

VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL EM TURISMO: EM BUSCA DE UM MODELO REFERENCIAL

SILVA, Carlos José Rodrigues¹.

Resumo: O artigo analisa a necessidade das organizações e destinações turísticas conseguirem uma vantagem competitiva duradoura em seus negócios, focalizando o segmento turístico e a complexidade dessa indústria, em especial no momento em que se vê ameaçada por uma seqüência de atentados terroristas que a vêm enfraquecendo após setembro de 2001. Avalia diversos modelos de posicionamento competitivo, com ênfase nos que trabalham os conceitos de análise estrutural da indústria e de recursos e competências. Estuda a origem de uma vantagem competitiva e as características que a tornam duradoura. Como resultado, procura identificar alternativas para construir um modelo referencial de planejamento e gestão estratégica, com ênfase na estratégia competitiva para os negócios de organizações e destinações turísticas, sob o enfoque da sustentabilidade econômica, social e ambiental em longo prazo.

Palavras chave: Vantagem Competitiva Sustentável; Estratégia Competitiva; Posicionamento

Estratégico Introdução

Numa escala global de competitividade o segmento turístico enfrenta o desafio crescente de obter vantagem competitiva sustentável para as suas destinações e agentes econômicos, em observância às necessidades da demanda e respeitando os recursos naturais, a cultura, a organização social e o desenvolvimento econômico de cada região ou de um determinado país.

Há uma preocupação no sentido de encontrar a combinação adequada de recursos, por meio de uma estratégia competitiva equilibrada, que proporcione resultados aos agentes econômicos individualmente, de acordo com as competências e habilidades de cada um, e em

¹ Centro de Excelência em Turismo. Universidade de Brasília. Professor nos cursos de pós-graduação lato *sensu* de Gestão de Negócios Turísticos, Gestão da Hospitalidade e Formação de Consultores em Turismo e Hotelaria. Doutorando em Turismo e Hotelaria. Endereço eletrônico: cjrsilva@terra.com.br.

conjunto, ao considerar-se uma abordagem integrada do turismo, com a interveniência dos diversos agentes que compõem a cadeia produtiva.

Beni (2002), analisa a necessidade da gestão estratégica do turismo sob o aspecto do desenvolvimento de *clusters* especializados em que se congregariam interesses diversos das organizações públicas e privadas, constituindo estratégia competitiva sustentável para uma determinada região cujas potencialidades justifiquem essa alternativa de exploração conjunta com otimização dos recursos de cada participante.

Hassan (2000) afirma que qualquer que seja o modelo de estratégia competitiva adotado, para permanecer competitivas as principais destinações de classe mundial estão diversificando sua oferta para atrair segmentos de turistas preocupados com a preservação ambiental. Sabe-se que esses turistas possuem maior poder aquisitivo e representam uma alternativa ao turismo de massa, que normalmente impõe maior desgaste aos equipamentos e deixa poucos resultados. De acordo com a Organização Mundial do Turismo – OMT (1996), o interesse pelo ecoturismo vem crescendo anualmente a taxas em torno de 25% a 30% e o turismo cultural entre 10% e 15% por ano, comparado a uma média geral de crescimento do turismo de 4% a 5%.

Planejar e dirigir estrategicamente os negócios, respeitando as características próprias das destinações e dos agentes turísticos sob o enfoque da vantagem competitiva sustentável tornou-se fator crítico de competitividade no turismo. Este artigo analisa as principais teorias relacionadas ao desenvolvimento da vantagem competitiva das organizações na tentativa de formular um modelo referencial de planejamento competitivo em turismo, ante a nova realidade global do setor abrangendo essas novas tendências do turismo em relação ao ambiente e a sustentabilidade plena.

1 – Estratégia Competitiva

As empresas estabelecem a forma como pretendem desenvolver seus negócios em um determinado mercado por meio de uma estratégia competitiva. De acordo com Mintzberg (2000, p.22), a estratégia pode ser percebida em quatro aspectos:

Fixa a direção. O principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa através do seu ambiente.

Focaliza o esforço. A estratégia promove a coordenação das atividades. Sem ela, as pessoas puxam em direções diferentes e sobrevém o caos.

