

O papel das DMO na gestão dos destinos turísticos: abordagem conceptual (1999-2014)

The role of DMO in the management of tourist destinations: conceptual approach (1999- -2014)

Maria Rosário Mira 1

Zélia Breda 2

Andreia Moura 3

Mariana Cabral 4

Este artigo foi recebido em 18 de NOVEMBRO de 2016 e aprovado em 22 de MAIO de 2017

Resumo: No presente artigo, visa-se a analisar a forma como a relação organizada entre indivíduos, estruturas e ambientes conduz ao sucesso dos destinos turísticos e como as *Destination Management Organizations* (DMO) afirmam a liderança na gestão eficaz dessa rede de relações. Realizou-se uma revisão sistemática da literatura sobre essa temática, recorrendo à pesquisa bibliográfica na base de dados Scopus. Verificou-se que as DMO devem ser responsáveis pela dinamização de redes, interesses dos *stakeholders*, gestão operacional do destino e recursos. Para tal, devem constituir-se como uma estrutura metaorganizacional com capacidade para executar atividades estratégicas e operacionais de gestão, designadamente: marketing, planeamento e desenvolvimento de produtos, gestão dos recursos físicos, humanos, tecnológicos e financeiros e avaliação do desempenho desse destino.

Palavras-chave: DMO, fatores, sistema turístico, sucesso

Abstract: This paper aims to reflect on how organized relationship between individuals, structures and backgrounds lead to the success of tourism destinations and how Destination Management Organizations (DMO) affirm their strategic leadership in the effective management of this network of relations and variables. A systematic literature review was performed and a comparative analysis of studies was conducted using Scopus database. It was found that DMO should be responsible for promoting networks and managing stakeholder's interests, operational activities and resources. Thus, they must constitute themselves as a meta-organizational structure with the ability to interact and collaborate in the development of inter-

¹ Professora especialista em Turismo — Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra, doutoranda do Programa Doutoral em Turismo da Universidade de Aveiro, auditora da UNWTO para a qualidade do ensino em Turismo. +351 239793120; R. D. João III Solum, 3.030-329 Coimbra, Portugal. *E-mail:* mrmira@esec.pt

² Professora auxiliar — Universidade de Aveiro, membro integrado da Unidade de Investigação GOVCOPP — “Governança, Competitividade e Políticas Públicas”, doutora em Turismo pela Universidade de Aveiro. +351 234370361; DEGEI, Campus Universitário Santiago, 3.810-193 Aveiro, Portugal. *E-mail:* zelia@ua.pt

³ Assistente convidada em Turismo — Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra, doutora em Turismo pela Universidade de Aveiro. +351 239793120; R. D. João III Solum, 3.030-329 Coimbra, Portugal. *E-mail:* andreiamoura@esec.pt

⁴ Assistente convidada em Turismo — Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra, doutoranda do Programa Doutoral em Turismo da Universidade de Aveiro. +351 239793120; R. D. João III Solum, 3.030-329 Coimbra, Portugal. *E-mail:* marianacarvalho@esec.pt

organizational connections involving stakeholders, to implement the strategic and operational management activities, namely of marketing, planning and product development, physical, human, technological and financial resources and of performance evaluation of that destination.

Key words: DMO factor, success, tourism system

1. Introdução

Na procura de explicação sobre como a relação organizada entre indivíduos, estruturas e envolventes poderá conduzir ao sucesso dos destinos turísticos e como as *Destination Management Organizations* (DMO) poderão afirmar a liderança estratégica na gestão eficaz dessa rede de relações e de variáveis, realiza-se um estudo de revisão bibliográfica. A oferta turística surge, usualmente, da iniciativa de operadores independentes, os quais atuam de forma dispersa, orientados pela legitimidade decorrente do direito da propriedade, que lhes propicia a gestão autônoma de produtos e serviços e dificulta a participação de outros (sentida como ingerência) na atividade interna dessas organizações. Dito de outro modo, o modelo de gestão intraorganizacional rege-se por políticas, valores e regras subordinados aos interesses de cada operador, que nem sempre são coincidentes com as políticas e os objetivos desenhados para a região.

É essencialmente a atenção dada à atividade de gestão que torna as regiões mais competitivas, que está na base da reflexão teórica que se apresenta, a qual resulta do estudo comparativo dos artigos publicados sobre essa temática, recolhidos por meio de pesquisa bibliográfica na base de dados Scopus, no período compreendido entre fevereiro e abril de 2014. O estudo dos destinos turísticos assume grande importância quando se pretende criar um produto turístico consistente e competitivo numa dada região, com base na gestão integrada da oferta e da procura turística existente (VOLGGER; PECHLANER, 2014). Assim, surge a questão: como transformar um determinado território num destino de sucesso? Ou seja, como conseguir transformar a ação individual numa ação coletiva organizada, interrelacionada e dirigida para a prossecução de objetivos comuns? Sabendo-se, de antemão, que alguns desses fins poderão ser contraditórios ou afastarem-se dos propósitos definidos individualmente pelos vários *stakeholders*.

A revisão da literatura indica que o turismo tem sido analisado predominantemente por meio da procura. No entanto compreender a oferta e a forma como ela se organiza, conduz ao estudo dos destinos, pois é neles que acontecem a gestão e a ação turística (BORNHORST; BRENT; SHEEHAN, 2010). Para esses autores, um destino é “uma região geográfica que visa a proporcionar aos visitantes um conjunto variado de experiências que se traduzem em recordações inesquecíveis” (BORNHORST *et al.*, 2010, p. 572). Por outro lado, as decisões políticas e estratégicas, em nível da regulação do fluxo de turistas, da gestão da oferta e dos recursos turísticos em geral, também contribuem para o desenvolvimento dos destinos e para a regulação de seu ciclo de vida (MERINERO-RODRIGUEZ, 2008), ou seja, de seu

sucesso. Entende-se por destinos de sucesso aqueles que demonstram vantagem competitiva nos seguintes domínios: desenvolvimento econômico, estratégia de *marketing*, atratividade de produtos e serviços, qualidade da experiência turística, relação articulada entre os *stakeholders* e a comunidade e sistema de avaliação da atividade turística (BORNHORST *et al.*, 2010; CROUCH; RITCHIE, 1999; DWYER; KIM, 2003; GRETZEL *et al.*, 2012; MERINERO-RODRIGUEZ, 2008; PEARCE; SCHÄNZEL, 2013; PRESENZA *et al.*, 2005; VOLGGER; PECHLANER, 2014; ZACH, 2012).

