- Rogerson, C. M., & Nel, E. (2016). Planning for local economic development in spaces of despair: Key trends in South Africa's "distressed areas". *Local Economy*, 31(1-2), 124-141. doi: 10.1177/0269094215623731
- Rogerson, C. M., & van der Merwe, C. D. (2016). Heritage tourism in the global South: Development impacts of the Cradle of Humankind World Heritage Site, South Africa. *Local Economy*, 31(1-2), 234-248. doi: 10.1177/0269094215614270
- Rosenthal, R., & Rosnow, R. L. (1984). *Essentials of behavioral research: Methods and data analysis*. New York: McGraw-Hill.
- Rossi, P. H., Wright, J. D., & Anderson, A. B. (Eds.) (1983). *Handbook of survey research*. New York: Academic Press.
- Rovira, N. (2016). ¿Ciudades en el mapa o en la guía turística? Venta de la ciudad y sentido del lugar. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, 113, 89-105.
- Ruhanen, L., Scott, N., Ritchie, B., & Tkaczynski (2010). Governance: A review and synthesis of the literature. *Tourism Review*, 65(4), 4-16.
- Ruiz, T., & Gândara, J. (2013). A relação entre o planejamento urbano e a competitividade dos destinos turísticos. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 7(2), 260-280.
- Rundh, B. (2001). International market development: New patterns in SMEs international market behaviour?. *Market Intelligence & Planning*, 19(5), 319-329.
- Russo, A. (2016). Las nuevas fronteras del estudio del turismo: Retos conceptuales y epistemológicos. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, 113, 15-32.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: Past, Present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- Ryan, C. (1991). *Recreational tourism: A social science perspective*. London: Routledge.
- Sabino, S. S., Hoffmann, R. A., & Hoffmann, V. E. (2005). A importância dos stakeholders na tomada de decisão das pousadas de Bombinhas. *Revista Turismo Visão e Ação*, 7(2), 341-354.

- Sainaghi, R. (2006). From contents to processes: versus a dynamic destination management model (DDMM). *Tourism Management*, 27(5), 1053-1063.
- Sakharchuk, E., Kharitonova, T., Krivosheeva, T., & Ilkevich, S. (2013). The study of the present state and prospects of cultural tourism in the Russian Federation (Exemplifying Moscow Region). *World Applied Sciences Journal*, 27, 309-314. doi: 10.5829/idosi.wasj.2013.27.elelc.64
- Sánchez-Marín, G., & Monreal-Pérez, J. (2013). La internacionalización de la empresa familiar. *Gestión, Revista de Economía*, 56, 18-23.
- Sancho, A. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: UNWTO.
- Sanz-Ibáñez, C., & Clavé, S. (2014). The evolution of destinations: Towards an evolutionary and relational economic geography approach. *Tourism Geographies*, 16(4), 563-579. doi: 10.1080.14616688.2014.925965
- Sanz-Ibáñez, C., & Clavé, S. (2016). Strategic coupling evolution and destination upgrading. *Annals of Tourism Research*, 56, 1–15. doi: 10.1016/j.annals.2015.10.010
- Saraniemi, S., & Kilänen, M. (2011). Problematizing the concept of tourism destination: An analysis of different theoretical approaches. *Journal of Travel Research*, 50(2), 133-143.
- Sarasa, J. (2015). Mito y estrategias para un destino romántico: La ciudad de Teruel. *Cuadernos de Turismo*, 36, 39-54.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling* (3rd ed.). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schuman, H., & Kalton, G. (1985). Survey methods. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology: Theory and methods* (3rd ed., vol. 1, pp. 635-697). Reaching, MA: Random House.
- Scuttari, A., Volgger, M., & Pechlaner, H. (2016). Transition management towards sustainable mobility in Alpine destinations: Realities and realpolitik in Italy's South Tyrol region. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(3), 463-483. doi: 10.1080/09669582.2015.1136634
- Sertakova, E., Koptseva, N., Kolesnik, M., Libakova, N., Luzan, V., & Sergeeva, N. (2016). Brand-management of Siberian cities: Krasnoyarsk as a case study. *International Review of Management and Marketing*, 6(S5), 185-191.
- Sheehan, L., & Ritchie, J. R. (2005). Destination stakeholders: Exploring identity and salience. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 711-734.
- Smith, S., L. (1983). *Recreation geography*. London: Longman.
- Soares, J., Baidal, J., & Gândar, J. (2015). La evolución de destinos turísticos litorales consolidados: Análisis comparado de balneario Camboriú (Brasil) y Benidorm (España). *Anales de Geografía*, 35(2), 143-166. doi.org/10.5209/rev_AGUC.2015.v35.n2.50118
- Soteriou, E., & Coccossis, H. (2010). Integrating sustainability into the strategic planning of national tourism organizations. *Journal of Travel Research*, 49(2), 191-205.
- Spector, P. E. (1992). *Summated rating scale construction: An introduction*. London: Sage.

- Spierings, B., & van der Velde, M. (2013). Cross-border differences and unfamiliarity: Shopping mobility in the Dutch-German Rhine-Waal Euroregion. *European Planning Studies*, 21(1), 5-23. doi: 10-1080/09654313.2012.716236
- Spink, L., & Merrill-Sands, D. (1999). Successful collaborative partnerships: Key elements and self-assessment inventory – In the support programme in organizational change for the CGIAR centers. *Organizational change briefing note* (5, pp.1-17). Simmons Institute for Leadership and Change, Simmons College: Boston, USA.
- Spyriadis, T., Fletcher, J., & Fyall, A. (2013). Destination management organisational structures. In C. Costa, E. Panyik, & D. Buhalis (Eds.), *Trends in European tourism planning and organization* (pp.77-91). Bristol: Channel View Publications.
- Stafford, A. (2012). Global destination reting for competitiveness. In World Tourism Organization (Eds.), *Tourism success stories and rising stars* (pp. 129-138), World Tourism Conference Proceedings – Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia, 4-6 October. UNWTO: Madrid.
- Stafford, J. (2003). La crise de la recherche en tourisme: La solution est dans les problèmes. *Loisir et Société / Society and Leisure*, 26(1), 87-95. doi: 10.1080/07053436.2003.10707607
- Stevenson, N., Airey, D., & Miller, G. (2008). Tourism policy making: The policymakers' perspectives. *Annals of Tourism Research*, 35(3), 732-750.
- Stevic, I., & Breda, Z. (2014). Tourism destination governance: The case of UNESCO world heritage site of Oporto city. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 3(21/22), 189-199.
- Szytniewski, B., Spierings, B., & van der Velde, M. (2017). Socio- cultural proximity, daily life and shopping tourism in the Dutch-German border region. *Tourism Geographies*, 19(1), 63-77. doi: 10.1080/14616688.2016.1233289
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Taecharungroj, V. (2016). City ambassadorship and citizenship behaviours: Modelling resident behaviours that help cities grow. *Journal of Place Management and Development*, 9(3), 331-350. doi: 10.1108/JPMD-03-2016-0009
- Tekin, A., & Kotman, H. (2013). The epistemological perspectives on action research. *Journal of Educational and Social Research*, 3(1), 81-91. doi: 10.5901/jesr.2013.v3n1p81
- Thayer-Hart, N., Dykema, J., Elver, K., Schaeffer, N. C., & Stevenson, J. (2010). *Survey fundamentals: A guide to designing and implementing surveys*. Wisconsin: University of Wisconsin Survey Center.
- Tideswell, C., Mules, T., & Faulkner, B. (2003). An integrative approach to tourism forecasting: A glance in the rearview mirror. In G. Richards, & W. Munsters (Eds.), *Cultural tourism research methods* (pp. 182-204). Oxfordshire: Cabi International.

- Timothy, D., Saarinen, J., & Viken, A. (2016). Editorial: Tourism issues and international borders in the Nordic Region. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 16(1), 1-13, doi: 10.1080/15022250.2016.1244504
- Tolkbach, D., Chon, K. K., & Xiao, H. (2016). Asia Pacific tourism trends: Is the future ours to see?. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(20), 1071-1084. doi: 10.1080/10941665.2015.1118395
- Tood, L., Leask, A., & Ensor, J. (2017). Understanding primary stakeholders's multiple roles in hallmark event tourism management. *Tourism Management*, 59, 494-509. doi: 10.1016/j.tourman.2016.09.010
- Torre, O. (1992). *El turismo: Fenômeno social*. México: Fondo de Cultura Econômica.
- Tremblay, P. (1998). The economic organization of tourism. *Annals of Tourism Research*, 25(4), 837-859.
- Trentin, F. (2016). Governança turística em destinos brasileiros: Comparação entre Armação dos Búzios/RJ, Paraty/RJ e Bonito/MS1. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, PASOS*, 14(3), 645-658.
- Tribe, J. (1997). The indiscipline of tourism. *Annals of Tourism Research*, 24(3), 638-657.
- Tribe, J. (2006). The truth about tourism. *Annals of Tourism Research*, 33(2), 360-381. doi:10.1016/j.annals.2005.11.001
- Tribe, J. (2010). Tribes, territories and networks in the tourism academy. *Annals of Tourism Research*, 37(1), 7-33. doi:10.1016/j.annals.2009.05.001
- Tribe, J., & Liburd, J. (2016). The tourism knowledge system. *Annals of Tourism Research*, 57, 44-61. doi: 10.1016/j.annals.2015.11.011
- Tribe, J., Dann, G., & Jamal, T. (2015). Paradigms in tourism research: A triologue. *Tourism Recreation Research*, 40(1), 28-47. doi:10.1080/02508281.2015.1008856
- Tsai, H., Song, H., & Wong, K. (2009). Tourism and hotel competitiveness research. *Journal of travel & Tourism Marketing*, 26(5-6), 522-546.
- UNWTO (2000). *Public-private sector cooperation: Enhancing tourism competitiveness*. Madrid: World Tourism Organization Business Council
- UNWTO (2001). *Introdução ao turismo*. São Paulo: Edições Roca.
- UNWTO (2004). *Indicators of sustainable development: A guidebook*. Madrid: World Tourism Organization.
- UNWTO (2010). *Survey on destination governance: Evaluation report*. Madrid: World Tourism Organization.
- UNWTO (2012). *Tourism, success, stories and rising stars*. World Tourism Conference Proceedings, Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia, 4-6 October 2010. Madrid: World Tourism Organization.
- Vale, G., & Lopes, H. (2010). Cooperação e alianças: Perspetivas teóricas e suas articulações no contexto do pensamento estratégico. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 722-737.

- Valente, F., Dredge, D., & Lohmann, G. (2015). Leadership and governance in regional tourism. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(2), 127-136.
- Valenzuela-Martínez, A. (2000). Modelo de capacidades para la internacionalización de la empresa exportadora española. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 5, 91-110.
- Valls, J.-F., Bustamante, X., Guzmán, F., & Vila, M. (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Vargas-Hernández, J. (2014). Research methodology strategies in strategic management. In U. Bacher, D. Barković, K. Dernoscheg, M. Lamza- Maronić, B. Matić, N. Pap, & B. Runzheimer (Eds.), *Interdisciplinary management research x interdisciplinäre managementforschung* (pp. 106-147). Opatija (Croácia): Josip Juraj Strossmayer, University of Osijek, Faculty of Economics.
- Varró, K. (2016). Recognising the emerging transnational spaces and subjectivities of cross-border cooperation: Towards a research agenda. *Geopolitics*, 21(1), 171-194. doi: 10.1080/14650045.2015.1094462
- Vermeulen, R. (2015). Pursuing the peripheral path?: A path-dependent analysis of the Frankfurt and Munich fairs. *European Planning Studies*, 23(2), 332-348. doi: 10.1080/09654313.2013.867318
- Vieira, A. L. (2010). Relationship marketing and the philosophy of science: A tribal journey through relationship quality. *Journal of Relationship Marketing*, 9(2), 83-97. doi: 10.1080/15332661003768724
- Vieira, D., & Hoffmann, V. (2013). Competitividade e desenvolvimento: Um estudo em destinos indutores do turismo brasileiro. *Revista Alcance*, 20(3), 400-416.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: Um debate em aberto. *Temáticas*, 22(44), 203-220.
- Vodeb, K., & Rudež, H. (2016). Possibilities for inter-destination collaboration in tourism in the case of Opatija and Portorož: A managerial perspective. *Revija Za Sociologiju*, 46(2), 205-227. doi: 10.5613/rzs.46.2.4
- Volgger, M., & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, 64-75.
- Volgger, M., & Pechlaner, H. (2015). Governing networks in tourism: What have we achieved, what is still to be done and learned?. *Tourism Review*, 70(4), 298-312. doi: 10.1108/TR-04-2015-0013
- Wach, K. (2014a). Theoretical framework of the firm-level internationalisations in business studies. In A. Duréndez, & K. Wach (Eds.), *Patterns of business internationalisations in countries: In search for regional specifics* (pp. 13-30). Cartagena: Universidade Politécnica de Cartagena (Servicio de Documentación).

- Wach, K. (2014b). The theoretical modelling of the firm-level international competitiveness in business studies. In D. Kiendl-Wender, & K. Wach (Eds.), *International competitiveness in visegrad countries: Macro and micro perspectives* (pp. 101-124). Graz: FH Joanneum - University of Applied Sciences.
- Wang, Y. (2011). Destination marketing and management: Scope, definition and structures. In Y. Wang, & A. Pizam (Eds.), *Destination marketing and management: Theories and applications* (pp. 1-20). Wallingford, UK: CABI Publishing.
- Weidenfeld, A. (2013). Tourism and cross border regional innovation systems. *Annals of Tourism Research*, 42, 191-213. doi: org/10.1016/j.annals.2013.01.003
- Whitelock, J. (2002). Theories of internationalization and their impact on market entry. *International Marketing Review*, 19(4), 342-347.
- Więckowski, M., & Cerić, D. (2016). Evolving tourism on the Baltic Sea coast: Perspectives on change in the Polish maritime borderland. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 16(1), 98-111. doi: 10.1080/15022250.2016.1244598
- Wise, N. (2016). Outlining triple bottom line contexts in urban tourism regeneration. *Cities*, 53, 30-34. doi: 10.1016/j.cities.2016.01.003
- Wiswanathan, M., Sudman, S., & Johnson, M. (2004). Maximum versus meaningful discrimination in scale response: Implications for validity of measurement of consumer perception about products. *Journal of Business Research*, 12(57), 08-24.
- Wooley, G. (2008). The assessment of reading comprehension difficulties for reading intervention. *Australian Journal of Learning Difficulties*, 13(1), 51-62. doi:10.1080/19404150802093729
- Wray, M. (2009). Policy communities, networks and issue cycles in tourism destination systems. *Journal of Sustainable Tourism*, 17, 673-690.
- Xin, S., Tribe, J., & Chambers, D. (2013). Conceptual research in tourism. *Annals of Tourism Research*, 41, 66-88. doi.org/10.1016/j.annals.2012.12.003
- Yang, J., Ge, Y., Ge, Q., Xi, J., & Li, X. (2016). Determinants of island development: The example of Dachangshan Island. *Tourism Management*, 55, 261-271. doi: 10.1016/j.tourman.2016.03.001
- Yeoman, I., & Beeton, S. (2014). The state of tourism futures research: An Asian Pacific ontological perspective. *Journal of Travel Research*, 53(6), 675-679. doi: 10.1177/0047287514551054
- Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Zach, F. (2012). Partners and innovation in American destination marketing organizations. *Journal of Travel Research*, 51(4) 412-425.
- Zahra, A. (2011). Rethinking regional tourism governance: The principle of subsidiarity. *Journal of Sustainable Tourism*, 19, 535-552.

APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICE 1 - MODELOS DE COMPETITIVIDADE DE DESTINOS TURÍSTICOS

Sendo a questão da competitividade fundamental para a internacionalização dos destinos, urge apresentar uma síntese dos modelos teóricos sobre este assunto, visando clarificar os contributos e as limitações que lhes são atribuídas.

1.1 Modelo de competitividade de destinos de Ritchie e Crouch

Ritchie e Crouch (2010) apresentam cinco componentes que influenciam a competitividade dos destinos, designadamente: (i) o ambiente global; (ii) o enquadramento concorrencial; (iii) as políticas de planeamento e desenvolvimento (a nível macro); (iv) os recursos básicos e as atrações; e (v) os recursos de suporte (a nível micro) (Figura 1).

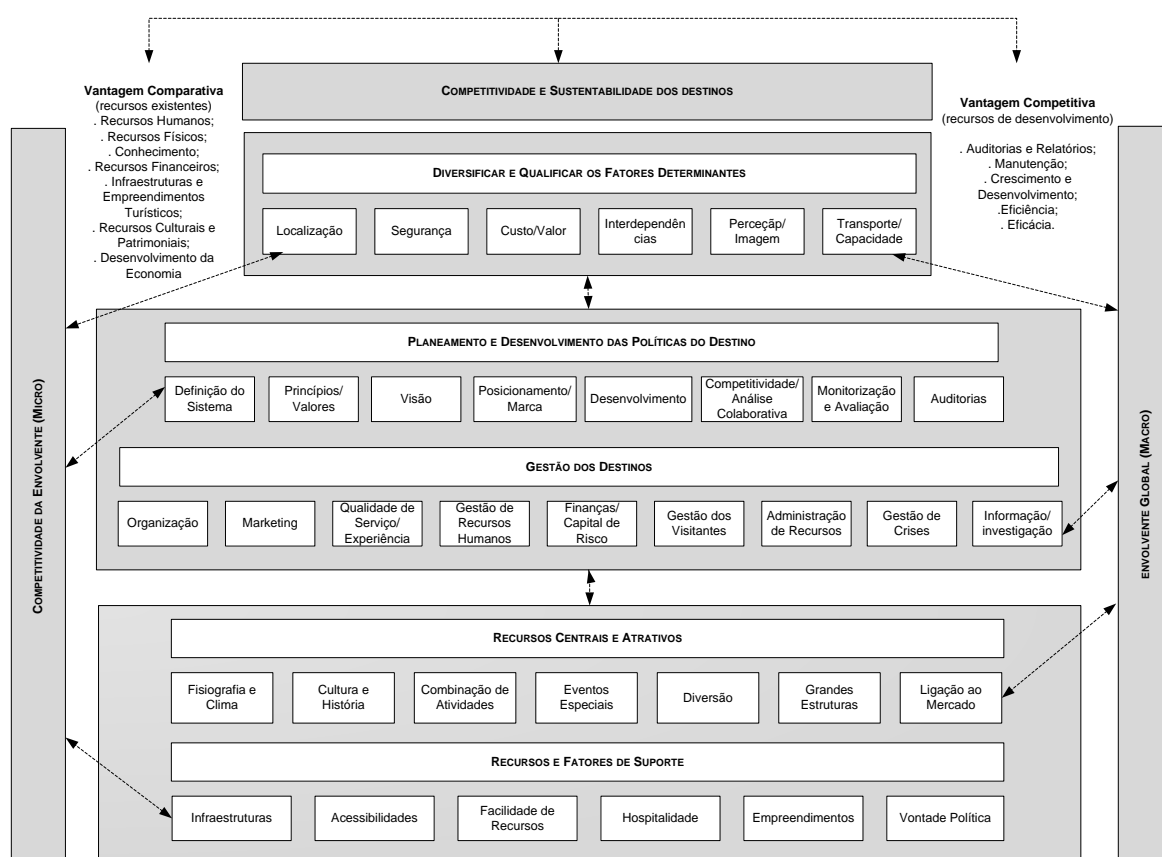


Figura A1. Modelo de competitividade de destinos
 Fonte: Traduzido de Ritchie e Crouch (2010, p. 1051)

A gestão do destino e a qualidade dos fatores determinantes são influenciados pelas dimensões anteriores. Os primeiros agregam os fatores relacionados com a economia, a tecnologia, a ecologia, as condições políticas, legais e socioculturais, bem

como a evolução demográfica. Os segundos centram-se na relação com os fornecedores e clientes, para a qual os canais de promoção e divulgação assumem um papel especialmente relevante na estimulação da competição entre destinos concorrentes que oferecem produtos similares, propiciando o desenvolvimento de relações entre as organizações turísticas, simultaneamente competitivas e colaborativas. Aqui, as entidades públicas desempenham um papel fulcral na intermediação do tipo de relação construída entre os concorrentes, que poderá evoluir num ou noutro sentido, consoante a cultura interna de cada destino e a forma como esta conduz à transformação deste numa meta-entidade.

Conforme apresentado na figura 1 verifica-se que:

- a) os recursos básicos e as atrações, para estes autores, compõem-se pela fisiografia e clima, cultura e património, e eventos especiais e entretenimento, apoiados por uma estrutura de marketing que favoreça relações positivas com os mercados, bem como por modelos de gestão que promovam a avaliação sistemática da atratividade dos produtos oferecidos e da forma como estes se articulam;
- b) os recursos de suporte agregam as infraestruturas, a acessibilidade do destino, o acolhimento e atendimento, e a determinação política necessária à implementação de uma estratégia de desenvolvimento do turismo, sustentada no planeamento e na colaboração efetiva de todos os *stakeholders*;
- c) as políticas de planeamento e desenvolvimento dos destinos visualizam-se no acordo entre os agentes turísticos sobre as estratégias a implementar, que incrementam a sustentabilidade económica, social e ambiental da comunidade, sustentadas numa visão comum sobre os atributos positivos e negativos do destino, bem como sobre as ações necessárias ao reforço do seu posicionamento face à concorrência. Para tal, a monitorização e a avaliação, tanto das políticas como dos seus resultados, é fulcral para o incremento das relações competitivas e colaborativas essenciais à internacionalização dos destinos, porque reforça a união de forças ao nível interno e a capacidade competitiva ao nível externo;
- d) a gestão do destino, propriamente dita, estabelece o modelo de gestão ao nível micro, meso e macro, focado na gestão dos recursos humanos, na qualidade do serviço, na política de marketing, na captação de investimento, na gestão das crises, na investigação e na recolha de informação;
- e) por fim, os fatores que contribuem para aumentar a atratividade dos destinos, segundo este modelo, estão associados à localização, à segurança, à

proximidade de outros destinos, à imagem, à relação custo-benefício e à capacidade de carga do destino.

1.2 Modelo de competitividade e sustentabilidade de destinos de Heath



Figura A2. Modelo de competitividade e sustentabilidade em turismo
 Fonte: Traduzido de Heath (2003, p. 132)

Heath (2003) propõe um modelo de desenvolvimento e de competitividade estratégica sustentável dos destinos, a nível macro, tendo ilustrado a importância do planeamento estratégico na competitividade de destinos, através da analogia com o processo de construção de uma casa. O autor designa por bases ou fundações as dimensões que fornecem o suporte essencial para a competitividade; o cimento é o que lhes dá coesão; os blocos de construção constituem a atividade central do turismo, sem

o qual este não acontece; e o telhado representa a visão estratégica, o desenvolvimento e a pró-atividade imprescindíveis ao desenvolvimento e competitividade dos destinos (Figura 2).

O que o autor designa por fundações agrega a gestão dos fatores-chave, que incluem os atrativos herdados e os construídos, os fatores críticos de competitividade, nos quais se inserem a segurança, o apoio à saúde, a estabilidade política e as forças de segurança, bem como os recursos de suporte. Estes, por sua vez, traduzem-se na existência de infraestruturas básicas, aeroportos, transportes e vias de comunicação, telecomunicações, entre outros; na capitalização do valor-acrescentado, ao nível da localização do destino e proximidade a outros; nas relações económicas e sociais com os mercados; e nas questões culturais e religiosas, bem como na língua e na importância histórica do destino.

Este autor considera, também, que o que sustenta a competitividade dos destinos se apoia na existência de facilitadores adequados, tais como, canais de distribuição, qualidade dos operadores turísticos e serviços complementares de apoio ao turismo, que potenciam a qualidade da experiência turística, desde que associados a um acolhimento positivo dos turistas por parte dos residentes.

O cimento, ou seja, o que dá unidade e coerência aos destinos, está relacionado com a gestão eficaz da participação ativa de todos os *stakeholders*, refletida na formalização de parcerias colaborativas entre os setores público e privado, para as quais é fulcral a investigação, a gestão da informação e a aliança com os meios de comunicação social. No entanto, sem os pilares de competitividade – que o autor designa por política de desenvolvimento integrado, ou seja, uma visão estratégica que fomenta a inovação e o marketing, que promova o empreendedorismo e que projete uma visão compartilhada, entre todas as partes interessadas, do caminho a seguir para a sustentabilidade e perenidade do destino –, não se consegue o seu desenvolvimento estratégico.

Todavia, uma liderança inspiradora da transformação das motivações e interesses particulares, numa vontade coletiva de colaborar num projeto comum, é o esteio de todo este processo.

1.3 Modelo de competitividade de destinos de Dwyer e Kim

Dwyer e Kim (2003a) salientam os determinantes-chave de competitividade, inserindo-os numa perspetiva sistémica que lhes confere um vínculo integrador e interdependente. Realçam-se, neste modelo, os recursos, a gestão do destino turístico,

a situação conjuntural e a procura. O objetivo final traduz-se no alcance da prosperidade socioeconómica, medida através de indicadores de qualidade de vida, dos turistas e dos residentes (Figura 3).

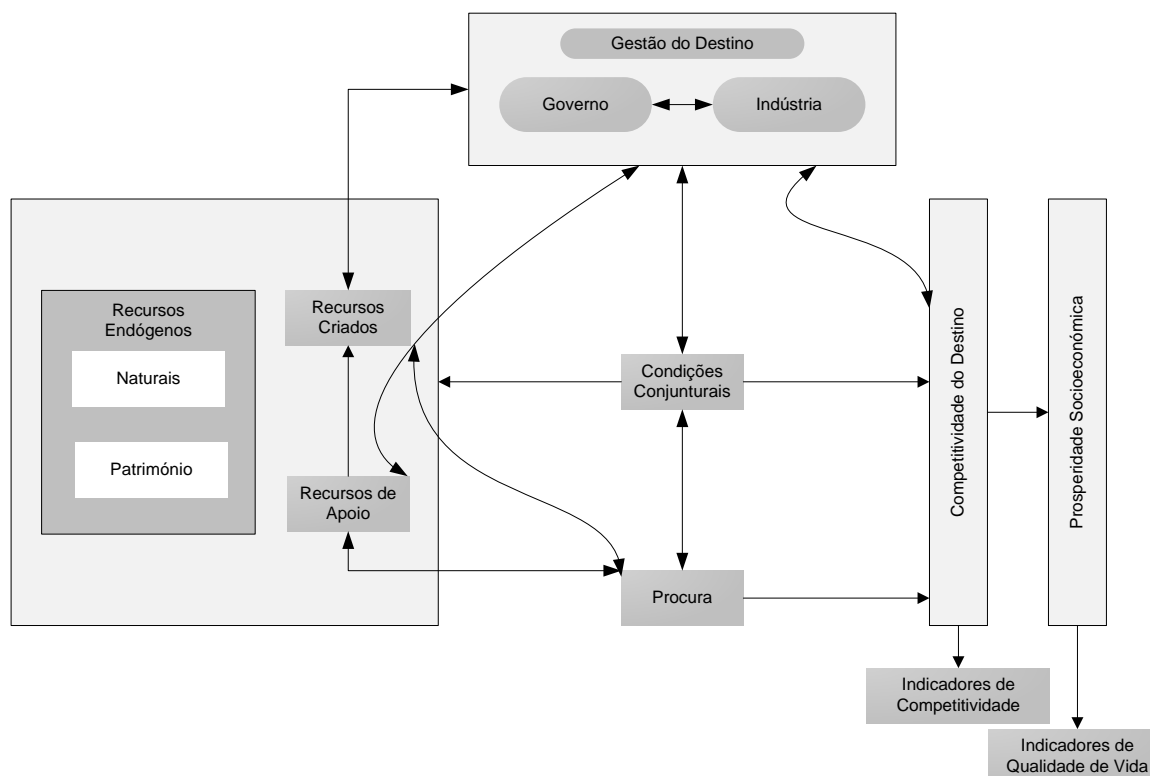


Figura A3. Modelo de competitividade de destinos
Fonte: Traduzido de Dwyer e Kim (2003a, p. 378)

Dwyer, Cvelbar, Mihalic e Koman (2014) enfatizam que a competitividade dos destinos depende dos recursos existentes numa dada região, bem como da capacidade de os utilizar e gerir, garantindo a sua atratividade.

Dwyer, Forsyth e Rao (2000) defendem que a competitividade dos destinos é um conceito genérico e global que carece de ser aprofundado. No entanto, consideram que existe algum consenso na literatura sobre este tema, quando o relacionam com a capacidade de os destinos oferecerem um conjunto de produtos e serviços que assegurem uma experiência turística original e de qualidade.

A avaliação do nível de competitividade dos destinos, para estes autores, decorre da análise comparada dos preços através das taxas de câmbio, dos níveis de produtividade da indústria turística e dos fatores qualitativos associados à capacidade de atração dos destinos. Estes devem ser os domínios a monitorizar quando o objetivo é garantir a sustentabilidade dos destinos e a sua capacidade de acrescentar valor junto da concorrência. No entanto, estes autores organizam o modelo de competitividade dos destinos em função dos motivos da procura, pelo que salientam os fatores associados

(i) às condições sociodemográficas dos turistas, (ii) aos fatores qualitativos decorrentes da avaliação da imagem do destino, da sua percepção com a qualidade dos serviços, entre outros, e (iii) à importância que estes atribuem à relação qualidade/preço do destino. Conhecer a avaliação da procura sobre as condições facilitadoras da internacionalização dos destinos afigura-se essencial para o desenvolvimento consistente deste processo. Por outro lado, reduzir a questão da competitividade dos destinos ao preço, principalmente ao associado com a deslocação, o alojamento e as taxas de câmbio (Dwyer et al., 2000), não traduz a complexidade de todo este processo, nem permite compreender a questão da internacionalização dos destinos na sua globalidade.

Estes autores também evoluíram na sua perspetiva sobre a competitividade dos destinos, reconhecendo, em publicações posteriores (Dwyer et al. 2003a, 2004, 2012, 2014), que esta resulta de um complexo processo político e social, promotor da mudança institucional e dos contextos organizacionais. Disso são exemplo os três grandes domínios em que passaram a enquadrar as diferentes perspetivas sobre os determinantes da competitividade de destinos: “perspetiva da vantagem comparativa e/ou competitividade de preço, perspetiva de gestão estratégica e perspetiva sociocultural” (Dwyer & Kim, 2003, p. 371). A vantagem comparativa ou, dito de outro modo, a competitividade do preço é, sem dúvida, um forte determinante do posicionamento dos destinos, quanto à sua capacidade de atratividade dos turistas. Contudo, importa contemplar igualmente as competências dos recursos humanos, as condições financeiras e as oportunidades de investimento, a organização e o desenvolvimento das empresas e o planeamento de recursos e serviços direcionados para o cliente, bem como as variáveis socioculturais de cada território.

Omerzel (2006), analisando o modelo de Dwyer e Kim, afirma que a competitividade dos destinos passa por se considerarem os elementos básicos presentes, tanto na vantagem comparativa como na vantagem competitiva, isto é, ter em conta os recursos disponíveis, bem como a capacidade do destino para usar esses recursos com eficácia no longo prazo. Desta forma, a partilha de valores, objetivos e ações tem efeito no desenvolvimento harmonioso dos destinos e, conseqüentemente, na sua internacionalização.

Importa não descurar o papel dos sistemas de informação, verdadeiramente úteis na compreensão dos problemas e das necessidades, bem como na recolha de dados fundamentais à tomada de decisão. Todavia, para que a informação recolhida possa ser integrada na gestão estratégica de forma eficaz, deve ser criada no âmbito de um sistema de monitorização e avaliação dos resultados alcançados pela implementação

dessa mesma estratégia. Avaliar a eficácia das políticas e das estratégias definidas é, para Faulkner (1997), a forma mais sólida de tomar decisões consistentes e que conduzem aos resultados esperados.

APÊNDICE 2 - REDES E ESTRATÉGIAS COLABORATIVAS

O que se procura evidenciar neste anexo, completando o que se referiu no capítulo 3 sobre esta matéria, são os motivos que podem desencadear e consolidar o movimento em rede num determinado destino, bem como os benefícios para as organizações envolvidas. Explicitar as mais-valias da organização em rede dos *stakeholders* afigura-se importante porque esta nova forma de organização do trabalho exige mudanças organizacionais, nem sempre vistas de forma positiva pelos atores locais.

Brás, Costa e Buhalis (2010, p. 1638), a propósito da organização de redes regionais, apresentam os objetivos que consideram ser o cerne em torno dos quais estas devem fazer incidir a sua atuação:

- a) apoiar todos os membros da rede;
- b) integrar novos parceiros;
- c) formalizar parcerias com entidades públicas, tutela e organizações de outros setores de atividade, além do turismo;
- d) colaborar com entidades de ensino superior e centros de investigação;
- e) incentivar a colaboração e a comunicação em rede;
- f) gerar receitas para tornar as redes autossustentáveis;
- g) desenvolver aplicações para atividades de financiamento e de apoio;
- h) avaliar, organizar e qualificar o produto turístico;
- i) promover a região no mercado interno e nos principais mercados internacionais;
- j) gerir as suas próprias vendas e *site* promocional;
- k) desenvolver novos serviços e produtos;
- l) promover estratégias comuns e ações específicas para os produtos da região;
- m) avaliar e monitorar a ação dos membros regionais e serviços relacionados;
- n) organizar eventos e atividades.

Chisholm (1996) e Robyn, Mandell, Brown e Woolcock (2004) propõem a identificação de diferentes níveis na organização de redes: o intergruppal, o interdepartamental, o interorganizacional e o metaorganizacional. A abrangência e a natureza da relação que prosseguem permite identificar o modelo de rede em presença.

Ou seja, é a extensão territorial e o objetivo que lhes dá origem que explicam o tipo e o modo de funcionamento de uma rede, como se estes dois fatores condicionassem e orientassem a cultura que emerge nestas estruturas.

Já foi referido que as redes se podem formar em torno de diferentes objetivos. Para Chisholm (1996) estes sistematizam-se em:

- a) troca de informação entre entidades;
- b) permuta de produtos entre entidades;
- c) confronto de expectativas sustentadas no conteúdo normativo das características sociais dos membros;
- d) envolvimento dos membros da rede nos mecanismos de poder político, social e económico, capaz de legitimar o aparecimento de novas estruturas socioeconómicas, ou, pelo menos, otimizar as existentes;
- e) emergência de estratégias ao nível metaorganizacional que constituam possíveis soluções e respostas a problemas a que, individualmente, as organizações não conseguem responder.

Panyik, Costa e Rátz (2011) defendem que esta questão não se pode dissociar de um modelo de liderança forte, participada e informada. Só desta forma poderá emergir uma abordagem colaborativa e interativa entre os diferentes níveis de responsabilidade atribuídos aos membros da rede, e entre esta, como entidade coletiva, e as organizações participantes, enquanto unidades individuais. As interações criadas nesta estrutura, apesar de complexas, poderão conduzir à redução de atritos e tensões entre os membros e facilitarem as ligações despoletadas na rede. A colaboração exige a partilha de conhecimento, de estratégias e de recursos. Quando alavancada na identidade territorial permite o desenvolvimento dos destinos, principalmente se se apoiar nas suas características endógenas e singulares.

Morrison, Lynch e Johns (2004) concebem esta problemática através do ganho de conhecimento com a partilha de informação entre os participantes da rede. Defendem que esta é a função principal das redes na internacionalização do turismo, porque contribui para o desenvolvimento de competências que se repercutem numa maior motivação para empreender novos projetos e inovar. Por outro lado, os autores afirmam que este movimento necessita de ser consolidado com a presença de entidades públicas na rede, que legitimem e introduzam uma dinâmica permanente neste processo, sem a qual esta corre o risco de ver o entusiasmo inicial desvanecer-se no curto prazo.

As redes interorganizacionais podem constituir uma alternativa às exigências que se colocam no desenvolvimento dos territórios, pela multiplicidade de respostas que as mesmas permitem encontrar, bem como pela otimização das motivações e recursos dos diversos *stakeholders* envolvidos. Esta nova forma de organização da sociedade poderá ter um papel muito importante na mudança de atitudes, na percepção da envolvente, no incremento de aptidões de comunicação e de resolução de problemas em conjunto (Chisholm, 1996; Foster-Fishman, Salem, & Allen, 2001). Principalmente se potenciarem o desenvolvimento social e económico das comunidades, promovendo encontros ou debates facilitadores de uma reflexão discursiva, capaz de aumentar a compreensibilidade sobre os fatores que podem condicionar estas problemáticas. Neste sentido, podemos afirmar que as redes são particularmente sensíveis em dois grandes domínios: liderança e gestão. Estes dois conceitos são fundamentais na medida em que o tipo de gestão adotado pode levar, ou não, à estabilização do desenvolvimento, pelos fenómenos que permite desencadear, nomeadamente: efeitos de expansão (efeitos multiplicadores), aumento da tolerância (múltiplos modos de fazer) e incremento da confiança (negociação de interesses divergentes).

Uma ideia-chave é a transparência e abertura na circulação de informação entre os diferentes parceiros e um processo comunicacional intenso que assegure a compreensão por todos das várias ideias em jogo (Panyik, Costa & Rátz, 2011). Igualmente importante é a sua participação ativa na partilha de políticas, estratégias e programas, sem a qual não é possível estabelecer os laços de confiança fundamentais para que a mesma ocorra. Mas, para tal, é necessário clarificar o papel de cada um dos parceiros, bem como explicitar de forma detalhada e rigorosa as responsabilidades de cada um. Só assim, se poderá alcançar a eficácia desejada com as estratégias, programas ou políticas definidas, na medida em que os objetivos que as sustentam sejam claramente definidos e alvo de processos de avaliação e de monitorização sistemática, não só dos resultados, mas mais importante, dos impactes futuros. Dito de outra forma, o foco não é a avaliação dos *outputs*, mas, principalmente, dos *outcomes*.

