

DESTINATION TOURISM PLANNING BENCHMARKING

Luís Ferreira - Docente ISCET - CIIC

Maria João Azeredo - Docente ISCET - CIIC

RESUMO

Com este artigo pretende-se destacar a relevância do planeamento de destinos turísticos apresentando-se um estudo de *benchmarking* realizado, tendo por base o estudo de *case studies*, que permitem conhecer as melhores práticas internacionais em planeamento estratégico de destinos turísticos.

Neste contexto, analisa-se de forma comparada os modelos de planeamento estratégico de destinos turísticos, com destaque para as diferentes fases do processo de planeamento. Paralelamente compara-se: os pressupostos, os princípios, a visão, a missão, as metas, os objetivos e as estratégias, as metodologias, a monitorização e o processo de *feedback*. O estudo analisa, ainda, os modelos: de gestão, de financiamento, de marketing e promoção, de participação dos *stakeholders* e as parcerias público-privadas.

Com esta pesquisa pretende-se contribuir para um maior e melhor conhecimento sobre o planeamento de destinos turísticos e elaborar uma proposta de modelo de planeamento que servia de guião aos responsáveis pelo planeamento nos destinos, constituindo-se, ainda, numa metodologia que permita suportar a sustentabilidade e a competitividade do destino e garantir a preservação dos seus recursos para as gerações futuras.

Palavras-chave: *benchmarking*, destinos turísticos, planeamento de destinos turísticos, planeamento em turismo, planeamento estratégico de destinos turísticos, turismo.

ABSTRACT

This article presents a research study that intends to highlight the importance of planning in tourist destinations. As preliminary result this article presents the benchmarking study carried out and based on international case studies, which allow the analysis of the best international practices regarding strategic planning of tourism destinations. In this context this research analyzes a comparative study in tourism destinations strategic planning, highlighting the different stages of the planning process. The article also compares: assumptions, principles, vision and mission, goals, objectives and strategies, methodologies, monitoring and feedback process. The study also analyzes and compares the following models: (1) management, (2) financing, (3) marketing and promotion, (4) stakeholders' participation and (5) public and private partnerships. This research aims to contribute to a greater and better knowledge in tourism destinations planning, as well as to set a draft for a planning model which serves as a script to destinations planners and as a methodology to support the destination sustainability and competitiveness and ensure the preservation of its resources for future generations.

Keywords: *benchmarking*, destinations tourism planning, strategic tourism planning, tourism, tourism destinations, tourism planning.

1 – INTRODUÇÃO

O desenvolvimento no turismo internacional incrementou a competitividade entre os destinos turísticos. Este desenvolvimento implica a crescente necessidade da realização de planeamento estratégico em turismo. Neste contexto apresenta-se esta comunicação que após esta introdução, faz uma primeira abordagem ao tema, referindo a importância do planeamento em turismo como resposta aos efeitos não desejados do desenvolvimento do turismo.

O planeamento dos destinos turísticos deverá ser conduzido por uma minuciosa análise dos factores de competitividade e desenvolvimento de estratégias. Assim, deverá ser estruturado um criterioso processo de planeamento estratégico para o desenvolvimento do turismo em destinos turísticos, tema que é abordado no ponto três do presente artigo.

No ponto quatro apresentam-se as primeiras investigações associadas ao projecto de pesquisa: *Benchmarking* de Planeamento de Destinos Turísticos fazendo referência ao (1) projecto de investigação e seus objectivos, ao (2) processo de investigação e aos (3) resultados da investigação.

Por último, apresentam-se algumas conclusões, tendo por base a pesquisa realizada, destacando o papel da presente investigação para o melhor conhecimento do planeamento estratégico em turismo com enfoque no planeamento estratégico de destinos turísticos enquadrando-a no âmbito da definição das políticas públicas de desenvolvimento do turismo.

2 – PLANEAMENTO EM TURISMO

O turismo tem-se revelado, em muitos países e regiões, como um motor importante de desenvolvimento económico e de transformações sociais. Em alguns casos, é o único elemento de dinamização económica do país/região, quer como saída de um subdesenvolvimento crónico, quer para se recuperar do fosso gerado por outras actividades outrora prósperas (Muñoz, 1996).