Os resultados sugerem que a qualidade e a competitividade dos destinos dependem da definição de políticas públicas de longo prazo, que incluam uma abordagem integrada em níveis político, financeiro e social e que promovam a articulação entre território, produtos, atores e comunidade.

2. Metodologia

No objetivo central deste estudo, visa-se a realizar uma revisão da literatura por meio da pesquisa bibliográfica na base de dados Scopus, que ilustre a problemática da organização e gestão de destinos turísticos, bem como explicitar alguns dos fatores que contribuem para seu sucesso.

Recorre-se à técnica de amostragem não probabilística “bola de neve” (VINUTO, 2014) para garantir uma maior abrangência na constituição da amostra documental.

Usam-se filtros quanto ao domínio científico, pelo que os documentos selecionados se enquadram nas áreas temáticas Social Sciences e Business, Management and Accounting, no âmbito das Ciências Sociais. Só se consideram os documentos cujo título, resumo ou palavras-chave (*article title, abstract, key words*) espelhem os descritores Decision-making, Destination management, Tourism system, Public policy, Success, Factor, Performance, DMO e Tourism development. Aplicam-se filtros relativamente à língua na qual os documentos estão disponíveis em texto integral, tendo-se considerado publicações escritas em espanhol, francês, inglês ou português. Não são aplicados outros filtros, designadamente, ano, autor, tipo de documento e fontes. Esses critérios empregam-se em todas as pesquisas realizadas neste estudo. Recorre-se, igualmente, à análise da bibliografia citada nos artigos que constituem a amostra documental, visando-se a recolher informação mais abrangente sobre o tema em estudo.

Na primeira pesquisa, aplicam-se as palavras-chave Decision-making, Destination management e Tourism system, tendo-se identificado 12 documentos. Em sua leitura aprofundada, retém-se quatro artigos: Gretzel, Hwang e Fesenmaier (2012); Lozano-Oyola, Blancas e Caballero (2012); Park e Jamieson (2009); Pyo (2010). Excluem-se oito publicações por se afastarem do tema em estudo, designadamente:

a) estudo do impacto das novas tecnologias de informação e de comunicação no setor hoteleiro (BREUKEL; GO, 2009);

O PAPEL DAS DMO NA GESTÃO DOS DESTINOS TURÍSTICOS: ABORDAGEM CONCEITUAL (1999 – 2014)

Rosário Mira
Zélia Breda
Andreia Moura
Mariana Cabral

b) avaliação do impacto das atividades turísticas em reservas naturais (CATIBOG-SINHA, 2008; HOLLAND, 1998);

c) contributo dos sistemas de informação geográfica para o mapeamento dos destinos (LUBERICHES; WACHOWIAK, 2010);

d) identificação dos fatores que motivam a seleção do local de férias, na perspectiva da procura (NICOLAU; MA'S, 2005);

e) estudo do impacto da aprendizagem organizacional no desenvolvimento e sustentabilidade em turismo (SCHIANETZ, JONES, KAVANAGH, WALKER, LOCKINGTON; WOOD, 2009);

f) estudo do *marketing* na gestão de destinos; este documento não se encontrava disponível em texto integral na base bibliográfica consultada (WANG, 2011);

g) análise dos fatores associados aos transportes utilizados pelos turistas em viagens de curta duração (WU, WANG, YUE; JIAO, 2013).

Ante o reduzido número de publicações selecionadas na pesquisa anterior, realiza-se uma segunda pesquisa de acordo com as seguintes palavras-chave: *Decision-making; Destination management; Tourism system; Public policy*, que conduz a uma publicação que já tinha sido retida na pesquisa 1, designadamente: Park e Jamieson, 2009. Há uma terceira pesquisa orientada pelos seguintes descritores: *Success; Factor; Performance; DMO; Destination*. Identifica-se um artigo de revisão da literatura sobre a vantagem de gerir eficazmente todos os componentes do sistema turístico, no que concerne ao sucesso dos destinos: Bornhorst, Ritchie e Sheehan, 2010. Considera-se esse artigo crucial para a análise do tema em estudo. Verifica-se, também, que se cita esse documento posteriormente por 54 autores. A exploração dos documentos, que se encontram disponíveis na base bibliográfica Scopus, permite selecionar dois artigos: Pearce e Schänzel (2013); Volgger e Pechlaner (2014). O critério de seleção desses artigos é orientado de acordo com as seguintes palavras-chave: destinos, DMO e gestão e sucesso de destinos. Na tentativa de encontrar todas as publicações relacionadas com esse tema, ocorre mais uma pesquisa (pesquisa 4) com os seguintes descritores: *Success; DMO; Tourism Development*. Essa pesquisa só produz resultado, tendo-se integrado esse artigo na amostra documental: Zach (2012).

Em seguida, procede-se a uma análise aprofundada dos oito artigos identificados anteriormente (BORNHORST, RITCHIE; SHEEHAN, 2010; GRETZEL, HWANG; FESENMAIER, 2012; LOZANO-OYOLA, BLANCAS; CABALLERO, 2012; PARK; JAMIESON, 2009; PEARCE; SCHÄNZEL, 2013; PYO, 2010; VOLGGER; PECHLANER, 2014; ZACH, 2012), bem como das obras citadas na bibliografia desses documentos. Esse estudo conduz ao reconhecimento de diferentes abordagens nesse domínio de investigação, que dão realce às atividades, às estruturas ou aos *stakeholders* como variáveis que determinam o sucesso e a competitividade dos destinos (cf. Quadro 1).

O PAPEL DAS DMO NA GESTÃO DOS DESTINOS TURÍSTICOS: ABORDAGEM CONCEITUAL (1999 – 2014)

Rosário Mira
Zélia Breda
Andreia Moura
Mariana Cabral

Das três perspetivas presentes na literatura da especialidade, adota-se a que se centra sobre as atividades que contribuem para a gestão dos destinos, já que o que se pretende é identificar os fatores que contribuem para o sucesso do destino. Os autores identificados que se enquadram nessa linha de investigação são: Crouch e Ritchie, 1999; Dwyer e Kim, 2003; Merinero-Rodríguez, 2008; Presenza, Sheehan e Ritchie, 2005. Por esse motivo, decide-se integrar esses artigos na amostra documental (cf. Quadro 1).