Define a organização. A estratégia propicia às pessoas uma forma taquigráfica para entender sua organização e distingui-la das demais. A estratégia provê significado, além de uma forma conveniente para entender o que faz a organização.

Provê consistência. A estratégia é necessária para reduzir a ambigüidade e prover ordem. Nesse sentido, a estratégia é como uma teoria: uma estrutura cognitiva para simplificar e explicar o mundo e com isso facilitar a ação empresarial.

A estratégia é definida em diferentes níveis nas empresas, desde o âmbito corporativo onde ocorrem as decisões de maior abrangência, relacionadas ao negócio, missão, visão e grandes objetivos, até a estratégia voltada para um segmento específico de mercado ou uma linha de produtos.

Vários modelos de planejamento estratégico foram desenvolvidos ao longo dos últimos 40 anos. Alguns têm caráter descritivo e outros prescritivos. De acordo ainda com Mintzberg (2000, p. 13-14), essas escolas podem ser assim descritas:

<i>Escola</i>	<i>Descrição</i>
Escola do <i>Design</i>	Formulação de estratégia como um processo de concepção
Escola do Planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal
Escola do Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo analítico
Escola Empreendedora	Formulação de estratégia como um processo visionário
Escola Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo mental
Escola de Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente
Escola do Poder	Formulação de estratégia como um processo de negociação
Escola Cultural	Formulação de estratégia como um processo coletivo
Escola Ambiental	Formulação de estratégia como um processo reativo

Escola de Configuração	Formulação de estratégia como um processo de transformação
------------------------	--

Fonte: Mintzberg, H. Safári de Estratégia.

As três primeiras escolas são consideradas de caráter prescritivo, ou seja, como as estratégias devem ser formuladas e não como elas podem ser formuladas. As seis seguintes são de caráter descritivo, procurando demonstrar como as estratégias são, de fato, formuladas. A última tem um caráter de agrupamento de características das demais escolas, preocupando-se mais com o todo do que com as partes que o integram.

Em tese, as empresas podem chegar a uma vantagem competitiva duradoura mediante a utilização de qualquer uma das escolas descritas. A Escola de Posicionamento tem encontrado maior número de adeptos no mercado competitivo e globalizado, embora nem sempre possa ser utilizada sozinha. Assim, o campo de elaboração e implementação de uma estratégia competitiva tem se mostrado suficientemente amplo para abarcar muitas outras concepções e modelos, de diferentes tendências e abordagens.

Mintzberg (2001, p. 335), declara que “a estratégia competitiva preocupa-se em como criar vantagem competitiva em cada um dos negócios em que a empresa atua”, enquanto a estratégia empresarial tem maior ênfase em determinar em que negócios a empresa deve estar e como a diretoria deve administrar a totalidade das unidades de negócio em que a organização opera. A estratégia competitiva determina, portanto, a forma como a empresa vai atuar no mercado e como se posicionará em relação à concorrência.

2 – Vantagem Competitiva Sustentável

O sucesso mercadológico e os resultados de uma empresa em longo prazo dependem da construção de uma vantagem competitiva sustentável ou duradoura. Essa sustentabilidade tem caráter econômico, mas depende fundamentalmente da continuidade da preferência dos clientes, e estes estão cada vez mais sensíveis a outros aspectos de natureza não somente econômico-financeira, senão uma genuína preocupação com os aspectos sociais, culturais e ecológicos de uma determinada comunidade, constituindo esse fato uma tendência mundial.

No contexto turístico, a multiplicidade de indústrias envolvidas na criação e na sustentação das destinações requer o desenvolvimento de um modelo de competitividade que leve em consideração a extensão da cooperação necessária para o futuro da competitividade. Em consequência, a competitividade é definida como a

habilidade de uma destinação turística em criar e integrar produtos de valor agregado que conservem seus recursos naturais ou artificiais enquanto garantem uma posição relativa aos competidores individuais no mercado. HASSAN (2000).

Criar vantagem competitiva sustentável em turismo significa transformar vantagens comparativas de uma determinada destinação turística em uma posição competitiva de mercado, por meio do instrumental da gestão estratégica.