Actualmente, não deixa de gerar surpresa o elevado nível de rendimento por habitante que auferem as regiões, cuja especialização é a actividade turística, destacando-

se das outras actividades produtivas (Navarro, 2000 e Muñoz, 1996).

No contexto do planeamento e desenvolvimento do turismo, este é definido como um fenómeno multifacetado e interdisciplinar que envolve a inter-relação de componentes dos produtos turísticos, de actividades e serviços fornecidos por entidades públicas e privadas (Gunn, 1994; Pearce, 1995, 1989). Um conhecimento destes componentes é requerido para o sucesso do planeamento e gestão do turismo (Inskeep, 1991).

Embora muitos dos governos foquem, principalmente, os benefícios económicos, tem-se vindo a reconhecer os potenciais custos ao nível social e ambiental e a necessidade de investigação cuidadosa ao nível dos efeitos não económicos (Lui, Sheldon e Var, 1987; Murphy, 1981). A necessidade da realização de planeamento estratégico em turismo e da intervenção do governo, no processo de desenvolvimento, são as respostas típicas para os efeitos não desejados do desenvolvimento do turismo, particularmente ao nível local (Hall, 2000).

O planeamento, no sentido amplo de um processo orientado, deve estar apto a minimizar os potenciais impactos negativos, a maximizar os retornos económicos do destino turístico e a encorajar uma resposta mais positiva da comunidade local relativamente ao turismo, em termos de longo prazo. Como Murphy (1985, p. 156) argumenta,

“o planeamento está preocupado com a antecipação e a regulamentação das mudanças no sistema, em promover ordenadamente o desenvolvimento, assim como em incrementar os benefícios ambientais, sociais e económicos resultantes do processo de desenvolvimento.”

Por esse motivo, o planeamento deve ser visto como um elemento crítico, que garanta, a longo prazo, o desenvolvimento sustentado do destino turístico.

3 – PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DE DESTINOS TURÍSTICOS

O desenvolvimento no turismo internacional

incrementou a competitividade entre os destinos turísticos. Um dos objectivos do desenvolvimento e planeamento do turismo é o de criar produtos turísticos e serviços com maior valor para os actuais e potenciais turistas, para que os destinos e as suas comunidades recebam benefícios económicos e sociais (Yoon, 2002). Contudo, face à crescente concorrência entre os destinos, é necessário compreender as capacidades de que um destino necessita para competir num mercado saturado (Evans, Fox e Johnson, 1995; Ritchie, Crouch, 2000).

De acordo com Hassan (2000), o planeamento e a promoção dos destinos turísticos deverá ser conduzida por uma minuciosa análise dos factores de competitividade e desenvolvimento de estratégias. Assim, deverá ser estruturado um criterioso processo de planeamento estratégico para o desenvolvimento do turismo em destinos turísticos.

Um processo de planeamento estratégico em turismo inclui um conjunto de factores que se estendem desde os factores institucionais, factores culturais, valores dos *stakeholders* e atitudes, até à sua envolvente social, política e económica, influenciando todo o processo e o seu desenvolvimento formal (Hall, 2000).

No sentido de ser efectivo, o processo de planeamento estratégico em turismo também necessita de ser integrado com os valores e com o desenvolvimento de uma estrutura organizacional apropriada, contudo, ao nível do destino, essas medidas podem dar a impressão de que os *stakeholders*, não estão adequadamente incluídos no processo de planeamento. Nesta situação, o processo de planeamento é tão importante como o seu resultado, o plano. Para ter um processo de planeamento, em que, os que têm a responsabilidade de o implementar, são os mesmos que o ajudaram a formular, faz com que efectivamente a implementação seja aumentada (Heath e Wall, 1992; Hall e McArthur, 1998).

Um processo de planeamento estratégico é, normalmente, iniciado por algumas razões que incluem (Hall e McArthur, 1998): (1) a solicitação dos *stakeholders* – empreender um plano estratégico