Quadro 1. Diferentes perspetivas de gestão e competitividade dos destinos

Domínio de investigação	Autores
<i>Atividades que contribuem para a gestão dos destinos</i>	Crouch e Ritchie (1999); Dwyer e Kim (2003); Merinero-Rodríguez (2008); Presenza, Sheehan e Ritchie (2005)
<i>Estruturas e processos para a gestão eficaz dos destinos</i>	Bieger, Beritelli e Laesser (2009); Bodega, Cioccarelli e Denicolai (2004); Gretzel, Hwang e Fesemmaier (2012); Sainaghi (2006)
<i>Gestão dos destinos sustentada na teoria dos stakeholders</i>	Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010); Fuchs e Weiermaier (2004) Wang (2011); Zehrer, Pechlaner e Hölzl (2005)

Fonte: Pearce e Schänzel (2013, p.137).

Em síntese, a amostra documental é constituída por 12 artigos, tal como se explicita no Quadro 2.

Quadro 2. Distribuição dos resultados por autor, ano, fonte, país e tipo de documento

Autor	Fonte	País (1.º autor)	Tipo de estudo
Volgger e Pechlaner (2014)	Tourism Management	Italy	Empírico
Pearce e Schänzel (2013)	Journal of Destination Marketing; Management	New Zealand	Empírico
Gretzel <i>et al.</i> (2012)	International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research	Austrália	Revisão
Lozano-Oyola <i>et al.</i> (2012)	Ecological Indicators	Spain	Apreciativo
Zach (2012)	Journal of Travel Research	United States	Empírico
Bornhorst <i>et al.</i> (2010)	Tourism Management	Canadá	Empírico
Pyo (2010)	The Service Industries Journal	Republic of Korea	Apreciativo
Park e Jamieson (2009)	Asia Pacific Journal of Tourism Research	United States	Apreciativo
Merinero-Rodríguez (2008)	Revista de Estudios Empresariales	Espanha	Empírico
Presenza <i>et al.</i> (2005)	Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science	Itália	Revisão
Dwyer e Kim (2003)	Current Issues in Tourism	Austrália	Revisão
Crouch e Ritchie (1999)	Journal of Business Research	Austrália	Revisão

Fonte: Elaboração própria.

3. Resultados

No Quadro 3, sintetizam-se os resultados encontrados. Dos 12 artigos analisados, cinco são artigos de revisão, cujos resultados apontam para a necessidade de realização de investigação empírica sobre essa temática. Ou seja, é fulcral explicitar quais os determinantes de sucesso das DMO e quais os indicadores em que se deve apoiar quanto à avaliação do sucesso dos destinos. Por outro lado, os estudos empíricos são, predominantemente, de âmbito regional, o que reforça a importância de os aplicar noutros contextos, por forma a validar um modelo comum de indicadores, que conduzam à medição da performance dos destinos e permita estabelecer comparações entre eles.

Quadro 3. Análise dos artigos por tipo de estudo, metodologia e resultados

Autor	Objetivo	Método	Âmbito do estudo	Resultados
Volgger e Pechlaner (2014)	Determinantes do sucesso das DMO e dos destinos	Inquérito.	Associações do setor do Turismo (Cantões Suíços)	Correlação positiva entre sucesso de destinos e sucesso de DMO
Pearce e Schänzel (2013)	Gestão dos destinos na perspectiva dos turistas	<i>Focus Group</i>	Turistas de pousadas da juventude (três locais na Nova Zelândia)	Os turistas valorizam a gestão do <i>marketing</i> , a qualidade da informação prestada sobre o destino e a gestão dos visitantes
Gretzel <i>et al.</i> (2012)	Desenvolvimento e avaliação dos destinos	Revisão da literatura.	----	O sucesso de um sistema de informação deve ter informações que antecipem as necessidades, dúvidas e expectativas dos turistas
Lozano-Oyola <i>et al.</i> (2012)	Turismo sustentável é fundamental ao desenvolvimento global do turismo	Estudo de caso	Andaluzia, Espanha	Instrumento de planeamento e definição de indicadores que garantam a sustentabilidade do destino
Zach (2012)	Inovação e colaboração nas organizações são elementos estratégicos na competitividade do turismo	Inquérito	Estudo nacional com diretores/ presidentes de DMO americanas	A liderança das DMO necessita ter em conta as mudanças organizacionais, de forma a ser mais eficaz no apoio à inovação no destino
Bornhorst <i>et al.</i> (2010)	As DMO que são capazes de gerir com eficácia a colaboração entre os <i>stakeholders</i> dos destinos turísticos garantem a sua competitividade	Entrevistas	Vinte e cinco destinos turísticos do Canadá, distribuídos a nível nacional	O sucesso das DMO e o sucesso dos destinos resulta da relação com a comunidade, da promoção e do <i>marketing</i> e da existência de indicadores económicos
Pyo (2010)	Apresentar um índice de desempenho da cadeia turística, utilizando a teoria dos conjuntos <i>Fuzzy</i>	Revisão da literatura	----	O sistema de medição deve ser incluído no modelo de gestão, gerando um sistema de <i>feedback</i> da informação e dos resultados, disponível para todos os agentes turísticos que integrem a cadeia de turismo, ajudando-os a tomar decisões no sentido de serem mais eficazes
Park e Jamieson (2009)	O desenvolvimento e a gestão sustentável dos destinos são conseguidos quando todos os	Estudo exploratório	Representantes da Associação de hotéis e da Escola de gestão da	Desenvolvimento de uma central de informações <i>on-line</i> para os <i>stakeholders</i> , de diagnóstico e de monitorização das condições do turismo no Havaí.