Há duas correntes para tentar definir o ponto de partida de uma empresa ou destino turístico no desenvolvimento de uma vantagem competitiva. A primeira delas parte de uma visão externa à empresa, procurando identificar tendências do macroambiente e do ambiente empresarial e a partir dessas tendências identificando oportunidades e ameaças para os negócios. O principal representante desse modelo tem sido Porter (1992), com suas obras que tratam da análise da estrutura da indústria em que se encontra determinada empresa e a definição de uma estratégia competitiva genérica. Este modelo pressupõe que, uma vez estabelecido o posicionamento estratégico competitivo, faz-se necessário desenvolver as competências internas da empresa para obter os resultados projetados. A segunda corrente, representada por Hamel e Prahalad (1995), apregoa que, primeiro a empresa deve identificar suas competências internas, verificando em que áreas ou atividades possui maior habilidade para, então, estabelecer uma intenção estratégica futura e, por conseqüência, o posicionamento mercadológico. Ambas as correntes têm conquistado críticos e adeptos entre teóricos e praticantes da administração e do turismo. Não há consenso quanto a sua utilização e grande parte das empresas constrói o seu próprio modelo que, muitas vezes, é um misto entre as duas correntes, ou mesmo agregando outros pontos de vista.

Nesse sentido, Vasconcelos e Cyrino (2000) consideram quatro modelos teóricos para explicar a vantagem competitiva, a partir de fatores externos e internos à organização, recorrendo a outros autores. O quadro a seguir é uma síntese desses modelos.

Correntes Explicativas de Vantagem Competitiva			
A vantagem se explica por fatores externos (mercado, indústria).	1. Análise estrutural da indústria Organização industrial: Modelo SCP. Análise de posicionamento (Porter).	2. Processo de mercado Escola Austríaca (Hayek, Schumpeter)	
	3. Recursos e competências. Teoria dos Recursos.	4. Capacidades dinâmicas Teoria das Capacidades Dinâmicas	
A vantagem se explica por fatores internos à empresa.			
	Estrutura da indústria. Estática: equilíbrio e estrutura.	Processos de mercado Dinâmica: mudança e Incerteza.	

Fonte: VASCONCELOS e CIRYNO. Vantagem Competitiva.

De acordo com esses autores, duas situações básicas são identificadas: a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado e b) as que consideram a performance superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização. Numa segunda dimensão discrimina as abordagens segundo suas premissas sobre a concorrência. Uma divisão é feita entre os pesquisadores que possuem uma visão estrutural, essencialmente estática, da concorrência, fundada na noção de equilíbrio econômico, e os que enfocam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, acentuando fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio.

3 – Vantagem Competitiva Sustentável em Turismo

Em turismo, a busca de uma vantagem competitiva sustentável assume aspectos de maior complexidade em razão das características dessa atividade, que é formada por muitos agentes atuando na formatação, comercialização e prestação de serviços de forma integrada, configurando os chamados destinos turísticos ou até mesmo os *clusters*, quando diversas localidades se reúnem para melhor explorar suas potencialidades, otimizar recursos e reduzir os gastos de marketing.

Essa complexidade demanda a consideração de outros fatores, além dos econômico-financeiros, para construir-se uma vantagem competitiva. Beni (2002), afirma que “na base deve estar o conceito de turismo sustentável para, preliminarmente, garantir e assegurar os componentes dos diferenciais turísticos, o processo racional de exploração dos recursos ambientais naturais, histórico-culturais e temático-artificiais”. Isso implica em: a) preservação máxima das características originais no processo de ocupação espacial para o turismo; b) após o tombamento dos recursos histórico-culturais, requer-se o restauro e a conservação de sua integridade patrimonial e cultural; e c) flexibilidade no tratamento dos temas e no aproveitamento do espaço, com estrita observância da legislação ambiental.