pode ter origem na pressão exercida pelos *stakeholders*, por exemplo, a indústria do turismo, os grupos de conservação da natureza, ou o governo; (2) a percepção da necessidade – a falta de informação, para a tomada de decisão ou de uma matriz apropriada, com a qual se implementem os requisitos legislativos, pode estar na razão de que novas abordagens de planeamento e de gestão foram identificados. Este factor começa a ser extremamente importante, no que diz respeito à necessidade de desenvolver novas formas, estruturas e estratégias, com as quais se pode desenvolver o turismo sustentado; (3) resposta a uma crise – empreender um exercício de elaboração de um plano estratégico é muitas vezes, o resultado de uma crise, no sentido em que o sistema de planeamento e a gestão falharam; na adaptação dos aspectos de gestão da envolvente, por exemplo, falhou na conservação de um local com património ou no rápido declínio do número de chegadas de visitantes; (4) boas práticas – os gestores de locais com património podem ser pró-activos no que diz respeito à adopção de novas ideias e novas técnicas. Além disso, um processo de planeamento estratégico pode ser uma forma de fazer melhor as coisas, incluindo *benchmarking* de destinos ou do desenvolvimento dos seus concorrentes; (5) adaptação, inovação e divulgação de ideias – indivíduos no seio da organização podem encorajar como parte do processo de planeamento estratégico, a difusão de ideias do planeamento em turismo no seio da gestão de entidades públicas.

Para Hall (2000), um processo de planeamento estratégico está estruturado hierarquicamente de uma visão e uma missão, metas, objectivos e planos de acção. Cada nível expande-se para os outros em termos de detalhe, direcção e capacidade para ser alcançado.

De acordo com Hall (2000), ao nível do destino turístico, os elementos do processo de planeamento estratégico podem ser aplicados de forma a alcançar um plano integrado passível de ser gerido, em tempo útil e com eficiência de custos, devendo ser capaz de responder às seguintes questões: (1) *Qual é a situação actual?*, (2) *O que se pretende atingir?*, (3) *Como chegamos lá?* e (4) *Como sabemos que chegamos lá?* (Hall, 2008).

Com o objectivo de melhor conhecer as respostas a estas questões apresentam-se nos pontos seguintes as primeiras investigações associadas ao projecto de pesquisa: *Benchmarking* de Planeamento de Destinos Turísticos.

4 – BENCHMARKING DE PLANEAMENTO DE DESTINOS TURÍSTICOS

O presente artigo apresenta as pesquisas realizadas no âmbito do centro de investigação¹, e tem por base o projecto de pesquisa: *Benchmarking* de Planeamento de Destinos Turísticos. Este projecto visa consubstanciar uma nova linha de investigação do CIIC na área do planeamento estratégico em turismo com enfoque no planeamento estratégico de destinos turísticos enquadrando-o no âmbito da definição das políticas públicas de desenvolvimento do turismo.

4.1. Projecto de Investigação

Esta investigação pretende destacar a relevância do planeamento de destinos turísticos apresentando-se um estudo de *benchmarking* realizado, tendo por base o estudo de *case studies*, que permitem conhecer as melhores práticas internacionais em planeamento estratégico de destinos turísticos.

Relativamente aos objectivos estratégicos do projecto, estes resumem-se ao iniciar da pesquisa na temática do planeamento estratégico em turismo com enfoque no planeamento estratégico de destinos turísticos; aprofundar a pesquisa nas temáticas relacionadas com o planeamento estratégico em turismo com enfoque no planeamento estratégico de destinos turísticos e as políticas públicas em resultado da investigação realizada na Unidade Curricular de Políticas Públicas e Desenvolvimento Turístico; aprofundar a investigação no processo metodológico de planeamento estratégico de destinos turísticos; identificar as boas práticas a nível nacional e internacional no planeamento estratégico de destinos turísticos, através da realização de estudos de *benchmarking*; identificar novos contributos através do estado da arte para o enriquecimento do conhecimento da investigação em planeamento

¹ Centro de Investigação: CIIC - Centro de Investigação Interdisciplinar e de Intervenção Comunitária

estratégico de destinos turísticos; identificar instituições de ensino e centros de investigação que trabalhem a pesquisa do planeamento estratégico de destinos turísticos para partilha de investigação e desenvolvimento de parcerias e traçar a linhas mestras de criação de um observatório de sustentabilidade e competitividade no planeamento estratégico de destinos turísticos.