O PAPEL DAS DMO NA GESTÃO DOS DESTINOS TURÍSTICOS: ABORDAGEM CONCEITUAL (1999 – 2014)

Rosário Mira
Zélia Breda
Andreia Moura
Mariana Cabral

	<i>stakeholders</i> compreendem a relação entre as dimensões do turismo e a interdependência entre as atividades turísticas		Universidade do Havái em Manoa	
Meri-nero-Rodri-guez <i>et al.</i> (2008)	Estudo dos processos de colaboração entre atores públicos e privados, aplicando o método de análise de redes sociais	Inquérito	Todos os atores turísticos, públicos e privados, de três cidades da Andaluzia	Existe correlação entre o desenvolvimento turístico e a qualidade das relações entre os <i>stakeholders</i>
Presenza <i>et al.</i> (2005)	Diferencia as atividades de gestão dos destinos em atividades externas (<i>marketing</i>) e em atividade internas (estratégia e gestão de recursos)	Revisão da literatura	-----	O modelo de gestão global dos destinos tem efeito no seu posicionamento e competitividade
Dwyer e Kim (2003)	Apresenta um modelo caracterizador da abrangência das atividades de gestão dos destinos e das DMO	Revisão da literatura	-----	O desenvolvimento de indicadores de competitividade é uma ferramenta valiosa na identificação dos fatores que influenciam os turistas em sua decisão de selecionar os locais a visitar
Crouch e Ritchie (1999)	Análise da ligação entre a prosperidade social e o bem-estar geral de uma sociedade, por meio do turismo	Revisão da literatura	-----	Competitividade em turismo implica ter em conta as dimensões do sistema turístico e o envolvimento ativo da comunidade

Fonte: Elaboração própria.

Nos 12 artigos selecionados, abordam-se diferentes temas de investigação:

- Volgger e Pechlaner (2014) e Bornhorst *et al.* (2010) salientam a importância das redes no sucesso dos destinos;
- Gretzel *et al.* (2012) focam a avaliação dos destinos e a importância dos sistemas de informação nesse domínio;
- Pearce e Schänzel (2013) e Park e Jamieson (2009) realçam o estudo da procura como fator de competitividade;
- Lozalo-Oyola *et al.* (2012) propõem um instrumento de planeamento e definição da sustentabilidade dos destinos;
- Zach (2012) salienta as questões da gestão intraorganizacional, designadamente, o papel da liderança e da coordenação na inovação dos destinos;
- Pyo (2010) aborda a problemática da tomada de decisão;
- Merinero-Rodriguez (2008) realça a questão da tomada de decisão na perspectiva dos *stakeholders*;
- Presenza *et al.* (2005) e Dwyer e Kim (2003) focam-se na avaliação do desempenho dos destinos e das DMO;
- Crouch e Ritchie (1999) salientam a importância do papel da comunidade no desenvolvimento do turismo.

Em síntese, os resultados apresentados no Quadro 3 sugerem:

O PAPEL DAS DMO NA GESTÃO DOS DESTINOS TURÍSTICOS: ABORDAGEM CONCEITUAL (1999 – 2014)

Rosário Mira
Zélia Breda
Andreia Moura
Mariana Cabral

- a) uma correlação positiva entre o sucesso dos destinos e o das DMO (VOLGGER; PECHLANER, 2014);
- b) a inclusão dos residentes no sistema turístico é fundamental para a gestão dos destinos (PEARCE; SCHÄNZEL, 2013);
- c) as DMO, que promovem um modelo de gestão integrado entre a comunidade, a promoção e o marketing e avaliam sua ação por meio de indicadores aplicados regulamente, contribuem para o sucesso dos destinos (BORNHORST *et al.*, 2010);
- d) um sistema informatizado e centralizado de informação contribui para a gestão da interdependência das atividades turísticas (PARK; JAMIESON, 2009);
- e) o modelo de gestão dos destinos tem efeito no posicionamento e na vantagem competitiva (PRESENZA *et al.*, 2005);
- f) o desenvolvimento de indicadores de avaliação da competitividade é uma das atividades fundamentais na gestão dos destinos e das DMO, conduzindo ao sucesso (DWYER; KIM, 2003).

Verificando-se que uma questão importante na organização e gestão de destinos turísticos é a capacidade competitiva, importa identificar os principais determinantes nessa matéria, referidos nos artigos em estudo. Observa-se que a existência de uma DMO, que planeie, defina objetivos, formule planos de ação, considere a comunidade um recurso valioso, desenvolva uma estratégia de *marketing* e de promoção e aplique um sistema de avaliação e monitorização de resultados, facilita o sucesso e o desenvolvimento dos destinos turísticos (cf. Quadro 4).

Quadro 4. Determinantes de competitividade dos destinos

Determinantes de competitividade dos destinos	Autores
Existência de uma estrutura de gestão do destino (DMO)	Volgger e Pechlaner (2014); Zach (2012)
Existência de um sistema de informação turística de qualidade	Pearce e Schänzel (2013); Gretzel <i>et al.</i> (2012) Park e Jamieson (2009).
Visão integrada de gestão do destino: planejamento, relação com a comunidade, promoção e <i>marketing</i> e sistema de avaliação e monitorização	Lozano-Oyola <i>et al.</i> (2012); Bornhost <i>et al.</i> (2010); Pyo (2010); Presenza <i>et al.</i> (2005)
Gestão das dimensões do sistema turístico e da relação com toda a comunidade.	Merinero-Rodriguez (2008); Dwyer e Kim (2003); Crouch e Ritchie (1999)

Fonte: Elaboração própria.

Outro aspecto que importa realçar prende-se à operacionalização da ação de gerir destinos e DMO. Os autores estudados refletem diversas perspectivas e focam distintos domínios a ter em conta na competitividade dos destinos. Dito de outro modo, salientam a organização dos destinos e das DMO em rede, a gestão dos *stakeholders* e a implementação de um sistema de avaliação e monitorização de resultados, como condições essenciais ao sucesso dos destinos turísticos (cf. Quadro 5).

Quadro 5. Gestão de DMO e de destinos

Modelos	Ação	Autores
Inovação	<i>Stakeholders</i> e DMO em rede	Volgger e Pechlaner (2014); Zach (2012); Bornhost <i>et al.</i> (2010); Merinero-Rodriguez (2008)
Sustentabilidade	Planejamento em rede	Lozano-Oyola <i>et al.</i> (2012)
	Qualidade de vida de residentes e de turistas	Crouch e Ritchie (1999)
Competitividade	Gestão da procura	Pearce e Schänzel (2013); Park e Jamieson (2009)
	Avaliação de desempenho dos destinos	Gretzel <i>et al.</i> (2012); Pyo (2010); Dwyer e Kim (2003)
	Gestão estratégica de DMO	Prezenza <i>et al.</i> (2005)

Fonte: Elaboração própria.