Se transformar uma região numa comunidade aprendente poderá constituir uma estratégia fulcral para a internacionalização dos destinos, não menos importante é a existência de uma estrutura que anime e conduza este movimento de aprendizagem coletiva, no sentido de alcançar soluções adequadas aos reptos colocados pelo setor, na internacionalização das regiões turísticas. Estas, por outro lado, também devem ir ao encontro, sempre que possível, de alguns dos interesses individuais dos membros da rede (Morrison, Lynch, & Johns, 2004).

APÊNDICE 3 - GOVERNANÇA DE SISTEMAS EM REDE

Neste anexo sintetiza-se a reflexão teórica que sustenta a explicitação dos fatores de governança que contribuem para a internacionalização dos destinos. Procura-se completar a informação apresentada no capítulo 3, explicitando diferentes perspectivas sobre esta questão.

Estevão e Ferreira (2015) consideram que o desafio que se coloca ao turismo está associado à capacidade de os destinos manterem uma posição forte no mercado, porque aliam a combinação de diferentes recursos com a organização da região em *clusters*. Os *clusters* turísticos surgem como uma estratégia de valor acrescentado para a internacionalização em turismo, já que permitem a consolidação de relações entre os *stakeholders*, que partilham uma identidade, problemas e desafios comuns, muitas vezes específicos de uma determinada área geográfica. Esta inter-relação entre os atores organizacionais despoleta tanto a cooperação como a competição (Estevão & Ferreira, 2015). Ambas são essenciais, refletem-se na qualidade da produtividade, promovem a inovação e transmitem um sentido de unidade que se repercute, sem dúvida, na qualidade da experiência turística. Contudo, Moulaert (2005) salienta o papel dos sistemas regionais de inovação por oposição aos *clusters*. Os primeiros, para este autor, despoletam a inovação apoiada na identidade e recursos locais; os segundos focam-se na otimização da inovação tecnológica, para a qual a concentração geográfica é uma mais-valia.

Em síntese, a cooperação e a competição desencadeada pela inter-relação entre os *stakeholders* de uma região permite:

- a) combinar recursos;
- b) inovar;
- c) salientar a identidade territorial.

Hall e Campos (2014) defendem que a formalização de parcerias público-privadas em turismo tem desencadeado mudanças no setor e nas práticas de governança, tendo tido especial relevo no desenho conjunto da estratégia de marketing, na reabilitação urbana e na organização de eventos. Todavia, estes autores consideram que é necessário aprofundar a investigação sobre a forma como decorrem os processos de tomada de decisão nestas novas formas de organização social e sobre as implicações que estas parcerias têm para a comunidade local, nomeadamente, quanto à cidadania e ao interesse público.

Hoffman (2011) salienta que os processos de tomada de decisão partilhada se sustentam nos princípios do planeamento do turismo de base comunitária, que

promovem a democracia, a equidade e a transparência. Para este autor, estes valores sustentam o conceito de governança interativa, observado nas dinâmicas despoletadas pela organização de uma comunidade em rede, visando alcançar o equilíbrio entre os diversos interesses: económico, público e qualidade de vida dos residentes.

Em resumo, a organização de um sistema territorial e social em rede facilita:

- a) a definição conjunta de uma estratégia de marketing;
- b) a emergência de modelos de governança interativa;
- c) a aprendizagem relativa à tomada de decisão coletiva.

É na década de 1980, decorrente de crises políticas e sociais, que surgem as primeiras vozes a defenderem o desenvolvimento económico regional endógeno, apoiado nas iniciativas e pequenos negócios geridos a nível local, como alternativa ao modelo económico global, definido, usualmente, no cenário político, no plano nacional ou internacional (Moulaert & Sekia, 2003). Também Moulaert (2005) considera que a literatura sobre as dinâmicas de inovação de base territorial constitui, atualmente, um campo de investigação próprio, designado por modelos territoriais de inovação.

Trentin (2016) estuda a problemática da governança em turismo associada aos processos de inovação e de mudança nas dinâmicas suscitadas pela interação decorrente da tomada de decisão coletiva entre o setor público e o privado. Estas visam a definição de normas e procedimentos que permitam o trabalho conjunto entre uma pluralidade de atores e o desenho de novos processos de gestão, pelo que esta autora distingue:

- a) governança de cooperação;
- b) tomada de decisão no âmbito da governança, da hierarquia ou do mercado;
- c) governança e gestão de conflitos;
- d) governança e redes.

Trentin (2016) acrescenta que as redes dão origem a um sistema estruturado, cujo propósito é o de alcançar objetivos específicos de inovação e de competitividade. Por outro lado, a governança visa melhorar a eficiência da implantação da política. No entanto, salienta que as redes, no âmbito da governança, facilitam a coordenação dos interesses públicos e privados, bem como a alocação de recursos.

Os sistemas regionais de inovação vêm ao encontro desta necessidade, embora obriguem a um processo contínuo de interação e de equilíbrio da participação dos seus atores na tomada de decisão (Andion, 2003). Este é um dos aspetos mais sensíveis quando procuramos transformar as qualidades individuais em vantagens competitivas

coletivas (Tremblay, 1998). Neste contexto, a questão da influência e da relevância dos *stakeholders* pode condicionar a estrutura organizacional emergente, tanto pelo modelo de tomada de decisão que adotam, como pela forma como constroem a realidade social através da interação comunicacional que estabelecem entre si (Sabino, 2005; Ricardo, 2000). Moolaert e Sekia (2003) consideram que é esse processo que determina as condições favoráveis à manifestação da inovação, quando a interação dirigida para a aprendizagem coletiva faz despontar novos modelos de gestão.

Ou seja, a governança em rede dos destinos pode otimizar a:

- a) coordenação dos interesses públicos e privados, no que concerne à alocação de recursos;
- b) transformação das competências individuais em vantagens competitivas coletivas;
- c) eficácia e a eficiência na implementação das políticas.

Bramwell e Lane (2012) enquadram a questão da governança dos destinos nas políticas e planeamento do turismo, considerando que esta conexão tem efeito nas relações de governação ao longo do tempo e na aprendizagem social. Esta perspetiva é explicitada por estes autores quando afirmam que a governança exige a capacidade de estabelecer relações de compromisso, no âmbito de um modelo de gestão dinâmico que permita adaptar as políticas às especificidades dos contextos. Estes autores defendem, ainda, que a governança tem sido confundida com formulação de políticas ou planeamento da gestão do destino, porque estas duas disciplinas também exigem o diálogo e a negociação contínua sobre os problemas e as alternativas para os solucionar. Todavia, apesar de a governança também requerer este tipo de competências relacionais e discursivas, exige que:

- a) se esteja atento à capacidade de influência dos atores sociais;
- b) estes sejam envolvidos no processo de regulação do turismo e na definição das metas a alcançar;
- c) se desenvolvam os recursos e os serviços.

Em síntese, a governança de destinos deverá contribuir para a mobilização do sistema social local, estabelecendo níveis e domínios para a tomada de decisão coletiva, regulamentando as práticas e as atividades turísticas.

Beritelli e Laesser (2014) estudam a governança organizacional corporativa. Isto é, não basta identificar e implementar estratégias conjuntas entre as diversas DMO, mas, importa perceber a que estratégias é que as DMO atribuem importância e em que

domínios estão dispostas a cooperar. Só depois da clarificação dos contributos, responsabilidades e áreas de atuação conjunta, é que, para estes autores, se poderá definir o modelo de governança a implementar, cuja estrutura depende das especificidades do contexto regional.

APÊNDICE 4 - CONSTITUIÇÃO DA AMOSTRA DOCUMENTAL

4.1 RECOLHA DE DADOS

4.1.1. Dimensões, determinantes e fatores de internacionalização

4.1.1.1 Dimensões de internacionalização

- a) pesquisa 1 – *Dimensions AND Internationalization AND Tourist Destinations*;
- b) pesquisa 2 - *Dimensions AND Internationalization AND Tourist Regions*;
- c) pesquisa 3 - *Dimensions AND Internationalization AND Tourist Cities*;
- d) pesquisa 4 - *Dimensions AND Internationalization AND Tourist Territories*;

Quadro B1. Caracterização dos resultados da pesquisa 1, 2, 3 e 4, quanto às dimensões de internacionalização

Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
1	The state of tourism futures research: An Asia Pacific ontological perspective	Yeoman e Beeton (2014)	Artigo	<i>Journal of Travel Research</i>	Business, Management and Accounting / Social Science	Australia Nova Zelândia	1
2	Foi encontrado o documento já identificado na pesquisa 1						
3	Não foram encontrados documentos						
4	Não foram encontrados documentos						

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

O artigo reconhecido na pesquisa um foi citado por um autor, levando à retenção de mais um documento, tal como se apresenta no quadro B2.

Quadro B2. Resultado segundo o descritor citações de Yeoman e Beeton (2014)

Citação / Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
1	Asia Pacific tourism trends: Is the future ours to see?	Tolkach, Chon e Xiao (2016)	Artigo	<i>Asia Pacific Journal of Tourism Research</i>	Business, Management and Accounting / Social Science	Hong-Kong	0

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

O total de artigos recolhidos quanto às dimensões de internacionalização de destinos turísticos é de dois.

Face a este resultado procedeu-se a nova pesquisa, alterando as palavras-chave, da seguinte forma:

- a) pesquisa 5 - *Dimensions of the Internationalization of Destinations*;
- b) pesquisa 6 - *Dimensions of the Internationalization of Regions*;
- c) pesquisa 7 - *Dimensions of the Internationalization of Cities*;

Dimensões e fatores de internacionalização de destinos turísticos: Um modelo sistémico

d) pesquisa 8 - *Dimensions of the Internationalization of Territories*.

Na pesquisa cinco foram identificados seis documentos. Um dos artigos já tinha sido selecionado anteriormente. Quatro documentos referem-se à internacionalização de empresas, pelo que o resultado final é de um artigo. Na pesquisa seis identificaram-se 26 documentos. No entanto, só se reteve um, já que os restantes incidiam sobre o estudo da internacionalização de empresas e do ensino superior ou sobre a análise do território na perspetiva geográfica. A pesquisa sete conduziu a sete resultados. Destes, foram eliminados seis documentos: cinco por não serem consonantes com a questão da internacionalização de destinos e um por já ter sido selecionado em pesquisas anteriores. No final reteve-se um artigo (Quadro B3).

Quadro B3. Caracterização dos resultados da pesquisa 5, 6, 7 e 8, quanto às dimensões de internacionalização

Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
5	Attributes of Milan influencing city brand attractiveness	De Noni, Orsi e Zanderighi (2014)	Artigo	<i>Journal of Destination Marketing and Management</i>	Business, Management and Accounting	Itália	4
6	Tourism and cross border regional innovation systems	Weidenfeld (2013)	Artigo	<i>Annals of Tourism Research</i>	Business, Management and Accounting / Social Sciences	Finlândia Reino Unido	19
7	The internationalization of the city beautiful	Freestone (2007)	Artigo	<i>International Planning</i>	Social Sciences	Austrália	4
8	Os 4 documentos pesquisados incidem sobre o estudo das novas gerações no desenvolvimento das cidades ou sobre a importância da organização das empresas em rede, pelo que foram excluídos.						

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

O total de artigos selecionados, nesta fase, é de três.

Os resultados sugerem a necessidade de continuar a explorar a produção científica neste domínio. Nesse sentido, analisaram-se todos os documentos que citam os autores selecionados que se apresentam no quadro B3.

Analisados os quatro documentos que citam o artigo identificado na pesquisa 5 e aplicando o critério de exclusão por domínio científico, encontram-se dois artigos, tal como se apresenta no quadro 4.

Quadro B4. Resultado segundo o descritor citações De Noni, Orsi e Zanderighi (2014)

Citação / Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
5	City ambassadorship and citizenship behaviours: Modelling resident behaviours that help cities grow	Taecharungroj (2016)	Artigo	<i>Journal of Place Management and Development</i>	Business, Management and Accounting / Social Science	Tailândia	0
	Brand-management of Siberian cities (Krasnoyarsk as a case study)	Sertakova, Koptseva, Kolesnik, Libakova, Luzan e Sergeeva (2016)	Artigo	<i>International Review of Management and Marketing</i>	Business, Management and Accounting	Rússia	0

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

Quadro B5. Resultado segundo o descritor citações de Weidenfeld (2013)

Citação / Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
6	Evolving tourism on the Baltic Sea coast: Perspectives on change in the Polish maritime borderland	Więckowski e Cerić (2016)	Artigo	<i>Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism</i>	Business, Management and Accounting	França Polónia	1
	Cross-border regional innovation systems: Conceptual backgrounds, empirical evidence and policy implications	Makkonen e Rohde (2016)	Artigo	<i>European Planning Studies</i>	Social Sciences	Dinamarca Alemanha Reino Unido	1
	Possibilities for inter-destination collaboration in tourism in the case of opatija and portorož: A managerial perspective	Vodeb e Rudež (2016)	Artigo	<i>Revija za Sociologiju</i>	Social Sciences	Eslovenia	0
	Global-local trajectories for regional competitiveness: Tourism innovation in the Western Cape	Booyens (2016)	Artigo	<i>Local Economy,</i>	<i>Economics, Econometrics and Finance</i>	África do Sul	3
	Governing networks in tourism: What have we achieved, what is still to be done and learned?	Volgger e Pechlaner (2015)	Artigo	<i>Tourism Review,</i>	Business, Management and Accounting / Social Sciences	Itália	1
	Emergence of governance in cross-border destinations	Blasco, Guia e Prats (2014)	Artigo	<i>Annals of Tourism Research</i>	Business, Management and Accounting / Social Sciences	Espanha	1

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

Dos 19 documentos que citam o artigo selecionado na pesquisa 6, e após a aplicação do filtro domínio de conhecimento, retiveram-se 17. Destes, analisaram-se seis tendo em conta a relação entre o seu objeto de estudo e a internacionalização de destinos (Quadro B5).

No quadro B5 observa-se que há autores que citam os artigos selecionados. A sua análise levou a reter mais dois artigos, que se caracterizam nos quadros B6 e B7.

Dimensões e fatores de internacionalização de destinos turísticos: Um modelo sistémico

Quadro B6. Resultado segundo o descritor citações Więckowski e Cerić (2016)

Citação / Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
6	Tourism issues and international borders in the Nordic Region	Timothy, Saarinen e Viken (2016)	Artigo	<i>Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism</i>	Business, Management and Accounting	Finlândia, Noruega, África do Sul e Estados Unidos	0

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

Quadro B7. Resultado segundo o descritor citações Makkonen e Rohde (2016)

Citação / Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
6	Knowledge-based urban development of cross-border twin cities	Makkonen, e Weidenfeld (2016)	Artigo	International Journal of Knowledge-Based Development	Business, Management and Accounting	Dinamarca, Finlândia e Reino Unido	0

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

Quadro B8. Resultado segundo o descritor citações de Boovens (2016)

Citação / Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
6	Unpacking the geography of tourism innovation in Western Cape Province, South Africa	Booyens e Rogerson (2016)	Revisão	<i>Bulletin of Geography</i>	Social Sciences	África do Sul	0
	Innovation and local economic development policy in the global south: New South African perspectives	Ndabeni, Rogerson e Booyens (2016)	Artigo	<i>Local Economy</i>	Economics, Econometrics and Finance	África do Sul	1

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

Analisando os documentos que citam o autor Boovens (2016) (Quadro B5), verifica-se que um não se enquadra no domínio científico selecionado, pelo que se retiveram apenas dois, tal como se retrata no quadro B8. O resultado apresentado no quadro B8 levou à identificação de mais um artigo, que se ilustra no quadro B9.

Quadro B9. Resultado segundo o descritor citações de Ndabeni, Rogerson e Booyens (2016)

Citação / Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
6	Planning for local economic development in spaces of despair: Key trends in South Africa's 'distressed areas'	Rogerson e Nel (2016)	Artigo	<i>Local Economy</i>	Economics, Econometrics and Finance	Nova Zelândia África do Sul	2

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

Ainda em relação aos resultados da pesquisa 6, considerou-se importante analisar os artigos que citam os trabalhos apresentados no quadro 9. A análise destes dois

documentos revelou que o tema em análise se afastava da questão da presente investigação, pelo que foram excluídos.

Quadro B10. Resultado segundo o descritor citações Volgger e Pechlaner (2015)

Citação / Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
6	Transition management towards sustainable mobility in Alpine destinations: Realities and realpolitik in Italy's South Tyrol region	Scuttari, Volgger e Pechlaner (2016)	Artigo	<i>Journal of Sustainable Tourism</i>	Business, Management and Accounting	Alemanha Itália	2

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

No quadro B10 caracteriza-se o resultado decorrente da análise do documento que cita Volgger e Pechlaner (2015) e que se considerou pertinente para integrar a amostra. No entanto, relativamente aos dois documentos que citam os autores Scuttari et al. (2016), o mesmo não se verifica, já que estes versam o estudo da procura e a investigação produzida sobre sustentabilidade em turismo.

Por fim, procedeu-se à análise do artigo que cita a obra de Blasco, Guia e Prats (2014). A sua caracterização apresenta-se no quadro B11.

Quadro B11. Resultado segundo o descritor citações Blasco, Guia e Prats (2014)

Citação / Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
6	Network analysis of tourist flows: a cross-provincial boundary perspectives	Peng, Zhang, Liu, Lu e Yang (2016)	Artigo	<i>Tourism Geographies</i>	Business, Management and Accounting / Social Sciences	China	0

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

A pesquisa 7 identifica citações do autor apresentado. A leitura destes documentos levou à sua exclusão, já que investigam o planeamento urbano e as alterações climáticas.

Em resumo, a amostra sobre as dimensões de internacionalização dos destinos, regiões, cidades ou territórios é constituída por 20 documentos.

4.1.1.2 Determinantes de internacionalização

- a) pesquisa 1 – *Determinants AND Internationalization AND Tourist Destinations;*
- b) pesquisa 2 - *Determinants AND Internationalization AND Tourist Regions;*
- c) pesquisa 3 - *Determinants AND Internationalization AND Tourist Cities;*
- d) pesquisa 4 - *Determinants AND Internationalization AND Tourist Territories;*

Não foram encontrados quaisquer documentos nas 4 pesquisas realizadas, de acordo com os descritores enunciados.

Por este motivo, procedeu-se a nova pesquisa, alterando as palavras-chave, da seguinte forma:

- a) pesquisa 5 - *Determinants of the Internationalization of Destinations;*
- b) pesquisa 6 - *Determinants of the Internationalization of Regions;*
- c) pesquisa 7 - *Determinants of the Internationalization of Cities;*
- d) pesquisa 8 - *Determinants of the Internationalization of Territories.*

As pesquisas 5 e 8 não produziram resultados. Na pesquisa 6 selecionou-se um documento, entre os 27 pesquisados, e na pesquisa 7 encontraram-se sete documentos, tendo-se selecionado apenas dois. Os motivos de exclusão de documentos são similares aos enunciados nas pesquisas anteriores. No quadro B12 sintetizam-se os resultados desta fase.

Quadro B12. Caracterização dos resultados da pesquisa 5, 6, 7 e 8, quanto aos determinantes de internacionalização

Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
5	Os 13 documentos encontrados versam as áreas financeira e empresarial, pelo que foram excluídos						
6	Determinants of the internationalization of Regions: The role and effectiveness of public policy measures	Bannò, Piscitel e Varum (2015)	Artigo	<i>Regional Studies</i>	Itália Portugal	Social Sciences	0
7	Pursuing the peripheral path? A path-dependent analysis of the Frankfurt and Munich Fairs	Vermeulen (2015)	Artigo	<i>European Planning Studies</i>	Social Sciences	Holanda	0
	Internationality potential factors in Polish cities (1992-1997)	Komorowski (2000)	Artigo	<i>Przegląd Geograficzny</i>	Social Sciences	Desconhecido	0
8	Foram excluídos os 2 documentos identificados, por se afastarem do tema desta investigação						

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

O total da amostra quanto ao descritor ‘determinantes’ é de três documentos.

4.1.1.3 Fatores de internacionalização

Procurou-se conhecer quais os fatores de internacionalização de destinos, de regiões, de cidades e de territórios turísticos. As 4 pesquisas realizadas suportaram-se nas seguintes palavras-chave.

- a) pesquisa 1 – *Factors AND Internationalization AND Tourist Destinations;*
- b) pesquisa 2 - *Factors AND Internationalization AND Tourist Regions;*
- c) pesquisa 3 - *Factors AND Internationalization AND Tourist Cities;*

Dimensões e fatores de internacionalização de destinos turísticos: Um modelo sistémico

d) pesquisa 4 - Factors *AND Internationalization AND Tourist Territories*;

Na pesquisa 1 identificaram-se dois documentos. Um foi excluído por incidir sobre o estudo da importância do desenvolvimento tecnológico no comportamento da procura. No quadro B13 apresentam-se os resultados da pesquisa 1, 2, 3 e 4, que relaciona fatores com internacionalização de destinos, regiões, cidades ou territórios turísticos.

Quadro B13. Caracterização dos resultados da pesquisa 1, 2, 3 e 4, quanto aos fatores de internacionalização

Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
1	Não foram encontrados documentos						
2	The study of the present state and prospects of cultural tourism in the Russian Federation (Exemplifying Moscow Region)	Sakharchuk, Kharitonova, Krivosheeva e Ilkevich (2013)	Artigo	<i>World Applied Sciences Journal</i>	Multidisciplinar	Rússia	3
3	Não foram encontrados documentos						
4	Não foram encontrados documentos						

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

O artigo referido na pesquisa 2 foi citado em outros três trabalhos. A análise destes três artigos levou à retenção de um documento, que se apresenta no quadro seguinte (Quadro B14). O critério de exclusão aplicado foi o domínio científico no âmbito do qual a investigação é produzida, tal como já se referiu no início deste capítulo.

Quadro B14. Resultado segundo o descritor citações de Sakharchuk et al. (2013)

Citação / Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
2	Rural tourism and sustainable development of rural territories	Mikhaylovna, Yevgenyevna, Leonidovna (2014)	Artigo	<i>World Applied Sciences Journal</i>	Multidisciplinar	Rússia	2

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

Foram analisados os documentos que citam o artigo presente no quadro 4. Um dos documentos foi excluído por se encontrar repetido. A caracterização do artigo considerado apresenta-se no quadro B15.

Quadro B15. Resultado segundo o descritor citações de Mikhaylovna et al. (2014)

Citação / Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
2	The role of traditional culture in formation of historical image of agglomeration	Nikolayevich, Petrovich, Yuryevna, Viktorovna, Nikolaevna e Dmitrievna (2016)	Artigo	<i>International Business Management</i>	Business, Management and Accounting	Rússia	0

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

Em síntese, a amostra relativa a fatores de internacionalização de destinos, regiões, cidades ou territórios é de três documentos.

Em jeito de conclusão deste ponto, apresenta-se uma síntese dos 26 documentos que integram a amostra construída no âmbito das pesquisas sobre as dimensões, determinantes e fatores de internacionalização de destinos, regiões, cidades e territórios (Quadro B16).

Quadro B16. Distribuição dos resultados de dimensões, determinantes e fatores por autor, ano, fonte, país e tipo de documento

Nº	AUTOR	TÍTULO	FONTE	PAÍS	TIPO
1	Bannò, Piscitel e Varum (2015)	Determinants of the Internationalization of Regions: The role and effectiveness of public policy measures	<i>Regional Studies</i>	Itália Portugal	Artigo
2	Blasco, Guia e Prats (2014)	Emergence of governance in cross-border destinations	<i>Annals of Tourism Research</i>	Espanha	Artigo
3	Booyens (2016)	Global-local trajectories for regional competitiveness: Tourism innovation in the Western Cape	<i>Local Economy,</i>	África do Sul	Artigo
4	Booyens e Rogerson (2016)	Unpacking the geography of tourism innovation in Western Cape Province, South Africa	<i>Bulletin of Geography</i>	Africa do Sul	Revisão
5	De Noni, Orsi e Zanderighi (2014)	Attributes of Milan influencing city brand attractiveness	<i>Journal of Destination Marketing and Management</i>	Itália	Artigo
6	Freestone (2007)	The internationalization of the city beautiful	<i>International Planning</i>	Austrália	Artigo
7	Komorowski (2000)	Internationality potential factors in Polish cities (1992-1997)	<i>Przegląd Geograficzny</i>	Desconhecido	Artigo
8	Makkonen e Rohde (2016)	Cross-border regional innovation systems: Conceptual backgrounds, empirical evidence and policy implications	<i>European Planning Studies</i>	Dinamarca Alemanha Reino Unido	Artigo
9	Makkonen, Weidenfeld (2016)	Knowledge-based urban development of cross-border twin cities	<i>International Journal of Knowledge-Based Development</i>	Dinamarca, Finlândia e Reino Unido	Artigo
10	Mikhaylovna, Yevgenyevna, Leonidovna (2014)	Rural tourism and sustainable development of rural territories	<i>World Applied Sciences Journal</i>	Rússia	Artigo
11	Ndabeni, Rogerson e Booyens (2016)	Innovation and local economic development Policy in the global south: New South African perspectives	<i>Local Economy</i>	Africa do Sul	Revisão
12	Nikolayevich, Petrovich, Yuryevna, Viktorovna, Nikolaevna e Dmitrievna (2016)	The role of traditional culture in formation of historical image of agglomeration	<i>International Business Management</i>	Rússia	Artigo

Fonte: Elaboração própria

Quadro B16. Distribuição dos resultados de dimensões, determinantes e fatores por autor, ano, fonte, país e tipo de documento (continuação)

Nº	AUTOR	TÍTULO	FONTE	PAÍS	TIPO
13	Peng, Zhang, Liu, Lu e Yang (2016)	Network analysis of tourist flows: a cross-provincial boundary perspectives	<i>Tourism Geographies</i>	China	Artigo
14	Rogerson e Nel (2016)	Planning for local economic development in spaces of despair: Key trends in South Africa's 'distressed areas'	<i>Local Economy</i>	Nova Zelândia África do Sul	Artigo
15	Sakharchuk, Kharitonova, Krivosheeva e Ilkevich (2013)	The study of the present state and prospects of cultural tourism in the Russian Federation (Exemplifying Moscow Region)	<i>World Applied Sciences Journal</i>	Rússia	Artigo
16	Scuttari, Volgger e Pechlaner (2016)	Transition management towards sustainable mobility in Alpine destinations: Realities and realpolitik in Italy's South Tyrol region	<i>Journal of Sustainable Tourism</i>	Alemanha Itália	Artigo
17	Sertakova, Koptseva, Kolesnik, Libakova, Luzan e Sergeeva (2016)	Brand-management of Siberian cities (Krasnoyarsk as a case study)	<i>International Review of Management and Marketing</i>	Rússia	Artigo
18	Taecharungroj (2016)	City ambassadorship and citizenship behaviours: Modelling resident behaviours that help cities grow	<i>Journal of Place Management and Development</i>	Tailândia	Artigo
19	Timothy, Saarinen e Viken (2016)	Tourism issues and international borders in the Nordic Region	<i>Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism</i>	Finlândia, Noruega, África do Sul e Estados Unidos	Artigo
20	Tolkach, Chon e Xiao (2016)	Asia pacific tourism trends: Is the future ours to see?	<i>Asia Pacific Journal of Tourism Research</i>	Hong-Kong	Artigo
21	Vermeulen (2015)	Pursuing the peripheral path? A path-dependent analysis of the Frankfurt and Munich Fairs	<i>European Planning Studies</i>	Holanda	Artigo
22	Vodeb e Rudež (2016)	Possibilities for inter-destination collaboration in tourism in the case of opatija and portorož: A managerial perspective	<i>Revija za Sociologiju</i>	Eslovenia	Artigo
23	Volgger e Pechlaner (2015)	Governing networks in tourism: What have we achieved, what is still to be done and learned?	<i>Tourism Review,</i>	Itália	Artigo
24	Weidenfeld (2013)	Tourism and cross border regional innovation systems	<i>Annals of Tourism Research</i>	Finlândia Reino Unido	Artigo
25	Więckowski e Cerić (2016)	Evolving tourism on the Baltic Sea coast: Perspectives on change in the Polish maritime borderland	<i>Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism</i>	França Polónia	Artigo
26	Yeoman e Beeton (2014)	The state of tourism futures research: An Asian Pacific ontological perspective	<i>Journal of Travel Research</i>	Austrália Nova Zelândia	Artigo

Fonte: Elaboração própria

4.2 Fatores de internacionalização de destinos turísticos

4.2.1 Recursos

De igual modo, procedeu-se à recolha de informação sobre o fator recursos. Para tal utilizaram-se as seguintes palavras-chave:

- a) pesquisa 1 - *Internationalization of tourist destinations AND resources;*
- b) pesquisa 2 - *Internationalization of tourist regions AND resources;*
- c) pesquisa 3 - *Internationalization of tourist cities AND resources;*
- d) pesquisa 4 - *Internationalization of tourist territories AND resources.*

Na pesquisa 1 identificaram-se dois documentos. Contudo, só se selecionou um, já que o outro documento versa o comportamento de compra da procura. Por outro lado,

Dimensões e fatores de internacionalização de destinos turísticos: Um modelo sistémico

os dois artigos identificados na pesquisa 2 já foram apresentados anteriormente. A pesquisa 3 levou à identificação de mais dois artigos, tendo um deles já sido apresentado na pesquisa 1. A aplicação dos descritores que relacionam a internacionalização dos territórios com os recursos não produziu resultados.

Os documentos selecionados nas pesquisas 1, 2, 3 e 4, quanto à relação entre os recursos e a internacionalização de destinos, de regiões, de cidades e de territórios apresenta-se no quadro B17, totalizando dois artigos.

Quadro B17. Caracterização dos resultados da pesquisa 1, 2, 3 e 4, quanto ao fator recursos

Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
1	International festivals as experience production systems	Ferdinand e Williams (2013)	Artigo	<i>Tourism Management</i>	Business, Management and Accounting / Social Science	Reino Unido	7
2	Encontrados 2 documentos que já integram a amostra						
3	City marketing and the need of city success	Komorowski (1998)	Artigo	<i>Czasopismo Geograficzne</i>	Social Sciences	Polónia	0
4	Não foram encontrados documentos						

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

O artigo referido na pesquisa 1 é citado em sete publicações (Quadro B17). A análise destes sete documentos permitiu reter mais um, cujo objeto de estudo é a relação dos eventos com os destinos turísticos (Quadro B18).

Quadro B18. Resultado segundo o descritor citações de Ferdinand e Williams (2013)

Citação / Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
1	Progress and prospects for event tourism research	Getz e Page (2016)	Revisão	<i>Tourism Management</i>	Business, Management and Accounting / Social Science	Canadá Reino Unido	8

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

Quadro B19. Resultado segundo o descritor citações de Getz e Page (2016)

Citação / Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
1	Understanding primary stakeholders' multiple roles in hallmark event tourism management	Todd, Leask e Ensor (2017)	Artigo	<i>Tourism Management</i>	Business, Management and Accounting / Social Science	Reino Unido	0
	Knowledge diffusion at business events: A case study	Luo e Zhong (2016)	Artigo	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	Business, Management and Accounting	China	0

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

Verifica-se que o artigo apresentado no quadro anterior é citado em oito trabalhos. A análise destes oito documentos permitiu considerar mais dois artigos. Os restantes seis ou não se enquadravam no domínio científico definido ou não relacionavam os eventos com a questão da internacionalização de destinos, regiões, cidades ou territórios, pelo que foram excluídos. Este resultado apresenta-se no quadro B19.

Nesta fase, a amostra é constituída por cinco documentos.

Face a estes resultados realizou-se nova pesquisa, substituindo o descritor recursos por estruturas ou facilidades, tal como se indica de seguida:

- a) pesquisa 5 - *Internationalization of tourist destinations AND structures OR facilities;*
- b) pesquisa 6 - *Internationalization of tourist regions AND structures OR facilities;*
- c) pesquisa 7 - *Internationalization of tourist cities AND structures OR facilities;*
- d) pesquisa 8 - *Internationalization of tourist territories AND structures OR facilities.*

A pesquisa 5 levou à identificação de um documento. Este artigo é citado em dois trabalhos, não tendo sido integrados nesta amostra por se afastarem do tema em estudo. Nas pesquisas 6, 7 e 8 não foram encontrados documentos, tal como se visualiza no quadro B20.

Quadro B20. Caracterização dos resultados da pesquisa 1, 2, 3 e 4, quanto ao fator estruturas ou facilidades

Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
5	Europe as tourist destination. Governance of spatial competitive units of international tourism	Pechlaner e Raich (2006)	Artigo	<i>Zeitschrift fur Wirtschaftsg eographie</i>	Economics, Econometrics and Finances / Social Sciences	Alemanha Itália	2
6	Não foram encontrados documentos						
7	Não foram encontrados documentos						
8	Não foram encontrados documentos						

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

Em síntese, a recolha de dados sobre a relação entre os recursos e a internacionalização de destinos, regiões, cidades ou territórios permitiu identificar seis documentos.

2.2.2 Planeamento

Procedeu-se de forma similar ao já enunciado, para o fator planeamento. Para tal utilizaram-se as seguintes palavras-chave:

Dimensões e fatores de internacionalização de destinos turísticos: Um modelo sistémico

- a) pesquisa 1 - *Internationalization of tourist destinations AND planning*;
- b) pesquisa 2 - *Internationalization of tourist regions AND planning*;
- c) pesquisa 3 - *Internationalization of tourist cities AND planning*;
- d) pesquisa 4 - *Internationalization of tourist territories AND planning*.

Nas pesquisas 1, 2 e 4 não foram encontrados documentos. Na pesquisa 3 foi encontrado um documento que já tinha sido selecionado em análises anteriores.

Tendo em conta estes resultados realizou-se nova pesquisa substituindo o descritor planeamento por gestão ou estratégia, como a seguir se indica:

- a) pesquisa 5 - *Internationalization of tourist destinations AND management OR strategy*;
- b) pesquisa 6 - *Internationalization of tourist regions AND management OR strategy*;
- c) pesquisa 7 - *Internationalization of tourist cities AND management OR strategy*;
- d) pesquisa 8 - *Internationalization of tourist territories AND management OR strategy*.

Quadro B21. Caracterização dos resultados das pesquisas 5, 6, 7 e 8, quanto ao fator gestão ou estratégia

Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
5	Myth and strategies for a romantic destination: The city of Teruel (Spain)	Sarasa (2015)	Artigo	<i>Cuadernos de Turismo</i>	Business, Management and Accounting / Social Sciences	Espanha	1
6	The research on the developing strategy of the culture industry of Sanya city in a view of city competitiveness	Ding, Qin, Lv e Liu (2014)	Conference Paper	<i>WIT Transactions on Information and Communication Technologies</i>	Business, Management and Accounting	China	0
7	Os 2 documentos encontrados já integram a amostra						
8	Não foram encontrados documentos						

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

Na pesquisa 5 identificaram-se três documentos. Um já integra a amostra e o outro incide sobre a gestão hoteleira. Pelo motivo exposto, reteve-se um artigo, que se caracteriza no quadro B21. Na pesquisa 6 identificaram-se três documentos. Só se reteve um, pois os outros dois já tinham sido selecionados anteriormente. Na pesquisa 7 identificaram-se dois documentos. Estes artigos já fazem parte do grupo de documentos selecionados anteriormente. A pesquisa 8 não produziu resultados.

No quadro B22 caracteriza-se o artigo que cita Sarasa (2015), referido na pesquisa 5.

Dimensões e fatores de internacionalização de destinos turísticos: Um modelo sistémico

Quadro B22. Resultado segundo o descritor citações de Sarasa (2015)

Citação / Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
5	Turismo en Albarracín y Comarca: Acción pública local y dinámica reciente en clave de desarrollo turístico sostenible	Bernabé e Hernández (2016)	Revisão	Anales de Geografía de la Universidad Complutense	Social Sciences	Espanha	0

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

Em resumo, a amostra relativa ao fator planeamento é constituída por três artigos.

4.2.2 Conhecimento

A pesquisa relativa ao fator conhecimento sustentou-se nas seguintes palavras-chave:

- a) pesquisa 1 - *Internationalization of tourist destinations AND knowledge*;
- b) pesquisa 2 - *Internationalization of tourist regions AND knowledge*;
- c) pesquisa 3 - *Internationalization of tourist cities AND knowledge*;
- d) pesquisa 4 - *Internationalization of tourist territories AND knowledge*.

Não se encontraram resultados em nenhuma destas pesquisas.

Verificou-se que o descritor *knowledge* não se revelou eficaz, para efeitos de constituição da amostra, pelo que se decidiu retirá-lo. Substitui-se sucessivamente o descritor *knowledge*, por *communication*, *information* e *experience*, associando cada uma destas palavras-chave a internacionalização de destinos, regiões, cidades ou territórios. Também se procederam a vários ensaios, nos quais as palavras-chave eram relacionadas com *AND* ou *OR*, não tendo encontrado qualquer resultado. Por estes motivos, continuou-se a explorar a base bibliográfica, substituindo o descritor *knowledge* por *learning*, tal como se indica:

- a) pesquisa 5 - *Internationalization of tourist destinations OR learning*;
- b) pesquisa 6 - *Internationalization of tourist regions OR learning*;
- c) pesquisa 7 - *Internationalization of tourist cities OR learning*;
- d) pesquisa 8 - *Internationalization of tourist territories OR learning*.