4.2. Processo de Investigação

O processo de investigação foi estruturado num conjunto de etapas para que o conhecimento e o estudo do tema se consolida-se para que seja possível vir a alcançar os objectivos pretendidos. Assim, (1) a primeira etapa foi de revisão de literatura sobre planeamento estratégico em turismo e sobre planeamento estratégico de destinos turísticos através da leitura de teses de doutoramento, artigos científicos e livros sobre o tema. Paralelamente foram analisados alguns trabalhos académicos que analisam o planeamento estratégico de destinos turísticos. Paralelamente procurou-se identificar as boas práticas a nível nacional e internacional no planeamento estratégico de destinos turísticos através da realização de estudos de *benchmarking* e identificar novos contributos para o enriquecimento do conhecimento da investigação em planeamento estratégico de destinos.

Na (2) segunda etapa procedeu-se à selecção de um conjunto de planeamento estratégico de destinos turísticos, tendo em conta quatro critérios – a localização espacial geográfica dos destinos, as datas em que os documentos vigoram em termos legais, a notoriedade e valor pela tradição em planeamento turístico ou pelos aspectos inovadores apresentados, e o nível de planeamento dos mesmos, isto é, Nacional, Regional, ou Local.

Assim, os planos nacionais que responderam a estes critérios e que portanto foram primeiramente seleccionados foram os dos Estados Unidos Mexicanos, do Panamá, de Moçambique, de República do Perú, de Cabo Verde e de Trinidad&Tobago. Ao nível regional, foram estudados os planos de Hawaii, de Montana e de England's Northwest, e ao nível Local os planos de

Alicante, de Santiago de Compostela, de Manchester, de Liverpool e de Barcelona.

A (3) terceira etapa decorreu através da leitura aos documentos disponíveis, bem como de outra documentação disponibilizada pelos motores de busca da internet e junto das *webpages* dos ministérios e secretarias do turismo dos diversos países ou regiões. Esta leitura permitiu fazer uma análise de conteúdo aos planos seleccionados, no que diz respeito a um conjunto de aspectos: a) nível de planeamento; b) data em que vigoram; c) objectivos gerais e específicos, d) princípios e pressupostos, e) visão, f) variáveis críticas de sucesso, g) fases do processo e h) programas de acção. Ainda no decurso desta análise identificaram-se os pontos dos planos seleccionados a destacar pela negativa e pela positiva. Esta análise realizada com todo o detalhe permitiu seleccionar seis planos que se dividissem em dois planos de alcance local, dois de nível regional e dois de âmbito nacional no sentido de poder identificar pontos de diferenciação em cada nível de planeamento. Assim, os planos Nacionais que responderam a estes critérios e que portanto foram primeiramente seleccionados foram os dos Estados Unidos Mexicanos, do Panamá, de Moçambique, da República do Perú, de Cabo Verde e de Trinidad&Tobago. A nível Regional, foram estudados os documentos de Hawaii, de Montana e de England's Northwest, e a nível Local os planos de Alicante, de Santiago de Compostela, de Manchester, de Liverpool e de Barcelona.

Como referido foi estudada a sua estrutura até se chegar ao número de seis e como tal, no continente Africano foi excluído o plano de Cabo Verde pela sua ainda imaturidade no que concerne às políticas públicas de desenvolvimento turístico e foi seleccionado o *Plano Estratégico para o Desenvolvimento Turístico em Moçambique 2004-2013*; em relação aos restantes planos de nível nacional, foi abandonado o Plano Sectorial do Turismo do México e o de Trinidad&Tobago e foram eleitos o *Plano Estratégico Nacional do Turismo no Perú 2008-2018*, e o *Plan Maestro de Turismo Sostenible de Panamá 2007-2020*, este pelos aspectos inovadores que introduz na temática do planeamento turístico; e

a nível local pela falta de informação recolhida foram deixados de parte destinos como Alicante e Santiago de Compostela e os planos seleccionados foram o *Pla Estrategic de Turismo de la Ciutat de Barcelona 2015*, *A Vision for Tourism in the Liverpool City 2015*, e *A Tourism Strategy for Greater Manchester 2008-2013*. Quanto aos planos de alcance regional, mantiveram-se os mesmos destinos em análise: *Tourism and Recreation Strategic Plan for Montana 2008-2012*, *Hawaii Tourism Strategic Plan 2005-2015*, e *The Strategy for Tourism in England's Northwest 2003-2010*.