É a capacidade de organização dos destinos e das DMO em rede que contribui para a sustentabilidade e competitividade dos destinos turísticos, desde que eles se apoiem na gestão dos *stakeholders*, no planejamento e na avaliação e monitorização de resultados, tendo em vista o incremento da qualidade de vida dos turistas e dos residentes (cf. Quadro 5). Essa perspectiva será explicitada nos pontos seguintes.

3.1 Gestão de destinos

Prezenza *et al.* (2005) consideram que o papel e as atividades de gestão de destinos devem ser enquadrados quanto à função de desenvolvimento interno ou externo do destino. A função de desenvolvimento externo dos destinos, segundo os autores, exerce-se por meio da gestão do *marketing*. A função de desenvolvimento interno dos destinos abarca a gestão das atividades inerentes à ação de gerir, propriamente dita. Enquadrando-se essa problemática de acordo com essa perspectiva, faz sentido falar de DMO de forma mais abrangente do que aquela que usualmente a literatura lhe atribui. Considerando que os destinos turísticos resultam de um conjunto de produtos que conseguem oferecer uma experiência integrada e coerente aos turistas, chama-se a atenção para o facto de poderem ser atrativos para além dos limites territoriais (PEARCE; SCHÄNZEL, 2013). Produtos, serviços e territórios assumem-se como as dimensões a ter em conta na gestão dos destinos. Por outro lado, a organização dos territórios, do ponto de vista geográfico/político/económico/social, tem impacto nas atividades de gestão dos destinos (PRESENZA *et al.*, 2005).

No entanto os autores deixam a ideia de que o destino não se cinge a limites territoriais muito bem definidos, sendo esta variável apenas uma a ter em conta no estudo desse conceito. Defendem, também, que os turistas valorizam a gestão do *marketing*, a promoção, a divulgação e a informação sobre os

O PAPEL DAS DMO NA GESTÃO DOS DESTINOS TURÍSTICOS: ABORDAGEM CONCEITUAL (1999 – 2014)

Rosário Mira
Zélia Breda
Andreia Moura
Mariana Cabral

destinos, bem como a gestão dos recursos de apoio às viagens. Dessa forma, a gestão de destinos também se deve centrar nos fatores associados às motivações e expectativas dos turistas e nos atributos do destino, organizados do ponto de vista geográfico/político.

Em síntese, se a variável espaço é determinante na análise dos destinos turísticos, a variável produto afigura-se como igualmente importante. Assim, pode-se afirmar que os destinos turísticos são localidades ou regiões, nas quais coexistem produtos e serviços articulados entre si e, por isso, capazes de proporcionar uma experiência que satisfaça as expectativas dos turistas (PEARCE; SCHÄNZEL, 2013; PRESENZA *et al.*, 2005; CROUCH; RITCHIE, 1999).

Partindo-se dessa abordagem sobre os destinos turísticos, facilmente se compreende porque a questão de sua gestão sobressai no seio da literatura, seja pela necessidade de compreender a ação de gerir a coordenação entre atores e entidades visando à prossecução de objetivos comuns, seja pela necessidade de avaliar a performance.

Diferentes papéis e atividades dos *stakeholders*, que presentemente atuam no turismo, implicam a necessidade de uma estrutura que os organize e que direcione os esforços individuais num movimento coletivo conducente ao desenvolvimento do turismo em certa região. Dessa forma, a atenção dada à ação de gerir os destinos turísticos nos diferentes níveis afigura-se fulcral. A dimensão estratégica e a operacional fazem parte da gestão e sobressaem dependendo do nível de análise em que as colocam.

Pelo que acaba de ser dito, destaca-se a necessidade de consolidar um quadro conceptual nesse domínio, já que o mesmo determina o foco da investigação e influencia as decisões sobre quem ou o que deve ser gerido e como ou por quem. Também define quais as prioridades que a gestão deve ter em conta e as soluções que se deva propor (PEARCE; SCHÄNZEL, 2013).

Nos destinos turísticos, definidos como realidade geográfica (território) na qual coexistem a oferta e a procura, necessita-se de uma estrutura que agregue e ocupe-se da gestão das diversas variáveis, por vezes dispersas, que um produto turístico comporta, de modo a torná-lo consistente (VOLGGER; PECHLANER, 2014). Esses autores consideram que a organização do produto turístico articulado, congruente e estável, só é possível quando existe uma estrutura com autoridade, legitimidade e conhecimento a operar num dado território e cuja ação seja sustentada por um modelo de gestão estratégica, semelhante ao exigido à gestão eficaz de qualquer organização.

Nesses destinos, assume-se uma grande importância no desenvolvimento do turismo, devendo-se, para isso, definir uma estratégia que realce a dimensão sistêmica e transforme um conjunto fragmentado de produtos turísticos numa opção de turismo consistente (VOLGGER; PECHLANER, 2014). O reconhecimento dessa realidade representa um desafio, já que produtos turísticos oferecidos por uma variedade de investidores localizados no mesmo espaço geográfico e cuja autonomia gestonária não pode ser questionada, dificulta a emergência de uma oferta turística harmoniosa, articulada e gerida de forma

complementar. Zach (2012) salienta a importância do modelo de liderança intraorganizacional na promoção da colaboração necessária à oferta de experiências diversificadas.

Como se constroem as memórias com base na ação turística? Oferecer essa experiência passa por organizar a oferta turística de uma dada região, conferindo-lhe massa crítica e variedade de atrações que sejam estimulantes aos olhos dos visitantes e competitivas ante outros destinos. Muitas vezes, o destino também está associado a um território com autonomia jurídica e/ou política, como um país, uma região ou um município. Nesse caso, a responsabilidade de organizar, gerir e desenvolver o destino turístico é, usualmente, atribuída a decisores públicos. A vantagem competitiva de um destino requer que os decisores deem atenção à gestão eficaz de todos os componentes do sistema turístico, ou seja, às várias dimensões (CROUCH; RITCHIE, 1999). Do mesmo modo, implica que esses decisores compatibilizem interesses e objetivos, que os coordenem e que identifiquem indicadores de desempenho, que permitam transformar uma região num destino turístico de sucesso (ZACH, 2012). É a gestão e a organização de um dado território que permitem a construção e a credibilização de um destino turístico, em razão da complexa rede de relações, interesses e objetivos dos diversos *stakeholders* que o constituem.