Da pesquisa 5 resultou um documento, já que dos seis artigos identificados, três são repetidos e dois versam temas que não se enquadram nesta investigação. A pesquisa 6 originou seis documentos. Verifica-se que quatro já tinham sido selecionados anteriormente e um está em duplicado pois apresenta-se na língua inglesa e francesa, pelo que se retém um documento. A pesquisa 7 apresenta quatro documentos, dos

Dimensões e fatores de internacionalização de destinos turísticos: Um modelo sistémico

quais três já integram a amostra. O artigo selecionado apresenta-se no quadro seguinte. Na pesquisa 8 não foram identificados documentos (Quadro B23).

Quadro B23. Caracterização dos resultados das pesquisas 5, 6, 7 e 8 quanto ao fator conhecimento, substituído por aprendizagem

Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
5	Creating cross-border destinations: Interreg programmes and regionalisation in the Baltic Sea area	Nilsson, Eskilsson e Ek (2010)	Artigo	<i>ScANDinavian Journal of Hospitality and Tourism</i>	Business, Management and Accounting	Suécia	13
6	Réseaux de villes et processus de recomposition des niveaux: Le cas des villes baltiques	Escach e Vaudor (2014)	Artigo	<i>CyberGeo</i>	Social Sciences	França	1
7	Cities on the map or in the tourist guide? Selling the city and sense of place	Rovira (2016)	Artigo	<i>Revista CIDOB d'Afers Internacionals</i>	Social Sciences	Espanha	0
8	Não foram encontrados documentos						

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

Dos 13 artigos que citam o autor identificado na pesquisa 5, e depois de aplicar o filtro domínio de conhecimento, retiveram-se 11. Verificou-se que neste grupo de 11 artigos, cinco já tinham sido selecionados anteriormente, pelo que se consideram seis os documentos válidos para integrar a amostra (Quadro B24).

A análise do quadro B24 revela que as publicações de Prokkola e Lois (2016), Blasco, Guia e Prats (2014a), Spiering e van der Velde (2013) e Halkier (2010) são citadas em outras produções científicas. É o resultado da observação de cada um destes documentos que se apresenta de seguida. Os trabalhos que citam Prokkol e Lois (2016) apresentam dois artigos que já integram a amostra.

Blasco, Guia e Prats (2014a) são citados em dois trabalhos, dos quais se reteve um artigo, já que o outro se encontra incluído na amostra (Quadro B25).

Estes resultados apresentam-se nos quadros B24 e B25 da página seguinte.

Quadro B24. Resultado segundo o descritor citações de Nilsson et al. (2010)

Citação / Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
5	Scalar politics of border heritage: An examination of the EU's northern and southern border areas	Prokkola e Lois (2016)	Artigo	<i>Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism</i>	Business, Management and Accounting	Finlândia Espanha	2
	Tourism as a vehicle for regional development in peripheral areas – myth or reality? A longitudinal case study of Swedish regions	Bohlin, Brandt e Elbe (2016)	Artigo	<i>European Planning Studies</i>	Social Sciences	Suécia	0
	European integration and the territorial-administrative complex	Faludi (2016)	Artigo	<i>Geografiska Annaler, Series B: Human Geography</i>	Social Sciences	Holanda	0
	Tourism destination zoning in mountain regions: A consumer-based approach	Blasco, Guia e Prats (2014a)	Artigo	<i>Tourism Geographies</i>	Business, Management and Accounting / Social Sciences	Espanha	2
	Cross-Border differences and unfamiliarity: shopping mobility in the Dutch-German Rhine-Waal Euroregion	Spiering e van der Velde (2013)	Artigo	<i>European Planning Studies</i>	Social Sciences	Holanda	13
Eu and tourism development: Bark or bite?	Halkier (2010)	Artigo	<i>Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism,</i>	Business, Management and Accounting	Dinamarca	12	

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

Quadro B25. Resultado segundo o descritor citações de Blasco, Guia e Prats (2014a)

Citação / Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
5	Special issue: Managing and adapting to global change in tourism places	Lew (2014)	Editorial	<i>Tourism Geographies</i>	Business, Management and Accounting / Social Sciences	Estados Unidos	0

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

O artigo de Spiering e van der Velde (2013) apresenta 13 citações. Excluindo os domínios científicos *Arts and Humanities* e *Computer Science* ficam dez documentos. A sua análise revela que seis trabalhos se centram sobre o estudo das relações entre as populações que residem em regiões transfronteiriças, o que se afasta do objeto de investigação deste trabalho, pelo que foram excluídos. Assim, retiveram-se quatro documentos, que se apresentam no quadro B26.

Quadro B26. Resultado segundo o descritor citações de Spiering e van der Velde (2013)

Citação / Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
5	Socio-cultural proximity, daily life and shopping tourism in the Dutch–German border region	Szytniewski, Spierings e van der Velde (2017)	Artigo	<i>Tourism Geographies</i>	Business, Management and Accounting / Social Sciences	Holanda	0
	The challenge of proximity: the (un)attractiveness of near-home tourism destinations	Jeuring e Haartsen (2017)	Artigo	<i>Tourism Geographies</i>	Business, Management and Accounting / Social Sciences	Holanda	0
	Border region studies: the structure of an "offbeat" field of regional studies	Makkonen e Williams (2016)	Artigo	Regional Studies, Regional Science,	Business, Management and Accounting / Social Sciences	Dinamarca Reino Unido	0
	Recognising the emerging transnational spaces and subjectivities of cross-border cooperation: Towards a research agenda	Varró (2016)	Artigo	<i>Geopolitics</i>	Business, Management and Accounting	Holanda	0

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

A publicação de Halkier (2010) é citada em doze trabalhos. Excluiu-se um artigo após a aplicação do filtro domínio de conhecimento, dois por já terem sido selecionados anteriormente e outros dois por versarem estudos na perspectiva da procura ou do desenvolvimento rural/local. Por estes motivos, integraram-se sete documentos na amostra (Quadro B27).

Quadro B27. Resultado segundo o descritor citações de Halkier (2010)

Citação / Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
	European tourism policy: Its evolution and structure	Estol e Font (2016)	Artigo	<i>Tourism Management</i> ,	Business, Management and Accounting / Social Sciences	Espanha Reino Unido	4
	Innovation and Tourism Destination Development	Halkier, Kozak e Svensson (2014)	Editorial	<i>European Planning Studies</i>	Social Sciences	Dinamarca Polónia Suécia	4
	Exploring tourism destination path plasticity: The case of coastal tourism in North Jutland, Denmark	Halkier e Therkelsen (2013)	Artigo	<i>Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie</i>	Economics, Econometrics and Finances / Social Sciences	Dinamarca	9
5	Tourism policy and knowledge processes in European tourism	Halkier (2013)	Capítulo de livro	<i>Trends in European Tourism Planning and Organisation</i>	Business, Management and Accounting / Economics, Econometrics and Finances	Dinamarca	0
	Mapping the EU's evolving role in tourism: Implications of the new EU tourism competence	Panyik e Anastasiadou (2013)	Capítulo de livro	<i>Trends in European Tourism Planning and Organisation</i>	Business, Management and Accounting / Economics, Econometrics and Finances	Portugal Reino Unido	1
	Innovation policies for tourism	Hjalager (2012)	Artigo	<i>International Journal of Tourism Policy</i>	Business, Management and Accounting	Dinamarca	4
	Regionalization, tourism development and partnership: The European Union's North Calotte sub-programme of INTERREG III a North	Prokkola (2011)	Artigo	<i>Tourism Geographies</i>	Business, Management and Accounting / Social Sciences	Finlândia	0

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

Continuando a explorar a base de dados Scopus, relativamente aos autores que citam os artigos identificados no quadro B27, foi possível identificar mais 13 documentos. A publicação de Estol e Font (2016) é citada em quatro publicações. Excluindo o domínio de conhecimento *Energy* ficaram três documentos, cuja caracterização se apresenta no quadro B28.

Quadro B28. Resultado segundo o descritor citações de Estol e Font (2016)

Citação / Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
5	From rhetoric to reality? The ASEAN inter-governmental alliance and tourism	Henders on (2017)	Artigo	<i>Tourism Planning and Development</i>	Business, Management and Accounting / Social Sciences	Singapura	0
	Effective governance in tourism development – An analysis of local perception in the Huangshan mountain area	Qian, Sasaki, Shivakoti, e Zhang (2016)	Artigo	<i>Tourism Management Perspectives</i>	Business, Management and Accounting	China França Tailândia	0
	Determinants of island tourism development: The example of Dachangshan Island	Yang, Ge, Ge, Xi e Li (2016)	Artigo	<i>Tourism Management</i>	Business, Management and Accounting / Social Sciences	China	0

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

Halkier, Kozak e Svensson (2014) são citados em quatro publicações, presentes na base bibliográfica em análise. Após a aplicação do filtro domínio de conhecimento retiveram-se duas publicações, que se apresentam no quadro B29.

Quadro B29. Resultado segundo o descritor citações de Halkier, Kozak e Svensson (2014)

Citação / Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
5	Heritage tourism in the global South: Development impacts of the Cradle of Humankind World Heritage Site, South Africa	Rogerson e van der Merwe (2016)	Artigo	<i>Local Economy</i>	Economics, Econometrics and Finances	África do Sul	2
	Canals, rivers and lakes as experiences capes -destination development based on strategic use of inland water	Olsson (2016)	Artigo	<i>International Journal of Entrepreneurship and Small Business</i>	Economics, Econometrics and Finances / Business, Management and Accounting	Suécia	0

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

Verificou-se que os autores Rogerson e van der Merwe (2016) eram citados em dois documentos. Após a sua análise decidiu-se excluí-los porque um versa a problemática das empresas no âmbito da geografia do turismo e o outro a formação de guias no contexto do turismo patrimonial.

Halkier e Therkelsen (2013) são citados em nove documentos. A aplicação do filtro domínio de conhecimento reduziu os documentos desta pesquisa para oito publicações. A sua análise revela que um dos trabalhos incide sobre o estudo da evolução da

Dimensões e fatores de internacionalização de destinos turísticos: Um modelo sistêmico

geografia do turismo, pelo que foi excluída, tendo-se retido sete documentos (Quadro B30).

Quadro B30. Resultado segundo o descritor citações de Halkier e Therkelsen (2013)

Citação / Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
5	Strategic coupling evolution and destination upgrading	Sanz-Ibáñez, e Clavé (2016)	Artigo	<i>Annals of Tourism Research</i>	Business, Management and Accounting / Social Sciences	Espanha	0
	A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism	Gomezelj (2016)	Revisão	<i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>	Business, Management and Accounting	Eslovenia	1
	Special issue introduction: evolutionary economic geography and the economies of tourism destinations	Ioannides, Halkier e Lew (2014)	Editorial	<i>Tourism Geographies</i>	Business, Management and Accounting / Social Sciences	Dinamarca Suécia Estados Unidos	1
	Path dependence and tourism area development: the case of Guilin, China	Ma e Hassink (2014)	Artigo	<i>Tourism Geographies</i>	Business, Management and Accounting / Social Sciences	China Alemanha	4
	Urban Tourism and Evolutionary Economic Geography: Complexity and Co-evolution in Contested Spaces	Brouder e Ioannides (2014)	Artigo	<i>Urban Forum</i>	Social Sciences	Canadá África do Sul Suécia Estados Unidos	4
	Mindful deviation in creating a governance path towards sustainability in resort destinations	Gill e Williams (2014)	Artigo	<i>Tourism Geographies</i>	Business, Management and Accounting / Social Sciences	Canada	7
	The evolution of destinations: towards an evolutionary and relational economic geography approach	Sanz-Ibáñez e Clavé (2014)	Artigo	<i>Tourism Geographies</i>	Business, Management and Accounting / Social Sciences	Espanha	7

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

O artigo publicado por Panyik e Anastasiadou (2013) é citado em uma publicação. Não foi considerado este artigo para efeitos de construção da amostra, porque se centra sobre a problemática do marketing interno, afastando-se do tema em estudo.

O documento da autoria de Hjalager (2012) é citado em quatro investigações. Um artigo foi excluído após a aplicação do filtro domínio de conhecimento, outro por se dedicar ao estudo da internacionalização de empresas turísticas e outro por incidir sobre as questões da procura. Por estes motivos, esta pesquisa contribuiu com mais um documento para a amostra, tal como se explana no quadro B31.

Quadro B31. Resultado segundo o descritor citações de Hjalager (2012)

Citação / Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
5	Tourism innovation policy: Implementation and outcomes	Rodríguez, Williams e Hall (2014)	Artigo	<i>Annals of Tourism Research</i>	Business, Management and Accounting / Social Sciences	Espanha Nova Zelandia Reino Unido	10

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

Continuando a análise do quadro B30, relativamente à publicação que cita a autora Gomezelj (2016) verifica-se que se refere ao estudo bibliométrico sobre turismo, pelo que este documento foi excluído.

Pelo contrário, reteve-se o documento que cita os autores Ioannides, Halkier e Lew (2014), apresentando-se a sua caracterização no quadro B32.

Quadro B32. Resultado segundo o descritor citações de Ioannides, Halkier e Lew (2014)

Citação / Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
5	The evolution of coastal tourism destinations: A path plasticity perspective on tourism urbanisation	Clavé e Wilson (2017)	Artigo	<i>Journal of Sustainable Tourism</i>	Business, Management and Accounting / Social Sciences	Espanha	0

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

Os autores Brouder e Ioannides (2014) são citados em quatro documentos. Aplicando o filtro domínio de conhecimento excluiu-se um e outro artigo já integrava a amostra, pelo que se retiveram dois, que se retratam no quadro B33.

Quadro B33. Resultado segundo o descritor citações de Brouder e Ioannides (2014)

Citação / Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
5	Outlining triple bottom line contexts in urban tourism regeneration	Wise (2016)	Artigo	<i>Cities</i> ,	Business, Management and Accounting / Social Sciences	Taiwan	1
	Creative Tourism in Cape Town: An Innovation Perspective	Booyens e Rogerson (2015)	Artigo	<i>Urban Forum</i>	Social Sciences	Africa do Sul	1

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

Os autores Gill e Williams (2014) são citados em sete documentos. Após a aplicação do filtro domínio de conhecimento retiveram-se seis documentos. Destes, dois já tinham sido integrados anteriormente na amostra e dois afastam-se do tema em

Dimensões e fatores de internacionalização de destinos turísticos: Um modelo sistémico

estudo, pelo que esta pesquisa contribui com dois documentos para a amostra (Quadro B34).

Quadro B34. Resultado segundo o descritor citações de Gill e Williams (2014)

Citação / Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
5	Local authorities' involvement in fostering Hungarian-Romanian cross-border cooperation in tourism	Badulescu, Hoffma, Badulescu e Simut (2016)	Artigo	<i>Lex Localis</i>	Social Sciences	Hungria Roménia	0
	Regional network governance and sustainable tourism	Farmaki (2015)	Artigo	<i>Tourism Geographies</i>	Business, Management and Accounting / Social Sciences	Chipre	2

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

Dos sete documentos que citam os trabalhos de Sanz-Ibáñez e Clavé (2014) identificados no quadro B30, só seis se enquadram no critério domínio científico definido. Destes, excluíram-se três por se afastarem do objeto de estudo desta investigação e dois por já terem sido selecionados anteriormente. O documento selecionado nesta pesquisa apresenta-se no quadro B35.

Quadro B35. Resultado segundo o descritor citações de Sanz-Ibáñez e Clavé (2014)

Citação / Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
5	The evolution of consolidated coastal tourist destinations. Comparative analysis of Balneario Camboriu (Brazil) and Benidorm (Spain)	Soares, Baidal e Gândara (2015)	Artigo	<i>Anales de Geografia de la Universidad Complutense</i>	Social Sciences	Brasil Espanha	0

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

Dos dez documentos que citam as publicações de Rodríguez, Williams e Hall (2014), apresentados no quadro B31, só oito se enquadram no domínio científico definido. Destes, cinco relacionam-se com a inovação empresarial, pelo que foram excluídos. Os outros três já tinham sido selecionados anteriormente, pelo que já fazem parte desta amostra. Wise (2016) é citado num documento que se excluiu desta amostra por versar o estudo da importância dos desportos de inverno.

A publicação de Booyens e Rogerson (2015), identificada no quadro B33, é citada em um documento. A sua análise revela que este artigo já tinham sido integrado nesta amostra, pelo que esta pesquisa não conduziu a novos resultados.

A publicação de Farmaki (2015), referida no quadro B36, é citada em dois documentos, embora só um se enquadre no domínio científico definido e já tinha sido integrada na amostra.

Para finalizar a análise do quadro B23, relativo à pesquisa 6, pesquisou-se o documento que cita Escach e Vaudor (2014), cujo resultado se refere no quadro B36.

Quadro B36. Resultado segundo o descritor citações de Escach e Vaudor (2014)

Citação / Pesquisa	Título	Autores	Documento	Fonte	Área temática	País origem	Citações
6	The role of city networks in the growing influence of baltic municipalities: The strength of weak ties	Escach (2016)	Artigo	<i>Territoire en Mouvement</i>	Social Sciences	França	0

Fonte: Base de dados bibliográfica SCOPUS

Em síntese, a exploração da base bibliográfica SCOPUS, no que respeita ao fator conhecimento contribuiu com 40 documentos para a constituição da amostra.

4.2.3 Stakeholders

A pesquisa relativa ao fator *stakeholders* sustentou-se nas seguintes palavras-chave:

- a) pesquisa 1 - *Internationalization of tourist destinations AND stakeholders;*
- b) pesquisa 2 - *Internationalization of tourist regions AND stakeholders;*
- c) pesquisa 3 - *Internationalization of tourist cities AND stakeholders;*
- d) pesquisa 4 - *Internationalization of tourist territories AND stakeholders.*

A aplicação dos descritores supra mencionados na base bibliográfica SCOPUS não produziu resultados, pelo que se fez a consulta nesta base utilizando as seguintes palavras-chave:

- e) pesquisa 5 - *Internationalization of tourist destinations AND actors OR collaboration;*
- f) pesquisa 6 - *Internationalization of tourist regions AND actors OR collaboration;*
- g) pesquisa 7 - *Internationalization of tourist cities AND actors OR collaboration;*
- h) pesquisa 8 - *Internationalization of tourist territories AND actors OR collaboration.*

A pesquisa 5 identificou três documentos. Dois artigos já integram a amostra e um foi excluído por incidir sobre a problemática da indústria turística. Esta pesquisa não

Dimensões e fatores de internacionalização de destinos turísticos: Um modelo sistémico

conduziu a novos resultados. A consulta 7 identifica um documento que também já foi integrado na amostra. As pesquisas 6 e 8 não produziram resultados. Pelos motivos enunciados realizaram-se diversas consultas relacionando as palavras-chave com *and* ou *or*, alternando aos descritores *stakeholders* e *actors*, o que conduziu aos seguintes resultados:

- d) as palavras-chave *Internationalization of tourist destinations or actors or collaboration* permitiu identificar seis documentos: após a aplicação do filtro domínio de conhecimento ficaram quatro. Excluiu-se um documento que já tinha sido eliminado anteriormente. Dos três restantes verificou-se que já integravam a amostra. Esta pesquisa não produziu novos resultados;
- e) verificou-se a mesma situação para os seis documentos que resultaram da aplicação dos descritores *Internationalization of tourist regions or actors or collaboration*;
- f) substituindo a palavra-chave *regions* por *cities* permitiu a exploração de seis documentos. Destes, quatro já tinham sido selecionados e integrados na amostra. Relativamente aos outros dois verificou-se que se afastavam do tema em análise, pelo que foram excluídos.

A exploração da base bibliográfica de acordo com os descritores *Internationalization of tourist territories or actors or collaboration* conduziu a quatro resultados, dois dos quais já tinham sido selecionados anteriormente. Dois documentos foram excluídos por se afastarem do tema em estudo.

Repetindo o procedimento anterior, mas substituindo o descritor *actors* por *stakeholders* verifica-se que, quanto alternando os descritores destinos, regiões, cidades ou territórios os resultados são exatamente os mesmos dos referidos no parágrafo anterior.

4.2.4 Marketing

Procedeu-se de forma similar ao já enunciado, para o fator marketing. Para tal utilizaram-se as seguintes palavras-chave:

- a) pesquisa 1 - *Internationalization of tourist destinations AND marketing*;
- b) pesquisa 2 - *Internationalization of tourist regions AND marketing*;
- c) pesquisa 3 - *Internationalization of tourist cities AND marketing*;
- d) pesquisa 4 - *Internationalization of tourist territories AND marketing*.

Nas pesquisas 1, 2 e 4 não foram encontrados documentos. Na pesquisa 3 foram encontrados dois documentos, tendo-se excluído um por não se enquadrar no domínio científico considerado e o outro por já integrar a amostra.

Tendo em conta estes resultados realizou-se nova pesquisa substituindo o descritor marketing por promoção ou comunicação, tal como a seguir se indica:

- a) pesquisa 5 - *Internationalization of tourist destinations AND promotion OR communication;*
- b) pesquisa 6 - *Internationalization of tourist regions AND promotion OR communication;*
- c) pesquisa 7 - *Internationalization of tourist cities AND promotion OR communication;*
- d) pesquisa 8 - *Internationalization of tourist territories AND promotion OR communication.*

Na pesquisa 5 identificaram-se dois documentos relacionados com o estudo da procura e a definição do perfil do turista, pelo que foram excluídos. A pesquisa 6 não produziu resultados, já que o documento identificado já tinha sido selecionado. Na pesquisa 7 identificaram-se quatro documentos, dos quais dois já integram a amostra e dois centram-se sobre o estudo da procura, pelo que não produziu novos resultados. A pesquisa 8 não produziu resultados.

Perante estes resultados procedeu-se a nova pesquisa substituindo os descritores *promotion or communication* por *information*. Não se encontraram novos documentos.

Em resumo, e quanto ao fator marketing, as pesquisas realizadas não acrescentaram novos documentos, face aos selecionados anteriormente.

4.2.5 Oportunidades

A pesquisa relativa ao fator oportunidades foi conduzida de acordo com os seguintes descritores:

- a) pesquisa 1 - *Internationalization of tourist destinations AND opportunities;*
- b) pesquisa 2 - *Internationalization of tourist regions AND opportunities;*
- c) pesquisa 3 - *Internationalization of tourist cities AND opportunities;*
- d) pesquisa 4 - *Internationalization of tourist territories AND opportunities.*

A pesquisa 1 identificou um documento sobre internacionalização de empresas. As pesquisas 2 e 4 não produziram resultados. Na pesquisa 3 identificou-se um documento que já integra a amostra.

Por estes motivos, refez-se a pesquisa bibliográfica utilizando as seguintes palavras-chave:

- a) pesquisa 5 - *Internationalization of tourist destinations AND business;*
- b) pesquisa 6 - *Internationalization of tourist regions AND business;*
- c) pesquisa 7 - *Internationalization of tourist cities AND business;*
- d) pesquisa 8 - *Internationalization of tourist territories AND business.*

A pesquisa 5 não conduziu a resultados. As pesquisas 6 e 7 produziram cada uma um resultado, que também já integra a amostra. Não foram encontrados resultados para a pesquisa 8.

Verifica-se que o descritor oportunidades não produziu novos resultados.

4.2.6 Identidade

Continuou-se a exploração da base de dados SCOPUS com a pesquisa relativa ao fator identidade. Para tal, utilizaram-se as seguintes palavras-chave:

- a) pesquisa 1 - *Internationalization of tourist destinations AND identity;*
- b) pesquisa 2 - *Internationalization of tourist regions AND identity;*
- c) pesquisa 3 - *Internationalization of tourist cities AND identity;*
- d) pesquisa 4 - *Internationalization of tourist territories AND identity.*

Relativamente à pesquisa 1 identificaram-se dois documentos que já integram a amostra. Na pesquisa 2 surgem os mesmos documentos identificados na pesquisa 1. Na pesquisa 3 surgem dois trabalhos, dos quais um já tinha surgido nas pesquisas anteriores e o outro é sobre internacionalização das universidades. A pesquisa 4 não conduziu a resultados.

Realizou-se nova pesquisa tendo por base os seguintes descritores:

- a) pesquisa 5 - *Internationalization of tourist destinations AND image OR brand;*
- b) pesquisa 6 - *Internationalization of tourist regions AND image OR brand;*
- c) pesquisa 7 - *Internationalization of tourist cities AND image OR brand;*
- d) pesquisa 8 - *Internationalization of tourist territories AND image OR brand.*

Na pesquisa 5 o único documento identificado já integra a amostra, verificando-se igual resultado na pesquisa 7. As pesquisas 6 e 8 não produziram resultados.

A pesquisa realizada em torno do fator identidade não contribuiu com novos documentos para a amostra.

4.2.7 Inovação

Continuou-se a exploração da base de dados SCOPUS com a pesquisa relativa ao fator inovação. Para tal, utilizaram-se as seguintes palavras-chave:

- a) pesquisa 1 - *Internationalization of tourist destinations AND innovation;*
- b) pesquisa 2 - *Internationalization of tourist regions AND innovation;*
- c) pesquisa 3 - *Internationalization of tourist cities AND innovation;*
- d) pesquisa 4 - *Internationalization of tourist territories AND innovation.*

Nenhuma das pesquisas anteriores produziu resultados. Por este motivo, substitui-se o descritor identidade por mudança, tal como se indica:

- a) pesquisa 1 - *Internationalization of tourist destinations AND change;*
- b) pesquisa 2 - *Internationalization of tourist regions AND change;*
- c) pesquisa 3 - *Internationalization of tourist cities AND change;*
- d) pesquisa 4 - *Internationalization of tourist territories AND change.*

Relativamente à pesquisa 5 identificaram-se dois documentos que já tinham sido excluídos anteriormente por se afastarem do tema em análise. As pesquisas 6 e 8 não produziram resultados. A pesquisa 7 revela dois documentos, tendo-se excluído um por versar o estudo da internacionalização de empresas e o outro por já integrar a amostra.

Em resumo, observa-se que a pesquisa bibliográfica relativa ao fator inovação também não produziu resultados.

4.2.8 Coordenação

Por fim, realizou-se a pesquisa relativa ao fator coordenação, tendo utilizado as seguintes palavras-chave:

- a) pesquisa 1 - *Internationalization of tourist destinations AND coordination;*
- b) pesquisa 2 - *Internationalization of tourist regions AND coordination;*
- c) pesquisa 3 - *Internationalization of tourist cities AND coordination;*
- d) pesquisa 4 - *Internationalization of tourist territories AND coordination.*

As pesquisas 1, 2, 3 e 4 não produziram resultados, pelo que se substituiu o descritor coordenação por colaboração ou cooperação, tal como se exemplifica de seguida:

Realizou-se nova pesquisa tendo por base os seguintes descritores:

- a) pesquisa 5 - *Internationalization of tourist destinations AND collaboration OR cooperation*;
- b) pesquisa 6 - *Internationalization of tourist regions AND collaboration OR cooperation*;
- c) pesquisa 7 - *Internationalization of tourist cities AND collaboration OR cooperation*;
- d) pesquisa 8 - *Internationalization of tourist territories AND collaboration OR cooperation*.

As pesquisas 5, 6 e 7 resultam num único documento, cada uma, que já integra a amostra. A pesquisa 8 não produziu resultados. Verifica-se que a pesquisa relativa ao fator coordenação não contribuiu com novos resultados para a amostra.

A sistematização da caracterização da totalidade dos documentos selecionados nas pesquisas sobre fatores de internacionalização apresenta-se no quadro B37. Esta fase da pesquisa contribuiu com mais 50 resultados para a amostra.

Quadro B37. Distribuição dos resultados de fatores de internacionalização por autor, ano, fonte, país e tipo de documento

Nº	AUTOR	TÍTULO	FONTE	PAÍS	TIPO
1	Badulescu, Hoffman, Badulescu e Simut (2016)	Local authorities' involvement in fostering Hungarian-Romanian cross-border cooperation in tourism	<i>Lex Localis</i>	Hungria Roménia	Artigo
2	Blasco, Guia e Prats (2014a)	Tourism destination zoning in mountain regions: A consumer-based approach	<i>Tourism Geographies</i>	Espanha	Artigo
3	Bernabé e Hernández (2016)	Turismo en Albarracín y Comarca: Acción pública local y dinámica reciente en clave de desarrollo turístico sostenible	<i>Anales de Geografía de la Universidad Complutense</i>	Espanha	Revisão
4	Bohlin, Brandt e Elbe (2016)	Tourism as a vehicle for regional development in peripheral areas – myth or reality? A longitudinal case study of Swedish regions	<i>European Planning Studies</i>	Suécia	Artigo
5	Booyens e Rogerson (2015)	Creative Tourism in Cape Town: An Innovation Perspective	<i>Urban Forum</i>	Africa do Sul	Artigo
6	Brouder e Ioannides (2014)	Urban Tourism and Evolutionary Economic Geography: Complexity and Co-evolution in Contested Spaces	<i>Urban Forum</i>	Canadá Africa do Sul Suécia Estados Unidos	Artigo
7	Clavé e Wilson (2017)	The evolution of coastal tourism destinations: A path plasticity perspective on tourism urbanisation	<i>Journal of Sustainable Tourism</i>	Espanha	Artigo

Fonte: Elaboração própria

Quadro B37. Distribuição dos resultados de fatores de internacionalização por autor, ano, fonte, país e tipo de documento (continuação)

Nº	AUTOR	TÍTULO	FONTE	PAÍS	TIPO
8	Ding, Qin, Lv e Liu (2014)	The research on the developing strategy of the culture industry of Sanya city in a view of city competitiveness	<i>WIT Transactions on Information and Communication Technologies</i>	China	Conference Paper
9	Panyik e Anastasiadou (2013)	Mapping the EU's evolving role in tourism: Implications of the new EU tourism competence	<i>Trends in European Tourism Planning and Organisation</i>	Portugal Reino Unido	Capítulo de livro
10	Escach (2016)	The role of city networks in the growing influence of baltic municipalities: The strength of weak ties	<i>Territoire en Mouvement</i>	França	Artigo
11	Escach e Vaudor (2014)	Réseaux de villes et processus de recomposition des niveaux: Le cas des villes baltiques	<i>CyberGeo</i>	França	Artigo
12	Estol e Font (2016)	European tourism policy: Its evolution and structure	<i>Tourism Management,</i>	Espanha Reino Unido	Artigo
13	Faludi (2016)	European integration and the territorial-administrative complex	<i>Geografiska Annaler, Series B: Human Geography</i>	Holanda	Artigo
14	Farmaki (2015)	Regional network governance and sustainable tourism	<i>Tourism Geographies</i>	Chipre	Artigo
15	Ferdinand e Williams (2013)	International festivals as experience production systems	<i>Tourism Management</i>	Reino Unido	Artigo
16	Getz e Page (2016)	Progress and prospects for event tourism research	<i>Tourism Management</i>	Canadá Reino Unido	Revisão
17	Gill e Williams (2014)	Mindful deviation in creating a governance path towards sustainability in resort destinations	<i>Tourism Geographies</i>	Canada	Artigo
18	Gomezelj (2016)	A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism	<i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>	Eslovenia	Revisão
19	Halkier e Therkelsen (2013)	Exploring tourism destination path plasticity: The case of coastal tourism in North Jutland, Denmark	<i>Zeitschrift fur Wirtschaftsgeographie</i>	Dinamarca	Artigo
20	Halkier, Kozak e Svensson (2014)	Innovation and Tourism Destination Development	<i>European Planning Studies</i>	Dinamarca Polónia Suécia	Editorial
21	Henderson (2017)	From rhetoric to reality? The ASEAN inter-governmental alliance and tourism	<i>Tourism Planning and Development</i>	Singapura	Artigo
22	Halkier (2013)	Tourism policy and knowledge processes in European tourism	<i>Trends in European Tourism Planning and Organisation</i>	Dinamarca	Capítulo de livro
23	Halkier (2010)	Eu and tourism development: Bark or bite?	<i>Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism,</i>	Dinamarca	Artigo
24	Hjalager (2012)	Innovation policies for tourism	<i>International Journal of Tourism Policy</i>	Dinamarca	Artigo
25	Ioannides, Halkier e Lew (2014)	Special issue introduction: evolutionary economic geography and the economies of tourism destinations	<i>Tourism Geographies</i>	Dinamarca Suécia Estados Unidos	Editorial
26	Jeuring e Haartsen (2017)	The challenge of proximity: the (un)attractiveness of near-home tourism destinations	<i>Tourism Geographies</i>	Holanda	Artigo
27	Komorowski (1998)	City marketing and the need of city success	<i>Czasopismo Geograficzne</i>	Polónia	Artigo
28	Lew (2014)	Special issue: Managing and adapting to global change in tourism places	<i>Tourism Geographies</i>	Estados Unidos	Editorial
29	Luo e Zhong (2016)	Knowledge diffusion at business events: A case study	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	China	Artigo
30	Ma e Hassink (2014)	Path dependence and tourism area development: the case of Guilin, China	<i>Tourism Geographies</i>	China Alemanha	Artigo
31	Makkonen e Williams (2016)	Border regions studies the structure of an "offbeat" field of regional studies	<i>Journal Studies, Science</i>	Dinamarca Reino Unido	Revisão

Fonte: Elaboração própria

Quadro B37. Distribuição dos resultados de fatores de internacionalização por autor, ano, fonte, país e tipo de documento (continuação)

Nº	AUTOR	TÍTULO	FONTE	PAÍS	TIPO
32	Nilsson, Eskilsson e Ek (2010)	Creating cross-border destinations: Interreg programmes and regionalisation in the Baltic Sea area	<i>Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism</i>	Suécia	Artigo
33	Olsson (2016)	Canals, rivers and lakes as experiences capes -destination development based on strategic use of inland water	<i>International Journal of Entrepreneurship and Small Business</i>	Suécia	Artigo
34	Pechlaner e Raich (2006)	Europe as tourist destination. Governance of spatial competitive units of international tourism	<i>Zeitschrift fur Wirtschaftsgeographie</i>	Alemanha Itália	Artigo
35	Prokkola (2011)	Regionalization, tourism development and partnership: The European Union's North Calotte sub-programme of INTERREG III a North	<i>Tourism Geographies</i>	Finlândia	Artigo
36	Prokkola e Lois (2016)	Scalar politics of border heritage: An examination of the EU's northern and southern border areas	<i>Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism</i>	Finlândia Espanha	Artigo
37	Qian, Sasaki, Shivakoti e, Zhang (2016)	Effective governance in tourism development – An analysis of local perception in the Huangshan mountain area	<i>Tourism Management Perspectives</i>	China França Tailândia	Artigo
38	Rodríguez, Williams e Hall (2014)	Tourism innovation policy: Implementation and outcomes	<i>Annals of Tourism Research</i>	Espanha Nova Zelandia Reino Unido	Artigo
39	Rogerson e van der Merwe (2016)	Heritage tourism in the global South: Development impacts of the Cradle of Humankind World Heritage Site, South Africa	<i>Local Economy</i>	África do Sul	Artigo
40	Rovira (2016)	Cities on the map or in the tourist guide? Selling the city and sense of place	<i>Revista CIDOB d'Afers Internacionals</i>	Espanha	Artigo
41	Sanz-Ibáñez e Clavé (2014)	The evolution of destinations: towards an evolutionary and relational economic geography approach	<i>Tourism Geographies</i>	Espanha	Artigo
42	Sanz-Ibáñez, e Clavé (2016)	Strategic coupling evolution and destination upgrading	<i>Annals of Tourism Research</i>	Espanha	Artigo
43	Sarasa (2015)	Myth and strategies for a romantic destination: The city of Teruel (Spain)	<i>Cuadernos de Turismo</i>	Espanha	Artigo
44	Soares, Baidal e Gândara (2015)	The evolution of consolidated coastal tourist destinations. Comparative analysis of Balneario Camboriu (Brazil) and Benidorm (Spain)	<i>Anales de Geografia de la Universidad Complutense</i>	Brasil Espanha	Artigo
45	Spiering e van der Velde (2013)	Cross-Border differences and unfamiliarity: shopping mobility in the Dutch-German Rhine-Waal Euroregion	<i>European Planning Studies</i>	Holanda	Artigo
46	Szytniewski, Spierings e van der Velde (2017)	Socio-cultural proximity, daily life and shopping tourism in the Dutch-German border region	<i>Tourism Geographies</i>	Holanda	Artigo
47	Todd, Leask e Ensor (2017)	Understanding primary stakeholders' multiple roles in hallmark event tourism management	<i>Tourism Management</i>	Reino Unido	Artigo
48	Varró (2016)	Recognising the emerging transnational spaces and subjectivities of cross-border cooperation: Towards a research agenda	<i>Geopolitics</i>	Holanda	Artigo
49	Wise (2016)	Outlining triple bottom line contexts in urban tourism regeneration	<i>Cities,</i>	Taiwan	Artigo
50	Yang, Ge, Ge, Xi e Li (2016)	Determinants of island tourism development: The example of Dachangshan Island	<i>Tourism Management</i>	China	Artigo

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE 5 - CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA DOCUMENTAL