Portanto, além da análise da indústria e dos demais aspectos econômico-sociais, os modelos referenciais para a conquista da vantagem competitiva devem ser mais amplos, considerando um espectro que contemple, fundamentalmente, os seguintes pontos:

- Situação macroambiental, com análise de tendências, oportunidades e ameaças para um determinado negócio ou localidade, considerando mudanças de comportamento das classes de viajantes tradicionais como, por exemplo, uma preferência mais acentuada pelo turismo na natureza;
- Situação da indústria: análise das forças que compõem um determinado setor, verificando-se quais as que possuem maior poder e as que têm pouca influência;
- Análise do mercado e da concorrência, através de matrizes e modelos de apoio, verificando a forma como ocupam o mercado e os espaços pouco explorados;
- Inventário dos recursos naturais, histórico-culturais e temático-artificiais de uma destinação turística e de suas potencialidades;
- Levantamento das políticas de governo para o turismo do município, da região e do país;
- Análise interna, competências, forças e fraquezas, de uma empresa ou destinação turística, verificando-se a vocação natural de uma determinada região;
- Avaliação do estágio de uma destinação ou região quanto ao seu ciclo de vida enquanto produto turístico, observando o volume de turistas que continuam chegando dos centros emissores tradicionais, a permanência deles no destino, a média de gastos, a quantidade de novos negócios, índices de repetição de viagens dos turistas, mudanças no período de sazonalidade, problemas de segurança, falência de estabelecimentos, atitudes hostis da comunidade para com os turistas e soluções adotadas com muita ênfase no curto prazo e pouca em soluções de longo prazo;
- Avaliação das prováveis fontes de vantagem competitiva duradoura;
- Determinação da estratégia competitiva genérica a ser utilizada;
- Estabelecimento de barreiras competitivas à entrada de concorrentes.

Assim, um modelo eficaz precisa conciliar os aspectos mencionados de forma a obter vantagem competitiva sustentável.

4 – Fontes de Vantagem Competitiva

De onde vem uma vantagem competitiva? Há muitas respostas para essa pergunta, variando de autor para autor, de indústria para indústria, de atividade para atividade. No

entanto, tem havido consenso sobre alguns elementos que podem conferir vantagem competitiva às empresas.

De acordo com Hooley (1996, p.53), a vantagem competitiva pode ser criada a partir de qualquer ponto forte de uma empresa ou de uma localidade ou em suas competências específicas em relação à concorrência. Qualquer que seja a fonte da vantagem deve ter como fator central o valor que é capaz de gerar para o cliente: menor preço, maior qualidade, melhor atendimento, produto com características exclusivas e outros.

Para Day (1999, p.59), “a vantagem competitiva se baseia nos ativos e nas capacidades da empresa que lhe garantem posições competitivas superiores” e pode ser caracterizada de três maneiras: a) *excelência operacional*, mediante oferta de qualidade consistente pelo melhor preço, através de um sistema de negócios padronizado que minimize os custos e crie facilidades para o cliente; b) *responsividade ao cliente*, com ênfase na cuidadosa elaboração e adaptação de produtos e serviços a exigências cada mais precisas dos clientes. Pressupõe a utilização de estratégias baseadas em diferenciação, exclusividade e cultivo do relacionamento duradouro com os clientes; e c) *superioridade de desempenho*, que pode ser obtida pela inovação contínua e rápida que produz um fluxo estável de produtos de ponta que estimulam consistentemente a tecnologia mais moderna ou ampliam o seu uso ou aplicação para um cliente.

Já Porter (2000), afirma que “a única maneira de se ter uma vantagem é através da inovação, com um direcionamento estratégico consistente. Uma empresa deve possuir algo que a torne distinta”. Afirma ainda que a inovação pode ser aplicada de diferentes maneiras, oferecendo coisas de forma diferente para os clientes, criando novas combinações que aumentem o valor percebido.

E em turismo, o que pode garantir uma vantagem competitiva duradoura? Os mesmos fatores acima relacionados, ou haveria necessidade de acrescentar novos elementos em razão da complexidade da indústria do turismo?

Beni in Lage (2000, p. 170) afirma que as vantagens comparativas (natureza) são cada vez menos importantes para o sucesso duradouro de um destino turístico e que as vantagens competitivas (criadas pelo homem) são decisivas. Essas vantagens estão ligadas a novas formas de competir e novas maneiras de fazer as coisas. Afirma ainda que “trata-se de um processo permanente de inovação, que se manifesta no aperfeiçoamento dos produtos, nas mudanças nos processos de prestação de serviços, em novos enfoques de marketing, e assim por diante”.