Todavia, num destino turístico, também é preciso garantir a sustentabilidade econômica/ambiental/social dos territórios em que se localiza. É importante que, num destino turístico, haja a gerência de uma DMO dotada de uma visão de longo prazo, cujos planos de ação, objetivos estratégicos e aplicação periódica de indicadores de medida forneçam uma orientação comum aos diversos atores organizacionais que se movimentam e interatuam na construção de um dado destino (VOLGGER; PECHLANER, 2014; PEARCE; SCHÄNZEL, 2013; ZACH, 2012; BORNHORST *et al.*, 2010; PRESENZA *et al.*, 2005). Em síntese, os autores referem que as várias dimensões da gestão têm de ser tidas em conta, ainda que uns enfatizem mais umas do que outras, designadamente: políticas governamentais, liderança e capacidade competitiva. Por tudo isso, compreende-se a importância que os diversos estudos têm conferido aos papéis a atribuir às DMO. São eles: 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 rentabilidade econômica, atratividade e capacidade competitiva (BORNHORST *et al.*, 2010). Esses autores propõem três áreas fundamentais para a gestão de destinos de sucesso: recursos/produtos do destino, modelo de coordenação e de gestão e capacidade de criar uma identidade do destino partilhada pelos *stakeholders* que o constituem.

3.2 Gestão de DMO

Por meio da revisão da literatura, mostra-se que a investigação dedicada ao estudo da associação entre sucesso e competitividade de destinos e a existência de DMO ainda é escassa (BORNHORST *et al.*,

2010). Aprofundar o conhecimento sobre essa relação pode passar por analisar os mecanismos subjacentes ao funcionamento e gestão das DMO. Todavia, em grande parte da literatura da especialidade, se foca no estudo do impacto do *marketing*, da promoção e da comunicação pelas DMO e, conseqüentemente, do contributo dele para o sucesso e a competitividade dos destinos. Exemplo disso são os estudos realizados por Volgger e Pechlaner (2014), Pearce e Schänzel. (2013) e Dwyer e Kim (2003). Mas o que se pretende abordar é uma visão mais abrangente de DMO, na qual o *marketing* e a promoção são, seguramente, áreas a ter em conta, embora se pretenda refletir sobre outras atividades 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*” (VOLGGER; PECHLANER, 2014, p. 65).

Dessa forma se está 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 e monitorizar a qualidade dos resultados e definir o ciclo de vida do destino (VOLGGER; PECHLANER, 2014; GRETZEL *et al.*, 2012; PYO, 2010; PARK; JAMIESON, 2009). Presenza *et al.* (2005) definem, em nível interno da gestão dos destinos, um modelo de DMO dividido em processos primários e de apoio. Nos primeiros, centram-se a gestão dos recursos, o desenvolvimento de produtos e a gestão da comunicação entre *stakeholders*. Nos segundos, salientam-se as atividades de *marketing* interno, formação e investigação. 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 das entidades. Salientam a capacidade de liderança das DMO pelos *stakeholders* como a mais importante a ter em conta na avaliação da eficácia. No entanto essa última perspectiva pode remeter o papel das DMO para segundo plano, já que o sucesso dos destinos passa a ser avaliado pelo sucesso de seus atores turísticos.

Voltando-se à questão inicial, ou seja, de como a relação organizada entre indivíduos, estruturas e envolvente conduz ao sucesso dos destinos turísticos e como as DMO afirmam suas lideranças, verifica-se que essa problemática não pode ser analisada de forma fragmentada, nem reduzir a gestão das DMO a uma ou outra das dimensões da gestão. Volgger e Pechlaner (2014) consideram que as DMO devem ser responsáveis pela dinamização e gestão de redes, pela gestão coordenada dos interesses dos *stakeholders*, pela gestão operacional do destino e pela gestão dos recursos. Nessa perspectiva, corroboram Zach (2012), Bornhorst *et al.* (2010), Park e Jamieson (2009), Merinero-Rodriguez (2008) e Presenza *et al.* (2005). Para tal, as DMO devem constituir-se como uma estrutura metaorganizacional com capacidade para interagir e colaborar no desenvolvimento de relações interorganizacionais, que envolvam os *stakeholders* na execução das atividades estratégicas e operacionais de gestão do *marketing*, levando a cabo o planeamento e o desenvolvimento de produtos e a gestão integrada dos recursos físicos, humanos, tecnológicos e

financeiros. Essas condições são, segundo a literatura da especialidade, necessárias à competitividade e inovação dos destinos.

3.3 Destinos vs. DMO

A questão de saber se a gestão eficaz de uma DMO tem implicações diretas no sucesso e na competitividade dos destinos turísticos subsiste. Pearce e Schänzel (2013) defendem que essa problemática carece de uma reflexão mais aprofundada sobre o que é o sucesso, tanto dos destinos, como das DMO. Bornhorst *et al.* (2010) salientam a importância de enquadrar esse problema no estudo de variáveis associadas à procura e à oferta, já que a maior parte da literatura se tem debruçado sobre a procura, havendo pouca informação sobre quais as variáveis que afetam o sucesso dos destinos, do ponto de vista da oferta. Mais especificamente, todas as condições que afetam a vivência da experiência turística numa dada região, ainda antes da recepção aos turistas. Para esses autores, é um momento crucial no sucesso dos destinos turísticos, cujo papel deve ser atribuído às DMO. Elas, por sua vez, desempenham um papel relevante na gestão de atividades e coordenação de serviços dirigidos ao público interno, isto é, aos agentes turísticos locais, constituindo-se como elemento facilitador da prestação do serviço. Sua performance pode ser avaliada pela qualidade do serviço prestado, quando ele resulta da gestão coordenada de esforços e recursos individuais para transformá-los num produto turístico múltiplo, harmonioso e coerente.

Bornhorst *et al.* (2010) propõem uma análise aprofundada sobre a investigação científica realizada em torno da questão dos destinos e das DMO, bem como de sua relação. Defendem que, em grande parte, as investigações debruçam-se sobre uma das variáveis que afetam a díade destino/DMO ou que, quando se centram nos destinos turísticos, nem sempre os consideram 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 análise, a maior parte dos estudos enfatiza a perspectiva do *Marketing* e da Promoção turística e privilegia a variável gestão do destino, em detrimento da de DMO.