Quadro 1. Caraterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Badulescu, Hoffman, Badulescu e Simut (2016)	Estudo empírico no domínio da cooperação transfronteiriça , cujo principal objetivo é investigar o potencial e a eficácia dos programas de cooperação no sector do turismo, para identificar o nível de envolvimento das Autoridades regionais e locais na execução de projetos turísticos transfronteiriços. Visa, também, analisar a sustentabilidade futura dos projetos realizados neste âmbito. Para tal, foram inquiridos 49 representantes de entidades públicas regionais e locais, associações de turismo, ONGs, consultores, peritos e investigadores em turismo, da Hungria e da Roménia.	Inquérito aplicado a especialistas em cooperação e projetos turísticos transfronteiriços, constituído por 15 questões. Destas, 2 eram perguntas abertas, 2 questões foram formuladas em forma de matriz de múltiplas respostas e as restantes apresentadas em escala de <i>Likert</i> . A recolha de dados ocorreu entre outubro e novembro de 2015. O inquérito foi distribuído por 64 indivíduos, tendo-se recolhido 49 respostas, distribuídas da seguinte forma: 28 da administração pública; 7 investigadores; 6 de ONGs; 3 de gestores de empresas turísticas; 5 de consultores em turismo. Houve mais participantes da Roménia (34=69%) do que da Hungria (15=31%). Os dados foram tratados através de estatísticas descritivas (médias e percentagens) e apresentados por grupos de respondentes.	<p>- O nível de envolvimento dos inquiridos na cooperação transfronteiriça é baixo, já que o facto de os projetos atingirem os seus objetivos individualmente não significa que o desenvolvimento turístico transfronteiriço ocorra automaticamente como previsto. O envolvimento das entidades públicas é apreciado mas, apesar de lhes reconhecerem interesse pelos problemas das comunidades locais, consideram que se centram muito no êxito político de projetos de menor dimensão, faltando-lhes uma visão global e integrada dos desafios euro-regionais, associados à prossecução de facilidades e de infraestruturas para o desenvolvimento sustentável do turismo.</p> <p>- Os inquiridos atribuem diferentes prioridades ao tipo de turismo a desenvolver nas regiões transfronteiriças, observando-se alguma consistência na defesa de soluções mais tradicionais, em detrimento de soluções inovadoras, tais como parcerias entre entidades públicas e privadas. Por outro lado, os investigadores, consultores e gestores privados revelam preocupação com a redução de financiamento Europeu, com impacte direto na realização dos projetos, associada à ação política que atribuem às entidades públicas, especialmente as de âmbito regional, em detrimento da promoção de projetos de verdadeiro interesse turístico, sustentados nos recursos endógenos e nas expectativas dos consumidores.</p> <p>- Em síntese, a cooperação transfronteiriça pode ser facilitada pela semelhança cultural e de desenvolvimento socioeconómico das regiões vizinhas, bem como se as decisões forem descentralizadas e partilhadas com os atores locais, para que estes vejam o impacte da cooperação transfronteiriça na eficácia e eficiência dos projetos.</p>
Bannò, Piscitel e Varum (2015)	Estudo empírico sobre a avaliação da eficácia dos incentivos públicos , ao nível do financiamento atribuído para a internacionalização de regiões italianas. Foram analisados 1209 programas governamentais de investimento externo, procurando explicitar os determinantes de competitividade, com efeito na internacionalização. Para tal, compararam-se indicadores financeiros e não-financeiros de 20 regiões italianas (NUT-II), no período compreendido entre 2003 e 2008.	Os dados foram recolhidos em bases de dados de entidades oficiais italianas, sendo tratados através de análises econométricas. Os dados relativos à internacionalização externa referem-se a 20 regiões Italianas, no período de 2003 a 2008, definindo-se como variável dependente o grau de internacionalização de uma região, medido pelo número de projetos de investimento direto estrangeiro das empresas aí situadas. Procurou-se, também, comparar os indicadores entre regiões, visando salientar o grau de crescimento internacional e as assimetrias entre elas.	Verificam-se assimetrias regionais quanto ao grau de internacionalização das regiões estudadas, devido à dinâmica da interação entre o comportamento das empresas e as políticas públicas. Os resultados apontam pra a importância do capital humano nas opções estratégicas de internacionalização das empresas, através de investimento direto, sugerindo que as opções de internacionalização das empresas estão mais associadas às suas competências e conhecimento do que à existência de financiamento público disponível. Outro aspeto facilitador deste processo é a presença de empresas multinacionais estrangeiras na região. A criação de infraestruturas atrai estas multinacionais e facilitam a sua fixação nas regiões. É aqui que as políticas públicas podem ser um elemento facilitador da internacionalização das regiões, desde que se estabeleçam as dinâmicas regionais necessárias à interação entre estas e as empresas, sejam nacionais ou internacionais. Por estes motivos, considerou-se que os incentivos públicos são determinantes de internacionalização de regiões, quando criam condições ao investimento de empresas nacionais no estrangeiro ou são atrativos para empresas estrangeiras, principalmente através da criação de infraestruturas, participação em fundos de capital de risco, bem como outros incentivos alocados a nível regional. Verificou-se que estas medidas ajudam as empresas a superar as dificuldades financeiras e as incertezas relacionadas com o investimento direto no estrangeiro.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. Caraterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados (continuação)

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Bernabé e Hernández (2016)	Estudo empírico sobre a evolução do turismo rural em Espanha , pela análise do caso da Serra de Albarracín. A recolha de dados sobre os fundos públicos, atribuídos desde 1996, visou avaliar os efeitos da sua aplicação, no que concerne aos programas de promoção do turismo em espaço rural. Partiu-se do pressuposto de que existe uma clara divergência entre o objetivo das políticas públicas e o nível de desenvolvimento turístico da região, que reflete a necessidade de formação de todos os agentes que intervêm neste processo, no âmbito da Serra de Albarracín.	Estudo de caso da Serra de Albarracín, em Espanha, através de: - análise dos programas de desenvolvimento comunitário LEADER I, LEADER II e LEADER +; - análise dos Programas Turísticos do Estado, designadamente, Programa de Competitividade do Turismo Espanhol I e II (1992-1995 e 1996-1999), Programa de Qualidade Integral do Turismo s 2000-2006, Programa do Turismo Espanhol Horizonte 2020, Programa Nacional e Integral do Turismo 2012-2015 e Programa Horizonte 2020; - entrevistas semiestruturadas a 14 responsáveis das organizações implicadas nos projetos de desenvolvimento de turismo rural na região identificada.	Verificou-se que as políticas públicas analisadas refletem um impacto bastante heterogéneo no desenvolvimento turístico do país, contribuindo para a disparidade nas regiões em termos de qualidade e diversidade da oferta turística, com reflexos negativos na procura do turismo rural devido à crise financeira que o país atravessou. Por outro lado, as políticas de incentivo ao turismo rural continuam a ser marcadas por uma perspetiva assistencialista a zonas desfavorecidas, demonstrando desconhecimento sobre o verdadeiro objetivo deste tipo de turismo. Os investimentos em turismo rural revelam problemas estruturais associados a menor viabilidade financeira, por serem muito dependentes do turismo interno, exibirem pouca complementaridade na oferta e diversificação de serviços e grande dependência de subsídios externos. O município de Albarracín é considerado um caso de sucesso, comparado com o panorama nacional, tendo tido um aumento acentuado da oferta turística em toda a Serra, porque conjugou a oferta patrimonial da cidade de Albarracín com a diversidade de recursos naturais encontrados ao longo da montanha, recorrendo ao estímulo de alianças e parcerias locais. Todavia, a diversidade das estruturas, e das suas políticas, que atuam a nível da cidade e a nível da região dificultam o fortalecimento das parcerias e contribuem negativamente para o desenvolvimento turístico.
Blasco, Guia e Prats (2014)	Estudo empírico sobre a formação de redes e a consolidação de estruturas de governança em destinos transfronteiriços. Analisaram-se as estratégias adotadas no Vale de Cerdanya (Pirenéus), na fronteira entre a França e a Catalunha. O turismo emergiu nesta região após a criação de uma estrutura de governança transfronteiriça, em outubro de 2013, resultado de um acordo formal entre representantes dos setores públicos e privados dos 2 países. Definiram um novo plano estratégico de turismo para o Vale, que incluía a criação de uma marca conjunta, o desenvolvimento de produtos turísticos transfronteiriços, materiais promocionais e um <i>website</i> financiados por todos os parceiros da rede. Foi criada uma estrutura de Direção desta rede, responsável pela sua gestão ao nível operacional.	Estudo exploratório sobre processos de emergência da governança em destinos transfronteiriços. Os dados foram recolhidos através de 13 entrevistas abertas (7 do lado espanhol e 6 do lado francês), tendo sido ouvidos os responsáveis de municípios, empresas locais, DMO e outras personalidades representativas na região. O tratamento dos dados seguiu os princípios do paradigma construtivista, com a aplicação do método indutivo, que permitiu atribuir significado aos discursos emergentes e construir narrativas sustentadas nos temas pré-definidos no guião de entrevista. Por fim, e como garantia da fiabilidade dos resultados os fatores de governança identificados foram verificados por três peritos na matéria. Também foram analisados dados secundários, tais como: documentos, <i>flyers</i> , entre outros.	Identificaram-se os fatores que facilitam a construção de estruturas de governança de destinos fronteiriços, designadamente: semelhança institucional, relações de proximidade entre os interlocutores, liderança e empreendedorismo, papel dos atores e das instituições e serendipidade (<i>Serendipity</i>). Verificou-se que a proximidade regional facilita a semelhança institucional, tendo-se identificado semelhanças institucionais culturais, funcionais e organizacionais. À primeira associam-se a história e as características sociolinguísticas da região; à segunda os hábitos de consumo, gastronomia e rotinas quotidianas; nas semelhanças organizacionais integram-se as práticas organizacionais, os <i>stakeholders</i> e a sua organização em rede, destacando-se o papel dos indivíduos neste processo. Nas relações de proximidade salienta-se a importância dos laços existentes entre os atores e líderes locais, facilitadores do estabelecimento de compromissos sustentados na confiança necessária à formalização de estruturas em rede, refletindo-se na sua maior eficácia. A liderança surge como um fator decisivo. Verifica-se que as alianças entre os atores privados tendem a ser mais duradouras do que entre as entidades da administração pública. Por este motivo, sugere-se que as alianças estratégicas sejam organizadas pelo setor privado com o apoio da administração pública, já que a ação empreendedora parte do setor privado, ainda que a atribuição de recursos financeiros ou outros dependa, muitas vezes, da ação pública. Por outro lado, nem todos os atores privados são defensores da cooperação transfronteiriça, cabendo aqui à administração pública a gestão de recursos de estímulo à inovação e ao empreendedorismo, promovendo a competitividade do destino face à crescente concorrência, pelo apoio à iniciativa privada. O papel dos atores e das instituições neste processo visualiza-se na forma como emergem e são conduzidas as relações de poder. Aqui, a confiança é a condição fundamental do sucesso destas estruturas de governança, já que se afigura fulcral à negociação positiva dos interesses em jogo.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. Caraterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados (continuação)

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Blasco, Guia e Prats (2014) (continuação)			Todavia, apesar de existirem condições favoráveis à emergência destas estruturas de governança, ao nível das relações entre os atores organizacionais, modelos de liderança participativa, vontade de colaborar e realizar projetos conjuntos, os autores consideram que há fatores imprevistos, dependentes de condições que não se controlam e que introduzem variáveis de bloqueio destes processos. Estas variáveis estão, muitas vezes, associadas à singularidade dos destinos, embora os autores salientem que esta questão deverá ser alvo de investigação futura, já que estes resultados se referem ao estudo de um único caso.
Blasco, Guia e Prats (2014a)	Estudo empírico sobre a metodologia de definição dos limites dos destinos turísticos , em alternativa aos limites definidos administrativamente. Este método apoia-se no estudo dos padrões de consumo dos turistas em grandes regiões. Por outro lado, define como critério da delimitação do destino a medida da distância das viagens entre as diversas atrações turísticas, através do tempo de duração das mesmas. Os autores consideram que já existe investigação sobre este tema, mas em espaços mais limitados, tal como cidades, municípios ou parques temáticos. O método foi aplicado a uma grande região de montanha (Pirenéus), tendo-se identificado nove zonas turísticas, que diferem significativamente entre si, considerando-se que na área em estudo existem nove destinos turísticos distintos. Reconheceu-se que colocar o turista no centro desta questão, leva a pensar os destinos na perspetiva do cliente e da forma como estes se movimentam e consomem num determinado espaço, abrindo o caminho para um novo olhar sobre os destinos, através da análise dos padrões de comportamento dos consumidores.	Estudo de caso da região dos Pirenéus, tendo 4 fases de recolha e análise de dados. Na primeira fase, procurou-se caraterizar as informações e atrações existentes, para o qual foram analisados 50 guias turísticos sobre os Pirenéus, tendo-se selecionado 12. Retiveram-se os mais recentes, que versavam toda a região e que apresentavam rotas e informações mais completas para os turistas, em especial os que se interessam por atividade de montanha. Um dos critérios de classificação das atrações turísticas é o nível de atratividade; outro é a sua natureza. O nível de atratividade foi medido tendo em conta a qualidade da informação disponível sobre cada atração turística nos guias analisados e a classificação de estrelas atribuída pelos editores. Foram definidos 2 níveis de atratividade (1 e 2), tendo-se identificado 23 atrações de nível 1 e 298 de nível 2. Quanto à natureza das atrações foram consideradas 4 tipologias: turismo de natureza, entretenimento, SPA e bem-estar e sol e praia, em 187 municípios. Na segunda fase mediram-se as distâncias entre as atrações turísticas, calculadas através do tempo de viagem realizada por estrada. Os dados foram tratados segundo a matriz de <i>clusters (K-means)</i> , em SPSS, permitindo a análise de multivariáveis e a sua agregação em categorias homogêneas, seja por semelhança, seja pelas diferenças entre elas. Identificaram-se nove zonas cuja área apresenta um tempo médio de 1 a 2 horas de viagem, nas quais se verifica o mesmo padrão de consumo dos turistas.	Concluiu-se que, a área dos destinos definida em função da perspetiva dos turistas, neste caso dos seus padrões de consumo, é mais eficaz do que a divisão tradicional do território, que faz coincidir, usualmente, a área dos destinos com as fronteiras administrativas. Contudo, verificou-se que as DMO, públicas e privadas, podem ser um obstáculo a esta nova forma de organização do território turístico, tendo dificuldade em planejar e formular políticas e estratégias de marketing e de gestão conjuntas, no âmbito da cooperação transfronteiriça. Ou seja, os destinos, para estas entidades, são enquadrados nas regiões já existentes e não trabalhados como um território turístico que deve ser pensado na perspetiva do cliente e da oferta da experiência turística, o que coloca grandes desafios aos decisores públicos na forma como equacionam as políticas. Construindo os destinos em torno do potencial de consumo verifica-se que há atrações turísticas centrais, com grande capacidade de atratividade, que ligam outras que apresentam padrões de consumo similares, numa lógica de <i>hub-and-spoke</i> . É este tipo ligação entre atrações turísticas que deve delimitar os destinos não as suas fronteiras municipais, regionais ou internacionais. As 9 áreas turísticas encontradas revelam as seguintes características: são mais uniformes em termos de dimensão; todas elas são transfronteiriças, quer do ponto de vista regional, quer do ponto de vista internacional; partilham a cultura, a história e até a língua. Também se encontrou uma correlação alta e significativa entre a intensidade (capacidade de atratividade) e a especificidade (tipo de atração) das atrações turísticas com o número de unidades de alojamento. Concluiu-se que atrações de nível 1 agregam atrações de mais baixo nível e fomentam o crescimento de unidades de alojamento. Esta correlação não se verifica quando estas variáveis são tratadas no âmbito das divisões administrativas do território, pelo que, esta nova forma de organização dos destinos se afigura mais eficaz, na perspetiva da estruturação territorial do turismo. Por outro lado, os resultados também revelam que quanto mais as zonas turísticas se afastarem das atuais divisões administrativas maior é a concentração e relevância das atrações. Pelos motivos expostos, recomenda-se uma maior colaboração dos decisores públicos e privados no planeamento, definição de políticas turísticas e uma estratégia de marketing conjunta, de forma a construir destinos capazes de assegurarem a oferta da experiência turística.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. Caraterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados (continuação)

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Blasco, Guia e Prats (2014a) (continuação)		Na última fase foram calculados diversos indicadores para os destinos com os limites definidos administrativamente, bem como para as áreas propostas para a nova configuração de destinos, tais como: 1) número de fronteiras inter-regionais 2) número de camas; 3) número de habitantes; 4) número de atrações; 5) tipo de atrações; 6) variedade de atrações.	
Bohlin, Brandt e Elbe (2016)	Estudo empírico sobre o contributo das políticas turísticas da União Europeia para a diminuição das disparidades regionais do setor do turismo na Suécia. Estudo longitudinal sobre a evolução do número de dormidas em unidades de alojamento, no período compreendido entre 1992 a 2011. Visou-se compreender as alterações espaciais que ocorreram neste período e se estas têm impacto nas receitas de exportação, bem como se o número de dormidas apresenta uma distribuição uniforme entre as regiões.	Estudo de caso sobre a influência das políticas de turismo na variação do impacto económico do turismo, nas diferentes regiões suecas. A variável definida foi o número de dormidas em alojamentos turísticos, em 21 municípios suecos. Esta variável foi considerada uma variável <i>proxy</i> quanto ao efeito económico do turismo, considerando-se que o número de dormidas em estabelecimentos turísticos se encontra fortemente correlacionado com as despesas reais dos turistas. Os dados foram recolhidos junto do Instituto Nacional de Estatística do país. Alguns dos dados só estavam disponíveis ao nível da região e nem sempre têm em conta o facto de existirem empresas geograficamente multi-localizadas. Os dados foram analisados em duas etapas: na primeira fase teve-se em conta o quociente de localização, que permitiu avaliar a distribuição do número de dormidas em alojamentos turísticos por região; na segunda fase, este cociente foi relacionado com a nacionalidade dos turistas.	Os resultados sugerem que as políticas turísticas contribuíram para o crescimento do turismo rural na Suécia, ao contrário da opinião da população sobre este assunto. Contudo, apesar do financiamento para estimular e reforçar a capacidade competitiva das regiões rurais mais periféricas a tendência de concentração persiste, observando-se maior capacidade de atratividade das zonas urbanas. Por outro lado, verificou-se que o crescimento da oferta de alojamento não parece estar dependente só da atribuição de financiamento externo. Se esta relação se verifica nas regiões mais rurais e menos desenvolvidas já não explica o que se passa áreas metropolitanas, nas quais a oferta de alojamento continuou a crescer, apesar de terem recebido muito menos apoios financeiros do que as outras regiões do país. Uma explicação para este resultado parece ser o impacto no turismo do nível de desenvolvimento de outros setores de atividade, sugerindo que ainda não é o turismo a principal força motriz da competitividade dos territórios, mas que é uma consequência deste movimento. Nestas condições, contrariar a concentração da oferta turística é um desafio ao desenvolvimento sustentável do turismo nos nossos dias, para o qual desenhar as regiões turísticas em <i>clusters</i> , a partir de um aglomerado urbano capaz de agregar zonas rurais de proximidade poderá ser uma estratégia a considerar. Esta perspetiva deve sustentar a conceção de projetos turísticos, bem como os critérios de atribuição de incentivos financeiros.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. Caraterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados (continuação)

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Booyens (2016)	Estudo empírico sobre a importância da inovação e das redes na competitividade em turismo na província de Western Cape, na África do Sul. Procurou-se compreender o impacto da inovação no crescimento económico e desenvolvimento do turismo nesta região. A competitividade regional é analisada pelo estudo das capacidades de inovação das empresas locais, através da relação entre estas e o acesso ao conhecimento, bem como com o ambiente político de apoio à inovação. Os resultados desta investigação apontam para a necessidade de que a política regional se centre nas ligações estratégicas em rede, de forma a desenvolver o turismo como competência regional essencial ao reforço da capacidade de inovação das instituições locais. Esta reflete-se diretamente na sua competitividade e no crescimento económico da região.	Estudo de caso de uma província da África do Sul, visando analisar a relação entre a inovação empresarial local e a competitividade em turismo. Foi aplicado um inquérito a 156 empresas turísticas de Western Cape, procurando conhecer as suas atividades de inovação, no período compreendido entre 2010 a 2012. Também foram realizadas entrevistas aos principais atores turísticos, ao nível regional. O conceito de inovação foi definido de acordo com a recomendação da OCDE de 2005.	Os resultados demonstram que 60% das empresas inquiridas podem ser consideradas inovadoras, uma vez que contribuíram com novos produtos e introduziram novas e práticas de comercialização dos mesmos, no período em análise. Além disso, também foi observada inovação ao nível da administração pública, especialmente nas Agências responsáveis pela promoção e desenvolvimento do turismo, no que respeita à proteção ambiental. Mais do que estudar a inovação tecnológica, este estudo chama a atenção para ações de inovação estrutural e social tais como: inovação nos processos e práticas organizacionais, marketing, sustentabilidade ambiental e inovação de produtos. No entanto, salienta-se o facto de estas ações de inovação apresentarem maior concentração em meios urbanos, que também já são destinos mais consolidados, tal como na cidade do Cabo, Cape Winelands e Garden Route. Também é neste tipo de destinos que se localizam as empresas de maior dimensão, com mais recursos e que revelam maior capacidade de inovação, por contraste com empresas mais pequenas, que predominam nas regiões mais periféricas. Também se observa que as empresas de maior dimensão recorrem mais a consultoria ou a peritos externos, para fazer face aos desafios da concorrência dos mercados. Os autores realçam o facto de nos meios urbanos se terem identificado mais iniciativas da organização das empresas em <i>clusters</i> , do que nos meios rurais, o que explica a maior capacidade inovadora das primeiras. Por este motivo sugerem que a organização das empresas turísticas em rede pode ser uma estratégia para aumentar a sua capacidade inovadora e melhorar as suas práticas comerciais. Foram extraídos 3 fatores de inovação e competitividade, com impacto significativo no desenvolvimento económico das regiões turísticas, a saber: estímulo das redes e cooperação entre as empresas, foco nos produtos nucleares das regiões, no que é distintivo e representa a sua identidade e fortalecimento da capacidade de gestão das empresas locais.
Booyens e Rogerson (2015)	Estudo empírico sobre turismo criativo no âmbito do turismo urbano , na cidade do Cabo, na África do Sul. O desenvolvimento do turismo criativo nas cidades contribui para rejuvenescer a sua imagem, pela promoção de produtos culturais inovadores, ao nível de eventos e espetáculos que resultam da colaboração em rede entre as empresas criativas e os outros atores responsáveis pelas diversas infraestruturas urbanas. Este estudo demonstra que a inovação sustentada na autenticidade conduz ao desenvolvimento de produtos turísticos competitivos, com impacto na atratividade dos destinos.	Estudo qualitativo com base em 25 entrevistas a empresários, responsáveis por Agências de planeamento e desenvolvimento do turismo, artistas, comerciantes, gestores de centros criativos, operadores turísticos e especialistas da indústria turística, de Cape Town (cidade do Cabo, África do Sul), realizadas em 2013. Os dados foram recolhidos em três fases distintas. A primeira explora o conceito de turismo criativo, no âmbito das experiências criativas, espetáculos e espaços com potencial criativo, permitindo identificar produtos turísticos inovadores nas zonas urbanas e que contribuem para a sua regeneração.	Dos 25 inquiridos nesta investigação todos, menos um, concordaram que a Cidade do Cabo tem potencial turístico criativo significativo e que existem inúmeras oportunidades para sustentar o crescimento da indústria criativa, com impacto na economia do turismo. Contudo, referem, também, que o caminho percorrido neste domínio tem sido lento. São apontadas algumas propostas para incrementar o turismo criativo, tais como: organizar experiências culturais que incluam o contato direto com os moradores; requalificar as áreas urbanas mais degradadas com estruturas dirigidas para ações criativas, muito para além dos eventos ou outras mais tradicionais. Nestes centros criativos o que se pretende é criar condições nas quais os turistas vivam experiências participativas de aprendizagem do entorno sociocultural dos destinos que visitam. Estes espaços também devem promover o empreendedorismo e o emprego inclusivo. Por fim, os dados salientam a importância da ação coordenada entre os atores locais, para que as experiências, espetáculos, centros recreativos, entre outros, contribuam de forma harmoniosa para a construção e difusão de uma marca identitária do destino. Em síntese, o turismo criativo pode ser uma estratégia de regeneração dos destinos urbanos, quando partem dos recursos endógenos e da identidade local para desenvolver produtos e estruturas inovadoras e sustentam a atividade turística numa estratégia de marketing formulada na rede dos atores locais.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. Caraterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados (continuação)

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Booyens e Rogerson (2015) (continuação)		<p>A segunda promove a exploração dos produtos turísticos através de passeios organizados, ou visitas à casa dos moradores, nos quais se estimula a interação direta com os residentes, proporcionado a experiência turística pelo contato direto com a gastronomia, música e tradições locais, artes e ofícios, história, lendas e curiosidades da vida dos municípios. A terceira fase consistiu na realização das entrevistas.</p> <p>Os dados secundários (fase 1) e os dados primários (fase 2 e 3) foram analisados segundo a técnica de análise de conteúdo, que permitiu construir discursos e apontar caminhos sobre ações a desenvolver no âmbito do turismo criativo.</p>	
Booyens e Rogerson (2016)	<p>Estudo empírico sobre redes de inovação em turismo, na província do Cabo Ocidental, na África do Sul. Procura-se compreender a inovação turística, no âmbito da geografia do turismo, mapeando as redes locais de inovação, de forma a localizar as empresas inovadoras. Analisam-se, também, os processos de aprendizagem organizacional, decorrentes do comportamento das empresas quando se articulam em rede, bem como o contributo deste processo para a inovação em turismo.</p>	<p>Estudo de caso da província do Cabo Ocidental através da realização de entrevistas semiestruturadas. Foram entrevistadas 156 empresas turísticas, sobre as suas atividades de inovação, no período compreendido entre 2010 a 2012. Também foram entrevistados 11 líderes locais. Recolheram-se dados secundários de indicadores sobre as empresas inquiridas, relativos ao ano de 2010, que se encontram disponíveis no Eurostat.</p>	<p>A inovação em turismo tem de ser enquadrada em 3 níveis: organizacional, redes e sistema turístico. Quanto ao sistema turístico, verifica-se que a capacidade de inovação predomina nas regiões urbanas, onde se localizam empresas de maior dimensão e com mais recursos, pelo que se conclui que a concentração económica, a concorrência e a organização das empresas em <i>clusters</i> facilitam a inovação e ações criativas. No mesmo sentido, a inovação em marketing está mais desenvolvida nos meios urbanos. Por outro lado, a inovação nos meios rurais está diretamente associada à produção de produtos endógenos e à proteção ambiental. Identificaram-se poucas redes de inovação em turismo. As existentes funcionam com o apoio da administração pública. Contudo, os dados sugerem que as ligações em rede inter-regionais contribuem positivamente para a aprendizagem, a competitividade regional e a inovação. Em síntese, a inovação em turismo é considerada um fator de competitividade, quando conduz à inovação de produtos, de processos organizacionais, de ações de proteção e de conservação ambiental e estratégia de marketing. As redes foram consideradas importantes para a inovação em turismo, porque facilitam a transferência de conhecimento para e entre as empresas, sendo este processo mais eficaz quando os membros da rede se localizam em zonas de proximidade. Em terceiro lugar o sistema de inovação deve estar imbuído no sistema turístico, questionando os limites administrativos dos destinos.</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. Caraterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados (continuação)

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Brouder e Ioannides (2014)	<p>Revisão da literatura sobre a aplicação dos resultados da investigação produzida no âmbito da evolução da geografia económica às dinâmicas do turismo urbano. A análise baseia-se em estudos recentes sobre o turismo urbano, a partir de uma perspetiva evolutiva na qual se destacam os pontos fortes desta abordagem para o turismo nas cidades. Visa compreender a natureza dinâmica dos fluxos turísticos, bem como das interações entre estes e os <i>stakeholders</i>, identificando caminhos para o desenvolvimento deste tipo de turismo, já que os seus impactes económicos se fazem sentir em uma região mais alargada. O artigo conclui com uma lista de pistas para estudos de turismo urbano, ampliando o escopo além das métricas financeiras, que são dominantes no estudo do sucesso do turismo.</p>	<p>Análise documental dos estudos mais recentes sobre as 2 abordagens consideradas dominantes na investigação sobre este tema, nomeadamente: dependência da trajetória (<i>path dependence</i>) e coevolução. Em Economia evolutiva o conceito de dependência da trajetória explica a resistência à mudança e as dinâmicas que se formam para garantir que as estratégias e os processos se mantêm no caminho que foi previamente desenhado. Como se os sucessos, a aprendizagem ou os fracassos do passado consigam restringir o acesso a novas oportunidades ou formas de fazer. A resistência à mudança ao longo do tempo leva a que os custos com a transição para outra realidade sejam elevados, o que tem o efeito de reforçar aquilo que já é conhecido. A coevolução, por outro lado, aponta para os diversos caminhos que o turismo urbano pode seguir. É um processo bastante complexo porque os percursos turísticos chocam, muitas vezes, com outras estratégias de desenvolvimento económico, definidas para a mesma área territorial. Nas cidades esta questão ainda é mais premente, já que os projetos turísticos podem necessitar de espaços urbanos bastante apetecíveis para outro tipo de negócios, dando origem a conflitos de interesses nem sempre fáceis de gerir. Entre estes, salientam-se privatização de espaço público ou expropriação de espaço privado, estruturas de governança locais, ou restrições no acesso a espaços históricos que dificultam a atividade de vida diária dos residentes.</p>	<p>Verifica-se que grande parte dos estudos que analisam o impacte da evolução da geografia económica no desenvolvimento do turismo focam a coevolução em ambientes de natureza. Escassos são os estudos, neste domínio e em contextos urbanos. Este artigo identifica 6 áreas de orientação para desenvolver o turismo criativo nas cidades: 1) coevolução das empresas e do setor público para estruturas de governança do turismo urbano; 2) em vez de grandes projetos optar pela animação cultural sistemática e diversificada dos centros históricos; 3) promover a economia informal integrando atividades deste tipo na animação nos centros culturais das cidades, por exemplo, vendedores ambulantes, artistas de rua, bem como outras atividades de interesse que possam ser realizadas pela comunidade local; 4) criar redes de transferência de conhecimento entre atores turísticos e entre estes e os outros setores de atividade da cidade; 5) estimular um processo de “desvio consciente” ao que já se faz e ao que é conhecido, fomentando redes de <i>stakeholders</i> locais, centradas na inovação de atividades e produtos; 6) efeito multiplicador destas iniciativas e empresas criativas em regiões mais alargadas, levando à aplicação destas experiências em outros contextos, o que contribui para a ramificação desta nova forma de conceber o turismo.</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. Caraterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados (continuação)

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Clavé e Wilson (2017)	<p>Estudo empírico sobre o enquadramento da nova perspetiva de economia política cultural no estudo da evolução da economia e da cultura nas sociedades contemporâneas. Avalia a qualidade turística alcançada na cidade de Vila-Seca (Catalunha), relacionando-a com as políticas turísticas adotadas. Estudaram-se os efeitos da implementação destas políticas, avaliando o desempenho deste destino. Foi considerado desempenho do destino a relação entre o nível de regeneração urbana e de reestruturação turística com as políticas de turismo. Os conceitos de dependência da trajetória, plasticidade da trajetória e coevolução sustentaram a análise deste caso. Os impactes das ações implementadas refletem-se no caminho a seguir, em termos de políticas, estratégias e estruturas de governança consideradas adequadas para garantir a sustentabilidade do desenvolvimento turístico na região.</p>	<p>Estudo de caso sobre a evolução turística da cidade de Vila-Seca, localizada na zona costeira de La Pineda (Catalunha). A recolha de dados incidiu sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mapeamento dos <i>stakeholders</i> (governo local e regional, organizações da sociedade civil, ONG locais, membros da comunidade e representantes da indústria hoteleira e do comércio), bem como análise documental sobre a política regional; - identificação de momentos-chave relevantes para a compreensão da trajetória evolutiva deste destino, visando construir diversos cenários futuros; - entrevistas a seis responsáveis de entidades (administração pública e setor hoteleiro), selecionados entre as 18 identificadas na fase 1, por terem tido um papel predominante na formulação das políticas que sustentaram o caminho percorrido, quanto ao desenvolvimento turístico da região. <p>Os dados foram tratados segundo a técnica de análise de conteúdo, cujos temas e categorias foram construídos tendo por referência os objetivos da investigação.</p>	<p>A explicação da evolução de destinos turísticos, pela análise do caso em estudo, apoiou-se no conceito de plasticidade da trajetória (<i>path plasticity</i>), considerando que este é um destino de massas consolidado. Também se procura interpretar os processos inerentes à transformação e regeneração urbana, decorrentes do desenvolvimento do turismo, e como esta trajetória económica e cultural pode quebrar rotinas ao percurso predefinido, desencadeando cenários alternativos e múltiplas linhas de ação em resposta aos desafios com que a região se vai deparando. A importância de integrar conhecimento vindo do exterior é, claramente, um dos fatores que mais contribuiu para a transformação urbana e social desta cidade. De facto, observou-se que a existiu uma preocupação política com o planeamento do crescimento e diversidade da indústria turística, bem como se criaram estruturas de governança locais para garantirem a qualidade da evolução da oferta turística ao nível urbano, social, ambiental e cultural. A avaliação da implementação das diferentes estratégias ao longo do tempo, pela análise de acontecimentos relevantes, demonstrou que o êxito do percurso percorrido se deve à plasticidade de soluções encontradas, que permitiram alterar as trajetórias económicas e culturais com respostas flexíveis, de acordo com as exigências dos desafios que foram encontrando. Outro aspeto que contribuiu para este resultado foi a associação em rede dos diversos <i>stakeholders</i>, cujo trabalho colaborativo e contínuo se tem refletido na melhoria das condições e estruturas urbanas, consideradas a garantia da qualidade e do sucesso do turismo nesta cidade. Em 2011 foi publicada a primeira fase deste estudo. Numa primeira fase, foram constituídos 3 grupos de estudo: os que conhecem bem a cidade, independente de serem ou não residentes, nacionais ou internacionais; os que só têm uma relação ocasional e esporádica com a cidade e os que não conhecem a cidade. Considerou-se que a imagem percebida deste último grupo foi sendo construída através de informação veiculada por ações publicitárias e de marketing, mostrando que o fator cultural é o que tem mais influência na construção de uma imagem positiva da cidade e faz as pessoas sentirem-se mais próximas desta.</p>
De Noni, Orsi e Zanderighi (2014)	<p>Estudo empírico sobre a relação entre a percepção da qualidade de vida urbana e a capacidade de atração de jovens talentos, nacionais e internacionais, tais como: atletas, empresários, trabalhadores altamente qualificados, entre outros. Identifica os atributos cruciais ao nível da comercialização e práticas de gestão dos serviços sociais, de saúde, de segurança, culturais, ambientais e de turismo, bem como as suas implicações na imagem percebida sobre a cidade de Milão.</p>	<p>Privilegiam-se metodologias quantitativas, tendo-se recolhido os dados através da aplicação de um questionário. A amostra é constituída por 574 indivíduos, com idades compreendidas entre os 25 e os 45 anos. Os dados foram tratados através de análises fatoriais confirmatórias (modelo de equações estruturais), que permitiram extrair os atributos da imagem da cidade de Milão, que influenciam a capacidade de atrair jovens talentos. Um destes atributos é a imagem percebida da marca da cidade, construída através do plano de comunicação da mesma. Outro atributo é o nível de desenvolvimento socioeconómico da cidade, medido através da avaliação do nível de qualidade de vida nas cidades europeias, apresentado nos estudos que conduzem aos <i>rankings</i> internacionais.</p>	<p>Foram identificados 5 atributos sobre a qualidade de vida das cidades que contribuem para uma imagem positiva da sua marca. São eles: qualidade da saúde, educação, serviços sociais, recursos turísticos e culturais, nível de internacionalização. A percepção de uma imagem positiva sobre estes atributos reflete-se na maior capacidade de as cidades atraírem empresários e trabalhadores altamente qualificados. Pelo contrário, o desenvolvimento económico, qualidade ambiental e existência de espaços verdes revelaram ser um fatores pouco valorizados pelos inquiridos, enquanto critérios com influência na decisão da escolha do local onde residir. As atividades culturais estão significativamente relacionadas com os negócios, pelo que é um fator de atratividade das cidades bastante valorizado. Este fator também se relaciona positivamente com a emergência de redes, porque facilita o conhecimento e o convívio não-formal entre os empresários e trabalhadores em geral, contribuindo para a promoção de relações interpessoais. Este fator mostrou correlações positivas tanto para os turistas como para os residentes inquiridos. Os não-residentes valorizam mais os serviços de saúde e outros apoios sociais do que as oportunidades de negócios, permitindo diferenciar áreas de intervenção consoante se pense na cidade para viver, trabalhar ou estudar. Esta informação é crucial para o desenvolvimento de estratégias e campanhas de marketing diferenciadas.</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. Caraterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados (continuação)