Em síntese, os fatores que podem gerar uma vantagem competitiva duradoura estão ligados a:

- Existência de atrativos naturais, culturais ou patrimoniais que justifiquem sua exploração turística, embora sua existência não seja fator indispensável, uma vez que o turismo pode ser criado a partir de produtos artificiais;
- Criação de atrativos artificiais inovadores de acordo com as características predominantes dos visitantes que se pretende atender;
- Qualidade superior na oferta turística: hotéis, restaurantes, parques, locais de compra e diversões e outros atrativos, sempre renovados e conservados adequadamente;
- Atendimento e atenção ao turista feitos de forma diferenciada, com aplicação de técnicas de marketing de relacionamento e criação de sistemas exclusivos, privilegiando o turismo de alta renda;
- Inovação constante, com a criação de novas atrações culturais, gastronômicas, sociais e/ou atividades ligadas à área de eventos, de esportes e turismo na natureza.

Muitos destinos turísticos ou empresas isoladamente podem usufruir boas vantagens competitivas originadas em estratégias de custo, oferecendo produtos-padrão aos consumidores, com processos de alta produtividade e baixo custo na área de hospedagem, de transporte, diversões e outras. O tipo de turismo que essas organizações irão atrair, no entanto, pode não ser interessante para manter a imagem da destinação, uma vez que pode conduzir a uma excessiva massificação da frequência e conseqüente afastamento do turismo de alto poder aquisitivo. Portanto, para obter-se uma vantagem competitiva mais consistente, as estratégias baseadas na diferenciação podem contribuir de forma mais efetiva, ao permitirem maior número de alternativas para atrair o turismo de alta renda.

5 – Em Busca de Um Modelo Referencial

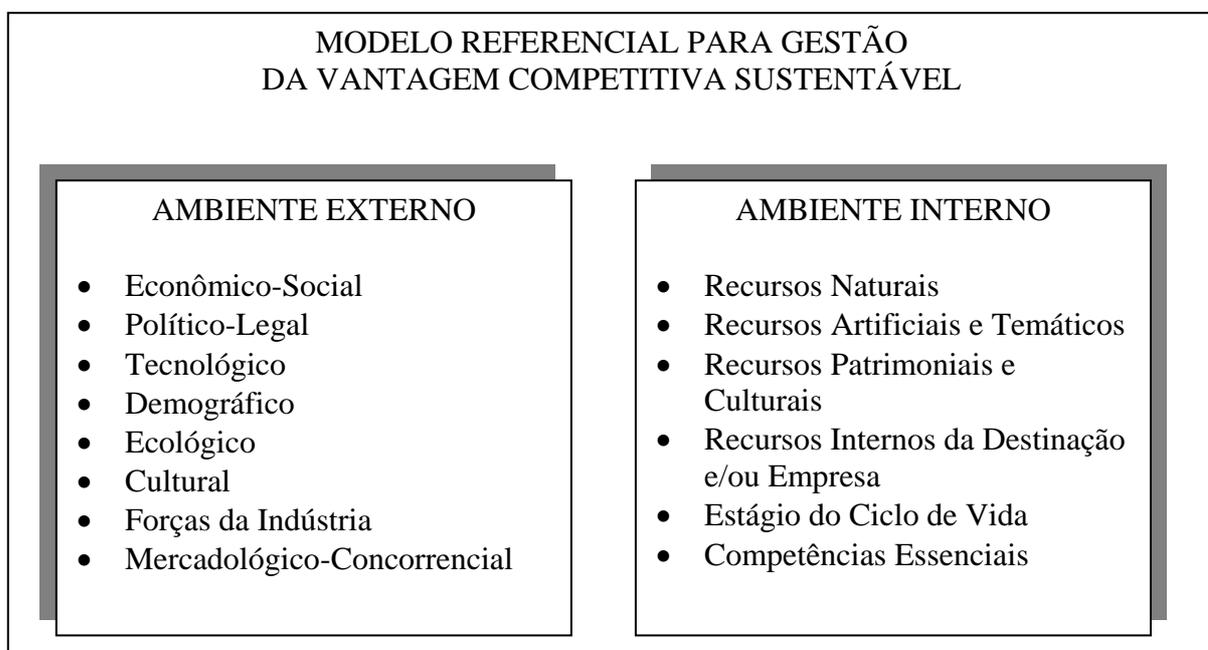
A obtenção de uma vantagem competitiva duradoura requer esforços contínuos de todos os agentes envolvidos numa determinada destinação turística, avaliando todos os fatores que podem impactar positiva ou negativamente o turismo em seus diversos âmbitos. A construção de relacionamentos e alianças para fortalecer a capacidade de uma destinação é um componente central dos novos paradigmas para o turismo, transformando economias locais de forma sustentável, respeitando o meio ambiente. De acordo com Hassan (2000), é necessário considerar a participação de três segmentos no processo de desenvolvimento de uma estratégia competitiva sustentável para o turismo regional:

1. O setor privado: hotéis, *resorts*, agentes de viagem e operadoras de turismo;
2. O setor público, responsável pelo estabelecimento das políticas macro para a indústria turística e pela infra-estrutura necessária;
3. As organizações não governamentais – ONGs e os grupos informais de cidadãos.

Afirma ainda que para que uma destinação turística consiga sustentar sua vantagem competitiva, terá que desenvolver atividades integradas e produtos que vão desde atrativos baseados na cultura local e na natureza, na educação ambiental e na preservação da herança histórica, até a orientação para atividades ao ar livre, tais como esportes de aventura e outros. Além de preservar a vantagem competitiva, o desenvolvimento de atividades da forma mencionada, pode proporcionar um reforço para as vantagens comparativas de uma determinada destinação turística favorecendo-a na atração de segmentos globais que tendem a estar acima da média em termos de educação, respeito ao ambiente, orientação para experiências trans-culturais e melhor aceitação dos costumes e da cultura local.

O modelo a seguir pode contribuir para um planejamento turístico que considere todas as dimensões necessárias à construção de uma vantagem competitiva sustentável, tanto para destinações turísticas quanto para empresas individualmente.

Este modelo foi elaborado com ênfase na exploração de ambas as abordagens mencionadas anteriormente: a) análise da situação externa, tendências macroeconômicas, análise da indústria e da concorrência; e b) análise do cenário interno da destinação ou da organização turística, identificando pontos fortes, que poderão se constituir diferenciais competitivos e pontos fracos, indicando a necessidade de uma ação visando transformar esses pontos em fatores positivos. Com base nessas análises, será possível identificar os fatores geradores de uma vantagem competitiva sustentável para a destinação ou empresa turística e as competências necessárias para manter essa vantagem em longo prazo.





Como se observa, o modelo parte de uma análise de caráter macroambiental, em que são considerados todos os aspectos relevantes ligados à economia, sociedade, cultura, ecologia, indústria turística e suas forças e ao mercado e a concorrência. No ambiente interno são avaliados os recursos naturais disponíveis, mediante inventário dos mesmos, recursos construídos, patrimônio cultural e histórico, além dos recursos internos da destinação: pessoas, tecnologia, instalações e, principalmente, *know-how* ou competências essenciais desenvolvidas ao longo do tempo. Deve ser avaliado o estágio de ciclo de vida da destinação turística, observando-se o que ocorre com os fluxos turísticos e seu nível de massificação ou elitização. Com base nessas análises ambientais, através das quais são estabelecidas as oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos, as partes interessadas passam a fazer suas escolhas estratégicas, definindo como será o futuro competitivo da destinação ou empresa turística. Neste estágio, é fundamental a participação de todos os interessados, governos, empresas, ONGs, entidades de classe, instituições especializadas de ensino e a sociedade em geral. O resultado deve ser uma definição muito clara de estratégia competitiva, que possa levar à consolidação de uma vantagem competitiva sustentável de longo prazo. Para isso, são necessárias as seguintes decisões:

1. *Estratégia Genérica a ser seguida*: custo ou diferenciação.