É sabido e reconhecido que o processo de definição, implementação e regulação das políticas públicas de turismo é complexo e exigente no nível da comunicação e negociação com as partes interessadas. Também a definição de quais as partes interessadas a ter em conta no desenvolvimento do turismo se afigura necessário. Muito se tem investigado sobre os resultados tangíveis do turismo. O desenvolvimento de estruturas e de instrumentos que permitem promover e medir o impacto do investimento em recursos turísticos é sobejamente difundido. No entanto sobressai a necessidade de os decisores públicos influenciarem outros *stakeholders* a vincularem-se com as políticas definidas e a

O PAPEL DAS DMO NA GESTÃO DOS DESTINOS TURÍSTICOS: ABORDAGEM CONCEITUAL (1999 – 2014)

Rosário Mira
Zélia Breda
Andreia Moura
Mariana Cabral

adotarem estratégias congruentes e articuladas para a implementação. O foco do problema na formulação de coligações eficazes entre o setor público e o privado constitui os pilares do sucesso da gestão de destinos/DMO, 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. Volgger e Pechlaner (2014) propõem uma análise do sucesso dos destinos, por meio da medição da performance, em três grandes áreas: dimensão financeira, na qual a visão do desempenho é marcada pela monitorização de indicadores tangíveis associados à rentabilidade econômica; ainda sobre a dimensão financeira, uma outra linha de investigação que, além da rentabilidade incorpora uma visão mais abrangente do desempenho, porque sistematiza informação decorrente de indicadores não financeiros, como a qualidade de serviço e de produtos; e, por fim, uma perspectiva de avaliação da eficácia organizacional e metaorganizacional, que inclui a recolha de dados tangíveis e intangíveis, designadamente, os que resultam da divergência de opiniões e de interesses entre as partes interessadas.

No Quadro 6, procura-se destacar o que, na opinião dos autores estudados, constitui os determinantes de competitividade e de sucesso dos destinos e das DMO.

Quadro 6. Importância das DMO na gestão dos destinos

	Planejamento	Definição da estratégia e da metodologia de implementação
Papel das DMO	Execução da estratégia	Inclusão ativa da comunidade
		Gestão do <i>marketing</i>
	Avaliação (indicadores)	Desempenho do destino
		Desempenho das organizações
	Melhoria contínua	Otimização de recursos
		Distribuição de recursos
		Inovação de produtos e serviços

Fonte: Elaboração própria.

Em síntese, os domínios de gestão estratégica dos destinos fulcrais à competitividade e que conduzem ao sucesso são (cf. Quadro 6):

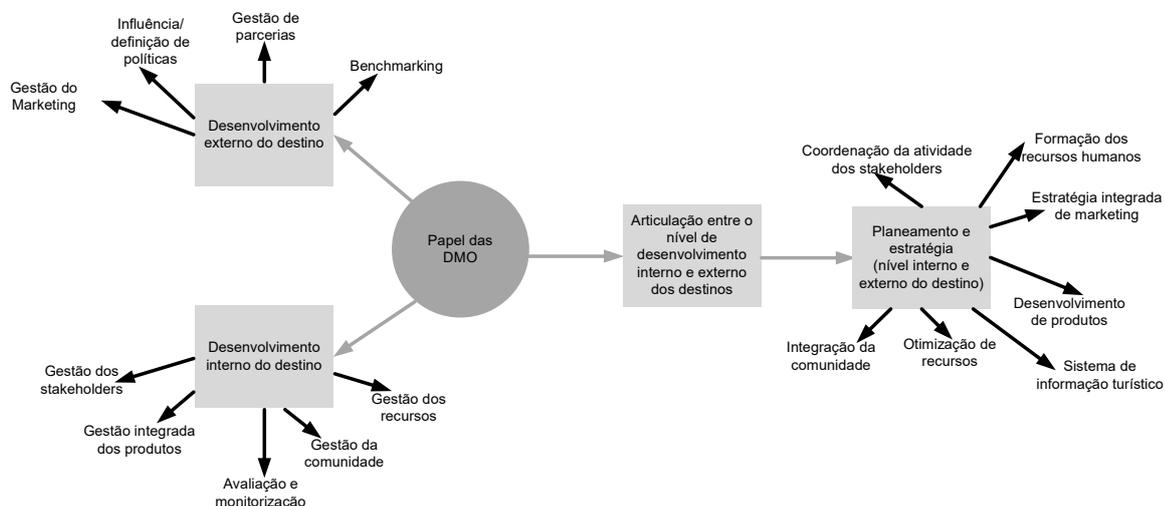
- a) DMO: devem definir e monitorizar a implementação da estratégia, conduzir as atividades de *marketing*, responsabilizar-se pela otimização dos recursos e avaliar a performance do destino;

- b) estratégia de gestão de destinos: deve privilegiar o *marketing* e incluir a comunidade de destinos, promovendo a participação ativa na ação turística;
- c) sistema de avaliação sistemática: orientado para a melhoria contínua, pela avaliação de desempenho do destino e das organizações, para a inovação e otimização de recursos.