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
De Noni, Orsi e Zanderighi (2014) (continuação)	Explicita-se como a inovação pode afetar positivamente a qualidade de vida urbana e como esta pode ter impacto na perceção de uma imagem positiva sobre segurança ou oportunidades profissionais e culturais, com efeito na atração de turistas ocasionais ou na fixação de residentes. Em suma, aumentar a capacidade competitiva de Milão e a sua internacionalização, passa por dar visibilidade aos benefícios associados à qualidade de vida urbana, para que este tipo de imagem seja percecionado e reconhecido, tanto pelos visitantes como pelos residentes.	A qualidade de vida da cidade foi definida pela qualidade dos serviços de saúde, sociais, culturais, nível da capacidade turística, nível de segurança, qualidade ambiental, desenvolvimento económico, nível de internacionalização, qualidade da educação. O nível da qualidade percebida foi definido como o nível de atratividade da cidade para jovens empresários, empresários internacionais e pessoas com formação altamente especializada.	Todavia, verifica-se que a educação e a cultura são fatores positivos e valorizados pelos diversos tipos de públicos inquiridos. Em síntese, os dados sugerem que as entidades de ensino e de investigação também contribuem para a internacionalização das cidades, em paralelo com as oportunidades de negócios. Uma vez que diferentes públicos revelam interesses diversos recomenda-se que as estratégias de marketing sejam diferenciadas por segmentos de mercado.
Escach e Vaudor (2014)	Estudo empírico sobre redes em turismo , visando perceber o nível de envolvimento dos responsáveis dos municípios da região báltica, na cooperação em redes internacionais. Analisaram-se as redes internacionais constituídas por cidades que implementaram projetos apoiados pelo Programa Comunitário INTERREG IV. A análise cartográfica permitiu determinar a dimensão de cada município, considerando-se este um dos fatores que permite explicar a existência de um grande número de redes internacionais nesta região. Ou seja, para acederem a incentivos internacionais e cumprirem as políticas comunitárias, estas cidades de pequena dimensão e com poucos recursos, sentem-se obrigadas a cooperar com as cidades vizinhas, visando ganhar escala.	Visando estudar a integração dos municípios bálticos nas dinâmicas transnacionais e, por isso, em diferentes níveis geográficos, elaborou-se uma base de dados que reúne informação de dois tipos: da natureza das diferentes redes institucionais e de 15 projetos financiados pelo Programa INTERREG IV. Os 354 municípios analisados eram de pequena ou média dimensão, oscilando o índice populacional entre os 130.000 e os 35.000 habitantes. Apesar de a base de dados inicial conter informação sobre todos os municípios, só foram selecionados 87 para a realização deste estudo, tendo em conta os seguintes critérios: pertencerem a pelo menos 2 redes bálticas e terem, no mínimo, 10.000 habitantes. Paralelamente, analisaram-se os dados noutra grupo, constituído por 43 municípios de maior dimensão e que participavam, pelo menos, em 3 redes bálticas, demonstrando um maior envolvimento no trabalho em cooperação. De seguida procedeu-se à análise de 82 redes institucionais europeias, recorrendo a fontes secundárias, que incluem 74 projetos financiados pelo Programa INTERREG IV, localizadas e que integram as seguintes cidades: Berlim, Helsínquia, Estocolmo, Copenhaga, Riga e Malmo, Vilnius, Tallinn, Hamburgo, Varsóvia e Bremen.	O estudo das redes de cidades bálticas permite a análise da interface entre a economia mundial e a política europeia. O envolvimento das cidades em diversas redes, e o seu mapeamento, foram analisados à luz do conceito de integração (número de redes a que pertencem) e o nível de cooperação (definido pelo grau de envolvimento nas redes). Verifica-se que os municípios do norte de Alemanha são os que mais se associam em rede, seguidos da Polónia, Finlândia e Suécia. Os dados revelam que as principais redes e o maior envolvimento neste trabalho estão associados, principalmente, a municípios urbanos, pelo que a concentração é maior nas cidades. Também os municípios que se situam mais próximos da costa exibem uma atividade mais intensa no trabalho em rede e na cooperação internacional. As redes institucionais resultam no incremento da cooperação sustentável e decorrem do envolvimento dos líderes da administração pública na implementação dos diversos projetos. Concluiu-se que a metodologia de projeto é favorável à constituição e consolidação de redes, tanto nacionais, como internacionais. Esta metodologia de trabalho também mantém, no longo prazo, relações de solidariedade que ajudam a responder às tensões e às dificuldades e viabilizam alcançar oportunidades, a que as entidades individualmente não teriam acesso. A partilha de recursos humanos ou materiais é um fator que explica a sucesso dos projetos analisados e os resultados alcançados. Este estudo coloca em questão o papel do Estado na recomposição dos níveis de análise, local, nacional ou internacional, que não só uma questão de redimensionamento dos municípios mas, sobretudo, de atribuir maior autonomia na tomada de decisão em projetos que se desenrolam no plano internacional. Os níveis a que as decisões se colocam, neste contexto, desencadeiam problemas decorrentes da diferença de legislação entre os países envolvidos, o que implica o envolvimento de várias estruturas governamentais nas decisões. Estes municípios para implementarem estes projetos necessitam de se associarem para ascenderem ao nível regional, mas, em simultâneo, têm de respeitar os níveis de decisão definidos administrativamente.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. Caraterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados (continuação)

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Farmaki (2015)	<p>Estudo empírico sobre a avaliação da eficácia da ação em rede das entidades públicas regionais de Chipre responsáveis pela gestão e promoção do turismo. Considera-se que as Organizações Regionais de Turismo (RTO) constituem um tipo de rede que garante a sustentabilidade do turismo no país. A sustentabilidade do turismo é medida pela eficácia da gestão das RTO, bem como pela eficácia da gestão da rede de entidades. Procura-se compreender se existe alguma ligação entre o conceito de governança e o de sustentabilidade, acrescentando conhecimento sobre as dinâmicas sociais que sustentam estas estruturas de governo, bem como sobre a sua capacidade de influência das políticas seguidas.</p>	<p>Adotou-se uma metodologia qualitativa e exploratória, tendo-se iniciado com uma revisão da literatura dos principais estudos sobre a relação entre governança e redes em turismo. Esta análise visou identificar os facilitadores do trabalho em rede. De seguida, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com os <i>stakeholders</i> considerados mais relevantes no setor do turismo de Chipre. A seleção dos sujeitos teve em conta a sua experiência no turismo e a sua posição hierárquica nas RTO, procurando que estivessem representados os diversos setores da atividade turística, incluindo entidades públicas, privadas, de ensino e ONG. Na fase preliminar realizaram-se 16 entrevistas, no período compreendido entre março de 2012 a março de 2013. De maio a junho de 2013 foram realizadas entrevistas adicionais, sendo o total de 24. As entrevistas foram tratadas segundo técnicas indutivas e dedutivas de atribuição de sentido aos discursos recolhidos. As entrevistas foram conduzidas de acordo com um guião constituído por perguntas abertas, procurando recolher a opinião dos entrevistados sobre as dimensões da governança (envolvimento na estrutura, prestação de contas da atividade pública e privada, transparência, relações de poder e eficiência das estruturas de desenvolvimento turístico), e sobre as características da rede (estrutura, patilha de objetivos e de benefícios, participação, liderança e estrutura de financiamento da rede).</p>	<p>O estudo da relação entre o modelo de governança e as redes institucionais levou à análise do conceito de sustentabilidade do turismo, tendo-se identificado um conjunto de fatores com impacto neste domínio, decorrentes da ação das RTO. A governança tem sido identificada como um dos fatores mais importantes na promoção do turismo sustentável. À medida que se vão formalizando estruturas de governança em rede, a atenção deve ser desviada para o estudo da eficácia dessas parcerias, tendo-se verificado que quanto mais eficaz é esta estrutura mais se desvanece a eficácia da ação das RTO. Ou seja, as RTO exercem a sua ação na dependência dos operadores turísticos estrangeiros, refletindo-se esta na gestão de interesses mútuos marcados por objetivos económicos, nem sempre alinhados com os objetivos das regiões no plano da sustentabilidade turística. O artigo conclui com a premissa de que a governança em rede não pode ser entendida à margem dos fatores socioculturais, económicos e ambientais do contexto em que se move, bem como das relações verticais e horizontais que se estabelecem em diferentes níveis, tais como o regional, o nacional e o internacional.</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. Caraterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados (continuação)

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Ferdinand e Williams (2013)	<p>Estudo empírico sobre o do processo de internacionalização de festivais, baseado num estudo de caso do carnaval de Trinidad e Tobago, nas Caraíbas. Com base na análise da origem destes carnavais e da sua história ao longo do tempo, associada a entrevistas a líderes locais, averiguou-se a trajetória de internacionalização para a América do Norte, destes eventos promovidos por pequenas ilhas da América Central. A importância económica destes eventos, que envolvem ativamente toda a comunidade, observa-se na criação de emprego, regeneração urbana e atratividade de turistas e de investimento estrangeiro. Estas atrações são muito importantes na internacionalização dos destinos, porque facilitam o acesso a mercados internacionais, mesmo quando os destinos têm poucos recursos e menor capacidade competitiva. No entanto, a reflexão sobre este tema identifica a necessidade de melhorar a estrutura existente de organização destes eventos, atribuindo-lhe uma dimensão turística, para que o processo de internacionalização do destino se consolide.</p>	<p>Estudo de caso dos carnavais de Trinidad e Tobago, nas Caraíbas, tendo a recolha de dados ocorrido em duas fases. Em primeiro lugar realizou-se uma pesquisa junto de fontes secundárias, visando caraterizar a evolução histórica destes eventos, bem como a sua ligação a outros carnavais realizados noutros países. Na segunda fase, fizeram-se entrevistas aos organizadores destes eventos, mais especificamente, do carnaval de Notting Hill e do carnaval de Barbados Crop Over Festival, tendo recolhido as “vozes” de artistas, empresários, técnicos e comissão organizadora. Foram realizadas 18 entrevistas, no período compreendido entre maio de 2010 e novembro de 2011. O guião da entrevista, construído a partir da revisão da literatura, foi testado num <i>workshop</i> sobre o carnaval, tendo sido melhorado com a inclusão das sugestões dos participantes. Os inquiridos forma selecionados por participarem nos maiores carnavais realizados nestas ilhas. As entrevistas foram realizadas presencialmente e incidiram em três temas: (i) caraterização da relação entre estes festivais e outros que se realizam no mundo, isto é, ligações com eventos semelhantes, nacionais ou internacionais; (ii) <i>benchmarking</i> para perceber os mecanismos de internacionalização deste tipo de festivais; (iii) explicitar a interação entre as atividades do evento e a sua sequência temporal, para perceber como medir e interpretar os resultados. Os dados recolhidos nas entrevistas foram tratados segundo a técnica de análise de discursos, através de mapas concetuais e de <i>sensemaking</i>, o que permitiu criar narrativas com sentido, clarificadoras do potencial destes festivais para a internacionalização dos destinos.</p>	<p>Os carnavais de Trinidad e Tobago são importantes manifestações culturais que combinam diversas atrações locais, das quais se destaca a música. Estes eventos são organizados por uma estrutura nacional (Comissão Nacional do Carnaval Fundação Nacional do Carnaval), que se articulam com as estruturas organizativas locais, garantindo a semelhança das atividades festivas que ocorrem nas diferentes ilhas, mas sem inibir a singularidade de cada evento que resulta do modelo de governança local. Estes festivais criam trabalho para a população durante todo o ano, tendo impulsionado a participação de alguns destes artistas em eventos internacionais, tais como, Jogos Olímpicos, festivais de música, entre outros. Além de estimularem o empreendedorismo nacional, os contactos que estes festivais originam têm facilitado a penetração dos empresários em mercados internacionais, criando filiais no Reino Unido e Estados Unidos. A constatação dos reflexos dos carnavais analisados justifica a premissa de que estes não devem ser tratados como eventos isolados, já que desencadeiam redes de ligações que permitem a internacionalização dos negócios e a captação de turistas estrangeiros, bem como este tipo de carnaval, e enquanto produto, tem sido exportado para diferentes partes do mundo. Em síntese, pode-se concluir que estes festivais constituem uma alternativa de desenvolvimento turístico, com impacto ao nível socioeconómico. No entanto, pra garantir que o processo de internacionalização se consolide urge promover uma estratégia de qualificação dos recursos humanos, otimizar a combinação dos serviços locais e incrementar a indústria cultural, sustentados numa estrutura de governança que dê continuidade a este processo e mantenha vivas as ligações destes festivais com os seus congéneres internacionais. Esta estrutura deverá ser responsável pela monitorização da qualidade da produção gastronómica, musical, de artesanato ou de outros artefactos, bem como pela implementação de estratégias de marketing, conducentes à consolidação de uma marca apoiada na identidade do território.</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. Caraterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados (continuação)

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Freestone (2007)	<p>Estudo empírico sobre a evolução dos modelos de planeamento urbano, estudados pela técnica do <i>appreciative inquiry</i>, que permite planear e implementar cenários futuros, delineados a partir das experiências positivas vividas com a avaliação das soluções implementadas. Procurou-se, também, comparar os efeitos do planeamento urbano organizados em torno dos conceitos <i>beautiful, city</i> e cidade-jardim, em cidades dos Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Austrália e Nova Zelândia. A opção urbanística depende da perspetiva dominante entre os líderes públicos, ou seja, integrar a paisagem rural nas cidades, a partir de um elemento arquitetónico central (cidade-jardim) ou planear as cidades acentuando o seu aspeto monumental aliado à organização dos espaços tendo em vista facilitar o quotidiano dos cidadãos (<i>beautiful city</i>)</p>	<p>O <i>appreciative inquiry</i> visa obter resultados que se apoiam nas contribuições positivas das pessoas e das suas práticas, utilizando perguntas apreciativas como ferramenta para identificar e entender as forças dos sistemas sociais aliadas às melhores oportunidades e expectativas das pessoas, visando a construção de uma visão de futuro partilhada. Para tal, é fundamental o envolvimento dos líderes e dos restantes atores sociais, com responsabilidades na vida organizacional e territorial dos destinos, num processo de construção positiva da mudança. O processo consiste em quatro etapas, designado ciclo dos “4-Ds”: <i>Discovery</i> (descoberta), <i>Dream</i> (sonho), <i>Design</i> (planeamento) e <i>Destiny</i> (destino). A fase da descoberta obriga a uma reflexão sobre os momentos de glória da vida através de intervenções que se institucional e dos destinos, que permite identificar os pontos fortes. Na fase do sonho procura-se construir uma visão de futuro partilhada. No momento do planeamento sistematiza-se essa visão de futuro em planos de ação: Na fase de destino o grupo equaciona qual a forma de organizar o trabalho que mais se adequa à trajetória de mudança definida.</p>	<p>O planeamento e construção de cidades bonitas está subjacente a uma estrutura política autoritária, com poder para arrasar o espaço construído, substituindo-o por outro que obedece ao novo traçado de acordo com este conceito arquitetónico. Vejamos, a título de exemplo, o que ocorreu com grandes cidades na China. Os elevados custos, reais e percebidos, deste estilo de desenvolvimento urbano geram sentimentos hostis das estruturas de governança locais. Por estes motivos, os defensores desta perspetiva tentam acentuar os seus benefícios na organização da vida diária das populações, pela melhor gestão do movimento do fluxo de pessoas e de tráfego. Daqui decorre a necessidade de implementar campanhas promocionais e publicitárias que fomentem a adesão da comunidade a estes projetos, tais como: educação comunitária, através de palestras públicas e notícias nos meios de comunicação social; outra estratégia foi pedir à comunidade que participassem no embelezamento dos espaços, pela plantação de árvores e construção de jardins; outra ação foi aumentar os poderes de decisão e de intervenção dos conselhos locais; em quarto lugar procedeu-se ao planeamento do conteúdo dos espaços em mudança, em diferentes níveis, local, estadual e nacional; em quinto lugar criaram-se conselhos consultivos que integravam arquitetos e outros especialistas destas matérias; por último, criaram-se estruturas a diferentes níveis, de forma a descentralizar a liderança e a tomada de decisão. Em conclusão, os 2 modelos de planeamento urbano mostram-se pouco eficazes na melhoria da qualidade de vida dos residentes, porque o bem-estar social e habitacional em torno dos espaços reabilitados não se reflete em benefícios para estes, já que a aquisição de habitação nestes espaços se torna de tal forma elevada, que empurra os residentes para aglomerados habitacionais na periferia. Não se elimina o problema dos centros periféricos das cidades; o que acontece é que estes são deslocados para outros locais.</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. Caraterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados (continuação)

Dimensões de fatores de internacionalização de destinos turísticos: Um modelo sistémico

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Getz e Page (2016)	<p>Revisão da literatura sobre o turismo de eventos enquanto área de estudo, atualizando o conhecimento sobre esta temática, sistematizado numa publicação deste autor, em 2008. Tem por objetivo apresentar um quadro de conhecimento que explicita a importância dos eventos para o turismo, bem como um guia de análise dos eventos e do seu modelo de gestão.</p>	<p>O estudo dos eventos turísticos tem cerca de uma década, verificando-se que a investigação, neste domínio, tem vindo a crescer desde o ano de 2007. O autor publicou em 2008 um estudo de revisão da literatura sobre este tema, que sustenta a presente investigação. Foram identificadas cerca de 15000 publicações na base bibliográfica SCOPUS, no período compreendido entre 2008 e 2014, pesquisados com as palavras-chave “evento” e “turismo”. A análise dos documentos estruturou-se em três secções: (i) a primeira diz respeito ao estudo conceitual do turismo de eventos, do ponto de vista epistemológico e ontológico, visando construir um modelo de eventos turísticos; (ii) a segunda fase incidiu na identificação das revistas mais importantes nesta matéria, organizando as suas publicações por tipo de evento, designadamente, eventos de negócios, desportivos, festivais e de entretenimento); (iii) por fim, apresenta-se um modelo sistémico do turismo de eventos, onde se realça a experiência turística, a motivação, o planeamento, a investigação e a gestão dos eventos.</p>	<p>Concluiu-se que os eventos são uma área de estudo cada vez mais interdisciplinar, presente nas revistas específicas de turismo e hotelaria, mas também em revistas científicas das áreas da medicina, história, planeamento, entre outras. Foram definidas 3 abordagens dos eventos: os eventos turísticos propriamente ditos, a gestão dos eventos e a investigação sobre eventos. Foram considerados eventos: (i) festivais e cultura, nos quais se enquadram as comemorações, os eventos religiosos, os desfiles, as peregrinações e o carnaval, realizando-se em museus e galerias, centros de artes e espaços para festivais; (ii) entretenimento, tais como, concertos, cerimónias, <i>shows</i>, galas, organizados em espaços para concertos, teatros, locais ao ar livre, ruas, entre outros; negócios, que incluem congressos, reuniões ou encontros corporativos, feiras, mercados ou outro tipo de atrações e se realizam nos centros de congressos e de convenções, hotéis e mercados; desporto para ligas profissionais, encontros de amadores, torneios e outras atividades desportivas recreativas, realizados em estádios e todas as estruturas fechadas ou ao ar livre para a prática desportiva profissional, amadora ou recreativa). Os eventos, quanto à sua dimensão, foram classificados como: locais, podendo ser periódicos ou ocasionais, revelando pouca procura turística e baixo valor para o turismo; regionais, com valores médios tanto quanto à procura como quanto ao impacto no desenvolvimento do turismo; eventos periódicos com marca registada, desencadeiam elevada procura e elevada rentabilidade económica e grandes eventos, que apesar de serem ocasionais, também geram grande procura e revelam-se de grande importância para o desenvolvimento do turismo. O valor do evento para o turismo foi medido pelo número e tipo de turistas que atraem, pelos gastos turísticos, pelos benefícios económicos em geral, pelo potencial de crescimento, pela cota de mercado, pela qualidade e imagem, pelos benefícios para a comunidade e pelo controlo dos impactos ambientais negativos. Quanto à gestão dos eventos, apresenta-se um conjunto de tipologias nas quais os profissionais desta área podem desenvolver uma carreira, designadamente: (i) facilitador ou coordenador do evento, dedica-se à recolha de financiamento, divulgação e promoção do evento, denotando conhecimento e experiência profissional na organização de convenções, encontros desportivos, etc); (ii) gestor de eventos enquanto produto turístico centra a sua ação na gestão de uma rede de <i>stakeholders</i> e estabelece parcerias com regiões nas quais decorrem eventos similares, visando acrescentar valor ao turismo da região; (iii) planeamento de eventos turísticos, visando desenvolve funções na elaboração de uma estratégia para o destino associada à construção de uma marca que reflita a identidade da região; (iv) analistas de políticas de eventos turísticos e investigação, trabalham com os decisores públicos para facilitarem a organização de determinados eventos e fazem investigação e estudos sobre esta matéria; (v) licitadores de eventos, apoiam as licitações ou as candidaturas a grandes eventos, elaborando os projetos, análise de riscos e acompanhamento das negociações; (vi) organizadores de eventos tratam da gestão dos principais serviços de apoio à realização do evento, tais como, viagens e logística, estadia, acolhimento dos participantes, gestão de contactos, entre outros. Em síntese, os eventos afiguram-se como um setor cada vez mais importante para o desenvolvimento do turismo, constatando-se que as tendências futuras se irão focar na organização de eventos de especial interesse para o turismo, na avaliação dos eventos propriamente ditos, bem como nos seus impactos, na sustentabilidade deste setor e na formação e investigação neste domínio</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. Caraterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados (continuação)

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Makkonen e Rohde (2016)	<p>Revisão da literatura sobre a definição de sistemas de inovação regionais transfronteiriços (CBRIS). Este conceito tem sido estudado à luz da economia e da geografia, no âmbito da dimensão e das relações de proximidade. Neste artigo procura-se apresentar uma análise mais abrangente das políticas implementadas, tendo em vista uma reflexão sobre a eficácia da integração destas regiões. O objetivo final foi desenhar um perfil de sistema de inovação regional transfronteiriço caracterizado por sete subsistemas: políticas regionais, exploração e aplicação do conhecimento, fatores sociais e organizacionais, conceção de conhecimento, sistemas regionais de inovação em outras áreas, sistema nacional de inovação e internacionalização das organizações.</p>	<p>A revisão da literatura incidiu sobre documentos publicados na base bibliográfica SCOPUS, tendo sido considerados os que se encontravam disponíveis em língua inglesa, no domínio das ciências e humanidades e publicados até ao final de 2015. As palavras-chave utilizadas na pesquisa foram sistema regional e inovação e transfronteiriço. Esta pesquisa foi complementada pela aplicação de procedimentos semelhantes no <i>Google Scholar</i>. Foram constituídos três grupos temáticos: (i) estudos publicados antes de 2010, visando analisar os primeiros estudos sobre sistemas regionais de inovação; (ii) o segundo grupo de documentos foi organizado em torno da definição do conceito, bem como as contribuições para investigações futuras; (iii) o terceiro grupo inclui os estudos empíricos. A análise dos dados foi sustentada nas seguintes categorias: escala geográfica, objetivo, tipo de proximidade, dimensões e principais conclusões.</p>	<p>Os resultados sugerem existir alguma incompatibilidade epistemológica entre os estudos empíricos e as análises concetuais, associada à dificuldade de aplicação do conceito CBRIS, tais como: (i) imprecisão na definição do conceito; (ii) definição das dimensões; (iii) análise do processo de integração; 4) falta de consenso. Quando à definição de CBRIS, verifica-se que a integração dos diversos tipos de proximidade não é validada nos estudos empíricos, porque a definição do conceito de proximidade é bastante complexa. Não se percebe como esta tem impacto nos sistemas de inovação regionais transfronteiriços, sendo estudado a questão da proximidade geográfica ficando de fora a problemática da proximidade cognitiva, bem como os indicadores para a medirem. Em segundo lugar, as dimensões do CBRIS estão bem definidas no plano concetual, mas os estudos empíricos não as validam, bem como não explicam as suas interdependências e o seu impacto sobre a inovação. O mesmo não acontece quando se analisa o comportamento das empresas. Aqui os estudos são mais claros na análise da inovação e competitividade empresarial, bem como da sua contribuição para a emergência de <i>clusters</i> e outras formas de associação, com reflexo na consolidação dos sistemas de inovação regional. Os processos de integração, observados as redes formais ou informais, suscitam diversas escalas e formas de organização espacial que também não encontram eco na investigação empírica. Por estes motivos, o estudo longitudinal das relações existentes entre os diversos <i>stakeholders</i>, ao nível local, pode ser útil na explicitação do desempenho das empresas associadas em rede, bem como estes processos evoluem ao longo do tempo nas regiões transfronteiriças. A questão dos limites geográficos dos CBRIS também não é clara. Basear os estudos nas divisões administrativas (NUT) limita a investigação, já que as suas fronteiras nem sempre coincidem com os limites dos CBRIS. Por outro lado, não ter em conta esta realidade suscita grandes problemas na recolha de dados de apoio à investigação empírica. Além destes aspetos, observa-se que os atores transfronteiriços não apresentam características homogenias, seja ao nível dos decisores públicos, seja ao nível da iniciativa privada, com reflexos em diferentes conceções de planeamento e estratégias das estratégias a seguir. Os níveis de decisão em territórios transfronteiriços também apresentam diferentes configurações, o que resulta em constrangimentos acrescidos ao rigor com que são elaborados os estudos empíricos, tendo reflexo nas conclusões daí decorrentes. Em síntese, conclui-se que a investigação sobre CBRIS ainda não incidiu sobre o verdadeiro problema, relacionado com as políticas de desenvolvimento destes sistemas em regiões transfronteiriças, o que indica a necessidade de a investigação futura incidir sobre a avaliação destas políticas, numa perspetiva holística (<i>path dependence</i>) que agregue os territórios, a inovação, as políticas e a internacionalização e faça sobressair a dinâmica da interação entre os vários tipos de proximidade.</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. Caraterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados (continuação)

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Makkonen e Weidenfeld (2016)	<p>Estudo empírico sobre o potencial do desenvolvimento urbano sustentado no conhecimento (KBUD) na cooperação entre regiões transfronteiriça. Analisa o caso de 2 cidades geminadas fronteiriças, designadamente, Helsinki-Tallinn e Copenhaga-Malmö. Procura-se testar o modelo de KBUD proposto, bem como analisá-lo à luz de técnicas de <i>benchmarking</i>, identificando casos de estudo similares. A originalidade desta investigação está na aplicação do conceito KBUD a contextos regionais fronteiriços, que visem propor estratégias de desenvolvimento urbano, sustentadas na inovação em cooperação. A cooperação na inovação em regiões fronteiriças tem sido estudada, sobretudo, no âmbito dos sistemas regionais de inovação. No entanto, a investigação produzida sobre este tema tem-se focado, sobretudo, em cidades ou regiões de grande dimensão, negligenciando as de pequena dimensão, como aquelas que se pretendem analisar neste estudo. Nestas, e devido à sua dimensão, as dinâmicas de cooperação podem-se manifestar de forma mais informal.</p>	<p>Estudo de caso das cidades geminadas Helsinki-Tallinn e Copenhaga-Malmö, tendo os dados sido recolhidos em diferentes fases. Em primeiro lugar, revisão da literatura sobre desenvolvimento urbano sustentado no conhecimento e sistemas regionais de inovação em cidades geminadas fronteiriças. Em segundo lugar, propõe-se um quadro analítico que permita medir o alcance da cooperação transfronteiriça em matéria de partilha de processos KBUD. Em terceiro lugar, analisa empiricamente a viabilidade das duas cidades geminadas em estudo, aplicando a técnica de normalização z-score, que reflete a distribuição específica dos valores dos indicadores numa escala, de acordo com o pior desempenho. Esta técnica aplica-se, usualmente, em casos de <i>benchmarking</i> inseridos no mesmo estudo, embora dificulte comparações de resultados entre estudos. Por este motivo, esta investigação também segue o quadro analítico de avaliação dos CBRIS, porque este permite comparação entre variáveis diferentes. Os dados recolhidos referem-se ao ano de 2012, ou o ano imediatamente mais próximo em que exista informação disponível. As fontes de recolha de dados foram bases de dados e documentos eletrónicos, tais como: 1) bases de dados de entidades nacionais públicas da Dinamarca, Estónia, Finlândia e Suécia, da União Europeia (CORDIS), da OCDE, entre outras; documentos eletrónicos da Associação Europeia de Regiões Transfronteiriças e da União Europeia (EURES, FinEst).</p>	<p>Este artigo apoia-se numa investigação empírica sobre a existência e o potencial da partilha de processos KBUD num contexto regional transfronteiriço, bem como propõe um quadro analítico que permite estudar esses processos. Combinando recursos de KBUD e de CBRIS, a estrutura emergente sugere quatro dimensões de KBUD, tais como: económica, sociocultural, ambiental e institucional. Essas dimensões foram medidas por um conjunto de indicadores, designadamente, passageiros transfronteiriços e o seu movimento, copatentes, copublicações e número de projetos colaborativos de I&D. Verificou-se que as cidades com mais tradição na realização conjunta de projetos de I&D transfronteiriços apresentam estratégias de cooperação mais eficazes, refletidas, muitas vezes, em estruturas de governança que se mantêm em funcionamento de forma mais duradoura e consistente. A realização destes projetos leva à produção de investigação e registo de patentes conjuntas, o que reforça os laços de confiança e cria processos de trabalho entre equipas fronteiriças, facilitando a transferência do conhecimento em iniciativas de desenvolvimento urbano. Os resultados relativos à integração nos CBRIS do desempenho das dimensões KBU são bastante complexos e a sua análise reflete alguns paradoxos. É como se as dimensões KBUD possam ser avaliadas isoladamente em cada grupo de cidades geminadas. Globalmente, as duas cidades gémeas têm um desempenho idêntico quanto à categoria economia do conhecimento, medido pelo número de patentes registadas. Nestas cidades os níveis de cooperação são mais altos, bem como a inovação em soluções de desenvolvimento urbano. Contudo, este estudo apresenta uma série de limitações relativas à natureza e ano de referência dos dados disponíveis, ao facto de ser um estudo de caso e porque o quadro analítico de interpretação dos resultados ainda é bastante simples. Por este motivo, mais estudos sobre esta temática em outras cidades geminadas, ao nível mundial, podem contribuir para clarificar como a criação de conhecimento e a sua transferência se repercutem no desenvolvimento urbano, e qual o papel da inovação em cooperação neste processo.</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. Caraterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados (continuação)

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Makkonen e Williams (2016)	Revisão da literatura sobre a distribuição geográfica das regiões transfronteiriças. Estes estudos podem ser considerados um ramo dos estudos regionais, principalmente na investigação produzida na Europa e na América do Norte. Neste âmbito, identificaram-se quatro grandes domínios de investigação: cooperação, desenvolvimento, governança e mobilidade. Além da reflexão sobre propostas de investigação futuras, apresenta-se o ranking das principais revistas científicas que publicam sobre esta temática.	A pesquisa bibliográfica foi feita a partir da base bibliográfica SCOPUS, considerando o domínio das ciências sociais, artes e humanidades e ciências da terra e planetárias. A palavra-chave “região fronteiriça” orientou a pesquisa, selecionando-se os documentos que a continham no título ou no resumo. Aplicou-se um procedimento similar com o indutor de pesquisa “Região”. Verifica-se que os campos mais proeminentes são as ciências sociais, seguidas das artes e das humanidades e de outras. Os dados foram analisados de acordo com os seguintes critérios: (i) localização dos autores; (ii) instituições que mais investigam as regiões fronteiriças; (iii) revistas nas quais estes estudos são mais publicados; (iv) publicações mais citadas; (v) temas-chave que permitem criar grupos de investigação.	Os resultados permitem agrupar os estudos sobre regiões fronteiriças, de acordo com o foco da investigação, em áreas temáticas, tais como: cooperação e integração, desenvolvimento económico regional, políticas e política de governança, mobilidade (migração e mercado de trabalho em turismo), inovação e transferência de conhecimento. Todavia, podem-se sistematizar em torno de quatro grandes áreas: (i) cooperação e integração; (ii) desenvolvimento regional económico; (iii) políticas e política de governança; (iv) mobilidade: migração, turismo e mercado de trabalho. É na Europa e na América do Norte que se encontra a maior parte da investigação publicada sobre esta matéria. Os dados sugerem que o papel das entidades de ensino superior é fundamental, não só por serem os motores da produção e publicação científica, mas, também, porque contribuem para a transferência de conhecimento através da implementação de projetos com a comunidade.
Nilsson, Eskilsson e Ek (2010)	Estudo empírico sobre a análise de como as identidades regionais estão representadas, e são negociadas, no âmbito do desenvolvimento de destinos turísticos transfronteiriços. Esta análise sustentou-se nos impactes dos projetos financiados pelo Programa INTERREG III (2000 / 2006) da União Europeia, no desenvolvimento turístico das regiões transfronteiriças do Mar Báltico. Os estudos de caso abordados contribuem para explicitar a construção dos destinos turísticos, em torno de três perspetivas: políticas que se apoiam na identidade regional, noção de fronteiras e uma visão partilhada da história local. Observam-se duas visões fundamentais, ainda que contraditórias, sobre esta questão, sistematizadas na problemática regionalização e internacionalização.	Os dados empíricos são analisados segundo a técnica de análise de discursos, que combina a análise de conteúdo com a importância do enredo, permitindo construir narrativas sobre o passado o presente e o futuro. O esquema narrativo salienta a apresentação e a interpretação de 2 ou mais acontecimentos, unidos por uma determinada linha temporal. A narrativa temporal não é apenas uma cadeia de acontecimentos, mas, sobretudo, um encadeamento de sensações, interpretações e esquemas concetuais, que pretende atribuir sentido e coerência à realidade observada, cujas práticas estão em constante mudança. O objetivo é que a persuasão inerente aos discursos políticos faça sentido, dotando-os da racionalidade necessária à mobilização das regiões transfronteiriças, na consecução de projetos conjuntos. As regras e convenções que constituem a ordem social são constantemente renegociadas. Esta mudança e transformação das práticas em uso faz-se através de debates, análise de documentos que retratam as políticas em vigor, de reuniões nas quais se estimula a comunicação interpessoal e da reprodução de discursos de atores que têm posições relevantes na com unidade. O Programa INTERREG III (2000-2006) foi construído em torno de 3 eixos: (i) cooperação transfronteiriça; (ii) cooperação internacional; (iii) cooperação interregional. Na região do Mar Báltico implementaram-se 14 projetos de cooperação transfronteiriça, financiados pelo Programa INTERREG.	Os resultados revelam que o turismo tem sido um setor estratégico para a cooperação transfronteiriça, através da implementação de projetos financiados pela União Europeia constitui-se como um fator de desenvolvimento regional. Por outro lado, estes projetos quando partilham uma narrativa racional, privilegiam as questões económicas em detrimento dos objetivos políticos. No entanto, no caso do turismo tanto a natureza das políticas como a identidade regional são 2 fatores que não se podem evitar. Verifica-se que nos destinos transfronteiriços tem crescido a preocupação com a transmissão de uma imagem do destino, centrada numa identidade historicamente partilhada. Todavia, identidade política, identidade económica ou identidade histórica podem não ter o mesmo significado. Também podem querer dizer coisas diferentes de acordo com a época a que nos referimos. Os dados sugerem que é possível construirmos 3 histórias, que valorizam diferentes argumentos. A primeira enfatiza o argumento de que as fronteiras por si só são elementos problemáticos que devem ser evitados, já que o turismo se tem tornado cada vez mais importante para a política, devido ao seu impacto na economia. O segundo enredo apoia-se no passado histórico para descrever o que a região é na atualidade, apoiando-se na ilusão da institucionalização das regiões. Por fim, uma visão centrada no futuro, legitimada pela implementação de projetos que assim a exigem, cria a terceira narrativa caracterizada pelo elogio da cooperação política, desenvolvimento e paz para a região. Contudo, pode-se inferir que para a política a questão da preservação da identidade regional não é mais do que um <i>slogan</i> de marketing. Por outro lado, a questão da identidade histórica é muitas vezes evitada, principalmente quando as regiões transfronteiriças têm uma história de guerras de ocupação mútua. Aqui, a identidade é construída apelando ao futuro, como se a negação da história garantisse a cooperação e a emergência automática de uma identidade presente e futura. Em terceiro lugar a visão futura partilhada repete as ideias clássicas de desenvolvimento económico, prosperidade, oportunidades de emprego, requalificação das infraestruturas, entre outras. Aqui a conexão entre a identidade e visão política é bastante vaga. Em suma, os três estudos de caso revelam a presença de duas visões fundamentais: a questão da regionalização, promotora da coesão interna e presente no discurso, nos programas de incentivo e nas políticas de planeamento europeias; a segunda diz respeito à internacionalização, como forma de garantir o processo de europeização.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. Caraterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados (continuação)