2. *Fontes de Sustentação.* Definição dos elementos que darão sustentação à vantagem competitiva: natureza, instalações, pessoas, tecnologia, processos de produção, qualidade do atendimento e do relacionamento com os clientes, comunicação e promoção e outros. Na maioria das vezes, observa-se que a vantagem decorre de uma combinação de fatores, também chamada de Proposição Básica de Valor. Em serviços, a proposição básica desempenha papel importante e é o resultado da junção dos fatores de sustentação da estratégia competitiva e da vantagem sustentável. Um exemplo de proposição poderia ser: excelente praia (recurso natural), instalações confortáveis e serviços de alta qualidade, amparados por comunicação e promoção eficientes e corretamente direcionadas ao público de interesse da destinação turística.
3. *Competências Essenciais.* A manutenção da vantagem em longo prazo requer a construção de competências essenciais, ligadas às pessoas, ou seja: aquela capacidade única de fazer as coisas que se torna difícil de ser copiada e que garante, efetivamente, uma vantagem;
4. *Barreiras Competitivas.* As barreiras são criadas a partir de uma proposição básica de valor forte e amparada em fatores de difícil ou cara imitação. Pode ser uma tecnologia única, fatores temáticos especiais, atrações exclusivas e as competências baseadas em pessoas. Em se tratando de turismo, a existência de recursos naturais bem conservados, o respeito ao meio ambiente, à cultura local e ao patrimônio podem reforçar a manutenção da vantagem competitiva em longo prazo.

Como se sabe, a estratégia competitiva e a consequente vantagem em longo prazo dependem de um processo de planejamento integrado entre o setor público e o setor privado. Esse processo precisa ser revisto a períodos não muito longos, com o objetivo de revisar o posicionamento e as mudanças necessárias para manter essa posição competitiva.

6 – Considerações Finais

Na literatura turística brasileira os primeiros esforços no sentido de formular modelos referenciais de planejamento estratégico foram de Beni (2000) e Petrocchi (2001). Portanto, o modelo que ora se oferece, embora não testado na prática, pretende ser uma contribuição nas discussões relativas ao desenvolvimento de um referencial teórico que possa dar sustentação

ao trabalho de criar vantagem competitiva duradoura, objetivo almejado por todas as empresas e destinações turísticas.

Espera-se que o modelo proposto seja avaliado pelos acadêmicos e profissionais que atuam na área turística e que novas contribuições sejam agregadas ao estudo do planejamento estratégico em turismo, em especial, às questões específicas do posicionamento e da vantagem competitiva sustentável.

Referências:

BENI, M. C. *Dimensão e Dinâmica de Clusters no Desenvolvimento Sustentável do Turismo*. Revista Eletrônica de Turismo – vol. 1, artigo 2.

Idem. *Análise Estrutural do Turismo*. São Paulo: Senac, 2001

DAY, G. S. e REIBSTEIN, D. J. *A Dinâmica da Estratégia Competitiva*. Rio: Campus, 1999.

HASSAN, S. S. *Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry*. Journal of Travel Research, vol 38, febr 2000, 239-245.

HOOLEY, G. J. e SAUNDERS, J. *Posicionamento Competitivo*. São Paulo: Makron, 1996.

LAGE, B. H. G. e MILONE, P. C. *Turismo, teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H. e outros. *Safári de Estratégia*. P. Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. e QUIN. In SOUZA, M. J. B. Volume de textos para consulta na Disciplina Gestão Estratégica de Empresas Turísticas. Univali, 2002.

MOUTINHO, L. e PHILLIPS, A. P. *The Strategic Planning Index: A Tool for Measuring Strategic Planning Effectiveness*. Journal of Travel Research, Vol. 38, May 2000, 369-379.

PETROCCHI, M. *Gestão de Pólos Turísticos*. São Paulo: Futura, 2001.

PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva*. Rio: Campus, 1992.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. *Competindo pelo futuro*. Rio: Campus, 1995.

SOTERIOU, E. C. e ROBERTS, C. *The Strategic Planning Process in National Tourism Organizations*. Journal of Travel Research, Vol. 37, August 1998, 21-29.

VASCONCELOS, F. C. e CYRINO, A. B. *Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*. ERA – Revista de Administração de Empresas, Out/Dez 2000, p. 20-37.