Desta forma, assumiu-se como princípio seleccionar seis Planos de Desenvolvimento Turístico cujos destinos estivessem distribuídos equilibradamente pelos diferentes continentes do globo, cujas datas de validade permitissem quer visualizar desde logo resultados quer manter actualizada por vários anos a bibliografia que seria produzida, e cujos antecedentes e metodologia utilizada, aspectos inovadores ou outras estratégias de acção merecessem destaque. Por último, pretendeu-se que estes seis documentos a adoptar como fontes de investigação se dividissem no mínimo em dois planos de alcance local, dois de nível regional e dois de âmbito nacional no sentido de poder identificar pontos de diferenciação em cada nível de planeamento.

Na (4) quarta etapa e já com os planos estratégicos de destinos turísticos seleccionados foi realizado um estudo comparativo contemplando os objectivos gerais e estratégicos que suportam o planeamento do destino, os princípios e valores que os norteiam, a visão e missão que definem, as fases do processo de planeamento, as variáveis críticas sucesso salientadas, os programas de acção e medidas práticas de a implementar, e os indicadores de monitorização e avaliação utilizados na mensuração dos objectivos e metas.

A par de cada leitura foram também assinaladas as forças e fraquezas de cada plano, os aspectos a destacar pela positiva e pela negativa, e foram expostas as variáveis críticas de sucesso que moldam os planos estratégicos de cada destino de maneira diferente e evidenciam determinadas características que lhe conferem uma identidade única. De entre as variáveis críticas de

sucesso apresentadas pelos destinos destacam-se aspectos como a competitividade, a sustentabilidade, a democratização e interiorização dos benefícios do turismo, o sentimento dos residentes e a satisfação dos visitantes, as receitas do estado, o gasto dos visitantes, a diversificação dos produtos e mercados, a atractividade do destino, a acessibilidade, a integração regional com outros países, a planificação, o marketing, promoção e comunicação, as parcerias, a consolidação de destinos, a adequação institucional, a monitorização e avaliação, o desenvolvimento regional, a qualidade da oferta e a segurança.

4.3. Resultados da Investigação

Com esta pesquisa pretende-se contribuir para um maior e melhor conhecimento sobre o planeamento de destinos turísticos e elaborar uma proposta de modelo de planeamento que servia de guião aos responsáveis pelo planeamento nos destinos, constituindo-se, ainda, numa metodologia que permita suportar a sustentabilidade e a competitividade do destino e garantir a preservação dos seus recursos para as gerações futuras.

Como resultado preliminar desta pesquisa produziu-se o presente artigo que se apresenta no Congresso Internacional de Turismo do ISCET, em Junho de 2010, a apresentação de um segundo artigo no Congresso Internacional de Turismo do IPCA, em Outubro de 2010, a publicação de um terceiro artigo na revista científica do ISCET – Percursos e Ideias a publicar em 2010 e ainda, a publicação de um capítulo de um livro sobre Planeamento Estratégico de Destinos Turísticos.

Efectivamente, pretende-se que estes estudos comparativos sirvam de base à produção do capítulo de um livro sobre Planeamento Estratégico de Destinos Turísticos com casos de estudo dirigido a um público-alvo constituído por Governos e Gestores de Destinos, Indústria Turística, Técnicos de Turismo, Docentes, Investigadores e Estudantes no sentido de facilitar o acesso às melhores práticas internacionais na área do planeamento estratégico de destinos turísticos e fornecer um modelo geral, teórico e com exemplos

práticos, válido e de sucesso para cada âmbito de planeamento: Nacional, Regional ou Local.

Espera-se ainda identificar novas propostas de desenvolvimento e projectos de pesquisa envolvendo os Estudantes do 1º e 2º ciclos, das pós-graduações, dos Investigadores e dos Docentes.

5 – CONCLUSÃO

O desenvolvimento no turismo internacional incrementou a competitividade entre os destinos turísticos. O planeamento dos destinos turísticos deverá ser conduzido por uma minuciosa análise dos factores de competitividade e desenvolvimento de estratégias distintivas. Assim, deverá ser estruturado num criterioso processo de planeamento estratégico para o desenvolvimento do turismo em destinos turísticos.

É neste contexto que se enquadra a presente investigação que através de um processo de *benchmarking* de destinos turísticos procura conhecer as melhores práticas internacionais em planeamento estratégico de destinos turísticos.