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Rovira (2016)	<p>Reflexão teórica sobre o impacte da massificação do turismo urbano no conceito “significado de contexto”. O turismo urbano é avaliado, usualmente, pelos efeitos económicos e urbanísticos que desencadeia nestes espaços. Quando a atividade turística é muito massificada, em determinadas cidades, podem perder-se os significados e as memórias dos espaços urbanos. Este estudo parte da seguinte questão: há um encontro entre as diversas experiências dos turistas e as dos residentes, quando partilham os mesmos espaços urbanos? Estas experiências não são comparáveis, porque as viagens oferecidas aos turistas estão preparadas para responderem aos interesses de um consumo rápido, pelo que ocorrem a uma maior velocidade do que a dos residentes. Por outro lado, esta experiência tende a perder o significado dos lugares, o que empobrece a experiência turística dos visitantes.</p>	<p>Formulou-se uma questão de partida que orienta a reflexão teórica sobre o impacte do significado dos contextos e das suas memórias na experiência turística. Numa primeira fase, exploram-se 2 perspetivas sobre o concito “significado de lugar”. Em segundo lugar, reflete-se sobre o turismo enquanto forma de mercantilização do espaço. Em terceiro lugar, apresenta-se o caso do cento histórico de Barcelona, como exemplo de um espaço urbano de experiências contrastantes – a dos turistas e a dos residentes -, para explicitar como a redução progressiva dos significados de lugar, dá origem a uma nova forma de desapropriação das memórias e do simbolismo dos espaços urbanos.</p>	<p>O conceito “acumulação por desapropriação” é utilizado em múltiplos contextos. No caso das cidades aplica-se para explicar os movimentos sociais que decorrem da degradação dos espaços urbanos. A reflexão teórica sobre a aplicação deste tema aos contextos urbanos enfatiza os processos de transformação que ocorrem no interior das cidades, associados à dependência entre a contínua criação de novas centralidades e novas periferias. Estes movimentos afetam mais os residentes do que os visitantes, no que concerne à desapropriação do simbolismo dos espaços. Por isso, o que de facto modifica os espaços são as atividades e a forma de vida que as pessoas adotam, independente do os habitarem de forma permanente ou temporária. É a atividade turística como motor económico que mercantiliza os espaços. Este processo desencadeia movimentos de expansão e, consequentemente, de massificação, que se reflete na perda dos significados urbanos, como se estes fossem encapsulados e se reduzissem a uma mera transação comercial. No caso de Barcelona, o que se observa é que o desenvolvimento económico da cidade acarreta diversos custos, seja quanto à paisagem urbana, seja quanto às condições sociais. A pressão sobre os espaços públicos, o mercado de venda e os residentes repercute-se na perda e identidade porque se vão perdendo as memórias dos espaços e o seu simbolismo. De facto, a experiência urbana, para residentes e visitantes, só fica completa quando os espaços conseguem desencadear um vínculo afetivo e simbólico com quem os usufrui, seja de forma permanente, seja de forma transitória. Concluiu-se que o desenvolvimento e turístico das cidades deve ter em conta e promover a reapropriação simbólica dos espaços para os residentes e os visitantes, contrariando os efeitos massificadores e de perda de identidade a que o desenvolvimento económico, tantas vezes conduz.</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. Caraterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados (continuação)

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Sakharchuk, Kharitonova, Krivosheeva e Ilkevich (2013)	<p>Estudo empírico recorrendo a dados primários e secundários para identificar os problemas do turismo cultural na Rússia, relacionados com a qualidade do capital humano da hotelaria. Procura-se perceber como transformar o potencial cultural turístico numa ferramenta de desenvolvimento económico. Para tal caracterizou-se o estado atual do turismo cultural na capital russa, identificando os principais problemas e obstáculos na formação dos recursos humanos e a compatibilidade das competências que revelam com as necessidades da indústria turística.</p>	<p>O estudo foi conduzido em 2 fases, tendo por base o seguinte objetivo geral: identificação dos objetos que podem ser considerados como produtos culturais na região de Moscovo. Os objetivos da primeira fase da investigação são: (i) classificar os produtos de turismo cultural de acordo com a sua função; (ii) sintetizar informação sobre o estado geral do turismo cultural na área de estudo; (iii) avaliar o potencial turístico do turismo cultural para a região; 4) sugerir perspectiva de desenvolvimento do turismo cultural, na região em estudo. Para responder a estes objetivos recolheu-se informação através de: (i) aplicação de um inquérito a 150 funcionários e gestores de entidades de turismo cultural; (ii) recolha de informação sobre os principais problemas do turismo cultural relacionados com a formação dos recursos humanos; (iii) propor um plano de formação e qualificação dos recursos humanos, a diferentes níveis. As fontes de informação de recolha de dados foram diversas, designadamente: documentação e bases de dados das entidades estaduais e municipais da região de Moscovo; <i>websites</i> de organizações responsáveis pelo turismo cultural; informação sobre turismo cultural recolhida nas universidades, revistas da especialidade, estudos e outros relatórios produzidos por peritos ou equipas de investigadores; por fim, os dados recolhidos através do questionário aplicado a funcionários e gestores de entidades de turismo cultural. Os dados foram tratados através da técnica de análise de conteúdo.</p>	<p>A crescente importância e extensão do turismo cultural na Rússia deve-se a dois fatores principais: o aumento da procura de turismo cultural está diretamente relacionada com os processos de internacionalização e a Rússia possui recursos turísticos culturais de grande valor. O aumento e a diversidade de turistas na região de Moscovo deu visibilidade a diversos problemas no sistema turísticos relacionados com infraestruturas deficientes, poucos equipamentos ao ar livre, inexistência de roteiros gastronómicos e um foco excessivo em viagens organizadas. Por outro lado, as competências dos recursos humanos deixam a desejar quanto ao profissionalismo, qualidade de serviço e de atendimento ao cliente, marketing e criatividade. Por estes motivos, as competências dos recursos humanos que trabalham nesta área necessitam de grande atenção, tendo-se identificado competências-chave que determinam a qualidade do turismo cultural e o seu desenvolvimento enquanto sistema. A proposta de formação destes profissionais deve assegurar que: (i) os planos curriculares do ensino profissional sejam adequados ao mercado turístico emergente na região, incluindo o segmento cultural; (ii) organizar formação profissional complementar em parceria com as organizações turísticas e culturais; (iii) introduzir novas metodologias de formação e contudo que não incidam só nos domínios da economia mas que abram portas a outras áreas, tais como a de turismo social e acessível; (iv) explorar os talentos individuais dos alunos; (v) formação prática conjunta entre as entidades de ensino e as entidades do setor; (vi) estudos de caso com ênfase no turismo criativo visando promover capacidade de diferenciação de produtos na indústria turística.</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. Caraterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados (continuação)

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Sanz-Ibáñez, e Clavé (2016)	<p>Estudo empírico sobre as estratégias de ligação nas redes transeuropeias, visando o aumento da capacidade de inovação das empresas locais, bem como a avaliação da sua evolução. Identificam-se as estratégias de conexão das empresas, no que concerne aos resultados da sua adesão à rede, relativamente às alianças de cooperação emergentes, de acordo com os interesses dos <i>stakeholders</i>. A evolução dos destinos turísticos tem sido bastante investigada, embora as forças que vão modificando os lugares turísticos e o seu desenvolvimento ainda não se encontram suficientemente esclarecidas. A resposta a estas preocupações inspira-se em dois conceitos: cooperação e destinos. Adota-se o conceito de conexão estratégica no âmbito das redes procurando perceber como se originam e sustentam as alianças estratégicas entre os agentes locais e os intermediários, a nível mundial; bem como estas alianças se repercutem na inovação empresarial.</p>	<p>Estudo de caso de um destino costeiro maduro, localizado na Catalunha (Espanha), no centro da Costa Dourada. Este destino teve um grande desenvolvimento na década de 1990 devido às relações estratégicas estabelecidas entre as empresas e atores locais, visando atrair turistas internacionais, especialmente vindos da Rússia. Além do estudo de três municípios (Salou, Cambrils e Vila-seca), foram realizadas 18 entrevistas em profundidade, no período compreendido entre março e junho, e tratados dados secundários, visando compreender a dinâmica dos processos de conexões estratégicas entre estes <i>stakeholders</i> e os intermediários que permitiam chegar ao mercado russo. A questão de partida é perceber se as conexões estratégicas entre os <i>stakeholders</i> da Costa Dourada e os intermediários que operam no mercado russo influenciaram o desenvolvimento e a modernização deste destino.</p>	<p>Este artigo ilustra como a consolidação de uma rede global de produção pode contribuir para a atualização de um destino através de estratégias de conexão entre as partes interessadas locais e os intermediários globais. Destaca-se, neste contexto, o estímulo à modernização das empresas de turismo que participam neste processo. A investigação empírica identificou quatro padrões (evolutivos) de conexões estratégicas: cooperativo, mediado, autocentrado e cativo. Estas dependem das características de evolução das redes empresariais locais ao longo do tempo, designadamente: (i) o modo como os primeiros contactos emergem; (ii) o grau de coordenação; (iii) as assimetrias de poder; (iv) o grau de dependência. Destacaram-se dois tipos de atores-chave neste processo: as agências de viagens, enquanto facilitadores da captação de turistas e as DMO, enquanto responsáveis pela gestão do destino, sustentada na consolidação das redes e interações locais. Verifica-se que as estratégias dos <i>stakeholders</i> para se conectarem em rede diferem ao longo do tempo e divergem de acordo com os atores envolvidos, dependendo da conceção destes sobre o caminho a seguir ao nível do planeamento e desenvolvimento turístico da região. Esta dinâmica tem efeito na competitividade do destino, devendo esta ser equacionada numa abordagem multinível; do papel das DMO na formação e consolidação da evolução dos destinos, na medida em que esta está associada à forma como forem geridas as interações entre as empresas locais e os seus parceiros mundiais; na inovação empresarial, já que a colaboração com os mercados externos obriga a mudar e modernizar o espaço produtivo do turismo.</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. Caraterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados (continuação)

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Sarasa (2015)	<p>Reflexão teórica sobre o valor do capital de imagem da cidade de Teruel, criada em torno do “mito dos amantes”, na sua internacionalização. O “mito dos amantes” enquadra-se no turismo cultural imaterial, porque representa as lendas e memórias específicas deste destino. Visa-se contribuir para o turismo criativo, destacando as caraterísticas deste mito, que o permitem converter num produto turístico. A exploração deste produto permite difundir a imagem de cidade romântica, para o que se recriaram 3 ações: as bodas de Isabel, entrega da medalha dos amantes e a internacionalização do destino pela implementação do projeto europeu “Europa Enamorada”.</p>	<p>Este artigo analisa o papel dos eventos “bodas de Isabel”, medalha dos amantes” e “Europa enamorada” na internacionalização da cidade de Teruel. Reflete sobre a forma como estes projetos contribuem para uma nova complexidade social e estimulam o envolvimento ativo dos políticos, empresários e da comunidade em geral, apoiando-se na literatura da especialidade sobre este tema.</p>	<p>Verifica-se que toda a cidade se encontra comprometida com o processo de internacionalização, porque se observam iniciativas inovadoras na forma de publicitar e organizar a cidade enquanto destino turístico. Sendo um destino rico em cultura e património, tanto material como imaterial, urge planejar a forma como se integram estes recursos num projeto de turismo cultural inovador. A “cidade romântica” ou “cidade dos amantes” nasce neste contexto e resulta da iniciativa de estratégias colaborativas entre os <i>stakeholders</i> locais. O amor romântico é o objeto de representação coletiva em torno do qual giram as medidas de internacionalização. Representar, potenciar e sentir Teruel como cidade romântica é o que permite desencadear nos visitantes o desejo de sonhar e de “consumir” este produto. A “medalha dos amantes” difunde a estabilidade do par romântico através do casamento; as “bodas de Isabel” representam a concretização do amor impossível, transformando toda a cidade num cenário medieval; o projeto “Europa enamorada” integrou Teruel numa rota de cidades históricas europeias direcionadas para o turismo romântico, dando-lhe a dimensão internacional. Este projeto, na sua globalidade, sustenta-se em quatro pilares básicos: cultura local, associativismo, governança e novas tecnologias.</p>
Scuttari, Volgger e Pechlaner (2016)	<p>Estudo empírico apoiado na perspetiva sistémica de destino procura explorar os mecanismos e condições de transição de comportamentos dirigidos para a sustentabilidade das regiões. Parte de duas questões-chave: 1) que mecanismos de governança facilitam esta transição; 2) como gerir este processo de transição dentro dos destinos, incentivando comportamentos que valorizem a sustentabilidade. A abordagem sistémica utilizada para responder a estas questões permite uma abordagem não-linear dos processos de transição dos destinos, neste contexto, bem como perceber como estes se combinam. Procura-se compreender como as estruturas de governança, os sistemas socio-ecológicos e os sistemas sociotécnicos interagem com o sistema turístico. Em segundo lugar, exploram-se soluções e produtos que promovam a transição para a sustentabilidade, junto do consumidor final. Este movimento fornece pistas para a implementação de modelos de governança.</p>	<p>Estudaram-se três casos no Tirol do Sul (Itália), seguindo uma abordagem qualitativa. Os casos em análise foram: “ski & train”, “bike & train” e “mountain access management”, incluindo, este último, uma combinação de gestão de tráfego. Além da caraterização de cada caso, realizaram-se entrevistas semiestruturadas, que foram analisadas utilizando o método GABEK / WinRelan. Foram definidas medidas para controlar o fluxo de veículos na rota do maior planalto montanhoso da Europa. Procurou-se estudar os processos de transição dos turistas ao nível da alteração do seu comportamento, quanto aos meios de locomoção em circuitos turísticos. A gestão de transição de um sistema de locomoção baseado em automóveis, para um sistema de transporte mais sustentável está associada à análise da interface entre turismo e meio de transporte. Esta problemática tem gerado bastantes preocupações, com impacto ambiental devido ao crescente tráfego automóvel, com consequências bastante negativas, principalmente quando os destinos se inserem em zonas naturais protegidas. Por estes motivos, e porque se considera que intervir a este nível requer a participação das estruturas de governança locais, entrevistaram-se os responsáveis das DMO públicas, os gestores de unidades de alojamento e os operadores de transportes, num total de 17 entrevistas.</p>	<p>Os resultados indicam que a transição para soluções de transporte mais sustentáveis em destinos turísticos é uma tarefa complexa que envolve interações entre pelo menos quatro subsistemas (turismo, transportes, governação e subsistema socio-ecológico), bem como deve ter em conta fatores de imprevisibilidade e de aversão ao risco. Os destinos são entendidos como sistemas adaptativos complexos, onde subsistemas socio-ecológicos, sociotécnicos e sociopolíticos interagem de forma dinâmica com o subsistema do turismo. Esses subsistemas estão interligados e sofrem alterações significativas e inter-relacionadas durante a transição para uma mobilidade mais sustentável. Esta dificuldade está associada, principalmente, com o sentimento de aversão ao risco, por parte dos <i>stakeholders</i> e com a imprevisibilidade dos fluxos de visitantes. Ultrapassar estas questões exige um papel ativo das DMO públicas e das empresas de transportes, no sentido de promoverem o conhecimento coletivo que permita lidar com a aversão ao risco, de responderem à imprevisibilidade por uma maior capacidade de coordenação e organização da oferta e reforçarem as parcerias locais, de forma a garantir que as soluções propostas conduzam ao alcance de objetivos partilhados. De 2003 a 2013 a administração pública regional agregou o turismo e os transportes num único ministério, como medida para incentivar a colaboração entre as partes interessadas, assumindo que a questão dos transportes não se pode dissociar do turismo, criando um subsistema estruturado em torno de transportes, governança e turismo. Apesar de os projetos delineados ainda estarem em fase de execução, considera-se que existem alterações comportamentais significativas da parte dos utilizadores regulares dos transportes, dos visitantes, dos residentes e dos fornecedores., tendo originado novas parcerias não previstas e desencadeado o aparecimento de novas soluções de mobilidade associadas às atrações turísticas regionais.</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. Caraterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados (continuação)

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Sertakova, Koptseva, Kolesnik, Libakova, Luzan e Sergeeva (2016)	Estudo empírico dedicado à análise sobre a gestão simbólica das marcas de cidades siberianas. A paisagem arquitetónica das cidades pode constituir-se u fator de desenvolvimento económico desse território. Krasnoyarsk é uma cidade histórica com potencial para atrair turista e investimentos. O que se verifica é que este processo de internacionalização tem conduzido a uma certa homogeneidade nas cidades russas, perdendo-se a sua diferenciação cultural, com reflexo negativo na sua vantagem competitiva. A análise prospetiva, a partir da revisão da literatura, permitiu identificar alguns métodos para evidenciar o potencial de um território, bem como os seus problemas, que deve ser tido em conta na construção e promoção dos espaços urbanos, visualizados numa marca que traduza o simbolismo que lhes está associado.	Estudo de caso da cidade russa Krasnoyarsk, evidenciando a construção simbólica do espaço arquitetónico, relacionando sociedade e cultura. O próprio espaço, e a forma como está organizado, desencadeiam comportamentos nos residentes, orientados por normas e regras, que traduzem as suas emoções, quando vivem esses mesmos espaços. Recorreu-se à análise semiótica para estudar a cultura, mais especificamente, identificar a componente simbólica dos monumentos em análise, porque esta técnica permite extrair o máximo de informação de diversos elementos, e realça os pontos de vistas que cada indivíduo valoriza, dentro de um determinado contexto. A validação destes resultados foi realizada através de <i>focus groups</i> e entrevistas a peritos, no total de 8, para observar diretamente as emoções dos respondentes (residentes e visitantes) face à forma como sentiam o ambiente da cidade. Os inquiridos eram confrontados com imagens, fotografias, excertos de textos, entre outros materiais. Foi realizada uma entrevista adicional ao responsável do Centro de Museus e especialista em indústrias criativas em espaços urbanos.	Com base nos resultados obtidos foi possível definir uma estratégia de marca para a cidade e os canais de promoção. Investigar a memória do território levou à definição da primeira fase de promoção da cidade, isto é: a gestão simbólica da marca tem de ser realizada em conjunto com as entidades responsáveis, aliados à comunidade científica e a peritos, para que o significado simbólico associado aos diferentes edifícios não se perca. Estudar as características arquitetónicas dos edifícios permitiu extrair um conjunto de símbolos distintivos. Quando estes são integrados pelos residentes, passa a ser a própria população que promove a cidade junto dos turistas, impregnando a informação prestada de uma carga simbólica e afetiva, que se revelou um forte motor de atratividade, com resultado na fixação dos turistas. Na segunda fase, a estratégia passa por fomentar este envolvimento da população residente, recurso fundamental à consolidação contínua e sistemática da marca da cidade. Considera-se que estas duas estratégias terão reflexos no desenvolvimento turístico da cidade estudada, constituindo uma alternativa na apresentação do turismo cultural e patrimonial nas cidades russas, devendo continuar a ser alvo de investigação futura.
Soares, Baidal e Gândara (2015)	Revisão sistemática sobre a evolução de destinos turísticos litorais, comparando dois casos: Balneario Camboriú y Benidorm. Comparam-se os indicadores destas duas regiões, resultantes de estudos apoiados nos modelos clássicos de evolução de destinos, com os que resultam das dinâmicas evolutivas de modelos turísticos territoriais, no âmbito da geografia económica evolutiva. Foram tidos em conta os fatores com maior incidência em cada destino, bem como a evolução dos mesmos. Os indicadores reportam dados relativos à localização geográfica, planeamento e gestão urbana, dependência de mercados, mercados emissores e fatores macroeconómicos. A inter-relação destes fatores permite desenhar trajetórias diferentes para estes destinos. Em síntese, procurou-se analisar a trajetória de evolução de cada um destes destinos, quais os indicadores mais significativos na explicação deste processo e eu melhorias se podem introduzir ao nível do planeamento e gestão dos destinos estudados.	Estudo de caso de dois destinos que representam dois contextos territoriais diferentes. Os municípios selecionados, Balneario Camboriú e Benidorm, são considerados os principais destinos costeiros espanhóis, pela atratividade de turistas nacionais e estrangeiros, a grande concentração de oferta de alojamento e de serviços, pelo que se classificam como destinos de massas direcionado para um determinado perfil da procura (sol e praia). São dois destinos consolidados, em ambiente urbano, com elevado grau de internacionalização, nos quais se tem procurado diversificar a oferta criando alternativas ao sol e praia, como estratégia de rejuvenescimento do destino. Realizou-se uma revisão da literatura, que incidiu, principalmente, nos processos de evolução dos destinos litorais, procurando identificar os principais indicadores turísticos, associados à ocupação do solo e à localização das atividades turísticas.	As conclusões deste estudo organizam-se em torno de duas premissas: (i) compreensão das dinâmicas de mudança nos espaços turísticos; (ii) propostas de melhoria ao nível do planeamento e gestão dos destinos litorais consolidados. Os estudos sobre a evolução dos destinos devem incorporar diversas variáveis, relativas à oferta, à procura, ao ambiente social, económico e ambiental e às características físicas dos espaços, enfatizando a sua dimensão territorial para clarificar as transformações que vão ocorrendo neste processo evolutivo dos destinos, o modelo turístico resultante e as perspetivas de evolução futura. Considera-se que os modelos atuais que estudam o ciclo de vida dos destinos são marcados pela dependência de indicadores de localização geográfica, planeamento e gestão do destino, mercados emissores e fatores macroeconómicos, esquecendo, na sua maioria, os fatores ao nível micro e macro que influenciam as dinâmicas do destino e facilitam a compreensão do processo coevolutivo, paradoxal e complexo que estes atravessam. Do ponto de vista do planeamento urbano, importa controlar a especulação imobiliária, intervir nos problemas de exclusão social, reduzir os impactes ambientais (sobretudo a contaminação da água e da água balnear) e promover a renovação da oferta de alojamento alinhando-o com a função turística dos municípios.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. Caraterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados (continuação)

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Szytniewski, Spierings e van der Velde (2017)	Estudo empírico sobre a caraterização do estilo de vida e práticas quotidianas de pessoas que habitam regiões transfronteiriças , com impacte na forma como sentem a simultaneidade da proximidade e da distância cultural e geográfica. Procura-se analisar como esse sentimento influencia o comportamento de compra nas regiões transfronteiriças. Estudar o comportamento de compra nestas regiões pelas sensações partilhadas entre indivíduos de países distintos, não é usual na literatura da especialidade. De facto, as transações comerciais nestas regiões tendem a ser mais fluidas do que parece à primeira vista. Por estes motivos, procura-se compreender como as dimensões socioculturais e sociogeográficas contribuem para a experiência turística de pessoas que se encontram perto, mas, em simultâneo, distantes de casa.	Estudo de caso sobre as práticas comerciais dos trabalhadores que habitam a região transfronteiriça de Kleve, cidade alemã próxima dos países baixos. A abordagem multidimensional da proximidade sociocultural e da distância geográfica permitiu refletir sobre a experiência turística, salientando-se o exotismo e a quebra com o quotidiano os principais sentimentos associados à motivação de compra em regiões transfronteiriças. Além da caraterização da região em estudo, também foram realizadas entrevistas.	Os resultados revelam algumas ideias interessantes que permitem compreender como as pessoas vivenciam a proximidade cultural e geográfica e como lidam com a sua aparente distância, nas regiões transfronteiriças. A abertura das fronteiras em alguns países europeus facilitou a mobilidade das pessoas, principalmente das que vivem nestas regiões. Contudo, as fronteiras psicológicas ainda se mantêm, sendo visíveis nas práticas do dia-a-dia dos indivíduos. Para a maior parte dos inquiridos, a fronteira é vivida como uma linha simbólica, sendo desvalorizada a divisão política. Contudo, as diferenças entre os povos observam-se nos comportamentos diários das pessoas, ao nível intrarregional. No entanto, é como se o consumo nestas regiões derivasse de um apego afetivo e familiar com as regiões vizinhas. Este sentimento pode ser uma forma de explicar a grande mobilidade de pessoas, que usualmente se encontra nestes locais. Ao distinguir entre dimensão afetiva, normativa e interativa desta problemática, podemos avaliar em que medida as diferentes dimensões estão em jogo, como se articulam e como se influenciam umas às outras, no que concerne à oferta da experiência turística. Estas questões devem levar ao desenvolvimento de novas estratégias comerciais e de promoção dos produtos, bem como de políticas inter-regionais que facilitem a mobilidade e que contribuam para reforçar a coesão e a partilha regional.
Timothy, Saarinen e Viken (2016)	Editorial sobre as relações tradicionais entre fronteiras e turismo, focando-se na problemática das fronteiras internacionais para este setor de atividade. Os limites políticos sociais e económicos das fronteiras têm implicações no desenvolvimento regional, ao nível da indústria, comércio, mobilidade de pessoas, redes sociais, diversidade cultural, regulamentação ambiental e turismo. Tradicionalmente, as fronteiras têm sido vistas como obstáculos à cooperação em oportunidades de desenvolvimento das regiões limítrofes. Contudo, estas podem ser motores de conectividade e de intercâmbio, estimulado pela fácil cooperação entre entidades e pessoas, dada a proximidade cultural e geográfica. Assim, as conexões entre fronteiras e turismo são complexas, embora o conceito de estado-nação também permite a mensuração dos resultados turísticos, porque enquadra a ação turística num determinado território.	Não aplicável.	A União Europeia, o acordo do espaço Schengen e o Conselho Nórdico muito têm contribuído para a desburocratização das fronteiras no norte da Europa, o que tem tido um impacte positivo na internacionalização do turismo. Não só através da mobilidade de pessoas e bens, mas também pela cooperação em projetos transfronteiriços, aumentando o nível de colaboração entre entidades de diferentes países. Apesar destes benefícios, há diversas questões que continuam sem resposta. Uma delas é o uso de trilhos e de rotas como incremento da atividade turística. Na Europa do Norte existem muitos trilhos e rotas nas montanhas, nas regiões lacunares e um pouco por toda a região, visto ter uma vasta área de paisagem de natureza. Muitos destes percursos e passeios atravessam as fronteiras políticas, porque decorrem da continuidade das fronteiras naturais, do ponto de vista geográfico. A gestão destes contextos é complexa, porque tem reflexos na autonomia política dos países. Todavia, urge criar estruturas supranacionais que possam gerir os recursos turísticos sem estes constrangimentos políticos e legais, mas com legitimidade e autonomia para criar destinos coerentes e homogéneos que possam ultrapassar estes limites. Estruturas de governança, já testadas em outras regiões da Europa, constituem uma alternativa à organização dos destinos turísticos sustentada no território e nos produtos endógenos.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. Caraterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados (continuação)

Dimensões de fatores de internacionalização de destinos turísticos: Um modelo sistémico

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Vermeulen (2015)	Estudo empírico que compara dois casos, Munique e Frankfurt, analisando os seus centros de exposição, com base na análise de 3 fases cruciais do seu percurso: retorno, <i>lock-in</i> (custo da mudança) e conjuntura. Estas fases foram analisadas quanto às dimensões físicas, espaciais e institucionais, permitindo identificar diferentes estádios de desenvolvimento. Como resultado o aumento da concorrência e da internacionalização, muitas cidades investiram em grandes centros de exposição na periferia urbana. Uma avaliação dos maiores 34 centros, localizados na Europa Ocidental, mostra que, apenas 16, se localizam em zonas centrais das cidades, enquanto 18 se instalaram em zonas periféricas, representando uma rutura drástica com os núcleos urbanos.	Estudo de caso, visando explorar as razões pelas quais alguns centros de exposições se deslocam para a periferia, enquanto outros não são sujeitos a estas pressões de mobilidade, selecionaram-se os centros de exposições de Munique e Frankfurt, por serem contrastantes. Os de Munique deslocaram-se para a periferia e os de Frankfurt permaneceram no centro da cidade. Contudo, são semelhantes quanto à dimensão sendo das maiores instalações da Alemanha, tornando-os adequados para grandes exposições e feiras internacionais. Além da metodologia de estudo de caso, aplicada a cada uma das realidades em estudo, foram realizadas entrevistas a pessoas que acompanharam as últimas fases de desenvolvimento destas instalações.	As feiras de Frankfurt e Munique investiram recentemente na remodelação e redimensionamento das suas instalações. Enquanto em Frankfurt esta expansão física mantém o complexo dentro da cidade, em Munique levou a uma deslocalização destes centros para a periferia. Ambos os casos passaram por uma fase de <i>lok-in</i> físico, que causou asfixia ao desenvolvimento destes centros devido à menor dimensão das instalações e que esteve na origem deste processo de expansão. O facto de alguns centros se terem deslocado para a periferia foi criticado pela população e obrigou a criar soluções alternativas para minorar o afastamento da cidade. Por outro lado, verifica-se que a modernização e alargamento destas instalações são o principal argumento que desencadeia a sua deslocalização, quando nos espaços urbanos tal não é possível. Por outro lado, este processo constitui uma boa oportunidade de desenvolvimento urbano, quando integrado num plano de melhoria das regiões metropolitanas, no que concerne à criação de vários centros, ou de várias cidades dentro das cidades, no que em arquitetura se designa por cidades policêntricas.
Vodeb e Rudež (2016)	Estudo empírico sobre o potencial da colaboração entre destinos , avaliando as barreiras, motivações e resultados desta colaboração no desenvolvimento de produtos turísticos conjuntos. A intensa competição entre os destinos tem como efeito aumentar o interesse pela colaboração ente estes, visando aumentar a capacidade de apresentarem produtos inovadores. Esta colaboração é vista como uma ferramenta importante para a complementaridade de produtos, bem como permite encontrar soluções mais eficazes na captação de novos e distantes mercados, superar a sazonalidade e melhorar a qualidade e a diferenciação de produtos.	Estudo de caso de dois destinos (Opatija e Portorož) e entrevistados 20 representantes de entidades gestoras do turismo e empresas turísticas, visando compreender como estes líderes percebem a colaboração entre destinos. As atividades de colaboração e as formas de colaboração dependem da forma como os atores percebem estes processos e que vantagens lhes atribuem no aumento da vantagem competitiva de cada destino. Mais especificamente, o estudo tentou: (i) avaliar os motivos para a cooperação entre os destinos; (ii) identificar os fatores inibidores da cooperação entre os destinos; (iii) identificar os resultados esperados com este processo de colaboração. Os dois destinos selecionados são percebidos, do lado da procura, como concorrentes diretos um do outros, devido à sua similaridade durante a época balnear.	Em primeiro lugar, os motivos para a colaboração entre destinos prendem-se, essencialmente, com a questão dos custos da inovação e da competitividade e com a formação. Por outro lado, as barreiras a esta colaboração podem ser superadas quando os destinos se percebem como idênticos, porque ambos podem ganhar escala. Quanto aos resultados esperados os dados revelaram algumas surpresas, nomeadamente: os ganhos com a sustentabilidade ambiental não são valorizados; a colaboração parece estar circunscrita ao setor do turismo, não se estendendo a outros setores complementares desta atividade; as áreas de ação mais consensuais no processo colaborativo são o aumento de oportunidades na atratividade de novos e distantes mercados e superar os problemas de sazonalidade. Verifica-se que estes são os problemas valorizados pelos atores turísticos e que motivam comportamentos de colaboração e de inovação e desenvolvimento de produtos, desde que estes se revelem eficazes no combate da sazonalidade e na diferenciação de mercados. É de facto uma perspetiva económica que sustenta a motivação para colaborar entre destinos.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. Caraterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados (continuação)

Dimensões de fatores de internacionalização de destinos turísticos: Um modelo sistémico

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Volgger e Pechlaner (2015)	Estudo empírico de governança das redes em turismo , visando destacar os pontos fortes e fracos sobre esta temática. As redes em turismo têm sido bastante investigadas e deram lugar a um vasto conjunto de publicações científicas, principalmente nas duas últimas décadas. Este artigo visa refletir sobre essa produção científica, à luz dos modelos mais tradicionais mas, principalmente, explorar uma outra perspectiva, associada à estreita ligação das redes em turismo com a governança.	Análise exploratória sobre a governança de redes em turismo, tendo-se realizado uma revisão da literatura sobre este tema e 53 entrevistas. A meta-análise incidiu sobre cinco estudos de desenvolvimento e gestão de destinos, localizados no Tirol Sul dos Alpes, e foram conduzidos segundo uma abordagem qualitativa, no período compreendido entre 2012 a 2014. As entrevistas semiestruturadas foram aplicadas a agentes turísticos, designadamente: gestores do destino, hoteleiros e gestores de pontos de atração. Os dados foram analisados através do programa GABEK, que permitiu sistematizar as opiniões e as percepções dos inquiridos em palavras-chave interligadas. Este processo de codificação, tal como a meta-estudo, foi dividido em três fases: (i) construção de uma rede semântica em torno da palavra-chave central "network"; (ii) construção de uma rede semântica em torno da palavra-chave central "convidado" em vez da palavra turista; (iii) construção de uma rede semântica em torno de palavras-chave central que explicitam o conceito governança.	Os resultados indicam sete orientações para enquadrar a governança de redes em turismo: (i) considerar todas as sub-redes no turismo e as suas respetivas necessidades de governança, sem perder de vista o quadro geral; (ii) gerir as redes sociais e os meios de comunicação social (<i>e-governance</i>); (iii) ter em conta as disparidades entre as redes; (iv) monitorizar os aspetos negativos da ligação em rede; (v) observar o dinamismo das redes e da governança das redes; (vi) refletir sobre o papel dos moderadores e das estruturas de direção da rede; (vii) considerar o conhecimento e a confiança meios fundamentais à governança das redes. Com base na teoria de governança, as redes podem ser organizadas em torno de cinco temas principais: (i) dinamismo e inovação; (ii) diferenças entre os membros da rede; (iii) eficiência; (iv) meios e instrumentos de governança da rede; (v) funções das DMO com responsabilidades a diferentes níveis na governança do turismo, podendo, consoante estes, alterarem-se os participantes da rede. Outro aspeto, igualmente importante, é a lacuna observada relativamente à interface entre a procura e a oferta e a sua representatividade nas redes. Importa, também, ter em conta o impacto das novas tecnologias de informação e de comunicação nos canais de distribuição e os seus efeitos na governança das redes. Por fim, abordar este tema, não só do lado da oferta, mas incluindo a motivação e os comportamentos de viagem da procura implica lançar um outro olhar para o funcionamento da governança das redes e incluir outras variáveis que não têm sido analisadas.
Weidenfeld (2013)	Reflexão teórica sobre como as regiões transfronteiriças influenciam a transferência de conhecimento e de inovação no turismo . De facto, as fronteiras e os processos transfronteiriços influenciam esta transferência de conhecimento e condicionam a inovação em turismo. O que se propõe, neste artigo, é um quadro concetual que oriente o estudo do potencial turístico, em termos de inovação, nestas regiões, bem como um guia de apoio à investigação sobre as implicações das políticas regionais neste processo.	Apresentação de um quadro concetual sobre conhecimento e inovação em regiões turísticas transfronteiriças, sustentado nos conceitos de mobilidade, conectividade, internacionalização, proximidade sociocultural e governança	Verificou-se que os sistemas de inovação transfronteiriços (CBRIS), quando associados ao turismo, constituem facilitadores da difusão do conhecimento e da inovação, desde que se apoiem em redes organizadas em torno da confiança, dos recursos e dos atores locais. Nestas condições, o desenvolvimento e inovação de produtos é facilitado pela proximidade geográfica, que permite o encontro face-a-face dos intervenientes neste processo, com efeito numa maior estabilidade nas relações entre as partes interessadas. Por outro lado, a usual semelhança na divisão política e económica do território (NUT e setores de atividade), recursos idênticos, facilidade de mobilidades, conexões e ligações históricas, internacionalização do conhecimento, variações socioculturais e institucionais e proximidade nos modelos de governança, facilitam a inovação e a transferência do conhecimento nestas regiões. Também se identificam 3 fatores que explicam este processo: (i) o desenvolvimento conjunto de infraestruturas de transportes facilita a mobilidade e as ligações entre os <i>stakeholders</i> ; (ii) concentração de conhecimentos e de fornecedores, tornando mais fácil a divulgação e promoção de produtos e de produtos inovadores; (iii) maior facilidade de contacto entre residentes e turistas, que também contribui para essa transferência de conhecimento.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. Caraterização da amostra documental por objetivo, metodologia e resultados (continuação)

Dimensões de fatores de internacionalização de destinos turísticos: Um modelo sistémico

AUTORES	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Więckowski e Cerić (2016)	<p>Estudo empírico sobre os fluxos e o desenvolvimento turístico transfronteiriço, nas regiões costeiras do Mar Báltico. Procura-se perceber como as alterações ligadas à liberalização das fronteiras, na Polónia e países vizinhos, afetou a circulação de pessoas. Partiu-se da questão sobre qual o papel do turismo na integração e movimento de pessoas no Báltico Sul, tendo em conta a abertura das fronteiras com a integração destes países na União Europeia. Saber se a cooperação e a comunicação transfronteiriça em diversas áreas do turismo contribuíram para o seu desenvolvimento, designadamente, internacionalização em simultâneo com a manutenção sua identidade territorial.</p>	<p>Pesquisa de tendências, meta-análise e estudo de caso foram os métodos de análise dos dados, de foram a responder à seguinte questão de partida: como é que o turismo contribui para a integração regional e a mobilidade urbana na região do Sul do Báltico, após a abertura das fronteiras na Polónia e países vizinhos. Foram analisados os fluxos turísticos, a organização espacial do turismo e outros tipos de ligações e interações transfronteiriças. Definiram-se cenários de tendências a partir da informação analisada.</p>	<p>Atualmente, muitos fatores afetam o desenvolvimento do turismo transfronteiriço, especialmente após o alargamento do número de países que aderiram à União Europeia, e a consequente abertura de fronteiras aos cidadãos europeus. Novas infraestruturas, fluxos turísticos internacionais, livre comercialização de produtos e de serviços, são as manifestações mais visíveis deste processo, nesta região. O turismo foi ainda influenciado pelo preço e taxa de câmbio, qualidade e diversidade dos serviços turísticos oferecidos, tendências e preferências dos consumidores e, principalmente, o reforço do conceito de qualidade do capital humano. Os processos de abertura de fronteiras da União Europeia resultaram em níveis bastante elevados de integração das zonas fronteiriças polacas, suecas, dinamarquesas e alemãs, podendo afirmar-se que existe um produto turístico transbáltico, ao longo desta fronteira marítima. O aumento dos fluxos turísticos levou ao nascimento de novos serviços, bem como aumentou a preocupação com a sua qualidade, podendo concluir-se que a existência de grande controlo das fronteiras pode ser um obstáculo ao desenvolvimento do turismo.</p>
Yeoman e Beeton (2014)	<p>Reflexão teórica sobre o estado da do turismo na região Ásia-Pacífico, salientando os desafios e as oportunidades que esta região enfrenta. A região está em crescimento do ponto de vista da internacionalização do turismo, bem como ao nível do turismo interno. O desenvolvimento económico, com o consequente aumento do rendimento disponível para viajar, e o forte desenvolvimento turístico desta região nos últimos tempos, tem contribuído para que a Ásia-Pacífico seja o foco do turismo mundial. Este processo tem tido eco na investigação e no interesse que as universidades têm dedicado à produção de conhecimento sobre este tema. Este artigo procura salientar o pensamento atual da comunidade científica, sobre esta temática.</p>	<p>O foco central deste artigo é explorar como o passado é integrado nos novos desafios turísticos, que se colocam à região da Ásia-Pacífico. Pretende-se analisar as tendências de evolução, através da análise de <i>path dependence</i>, procurando criar uma metodologia que permita antever esse futuro. Centra-se nas redes de <i>stakeholders</i>, estratégias de desenvolvimento turístico e introdução das novas tecnologias para explicitar o que é o turismo, bem como o papel dos governos nesse domínio. A utilização de um quadro conceptual para explicar o paradigma das mobilidades usando o modelo núcleo-periferia, procura sustentar os fatores mais importantes na aproximação da oferta à procura e no envolvimento dos <i>stakeholders</i> na gestão dos destinos.</p>	<p>Os resultados indicam diferentes comportamentos de viagem, dependentes das idades dos turistas, de fatores ambientais e das novas tecnologias. Face a esta constatação, verifica-se que a investigação se coloca, por vezes, em campos opostos na tentativa de compreender o comportamento e o perfil dos turistas, reivindicando para si a verdadeira explicação sobre esta matéria. Setenta por cento dos artigos publicados baseiam-se em prognósticos ou previsões, considerados verdades absolutas. No entanto, é a perspetiva do turismo como um futuro ou uma estrutura que emerge como o principal problema desta discussão. O que está em causa é perceber como alcançar o bem coletivo e como os políticos podem intervir nesse domínio. Também importa perceber que a investigação científica se deve orientar para aumentar a compreensão dos fenómenos turísticos e das suas constantes alterações, mais do que competirem por verdades absolutas, comprovadas por complexos e sofisticados modelos de análise estatística.</p>

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE 6 - CARTA DE APRESENTAÇÃO DO INQUÉRITO (QIDT)

Assunto: Convite para participação num projeto de investigação sobre a **internacionalização dos destinos turísticos**

Exmo(a). Sr(a)

Vimos, por este meio, convidá-lo(a) a participar, em representação da sua Entidade, numa **investigação sobre a internacionalização dos destinos turísticos**. A referida investigação insere-se no âmbito de uma tese de doutoramento do Programa Doutoral em Turismo, da Universidade de Aveiro.

Este projeto envolve todas as **entidades portuguesas com responsabilidades nas áreas do Turismo e do desenvolvimento local / regional**, do setor público e privado, razão pela qual o(a) estamos a contactar.

Solicitamos a sua colaboração no preenchimento de um inquérito, cujo tempo de resposta não excede 10 minutos, e que se encontra disponível através da seguinte ligação (por favor, clique no link para aceder ao questionário):

<http://questionarios.ua.pt/index.php/698595/lang-pt>

Solicita-se, ainda, que o inquérito seja respondido, sempre que possível, **por duas pessoas em cada Entidade**.

A sua participação, totalmente confidencial e anónima, é fundamental para o sucesso deste projeto, pelo que muito agradecemos a sua colaboração!

Para mais informações, contacte-nos através do email: mrmira@esec.pt ou zelia@ua.pt

Cordiais saudações

Maria do Rosário Mira (Professora Adjunta no Instituto Politécnico de Coimbra; Auditora Internacional da UNWTO para a Qualidade da Formação em Turismo; *PhD Student* em Turismo na Universidade de Aveiro).

Zélia Breda (Professora Auxiliar na Universidade de Aveiro; Membro integrado da Unidade de Investigação GOVCOPP - “Governança, Competitividade e Políticas Públicas”; Doutora em Turismo pela Universidade de Aveiro).

APÊNDICE 7 – QUESTIONÁRIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS (QIDT)

QUESTIONÁRIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS - QIDT

Instruções

As questões que seguidamente se apresentam destinam-se a recolher dados sobre a internacionalização dos destinos turísticos. A sua participação é imprescindível para o sucesso deste trabalho, pelo que se agradece desde já a sua colaboração. Pedimos que responda a todas as questões, pois a ausência de respostas compromete a inclusão do seu questionário nos resultados. Não existem respostas certas ou erradas, sendo todas elas confidenciais e anónimas. Os dados serão utilizados somente para fins estatísticos.

Muito obrigada pela sua participação!

Para cada questão / afirmação, assinale, por favor, a sua resposta, “clikando” no valor que corresponde à sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1 = Nada importante; 2 = Pouco importante; 3 = Algo importante; 4 = Importante; 5 = Bastante importante; 6 = Muito importante; 7 = Extremamente importante; N/S = Não sei

1. Apresenta-se, em seguida, uma lista de afirmações referentes **ao mapeamento dos destinos turísticos**. Tendo em vista a **identificação espacial dos destinos**, avalie a importância de definir a área do destino através dos seguintes aspetos:

1.1 (TL) Limites administrativos.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.2 (TL) Limites geográficos.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.3 (TL) Limites culturais.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.4 (TC) Identidade do território.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.5 (TC) Nível de conhecimento no território com efeito na inovação económica, cultural, social, entre outras.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.6 (TA) Distribuição espacial dos visitantes no território.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.7 (TR) Recursos financeiros no território.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.8 (TA) Organizações públicas no território.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.9 (TR) Recursos naturais ou culturais do território.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.10 (TA) Empresas turísticas no território.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.11 (TR) Transportes no interior do território.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.12 (TR) Infraestruturas turísticas do território.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.13 (TC) Oportunidades de desenvolvimento do território.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.14 (TA) Comunidade local.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.15 (TR) Transportes para o território.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.16 (TR) Infraestruturas básicas do território.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.17 (TR) Orçamento afeto ao desenvolvimento do território.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.18 (TC) Oportunidades de negócios no território.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.19 (TC) Nível de qualidade de vida no território.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.20 (TA) Fornecedores de suporte à atividade das empresas.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.21 (TC) Distribuição espacial dos recursos naturais e culturais no território.								N/S

Outros? Quais?

Porquê?

Para cada questão / afirmação, assinale, por favor, a sua resposta, “clikando” no valor que corresponde à sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1 = Nada importante; 2 = Pouco importante; 3 = Algo importante; 4 = Importante; 5 = Bastante importante; 6 = Muito importante; 7 = Extremamente importante; N/S = Não sei

2. Apresenta-se, em seguida, uma lista de afirmações referentes **ao posicionamento dos destinos turísticos**. Tendo em vista a **competitividade dos destinos**, avalie a importância de ter em conta os seguintes aspetos:

2.1 (PI) Centros de inovação no destino.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.2 (PI) Estratégia de inovação do destino.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.3 (PM) Estratégia(s) de marketing do destino.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.4 (PA) Atribuição de prémios (ou reconhecimento) ao destino.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.5 (PM) Marca representativa da identidade do destino.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.6 (PI) Registo de patentes.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.7 (PI) Inovação de produtos e serviços.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.8 (PI) Financiamento da inovação.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.9 (PM) Financiamento do marketing.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.10 (PC) Conhecimento de oportunidades de negócios.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.11 (PM) Promoção do destino.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.12 (PM) Marketing interno.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.13 (PC) Produtos ou serviços turísticos criados no âmbito de projetos de investigação	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.14 (PA) Produtos ou serviços turísticos que refletem a identidade do destino.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.15 (PC) Atividade turística apoiada no conhecimento.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.16 (PC) Avaliação do potencial endógeno do destino.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.17 (PA) Capacidade do destino para atrair visitantes.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.18 (PA) Proximidade do destino a outros centros turísticos.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.19 (PA) Capacidade do destino para atrair investimento.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.20 (PC) Avaliação das condições externas do destino.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.21 (PC) Financiamento da investigação.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.22 (PA) Sazonalidade do destino.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.23 (PC) Análise de boas práticas (<i>Benchmarking</i>).	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.24 (PC) Caracterização dos recursos do destino.	1	2	3	4	5	6	7	N/S

Outros? Quais?

Porquê?

Para cada questão / afirmação, assinale, por favor, a sua resposta, “clikando” no valor que corresponde à sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1 = Nada importante; 2 = Pouco importante; 3 = Algo importante; 4 = Importante; 5 = Bastante importante; 6 = Muito importante; 7 = Extremamente importante; N/S = Não sei

3. Apresenta-se, em seguida, uma lista de afirmações referentes **ao posicionamento dos destinos turísticos**. Atendendo à **competitividade do produto turístico**, avalie a importância de ter em conta os seguintes aspetos:

3.1 (PRT) Aplicação da tecnologia na promoção dos produtos e / ou serviços.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.2 (PRT) Aplicação da tecnologia na comercialização dos produtos e / ou serviços.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.3 (PRT) Utilização da tecnologia no desenvolvimento de produtos e / ou serviços turísticos.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.4 (PE) Volume de negócios turísticos.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.5 (PE) Volume de investimento turístico.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.6 (PE) Captação de novos mercados.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.7 (PQ) Avaliação dos resultados do desempenho das organizações.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.8 (PQ) Qualidade dos fornecedores.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.9 (PRH) Qualificação dos recursos humanos.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.10 (PRH) Formação dos recursos humanos.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.11 (PQ) Índice de satisfação dos turistas.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.12 (PQ) Índice de satisfação dos residentes.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.13 (PQ) Análise sistemática da concorrência.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.14 (PQ) Monitorização dos recursos.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.15 (PQ) Qualidade da experiência turística.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.16 (PQ) Atribuição de prémios (ou reconhecimento) a produtos e / ou serviços turísticos.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.17 (PE) Financiamento ao empreendedorismo.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.18 (PE) Empreendedorismo no âmbito de produtos e / ou serviços turísticos.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.19 (PE) Apoio ao funcionamento das empresas turísticas	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.20 (PRH) Competências dos recursos humanos.	1	2	3	4	5	6	7	N/S

Outros? Quais?

Porquê?

Para cada questão / afirmação, assinale, por favor, a sua resposta, “clitando” no valor que corresponde à sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1 = Nada importante; 2 = Pouco importante; 3 = Algo importante; 4 = Importante; 5 = Bastante importante; 6 = Muito importante; 7 = Extremamente importante; N/S = Não sei

4. Apresenta-se, em seguida, uma lista de afirmações referentes **à governança dos destinos turísticos**. Tendo em vista o **desenvolvimento do destino**, avalie a importância de definir o seu modelo de governança através dos seguintes aspetos:

4.1 (GR) Redes de promoção do destino.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.2 (GR) Redes de inovação.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.3 (GR) Redes de conhecimento.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.4 (GR) Redes internacionais.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.5 (GR) Redes interdestinos.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.6 (GA) Avaliação dos resultados do destino.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.7 (GP) Planeamento do projeto do destino.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.8 (GP) Participação pública na definição das políticas do destino.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.9 (GP) Planeamento em rede da oferta turística.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.10 (GC) Envolvimento dos <i>stakeholders</i> na liderança do projeto do destino.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.11 (GC) Envolvimento dos <i>stakeholders</i> nas decisões do destino.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.12 (GC) Envolvimento dos residentes no projeto do destino.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.13 (GC) Envolvimento dos <i>stakeholders</i> na definição do plano de qualificação dos recursos humanos.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.14 (GC) Partilha de recursos entre os <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.15 (GP) Políticas de fixação de recursos humanos qualificados.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.16 (GP) Planeamento de infraestruturas do destino.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.17 (GR) Redes interorganizacionais.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.18 (GC) Proximidade cultural entre os <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.19 (GR) Redes de desenvolvimento.								N/S

Outros? Quais?

Porquê?

Para cada questão / afirmação, assinale, por favor, a sua resposta, “clitando” no valor que corresponde à sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1 = Nada importante; 2 = Pouco importante; 3 = Algo importante; 4 = Importante; 5 = Bastante importante; 6 = Muito importante; 7 = Extremamente importante; N/S = Não sei

5. Apresenta-se, em seguida, uma lista de afirmações referentes **à função das DMO** (*destination management organizations*) **nos destinos turísticos**. Tendo em vista o **projeto do destino**, avalie a importância de definir o seu modelo de gestão estratégica através dos seguintes aspetos:

5.1 (DMOT) Gestão integrada dos recursos	1	2	3	4	5	6	7	N/S
5.2 (DMOP) Gestão integrada dos mercados.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
5.3 (DMOT) Gestão dos riscos.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
5.4 (DMOP) Gestão integrada do marketing.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
5.5 (DMOG) Definição das políticas do destino.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
5.6 (DMOG) Coordenação do projeto do destino.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
5.7 (DMOG) Coordenação das redes de <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7	N/S
5.8 (DMOG) Coordenação dos serviços turísticos.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
5.9 (DMOT) Gestão das oportunidades.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
5.10 (DMOG) Gestão de redes de comercialização de produtos e de serviços turísticos.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
5.11 (DMOP) Desenvolvimento dos recursos humanos.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
5.12 (DMOP) Definição das condições de trabalho em turismo.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
5.13 (DMOP) Gestão da inovação de produtos e de serviços turísticos.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
5.14 (DMOT) Planeamento e ordenamento do território.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
5.15 (DMOP) Gestão do conhecimento.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
5.16 (DMOG) Gestão do processo de mudança.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
5.17 (DMOG) Participação na gestão do investimento no destino.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
5.18 (DMOG) Gestão do orçamento disponível para o turismo no destino.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
5.19 (DMOT) Promoção da identidade do destino.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
5.20 (DMOP) Captação de investimento.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
5.21 (DMOP) Promoção do destino.	1	2	3	4	5	6	7	N/S
5.22 (DMOG) Internacionalização do destino.	1	2	3	4	5	6	7	N/S

Outros? Quais?

Porquê?

Complete, por favor, o questionário, respondendo às seguintes questões [assinale cada questão “clikando” na resposta que corresponde à sua situação]:

[dados para fins exclusivamente estatísticos]

<p>1 Sexo</p> <p><input type="checkbox"/> Masculino</p> <p><input type="checkbox"/> Feminino</p>	<p>2 Idade:</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 18 e 24 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 25 e 34 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 35 e 49 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 50 e 64 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Mais de 65 anos</p>	<p>3 Habilitações Literárias</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino Secundário (12º ano)</p> <p><input type="checkbox"/> Bacharelato</p> <p><input type="checkbox"/> Licenciatura</p> <p><input type="checkbox"/> Pós-Graduação</p> <p><input type="checkbox"/> Mestrado</p> <p><input type="checkbox"/> Doutoramento</p>	<p>4 Posição / Função na Organização</p> <p><input type="checkbox"/> Presidente</p> <p><input type="checkbox"/> Diretor</p> <p><input type="checkbox"/> Assessor</p> <p><input type="checkbox"/> Técnico</p> <p><input type="checkbox"/> Outra? Qual? _____</p> <p>_____</p>
<p>5 Tipo de Entidade:</p> <p><input type="checkbox"/> Agência de promoção turística</p> <p><input type="checkbox"/> Associação de desenvolvimento e / ou de promoção</p> <p><input type="checkbox"/> Associação setorial</p> <p><input type="checkbox"/> Entidade pública de desenvolvimento e ordenamento do território</p> <p><input type="checkbox"/> Entidade regional de turismo</p> <p><input type="checkbox"/> Entidade representante do associativismo municipal</p> <p><input type="checkbox"/> Câmara Municipal</p>		<p>6 Localização (NUT II):</p> <p><input type="checkbox"/> Norte</p> <p><input type="checkbox"/> Centro</p> <p><input type="checkbox"/> Área Metropolitana de Lisboa</p> <p><input type="checkbox"/> Alentejo</p> <p><input type="checkbox"/> Algarve</p> <p><input type="checkbox"/> Região Autónoma da Madeira</p> <p><input type="checkbox"/> Região Autónoma dos Açores</p>	<p>7 Âmbito de influência</p> <p><input type="checkbox"/> Internacional</p> <p><input type="checkbox"/> Nacional</p> <p><input type="checkbox"/> Regional</p> <p><input type="checkbox"/> Local</p>

Caso deseje receber os resultados deste estudo deixe a indicação do seu correio eletrónico: _____

Obrigada pela sua colaboração!

ANEXO 1 - FREQUÊNCIA DE PALAVRAS POR FATORES ESTRUTURANTES

Quadro1. Frequência de palavras por fatores estruturantes

Palavra	Contagem	Percentual ponderado (%)	Palavras similares
tourism	3763	2,13	tourism, tourism'
destination	3281	1,86	destination, destinations, destinations'
innovators	2940	1,66	innov, innovate, innovating, innovation, innovation', innovations, innovative, innovativeness, innovators
regions'	2793	1,58	region, regional, regionalism, regionalization, regionally, regions, regions'
borders	2553	1,44	border, bordering, borders
networks	2247	1,27	network, networked, networking, networks
marketing	2226	1,26	market, marketing, markets
cross	2030	1,15	cross, crossing
governments	1927	1,09	govern, governance, governance', governed, governing, government, governments, governments'
products	1794	1,01	product, production, productive, productiveness, productivity, products
development	1706	0,97	develop, developed, developing, development
collaborative	1525	0,86	collaborate, collaboration, collaborations, collaborative
knowledge	1434	0,81	knowledge
brand	1408	0,80	brand, branding, brands
local	1184	0,67	local, localized
city	1176	0,67	cities, city
promotion	1046	0,59	promote, promoted, promoting, promotion, promotional
cooperative	975	0,55	cooper, cooperating, cooperation, cooperative
systems	974	0,55	system, systemic, systems, systems'
policy	970	0,55	policies, policy
competitiveness	958	0,54	competition, competitive, competitiveness
strategies	928	0,52	strategi, strategies, strategy
new	918	0,52	new
actors	894	0,51	actor, actores, actors
level	874	0,49	level, levels
managing	851	0,48	manag, manage, managed, management, management', managers, managing
processes	849	0,48	process, process', processes
stakeholders	794	0,45	stakeholder, stakeholders, stakeholders'
place	754	0,43	place, places
economic	740	0,42	economic, economics
firms'	672	0,38	firms, firms'
integrative	666	0,38	integral, integrate, integrated, integration, integrative
resources	659	0,37	resource, resources
different	633	0,36	differ, difference, differences, different
relations	613	0,35	related, relates, relating, relation, relational, relations, relative
institutions	610	0,35	institutes, institutional, institutions
plans	595	0,34	plan, planning, plans
effects	592	0,33	effect, effective, effectively, effectiveness, effects
create	571	0,32	create, created, creates, creating
attractiveness	566	0,32	attract, attracted, attracting, attraction, attractions, attractive, attractiveness, attracts
community	563	0,32	communicate, communication, communities, community
structures	560	0,32	structural, structure, structures
businesses'	542	0,31	busi, business, businesses, businesses'
increasingly	538	0,30	increase, increased, increasing, increasingly
important	526	0,30	import, importance, important, importantly
tourist	526	0,30	tourist, touristic, tourists, tourists'
services	523	0,30	service, services
politics	522	0,30	political, politics
identity	516	0,29	identities, identity
nations	504	0,29	nation, national, nationalization, nationally, nations

Fonte: *Output* retirado do programa NVivo 10.0

ANEXO 2 - FREQUÊNCIA DE PALAVRAS POR FATORES INTEGRADORES

Quadro1. Frequência de palavras por fatores integradores

Palavra	Contagem	Percentual ponderado (%)	Palavras similares
tourism	4677	2,34	tourism, tourism'
destination	3580	1,79	destination, destinations, destinations'
regions'	2879	1,44	region, regional, regionalism, regionalization, regionally, regions, regions'
innovators	2839	1,42	innov, innovate, innovating, innovation, innovation', innovations, innovative, innovativeness, innovators
borders	2813	1,40	border, bordering, borders
networks	2480	1,24	network, networked, networking, networks
governments	2434	1,22	govern, governance, governance', governed, governing, government, governments, governments'
marketing	2113	1,06	market, marketing, markets
cross	2103	1,05	cross, crossing
development	1938	0,97	develop, developed, developing, development
knowledge	1779	0,89	knowledge, knowledges
products	1734	0,87	product, production, productive, productiveness, productivity, products
collaborative	1723	0,86	collaborate, collaboration, collaborations, collaborative
local	1455	0,73	local, localized
policy	1386	0,69	policies, policy
actors	1237	0,62	actor, actores, actors
brand	1237	0,62	brand, branding, brands
city	1225	0,61	cities, city
management	1145	0,57	manag, manage, managed, management, management', managers, managing
processes	1127	0,56	process, process', processes
resources	1090	0,54	resource, resources
systems	1068	0,53	system, systemic, systems, systems'
cooperative	1058	0,53	cooper, cooperating, cooperation, cooperative
stakeholders	1034	0,52	stakeholder, stakeholders, stakeholders'
promotion	1004	0,50	promote, promoted, promoting, promotion, promotional
attractiveness	948	0,47	attract, attracted, attracting, attraction, attractions, attractive, attractiveness, attracts
level	935	0,47	level, levels
strategies	927	0,46	strategi, strategies, strategy
plans	924	0,46	plan, planned, planning, plans
competitiveness	901	0,45	competition, competitive, competitiveness
relations	838	0,42	related, relates, relating, relation, relational, relations, relative
economic	832	0,42	economic, economics
place	809	0,40	place, places
institutions	783	0,39	institutes, institutional, institutions
different	761	0,38	differ, difference, differences, different
politics	736	0,37	political, politics
effects	710	0,35	effect, effective, effectively, effectiveness, effects
community	706	0,35	communicate, communication, communications, communities, community
structures	684	0,34	structural, structure, structures
culture	676	0,34	cultural, culturally, culture, cultures
integrative	657	0,33	integral, integrate, integrated, integration, integrative
public	642	0,32	public, publications
firms'	642	0,32	firms, firms'
activity	631	0,32	activate, active, actively, activities, activity
change	626	0,31	change, changed, changes, changing
important	622	0,31	import, importance, important, importantly
tourist	595	0,30	tourist, touristic, tourists, tourists'
increasingly	587	0,29	increase, increased, increases, increasing, increasingly
businesses'	582	0,29	busi, business, businesses, businesses'
sustained	574	0,29	sustain, sustainability, sustainable, sustainably, sustained

Fonte: *Output* retirado do programa NVivo 10.0

ANEXO 3 - IDENTIFICAÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO

Quadro 1. Entidades de turismo

Entidades de Turismo	Endereço Eletrónico
Turismo de Portugal, I.P.	info@turismodeportugal.pt
Entidades Regionais de Turismo	Endereço Eletrónico
Turismo do Porto e Norte de Portugal	turismo@portoemnorte.pt
Turismo do Centro de Portugal	geral@turismodocentro.pt
Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa	geral@ertlisboa.pt, ana.leal@ertlisboa.pt
Turismo do Alentejo, E.R.T.	geral@turismodoalentejo-ert.pt
Região de Turismo do Algarve	turismodoalgarve@turismodoalgarve.pt
Secretaria Regional da Economia, Turismo e Cultura da Madeira	info.sretc@madeira.gov.pt
Secretaria Regional da Energia, Ambiente e Turismo dos Açores	acoresturismo@azores.gov.pt

Quadro 2. Agências de Promoção Turística

Agências de Promoção Turística	Endereço eletrónico
Associação de Turismo de Porto e Norte de Portugal	info@visitportoandnorth.travel
Associação Turismo do Centro	info@visitcentrodeportugal.com.pt
ATL – Associação Turismo de Lisboa, Visitors and Convention Bureau	atl@visitlisboa.com, amoura@visitlisboa.com
Associação Turismo do Alentejo	geral@turismodoalentejo.pt
ATA – Associação Turismo do Algarve	ata@atalgarve.pt
APM – Associação de Promoção da Região Autónoma da Madeira	geral@ap-madeira.pt
ATA – Associação de Turismo dos Açores	turismoacores@visitazores.travel

Quadro 3. Entidades representantes do associativismo municipal

Associação Nacional de Municípios	Endereço Eletrónico
Associação Nacional de Municípios - Sede	anmp@anmp.pt
Associação Nacional de Municípios - Delegação	dlisboa@anmp.pt
Área Metropolitana	Endereço Eletrónico
Área Metropolitana de Lisboa	amlcorreio@aml.pt, marianacoelho@aml.pt
Área Metropolitana do Porto	acerveira@amp.pt; amp@amp.pt
Associação de Municípios da Região Autónoma dos Açores	amraa@amraa.pt
Associação de Municípios da Região Autónoma da Madeira	mail@amram.pt
Comunidade Intermunicipal	Endereço Eletrónico
Comunidade Intermunicipal do Alentejo Litoral	geral@cimal.pt
Comunidade Intermunicipal do Alentejo Central	geral@cimac.pt
Comunidade Intermunicipal do Alto Alentejo	geral@cimaa.pt
Comunidade Intermunicipal do Baixo Alentejo	cimbal@cimbal.org.pt
Comunidade Intermunicipal do Algarve	geral@amal.pt
Comunidade Intermunicipal do Alto Tâmega	geral@cimat.pt
Comunidade Intermunicipal do Alto Minho	geral@cim-altominho.pt
Comunidade Intermunicipal do Ave	secretario.executivo@cim-ave.pt,
Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro	geral@regiaodeaveiro.pt
Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa	gabriel.pontes@cim-ave.pt
Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela	geral@cimbse.pt
Comunidade Intermunicipal do Cávado	geral@cimcavado.pt
Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra	geral@cim-regiaodecoimbra.pt, andreia.catela@cim-regiaodecoimbra.pt
Comunidade Intermunicipal Viseu Dão Lafões	nunomartinho@cimvdl.pt
Comunidade Intermunicipal do Douro	pnoronha@cimdouro.pt
Comunidade Intermunicipal da Região de Leiria	cimrl@cimregiaodeleiria.pt
Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo	geral@cimlt.eu
Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo	geral@cimt.pt
Comunidade Intermunicipal do Oeste	geral@oestecim.pt
Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa	geral@cimtamegaesousa.pt
Comunidade Intermunicipal das Terras de Trás-os-Montes	geral@cim-ttm.pt

Quadro 4. Entidades públicas de desenvolvimento e ordenamento do território

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional	Endereço Eletrónico
CCDR-N - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte	geral@ccdr-n.pt
CCDR-C - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro	geral@ccdr-c.pt
CCDR LVT - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo	geral@ccdr-lvt.pt
CCDR-A - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo	expediente@ccdr-a.gov.pt
CCDR ALG - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve	geral@ccdr-alg.pt, pbota@ccdr-alg.pt
Instituto de Desenvolvimento Regional – IP-RAM	idr@madeira.gov.pt, catarina.campos@idr.madeira.gov.pt, mjoao.monte@idr.madeira.gov.pt
Direção Regional do Ambiente, Divisão de Ordenamento do Território	ordenamentodoterritorio@azores.gov.pt, maria.js.silva@azores.gov.pt

Quadro 5. Associações setoriais

Associações Setoriais	Endereço eletrónico
AETP - Associação Empresas Turísticas Portuguesas	aerlisoeiras@aerlis.pt
AETUR - Associação dos Empresários Turísticos do Douro e Trás-os-Montes	geral@aetur.pt
AHETA - Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve	aheta@aheta.pt
AHP - Associação da Hotelaria de Portugal	geral@hoteis-portugal.pt
Madeira Rural	madeirarural@gmail.com
AHRP - Associação dos Hotéis Rurais de Portugal	geral@hoteisruraisdeportugal.com
AHSA - Associação dos Industriais Hoteleiros e Similares do Algarve	geral@ahsa.pt
Aldeias Históricas de Portugal – Associação de Desenvolvimento Turístico	press@aldeiahistoricasdeportugal.com
TURIHAB - Associação do Turismo de Habitação	info@turihab.pt
ARAC - Associação dos Industriais de Aluguer de Automóveis sem Condutor	arac@arac.pt
APAVT - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo	apavt@apavt.net.pt
APECATE - Associação Portuguesa de Empresas de Congressos, Animação Turística e Eventos	apecate@apecate.pt
APTTA - Associação Portuguesa de Transporte e Trabalho Aéreo	geral@apta.net
APTERN - Associação Portuguesa de Turismo em Espaços Rurais e Naturais	aptern@gmail.com
APHORT - Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo	correio@aphort.com
Associação Caminhos do Ribatejo - Actividades e Turismo em Espaço Rural	info@caminhosdoribatejo.com, geral@caminhosdoribatejo.com
Associação das Termas de Portugal	geral@termasdeportugal.pt
Associação Fórum Turismo 2.2	geral@forumturismo21.org, cvalente@forumturismo21.org
Associação Nacional de Cruzeiros	geral@ancruzeiros.pt
Associação Pinus Verde - Aldeias de Xisto	info@aldeiasdoxisto.pt
Associação Portuguesa de Casas Antigas	geral@casasantigas.org
Associação Portuguesa dos Guias-Intérpretes e Correios de Turismo (AGIC)	booking@agicportugal.com info@agicportugal.com cultura@agicportugal.com
Associação Regional dos Hoteleiros da Costa do Estoril, Sintra, Mafra e Oeiras	info@hoteleirosdoestoril.com
CNIG - Conselho Nacional da Indústria do Golfe	info@cnig.pt
CTP - Confederação do Turismo Português	geral@ctp.org.pt
Federação de Campismo e Montanhismo de Portugal	secretariado@fcmportugal.com
FPTR – Federação Portuguesa de Turismo Rural	geral@turiportugal.pt
HRCentro - Associação dos Industriais de Hotelaria, Restaurantes e Similares do Centro	geral@cec.org.pt
Madeira Rural	madeirarural@gmail.com
FPCG – Federação Portuguesa das Confrarias Gastronómicas	fpcg.gera@gmail.com
APTECE - Associação Portuguesa de Turismo de Culinária e Economia	inf@portugal-aptece.com
AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal - Açores	acores@ahresp.com
AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal - Albufeira	albufeira@ahresp.com
AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal - Alentejo	evora@ahresp.com
AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal - Aveiro	aveiro@ahresp.com
AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal - Mafra	gab.mafra@ahresp.com
AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal - Porto	porto@ahresp.com
AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal - Santarém	santarem@ahresp.com
AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal - Setúbal	setubal@ahresp.com
AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal – Castelo Branco	castelobranco@ahresp.com
AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal – Viseu	viseu@ahresp.com
AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal – Lisboa	ahresp@ahresp.com
AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal – Coimbra	coimbra@ahresp.com
AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal – Portimão	portimao@ahresp.com

Quadro 6. Associações de desenvolvimento e / ou de promoção

Federação	Endereço Eletrónico
Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local (Minha Terra)	minhaterra@minhaterra.pt
Associações de Desenvolvimento	Endereço eletrónico
Rede de Judiarias de Portugal	info@redejudiariasportugal.com
Associação Rota da Bairrada	geral@rotadabairrada.pt
Rede de Castelos e Muralhas do Mondego	geral@castelosemuralhasdomondego.pt, coordenacao@castelosemuralhasdomondego.pt
Rotas de Portugal	geral@rotasdeportugal.pt
Agência para a Promoção da Baixa de Coimbra	apbcoimbra@gmail.com
Rota do Românico	rotadoromano@valsousa.pt, rosario.machado@valsousa.pt
Rota do Vinho Verde	info@vinhoverde.pt
Rota dos Castelos e Aldeias Históricas na Serra da Estrela	geral@turismodocentro.pt
Rede Rural Nacional	rederuralnacional.secretariado@dgadr.pt, rederuralnacional@dgadr.pt
Madeira - Autoridade de Gestão do PRODERAM 2020	proderam2020@madeira.gov.pt, zeliabarreto@gov- madeira.pt
Açores - Direção Regional do Desenvolvimento Rural	drdr.proruralmais@azores.gov.pt, maria.js.silva@azores.gov.pt
A2S - Associação para o Desenvolvimento Sustentável da Região Saloia	geral@a2s.pt
ACAPORAMA - Associação de Casas do Povo da Região Autónoma da Madeira	geral@acaporama.org
ADAE - Associação de Desenvolvimento da Alta Estremadura	adae@adae.pt
ADD - Associação de Desenvolvimento do Dão	add@mail.telepac.pt
ADDLAP - Associação de Desenvolvimento do Dão, Lafões e Alto Paiva	addlap@mail.telepac.pt
ADELIAÇOR - Associação para o Desenvolvimento Local de Ilhas dos Açores	adeliacor@sapo.pt
AD ELO - Associação de Desenvolvimento Local da Bairrada e Mondego	geral@adelo.pt
ADERES - Associação de Desenvolvimento Rural Estrela-Sul	aderes@sapo.pt
ADER-SOUSA - Associação de Desenvolvimento Rural das Terras do Sousa	adersousa@adersousa.pt
ADIBER - Associação de Desenvolvimento Integrado da Beira Serra	geral@adiber.pt
ADICES - Associação de Desenvolvimento Local	adices@adices.pt
ADIRN - Associação para o Desenvolvimento Integrado do Ribatejo Norte	adirn@adirn.pt
ADL - Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano	adl.alentejano@mail.telepac.pt
ADRACES - Associação para o Desenvolvimento da Raia Centro-Sul	adraces@adraces.pt
ADRAMA - Associação de Desenvolvimento da Região Autónoma da Madeira	adrama@mail.telepac.pt
ADRAT - Associação de Desenvolvimento da Região do Alto Tâmega	geral@adrat.pt
ADREPES - Associação de Desenvolvimento Regional da Península de Setúbal	adrepes@adrepes.pt
ADRIL - Associação de Desenvolvimento Rural Integrado do Lima	info@adril.pt
ADRMAG - Associação de Desenvolvimento Rural Integrado das Serras do Montemuro Arada e Gralheira	adrmag@adrmag.com.pt
ADRMINHO - Associação de Desenvolvimento Rural Integrado do Vale do Minho	geral@adriminho.pt
ADRITEM - Associação de Desenvolvimento Regional Integrado das Terras de Santa Maria	adritem@adritem.pt
ADRUSE - Associação de Desenvolvimento Rural da Serra da Estrela	adruse@adruse.pt
AIDA - Associação Industrial do Distrito de Aveiro	aida@aida.pt
ALENTEJO XXI - Associação de Desenvolvimento Integrado do Meio Rural	axxi_geral@mail.telepac.pt
APRODER - Associação para a Promoção do Desenvolvimento Rural do Ribatejo	aproderstr@gmail.com
ARDE - Associação Regional para o Desenvolvimento	arde.azores@mail.telepac.pt
ASDEPR - Associação para o Desenvolvimento e Promoção Rural	asdepr.isabel@mail.telepac.pt
ATAHCA - Associação de Desenvolvimento das Terras Altas do Homem, Cávado e Ave	altocavado@mail.telepac.pt
BEIRA DOURO - Associação de Desenvolvimento do Vale do Douro	geral@beiradouro.pt
CHARNECA - Associação para a Promoção Rural da Charneca Ribatejana	geral@charnecaribatejana.pt
COIMBRAMAISFUTURO - Associação de Desenvolvimento Local de Coimbra	geral@coimbramaisfuturo.pt
CORANE - Associação de Desenvolvimento dos Concelhos da Raia Nordeste	terrafria@corane.pt
DESTEQUE - Associação para o Desenvolvimento da Terra Quente	geral@desteque.pt
DOLMEN - Desenvolvimento Local e Regional, Crl	dolmen@sapo.pt
DOURO HISTORICO - Associação do Douro Histórico	geral@dourohistorico.pt
DOURO SUPERIOR - Associação de Desenvolvimento	geral@dourosuperior.pt
DUECEIRA - Associação de Desenvolvimento do Ceira e Dueça	dueceira.eloz@mail.telepac.pt
ESDIME - Agência para o Desenvolvimento Local no Alentejo Sudoeste	esdime@esdime.pt
GRATER - Associação de Desenvolvimento Regional	grater@grater.pt
IN LOCO - Desenvolvimento e Cidadania	geral@in-loco.pt
LEADER OESTE - Associação para o Desenvolvimento e Promoção Rural do Oeste	leaderoeste@netvisao.pt leaderoeste@gmail.com
LEADERSOR - Associação para o Desenvolvimento Rural Integrado do Sôr	geral@leadersor.pt
LITORAL RURAL - Associação de Desenvolvimento Regional	info@litoralrural.com, claudiaaraujo@litoralrural.com
MONTE - Desenvolvimento Alentejo Central, A.C.E.	monte@monte-ace.pt
PINHAIS DO ZÉZERE - Associação para o Desenvolvimento	geral@pinhaisdozezere.pt
PINHAL MAIOR - Associação de Desenvolvimento do Pinhal Interior Sul	geral@pinhalmajor.pt, pinhalmajor@mail.telepac.pt
PROBASTO - Associação de Desenvolvimento Rural de Basto	probasto@probasto.pt
PRO-RAIA - Associação de Desenvolvimento Integrado da Raia Centro Norte	pro-raia@pro-raia.pt
RAIA HISTORICA - Associação de Desenvolvimento do Nordeste da Beira	geral@raiahistorica.org
ROTA DO GUADIANA - Associação de Desenvolvimento Integrado	rota@rotaguadiana.org
RUDE - Associação de Desenvolvimento Rural	apoio@rude-adr.pt
SOL DO AVE - Associação para o Desenvolvimento Integrado do Vale do Ave	desenvolvimentorural@soldoave.pt
TAGUS - Associação para o Desenvolvimento Integrado do Ribatejo Interior	tagus@tagus-ri.pt
TERRAS DE SICÓ - Associação de Desenvolvimento	geral@terrasdesico.pt
TERRAS DO BAIXO GUADIANA - Associação Terras do Baixo Guadiana	geral@atbaixoguadiana.pt
TERRAS DENTRO - Associação para o Desenvolvimento Integrado	atd@terrasdentro.pt, manuela.fialho@terrasdentro.pt
VICENTINA - Associação para o Desenvolvimento do Sudoeste	vicentina@vicentina.org, aura.fraga@vicentiuna.org