A importância de garantir uma representatividade dos diferentes níveis de planeamento nos seis Planos de Desenvolvimento Turístico seleccionados conduziu a que estes seis documentos a adoptar como fontes de investigação se dividissem no mínimo em dois planos de alcance local, dois de nível regional e dois de âmbito nacional no sentido de poder identificar pontos de diferenciação em cada nível de planeamento: nacional, regional e local.

Um processo de planeamento estratégico em turismo inclui um conjunto de factores que se estendem desde os factores institucionais, factores culturais, valores dos *stakeholders* e atitudes, até à sua envolvente social, política e económica, influenciando todo o processo e o seu desenvolvimento formal.

Assim, tendo como resultado os primeiros estudos realizados pode-se destacar a importância que os planos seleccionados, tendo por base o estudo comparativo, dão a um conjunto de factores que se entendem como variáveis críticas de sucesso,

nomeadamente: competitividade, a sustentabilidade, a democratização e interiorização dos benefícios do turismo, o sentimento dos residentes e a satisfação dos visitantes, as receitas do estado, o gasto dos visitantes, a diversificação dos produtos e mercados, a atractividade do destino, a acessibilidade, a integração regional com outros países, a planificação, o marketing, promoção e comunicação, as parcerias, a consolidação de destinos, a adequação institucional, a monitorização e avaliação, o desenvolvimento regional, a qualidade da oferta e a segurança.

Com esta pesquisa espera-se contribuir para um maior e melhor conhecimento sobre o planeamento de destinos turísticos e elaborar uma proposta de modelo de planeamento que servia de guião aos responsáveis pelo planeamento nos destinos, constituindo-se, ainda, numa metodologia que permita suportar a sustentabilidade e a competitividade do destino e garantir a preservação dos seus recursos para as gerações futuras.

Por outro lado espera-se constituir um centro de competências, através do observatório de sustentabilidade e competitividade em planeamento estratégico de destinos turísticos que estimule a participação de estudantes e investigadores bem como os responsáveis dos destinos turísticos.

6 – BIBLIOGRAFIA

- EVANS, M. R., FOX, J. B. e JOHNSON, R. B. (1995). Identifying competitive strategies for successful tourism development. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 3(1), 37-45.
- GUNN, C. (1994). *Tourism Planning*, 3rd ed., Taylor & Francis, Washington.
- HALL, C. M. (2000). The integrated tourism planning process: dealing with interdependence. In: Hall, C. M. (Ed.). *Tourism Planning Policies Processes and Relationships*. England, Pearson Education Limited.
- HALL, C. M. (2008). *Tourism Planning Policies Processes and Relationships*. 2^o edition, England, Pearson Education Limited.
- HALL, C. M. e MCARTHUR, S. (1998). *Integrated Heritage Management*, Stationery Office, London.
- HASSAN, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38 (February), 239-245.
- HEATH, E. e WALL, G. (1992). *Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach*, John Wiley & Sons, New York.
- INSKEEP, E. (1991). *Tourism planning: An integrated and sustainable development approach*: New York: Van Nostrand Reinhold.
- LUI, J. C., P. J. SHELDON, e T. VAR (1987). Resident Perception of the Environmental Impacts of Tourism. *Annals of Tourism Research*, 14: 17-37.
- MUÑOZ, A. (1996). El Turismo como Factor de Desarrollo. In: Muñoz. A. e Mir. V.(Eds). *Introducción a la Economía del Turismo en España*. Madrid, Editorial Civitas, pp. 19-43.
- MURPHY, P. E. (1981). *Tourism: A Community Approach*, Methuen, New York.
- MURPHY, P. E. (1985). *Tourism: A Community Approach*,

Methuen, New York.

NAVARRO, G. (2000). Nuevas Estrategias del Turismo. In: Navarro, G. (ed.). Seminário - Novas Estratégias para Turismo. Porto, AEP – Associação Empresarial de Portugal, pp. 193 – 196.

PEARCE, D. (1995). *Tourism Today: A geographical analysis, the second edition*, London: Longman Scientific & Technical.

PEARCE, D. G. (1989). *Tourist Development*, London: Longman, second edition.

RITCHIE, B. e CROUCH, G. (2000). Special Issues on the Competitive Destination. *Tourism Management* (21) 1.

YOON, Y (2002). Development of a Structural Model for Tourism Destination Competitiveness from Stakeholders perspectives. USA, *Hospitality and Tourism Management*.