Quadro 7. Câmaras Municipais

Câmara Municipal de	Endereço eletrónico
Abrantes	geral@cm-abrantes.pt; investiremabrantes@cm-abrantes.pt
Águeda	geral@cm-agueda.pt;
Aguiar-da-Beira	geral@cm-aguiardabeira.pt;
Alandroal	cm-alandroal@mail.telepac.pt;
Albergaria à Velha	geral@cm-albergaria.pt;
Albufeira	geral@cm-albufeira.pt;
Alcácer do Sal	secretaria.gap@m-alcacerdosal.pt;
Alcanena	presidencia@cm-alcanena.pt;
Alcobaca	cmalcobaca@cm-alcobaca.pt;
Alcútim	geral@cm-alcoutim.pt, julio.cardoso@cm-alcoutim.pt
Alcochete	geral@cm-alcochete.pt
Alenquer	geral@cm-alenquer.pt;
Alfândega da Fé	gabinetepresidencia.cmaf@gmail.com; correspondencia.cmaf@gmail.com;
Alijó	geral@cm-alijo.pt, turismo@cm-alijo.pt
Aljezur	geral@cm-aljezur.pt;
Aljustrel	geral@mun-aljustrel.pt;
Almada	almadainforma@cma.m-almada.pt;
Almeida	camara@cm-almeida.pt;
Almeirim	geral@cm-almeirim.pt;
Almodôvar	geral@cm-almodovar.pt
Alpiarça	gap@cm-alpiarca.pt;
Alter do Chão	geral@cm-alter-chao.pt;
Alvaiázere	geral@cm-alvaiazere.pt;
Alvito	geral@cm-alvito.pt;
Amadora	geral@cm-amadora.pt;
Amarante	geral@cm-amarante.pt;
Amares	geral@municipioamares.pt;
Anadia	geral@cm-anadia.pt;
Angra do Heroísmo	angra@cmah.pt;
Ansião	geral@cm-ansiao.pt
Arcos de Valdevez	geral@cmav.pt;
Arganil	geral@cm-arganil.pt;
Armamar	geral@cm-armamar.pt;
Arouca	geral@cm-arouca.pt;
Arraiolos	geral@cm-arraiolos.pt;
Arronches	geral@cm-arronches.pt
Arruda dos Vinhos	cm-arruda@cm-arruda.pt;
Aveiro	geral@cm-aveiro.pt;
Avis	geral@cm-avis.pt;
Azambuja	turismo@cm-azambuja.pt
Baião	geral@cm-baiiao.pt
Barcelos	geral@cm-barcelos.pt
Barrancos	geral@cm-barrancos.pt
Barreiro	geral@cm-barreiro.pt
Batalha	geral@cm-batalha.pt
Beja	geral@cm-beja.pt
Belmonte	cmbelmonte@mail.telepac.pt
Benavente	gap@cm-benavente.pt, turismo@cm-benavente.pt
Bombarral	geral@cm-bombarral.pt
Borba	girp@cm-borba.pt
Boticas	municipio@cm-boticas.pt
Braga	gab.presidencia@cm-braga.pt
Bragança	cmb@cm-braganca.pt
Cabeceiras de Basto	servicoatendimentounico@cabeceirasdebasto.pt
Cadaval	geral@cm-cadaval.pt
Caldas da Rainha	geral@cm-caldas-rainha.pt
Calheta	geral@cm-calheta.pt; camara@cmcalheta.pt
Calheta de São Jorge	scrf@cm-calheta.pt.
Camara de Lobos	geral@cm-camaradelobos.pt
Caminha	geral@cm-caminha.pt
Campo Maior	geral@cm-campo-maior.pt
Cantanhede	geral@cm-cantanhede.pt, meldecantanhede@gmail.com
Carrazeda de Ansiães	geral@cmca.pt
Carregal do Sal	geral@cm-carregal.pt
Cartaxo	gap@cm-cartaxo.pt
Cascais	atendimento.municipal@cm-cascais.pt
Castanheira de Pera	camara@cm-castanheiradepera.pt
Castelo Branco	camara@cm-castelobranco.pt
Castelo de Paiva	geral@cm-castelo-paiva.pt

Quadro 7. Câmaras Municipais (continuação)

Câmara Municipal de	Endereço eletrónico
Castelo de Vide	cm.castvide@mail.telepac.pt
Castro Daire	geral@cm-castrodaire.pt
Castro Marim	expediente@cm-castromarim.pt
Castro Verde	geral@cm-castroverde.pt
Celorico da Beira	geral@cm-celoricodabeira.pt
Celorico de Basto	geral@mun-celoricodebasto.pt
Chamusca	geral@cm-chamusca.pt
Chaves	municipio@chaves.pt
Cinfães	geral@cm-cinfaes.pt
Coimbra	geral@cm-coimbra.pt
Condeixa à Nova	geral@cm-condeixa.pt
Constância	geral@cm-constancia.pt, turismo@cm-constancia.pt
Coruche	geral@cm-coruche.pt
Corvo	geral@cm-corvo.pt
Covilhã	info@cm-covilha.pt
Crato	geral@cm-crato.pt
Cuba	geral@cm-cuba.pt
Elvas	geral@cm-elvas.pt
Entroncamento	geral@cm-entroncamento.pt
Espinho	expediente@cm-espinho.pt
Esposende	benjamim.pereira@cm-esposende.pt
Estarreja	geral@cm-estarreja.pt, patricia.bastos@cm-estarreja.pt
Estremoz	gap@cm-estremoz.pt;
Évora	cmevora@cm-evora.pt
Fafe	geral@cm-fafe.pt
Faro	geral@cm-faro.pt
Felgueiras	gapp@cm-felgueiras.pt
Ferreira do Alentejo	geral@cm-ferreira-alentejo.pt
Ferreira do Zêzere	geral@cm-ferreiradozezere.pt, helio.antunes@cm-ferreiradozezere.pt
Figueira da Foz	municipe@cm-figfoz.pt
Figueira de Castelo Rodrigo	cm-fcr@cm-fcr.pt
Figueiró dos Vinhos	secretaria@cm-figueirosdosvinhos.pt;
Fornos de Algodres	geral@cm-fornosdealgodres.pt;
Freixo de Espada à Cinta	geral@cm-fec.pt;
Fronteira	municipio@cm-fronteira.pt;
Funchal	cmf@cm-funchal.pt;
Fundão	geral@cm-fundao.pt, comercial@fundaoturismo.pt
Gavião	geral@cm-gaviao.pt;
Góis	correio@cm-gois.pt;
Golegã	geral@cm-golega.pt;
Gondomar	geral@cm-gondomar.pt
Gouveia	geral@cm-gouveia.pt;
Grândola	gab.presidente@cm-grandola.pt;
Guarda	geral@mun-guarda.pt;
Guimarães	geral@cm-guimaraes.pt;
Horta	geral@cmhorta.pt;
Idanha-a-Nova	geral@cm-idanhanova.pt;
Ílhavo	geralcmi@cm-ilhavo.pt;
Lages das Flores	geral@cmlajesdasflores.pt
Lagoa (Açores)	geral@lagoa-acores.pt
Lagoa	expediente@cm-lagoa.pt
Lagos	expediente.geral@cm-lagos.pt
Lajes do Pico	cmfpico@mail.telepac.pt
Lamego	paula.santos@cm-lamego.pt
Leria	cmleiria@cm-leiria.pt
Lisboa	att@visitlisboa.com;
Loulé	gab.comunicacao@cm-loule.pt
Loures	geral@cm-loures.pt, carla_ferreira@cm-loures.pt
Lourinhã	geral@cm-lourinha.pt
Lousã	geral@cm-lousa.pt
Lousada	cm-lousada@cm-lousada.pt
Mação	geral@cm-macao.pt;
Machico	presidencia@cm-machico.pt;
Macedo de Cavaleiros	geral@cm-macedodecavaleiros.pt;
Madalena	geral@cm-madalena.pt;
Mafra	geral@cm-mafra.pt;
Maia	geral@cm-maia.pt;
Mangualde	geral@cmmangualde.pt;
Manteigas	geral@cm-manteigas.pt;

Quadro 7. Câmaras Municipais (continuação)

Câmara Municipal de	Endereço eletrónico
Marinha Grande	geral@cm-mgrande.pt, eleonora.nunes@cm-mgrande.pt
Marco de Canavezes	info@cm-marco-canaveses.pt;
Marvão	geral@cm-marvao.pt;
Matosinhos	mail@cm-matosinhos.pt;
Mealhada	gabpresidencia@cm-mealhada.pt;
Mêda	cmeda@cm-meda.pt;
Melgaço	geral@cm-melgaco.pt;
Mértola	geral@cm-mertola.pt;
Mesão Frio	geral@cm-mesaofrio.pt;
Mira	geral@cm-mira.pt;
Miranda do Corvo	camara@cm-mirandadocorvo.pt;
Miranda do Douro	geral@cm-mdouro.pt
Mirandela	geral@cm-mirandela.pt;
Mogadouro	geral@mogadouro.pt;
Monção	geral@cm-moncao.pt;
Moimenta da Beira	cmmbeira@cm-moimenta.pt;
Moita	cmmoita@cm-moita.pt;
Monchique	geral@cm-monchique.pt;
Mondim de Basto	aamaral@cm-mondimdebasto.pt;
Monforte	cmmonforte@mail.telepac.pt, teresa.cunha@cm-monforte.pt, rui.barradas@cm-monforte.pt
Montalegre	municipio@cm-montalegre.pt;
Montemor-o-Novo	cmmontemor@cm-montemornovo.pt
Montemor-o-Velho	geral@cm-montemorvelho.pt;
Montijo	geral@mun-montijo.pt;
Mora	cmmora@mail.telepac.pt;
Mortágua	mortagua@cm-mortagua.pt;
Moura	cmmoura@cm-moura.pt;
Mourão	gap@cm-mourao.pt;
Murça	gap@cm-murca.pt;
Murtosa	geral@cm-murtosa.pt;
Nazaré	geral@cm-nazare.pt;
Nelas	geral@cm-nelas.pt
Nisa	geral@cm-nisa.pt, turismo@cm-nisa.pt
Nordeste	geral@cmnordeste.pt;
Óbidos	geral@cm-obidos.pt;
Odemira	geral@cm-odemira.pt;
Odivelas	geral@cm-odivelas.pt, sara.silva@cm-odivelas.pt
Oeiras	geral@cm-oeiras.pt;
Oleiros	geral@cm-oleiros.pt;
Olhão	geral@cm-olhao.pt;
Oliveira de Azeméis	geral@cm-oaz.pt;
Oliveira de Frades	cmofrades@mail.telepac.pt
Oliveira do Bairro	geral@cm-olb.pt;
Oliveira do Hospital	geral@cm-oliveiradohospital.pt;
Ourém	geral@mail.cm-ourem.pt;
Ourique	geral@cmourique.pt;
Ovar	gapresidencia@cm-ovar.pt, jacinta.cunha@cm-ovar.pt
Paços de Ferreira	geral@cm-pacosdeferreira.pt;
Palmela	geral@cm-palmela.pt;
Pampilhosa da Serra	municipio@cm-pampilhosadaserra.pt, miguel.lemos@cm-pampilhosadaserra.pt
Paredes	cmparedes@cm-paredes.pt, turismo@cm-paredes.pt
Paredes de Coura	contacto@cm-paredes-coura.pt
Pedrogão Grande	geral@cm-pedrogaogrande.pt;
Penacova	geral@cm-penacova.pt
Penalva do Castelo	geral@cm-penalvadocastelo.pt
Penamacor	secretaria.gap@cm-penamacor.pt;
Penedono	cm-penedono@cm-penedono.pt
Penela	cmpenela@cm-penela.pt
Peniche	cmpeniche@cm-peniche.pt
Pinhel	cm-pinhel@cm-pinhel.pt
Penafiel	penafiel@cm-penafiel.pt
Peso da Régua	cmregua@cmpr.pt
Pombal	geral@cm-pombal.pt, nelson.pedrosa@cm-pombal.pt
Ponta Delgada	geral@mpdelgada.pt
Ponta do Sol	presidencia@cm-pontadosol.pt
Ponte da Barca	geral@cmpb.pt
Ponte de Lima	geral@cm-pontedelima.pt

Quadro 7. Câmaras Municipais (continuação)

Câmara Municipal de	Endereço eletrónico
Ponte de Sor	geral@cm-pontedesor.pt
Portalegre	municipio@cm-portalegre.pt
Portel	geral@mail.cm-portel.pt
Portimão	geral@cm-portimao.pt
Porto	geral@cm-porto.pt
Porto de Mós	geral@municipio-portodemos.pt
Porto Moniz	geral@portomoniz.pt
Porto Santo	info@cm-portosanto.pt
Póvoa de Lanhoso	apoio.presidencia@mun-planhoso.pt
Póvoa do Varzim	presidencia@cm-pvarzim.pt;
Povoação	geral@cm-povoacao.pt
Praia da Vitória	geral@cmpv.pt, turismo@cmpv.pt
Proença à Nova	geral@cm-proencanova.pt
Redondo	geral@cm-redondo.pt
Reguengos de Monsaraz	geral@cm-reguengos-monsaraz.pt
Resende	geral@cm-resende.pt
Ribeira Brava	geral@cm-ribeirabrava.pt
Ribeira de Pena	geral@cm-rpena.pt
Ribeira Grande	geralcmsg@cm-ribeiragrande.pt
Rio Maior	cmriomaior@mail.telepac.pt
Sabrosa	geral@cm-sabrosa.pt
Sabugal	geral@cm-sabugal.pt
Salvaterra de Magos	geral@cm-salvaterrademagos.pt;
Santa Comba Dão	geral@cm-santacombadao.pt
Santa Cruz (Madeira)	geral@cm-santacruz.pt
Santa Cruz da Graciosa	geral@cm-graciosa.pt
Santa Cruz das Flores	geral@cmscflores.pt
Santa Maria da Feira	santamariadafeira@cm-feira.pt, pedro.marques@cm-feira.pt
Santa Marta de Penaguião	geral@cm-smpenaguiao.pt;
Santana	secretaria@cm-santana.com
Santarém	geral@cm-santarem.pt
Santiago do Cacem	geral@cm-santiagocacem.pt;
Santo Tirso	gap@cm-stirso.pt
São Brás de Alportel	gap@cm-sbras.pt;
São João da Madeira	geral@cm-sjm.pt
São Pedro do Sul	geral@cm-spsul.pt
São João da Pesqueira	cmsjp@sjpesqueira.pt
São Roque do Pico	geral@cm-saoroquedopico.pt
São Vicente	geral@cm-saovicente.pt, turismo@cm-saovicente.pt
Sardoal	geral@cm-sardoal.pt
Satão	cgeral@cm-satao.pt
Seia	m-seia@cm-seia.pt
Seixal	presidencia@cm-seixal.pt
Sernancelhe	geral@cm-sernancelhe.pt
Serpa	geral@cm-serpa.pt
Sertã	cmsgeral@cm-serta.pt
Sesimbra	informacao@cm-sesimbra.pt
Setúbal	geral@mun-setubal.pt
Sever do Vouga	cm.sever@cm-sever.pt
Silves	gabinete.presidente@cm-silves.pt
Sines	info@mun-sines.pt
Sintra	presidencia@cm-sintra.pt
Sobral de Monte Agraço	geral@cm-sobral.pt
Soure	geral@cm-soure.pt
Sousel	geral@cm-sousel.pt
Tábua	geral@cm-tabua.pt
Tabuaço	geral@cm-tabuaco.pt
Tarouca	camara@cm-tarouca.pt
Tavira	camara@cm-tavira.pt
Terras de Bouro	geral@cm-terrasdeouro.pt
Tomar	presidencia@cm-tomar.pt
Tondela	geral@cm-tondela.pt
Torres de Moncorvo	geral@torredemoncorvo.pt
Torres Novas	geral@cm-torresnovas.pt
Torres Vedras	geral@cm-tvedras.pt
Trancoso	geral@cm-trancoso.pt
Trofa	geral@mun-trofa.pt
Vagos	turismo@cm-vagos.pt
Vale de Cambra	geral@cm-valedecambra.pt

Quadro 7. Câmaras Municipais (continuação)

Câmara Municipal de	Endereço eletrónico
Valença	geral@cm-valenca.pt
Valongo	presidencia@cm-valongo.pt
Valpaços	municipio@valpacos.pt
Velas (Açores)	geral@cmvelas.pt
Vendas Novas	geral@cm-vendasnovas.pt
Viana do Alentejo	camara@cm-vianadoalentejo.pt
Viana do Castelo	cmviana@cm-viana-castelo.pt, chefegab@cm-viana-castelo.pt
Vidigueira	geral@cm-vidigueira.pt
Vieira do Minho	geral@cm-vminho.pt
Vila de Rei	geral@cm-viladerei.pt
Vila do Bispo	geral@cm-viladobispo.pt
Vila do Conde	geral@cm-viladoconde.pt
Vila do Porto	geral@cm-viladoporto.pt, carlos.rodrigues@cm-viladoporto.pt
Vila Flor	geral@cm-vilaflor.pt
Vila Franca do Campo	geral@cmvfc.pt
Vila Franca de Xira	gap@cm-vfxira.pt
Vila Nova da Barquinha	geral@cm-vnbarquinha.pt
Vila Nova de Cerveira	geral@cm-vncerveira.pt
Vila Nova de Famalicão	camaramunicipal@vilanovadefamaliao.org
Vila Nova de Foz Côa	correio@cm-fozcoa.pt
Vila Nova de Gaia	geral@mail.cm-gaia.pt
Vila Nova de Paiva	geral@cm-vnpaiva.pt
Vila Nova de Poiares	geral@cm-vilanovadepoiares.pt
Vila Pouca de Aguiar	geral@cm-vpaguiar.pt
Vila Real	geral@cm-vilareal.pt, ruimanuelsilva@cm-vilareal.pt
Vila Real de Santo António	geral@cm-vrsa.pt
Vila Velha de Ródão	turismo@cm-vvrodao.pt
Vila Verde	gab.presidente@cm-vilaverde.pt
Vila Viçosa	postoturismo.cmvv@gmail.com
Vimioso	gi.cmv@cm-vimioso.pt
Vinhais	geral@cm-vinhais.pt
Viseu	geral@cmviseu.pt
Vizela	turismo@cm-vizela.pt
Vouzela	gab.turismo@cm-vouzela.pt

APÊNDICE 8 – MODELOS FATORIAIS DE SEGUNDA ORDEM

1. Modelo Fatorial de Segunda Ordem da Escala Território (T)

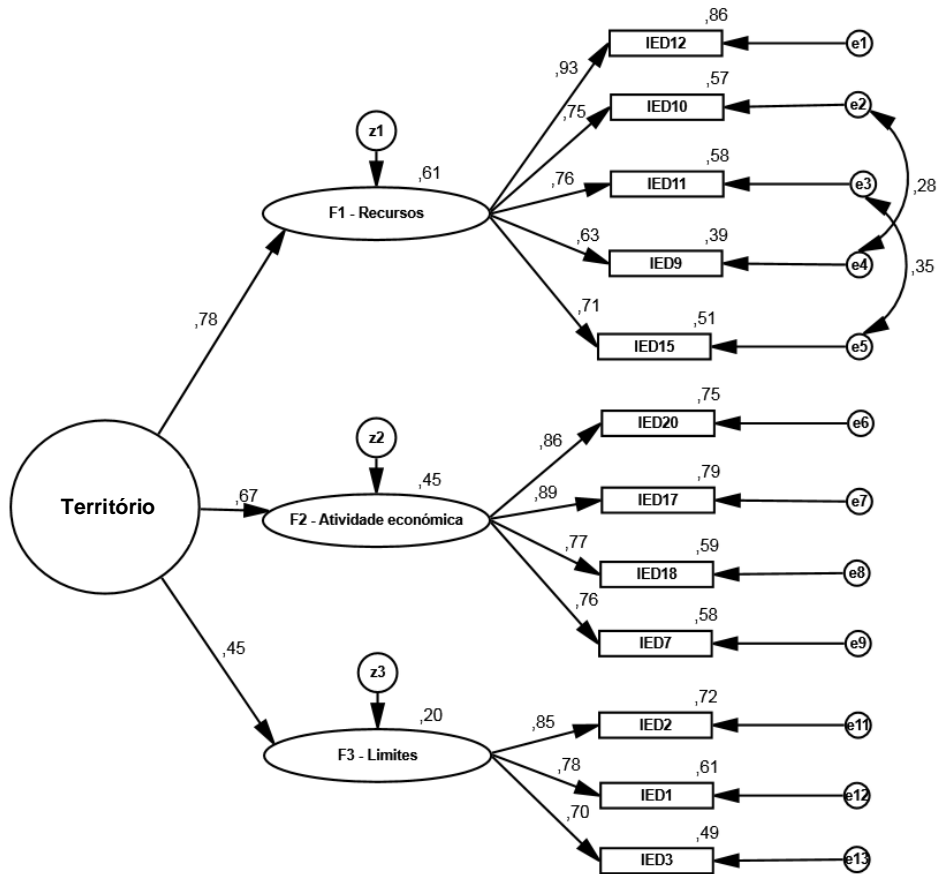


Figura C1. Modelo 2 da escala T após correlacionar os erros com base nos índices de modificação: Coeficientes de regressão estandardizados e proporções de variância explicada para o modelo fatorial de segunda ordem
 Fonte: Elaboração própria com base no output do software AMOS (22.0)

Quadro C1. Índices de ajustamento obtidos na análise fatorial confirmatória da escala T [N = 147]

Modelo	NFI	SRMR	TLI	CFI	χ^2/gf	RMSEA	RMSEA Intervalo de Confiança 90%
1	.886	.102	.916	.933	2.23* (g l= 531)	.092	.070-.114*
2	.909	.101	.943	.9567	1.85* (gl = 51)	.076	.051-.100*

* $p < .001$

Fonte: Elaboração própria com base no output do software AMOS (22.0)

2. Modelo Fatorial de Segunda Ordem da Escala Competitividade de Destinos (CD)

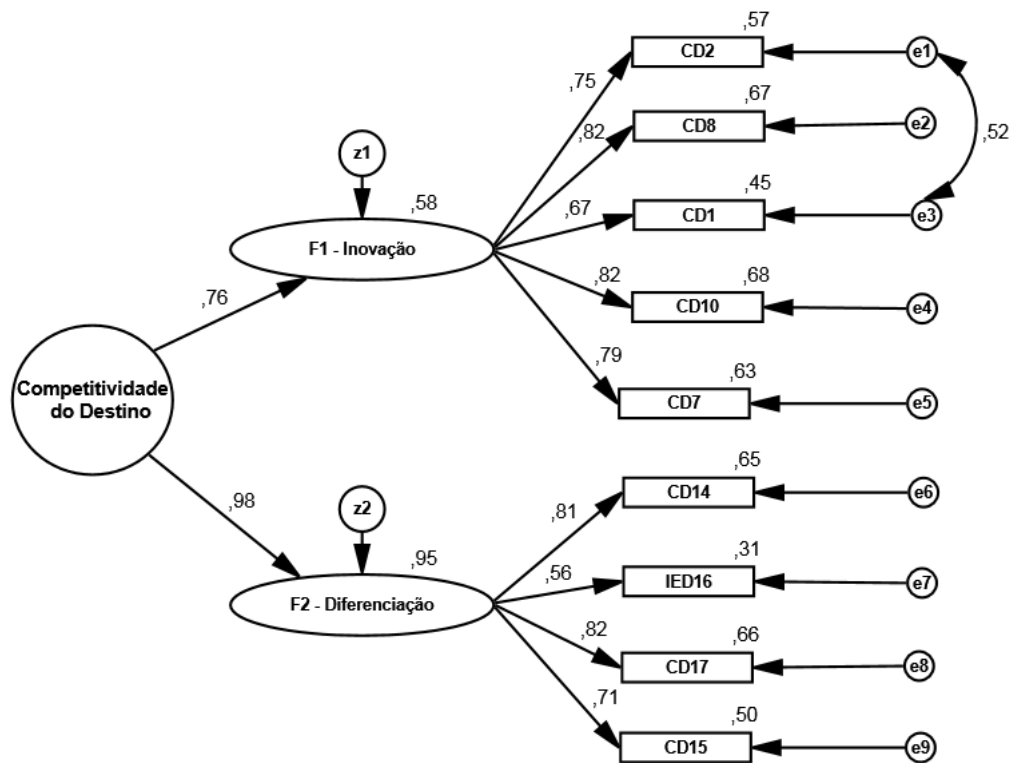


Figura C2. Modelo 2 da escala CD após correlacionar os erros com base nos índices de modificação: Coeficientes de regressão estandarizados e proporções de variância explicada para o modelo fatorial de segunda ordem
 Fonte: Elaboração própria com base no *output* do software AMOS (22.0)

Quadro C2. Índices de ajustamento obtidos na análise fatorial confirmatória da Escala CD [N = 147]

Modelo	NFI	SRMR	TLI	CFI	χ^2/gf	RMSEA	RMSEA Intervalo de Confiança 90%
1	.893	.059	.895	.924	3.05* (gf = 26)	.118	.089-.149*
2	.940	.048	.961	.973	1.77* (gf = 25)	.073	.035-.107*

* $p < .001$

Fonte: Elaboração própria com base no *output* do software AMOS (22.0)

3. Modelo Fatorial de Segunda Ordem da Escala Competitividade do Produto (CP)

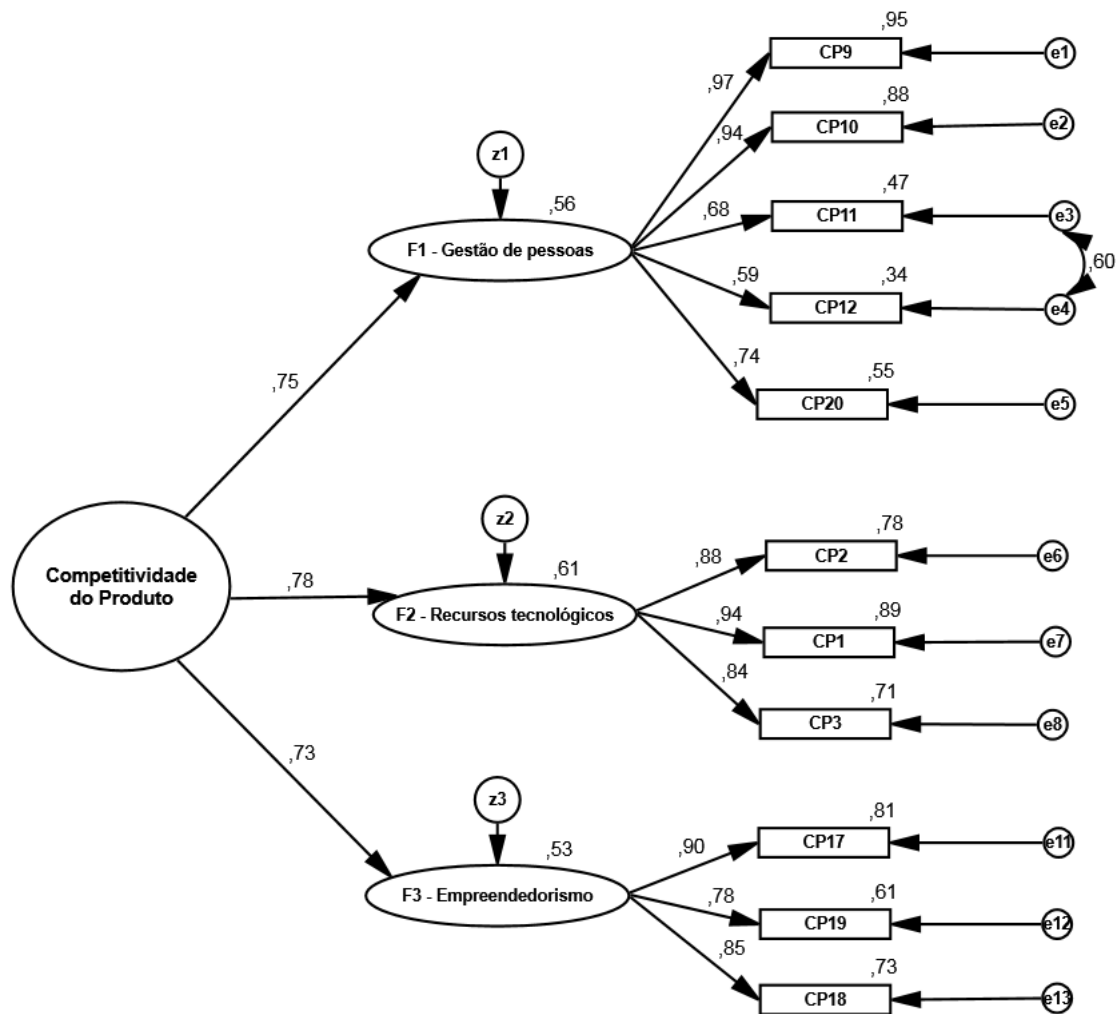


Figura C3. Modelo 2 da escala CP após correlacionar os erros com base nos índices de modificação: Coeficientes de regressão estandardizados e proporções de variância explicada para o modelo fatorial de segunda ordem
 Fonte: Elaboração própria com base no output do software AMOS (22.0)

Quadro C3. Índices de ajustamento obtidos na análise fatorial confirmatória da escala CP [N =147]

Modelo	NFI	SRMR	TLI	CFI	χ^2/gf	RMSEA	RMSEA Intervalo de Confiança 90%
1	.891	.075	.890	.918	3.60* (gf = 41)	.134	.111-.157*
2	.937	.068	.952	.965	2.15* (gf = 40)	.089	.063-.114*

* $p < .001$

Fonte: Elaboração própria com base no output do software AMOS (22.0)

4. Modelo Fatorial de Segunda Ordem da Escala Governança do Destino (GD)

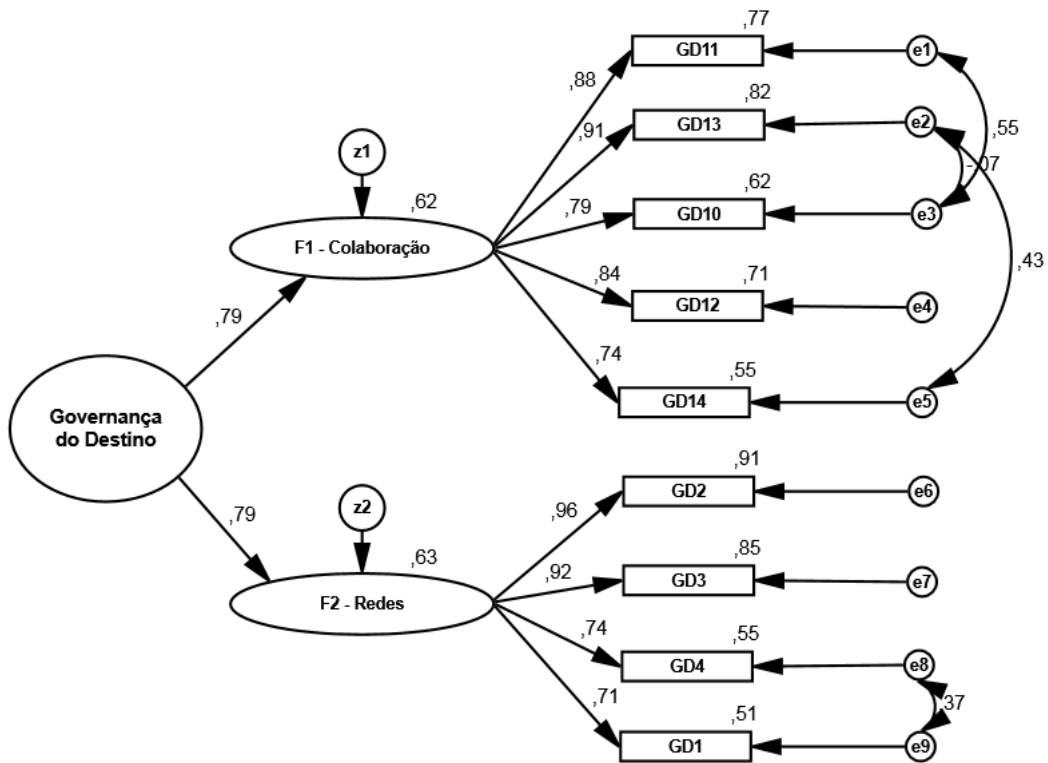


Figura C4. Modelo 2 da escala GD após correlacionar os erros com base nos índices de modificação: Coeficientes de regressão estandarizados e proporções de variância explicada para o modelo fatorial de segunda ordem
 Fonte: Elaboração própria com base no output do software AMOS (22.0)

Quadro C4. Índices de ajustamento obtidos na análise fatorial confirmatória da escala GD [N =147]

Modelo	NFI	SRMR	TLI	CFI	χ^2/gf	RMSEA	RMSEA Intervalo de Confiança 90%
1	.882	.066	.863	.901	5.40* (g l= 26)	.174	.146-.202*
2	.952	.064	.951	.970	2.58* (g l= 22)	.104	.071-.138*

* $p < .001$

Fonte: Elaboração própria com base no *output* do software AMOS (22.0)

5. Modelo Fatorial de Segunda Ordem da Escala Função das DMO (DMO)

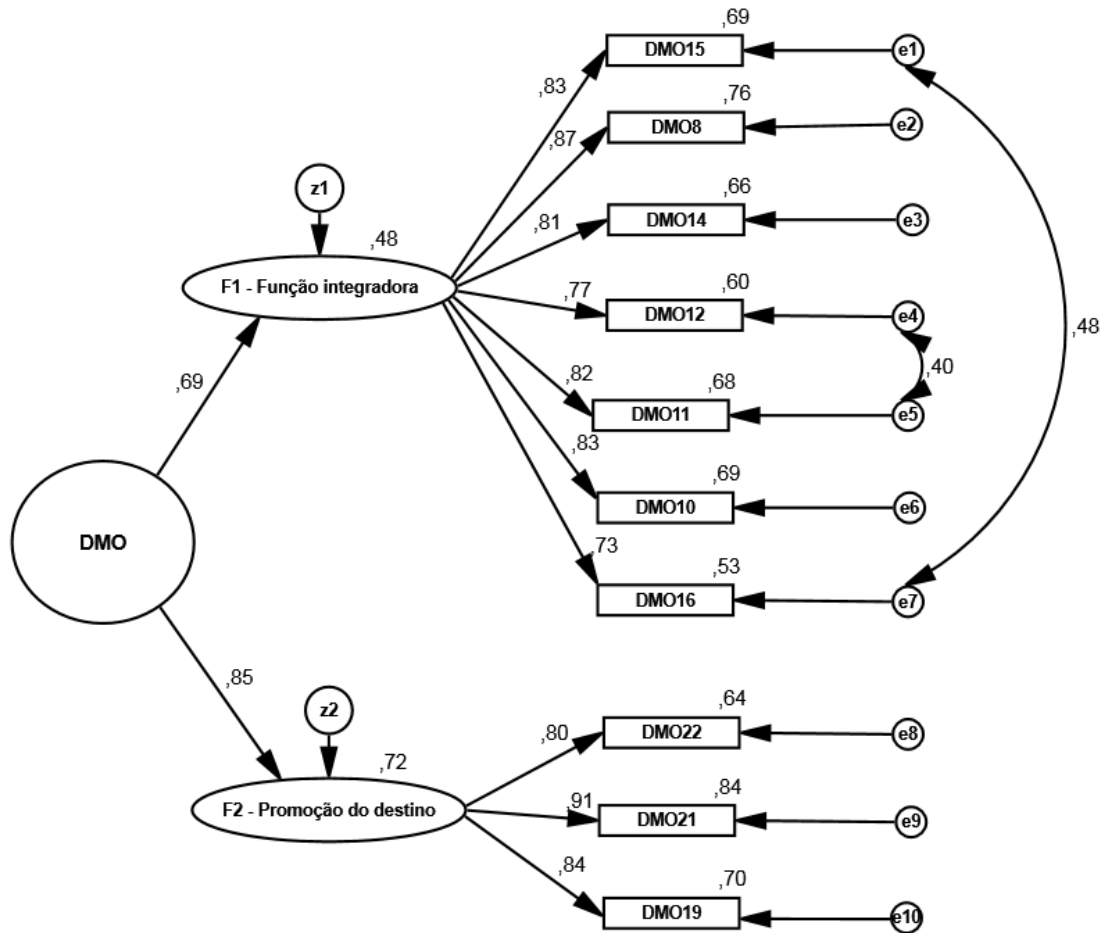


Figura C5. Modelo 2 da escala DMO após correlacionar os erros com base nos índices de modificação: Coeficientes de regressão estandardizados e proporções de variância explicada para o modelo fatorial de segunda ordem

Fonte: Elaboração própria com base no *output* do software AMOS (22.0)

Quadro C5. Índices de ajustamento obtidos na análise fatorial confirmatória da escala DMO [N = 147]

Modelo	NFI	SRMR	TLI	CFI	χ^2/gf	RMSEA	RMSEA Intervalo de Confiança 90%
1	.898	.050	.900	.925	3.48* (g l= 34)	.130	.105-.156*
2	.944	.042	.958	.970	2.05* (g l= 32)	.085	.055-.114*

* $p < .001$

Fonte: Elaboração própria com base no *output* do software AMOS (22.0)