4. Conclusões

Verificando-se que, entre o sucesso dos destinos e o das DMO, não existe uma relação de interdependência direta ou linear, constata-se que são duas realidades intimamente associadas (BORNHORST *et al.*, 2010; DWYER; KIM, 2003). De facto, a revisão da literatura sugere que, abordar a competitividade de destinos passa, também, por compreender o papel das DMO, ou seja, como se organizam, como gerem os recursos, como inovam e como otimizam a relação entre os *stakeholders*. Bornhorst *et al.* (2010) defendem que os principais fatores de sucesso das DMO e, conseqüentemente, da capacidade competitiva dos destinos, são o conhecimento e o profissionalismo na elaboração e implementação de um modelo metaorganizacional de gestão estratégica, orientado para a gestão dos recursos e dos *stakeholders*. Esse modelo deve apoiar-se em processos e procedimentos transparentes e eficazes de avaliação do desempenho, tanto das organizações, como dos destinos, na globalidade. Para tal, é necessário que as DMO gozem de legitimidade e que sua autoridade seja reconhecida. Na Figura 1, explicita-se a ação das DMO quanto à gestão e organização dos destinos, bem como se ilustram os fatores que, em diferentes níveis, contribuem para seu sucesso (cf. Figura 1). Os resultados explanados neste artigo, ilustrado na Figura 1, indicam que existem dois níveis de análise do destino, que exigem igual atenção: o interno e o externo, ou, dito de outro modo, os níveis interorganizacional e metaorganizacional. O papel das DMO passa por gerir os fatores que contribuem para o sucesso e desenvolvimento dos destinos, simultaneamente, nos dois níveis e de forma articulada e integrada. No nível interno do destino, as DMO devem responsabilizar-se pela gestão integrada de recursos, produtos e serviços, *stakeholders* e comunidade, apoiando a ação num processo sistemático de avaliação de resultado. No nível externo, salientam-se as políticas, as parcerias, o *marketing* e a observação de casos de sucesso. É a articulação entre o planejamento e a ação estratégica, tendo em conta a gestão simultânea desses dois níveis nas dimensões apresentadas, que contribui para o sucesso dos destinos e sintetiza os fatores mais relevantes nesse domínio. Na Figura 1, ilustra-se a síntese dos resultados até aqui explanados e representa-se um contributo para a fundamentação do papel das DMO na gestão eficaz dos destinos.

Figura 1. Papel das DMO na gestão dos destinos



Fonte: Elaboração própria.

Em suma, o poder das DMO precisa ser reconhecido pelos outros atores organizacionais, ser aceite e constituir uma fonte de motivação e de energia agregadora de conhecimento e recursos. Uma distribuição desigual de papéis, protagonismo e recursos, entre os diversos agentes turísticos de um destino, implica, necessariamente, a existência de uma entidade que fomente uma abordagem participativa e clarifique a importância das contribuições individuais para o alcance do sucesso comum, sem, contudo, abdicar de seu posicionamento como líder estratégico desse fenômeno coletivo.

No estudo que se apresenta, revelam-se limitações que não permitem, ainda, estabelecer relações inequívocas de causalidade entre o sucesso dos destinos e a presença de DMO. Contudo se abrem novos caminhos e oportunidades de produção de conhecimento sobre a relação entre essas duas variáveis, mais especificamente, sobre a importância da gestão dos destinos apoiada num modelo de gestão estratégica, cuja unidade e articulação são asseguradas por uma DMO. Estudos sobre a influência das DMO no sucesso dos destinos e na garantia de sua competitividade são fulcrais e contribuem para a compreensão e explicitação da complexidade do sistema turístico. Todavia a clarificação dos domínios nos quais o modelo de gestão estratégica dos destinos se deve focar, de forma a contribuir para sua competitividade, bem como as áreas a serem geridas nos níveis interno e externo do destino, afiguram-se resultados importantes para o avanço do conhecimento nesse âmbito e, principalmente, para o desenvolvimento do turismo, de acordo com os desafios futuros que se lhe colocam.

7. Referências

- BORNHORST, T.; BRENT, J. R.; SHEEHAN, L. Determinants of tourism success for DMOs & destinations: an empirical examination of stakeholders' perspectives. **Tourism Management**, vol. 31, p. 572-589, 2010.
- BREUKEL, A.; GO, F. Knowledge-based network participation in destination and event marketing: a hospitality scenario analysis perspective. **Tourism Management**, vol. 30, 184-193, 2009.
- CATIBOG-SINHA, C. Visitor impact and biodiversity: a monitoring framework for protected areas in Southern Highlands, New South Wales, Australia. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, vol. 13, n.º 3, p. 245-263, 2008.
- CROUCH, G. I.; RITCHIE, J. R. Tourism, competitiveness, and societal prosperity. **Journal of Business Research**, vol. 44, n.º 3, p.137-152, 1999.
- DWYER, L.; KIM, C. Destination competitiveness: determinants and indicators. **Current Issues in Tourism**, vol. 6 n.º 5, p. 369-414, 2003.
- GRETZEL, U.; HWANG, Y. H.; Fesenmaier, D. R. Informing destination recommender systems design and evaluation through quantitative research. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, vol. 6, n.º 4, p. 297-315, 2012.
- HOLLAND, E. Humans and animals have rights, do caves?. **Australian Parks and Recreation**, vol. 34, n.º 2, p. 8-11, 1998.
- LOZANO-OYOLA, M.; BLANCAS, F. J.; CABALLERO, R. Sustainable tourism indicators as planning tools in cultural destinations. **Ecological Indicators**, vol.18, p. 659-675, 2012.
- LUBERICHS, J.; WACHOWIAK, H. Geographic information system-supported segmentation study of visitors to Majorca Island. **Advances in Hospitality and Leisure**, vol. 6, p. 135-166, 2010.
- MERINERO-RODRIGUEZ, R. Micro-cluster turísticos: el papel del capital social en el desarrollo económico local. **Revista de Estudios Empresariales**, vol. 2, p. 67-92, 2008.
- NICOLAU, J. L.; MÁAS, F. Heckit modelling of tourist expenditure: evidence from Spain. **International Journal of Service Industry Management**, vol. 16, n.º 3, p. 271-293, 2005.
- PARK, S-Y.; JAMIESON, W. Developing a tourism destination monitoring system: a case of the Hawaii Tourism Dashboard. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, vol. 14, n.º 1, p. 39-57, 2009.
- PEARCE, D.; SCHÄNZEL, H. Destination management: the tourists' perspective. **Journal of Destination Marketing & Management**, vol. 2, p.137-145, 2013.
- PRESENZA, A.; SHEEHAN, L.; RITCHIE, J. B. Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. **Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, vol.3, p. 1-16, 2005.
- PYO, S. Measuring tourism chain performance. **The Service Industries Journal**, vol. 30, n.º 10, p. 1.669-1.682, 2010.

**O PAPEL DAS DMO NA GESTÃO DOS
DESTINOS TURÍSTICOS: ABORDAGEM
CONCEITUAL (1999 – 2014)**

Rosário Mira
Zélia Breda
Andreia Moura
Mariana Cabral

- SCHIANETZ, K.; JONES, T.; KAVANAGH, L.; WALKER, P.; LOCKINGTON, D.; WOOD, D. The practicalities of a learning tourism destination: a case study of the Ningaloo Coast. **International Journal of Tourism Research**, vol. 11, p. 567-581, 2009.
- VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, vol. 22, n.º 44, p. 203-220, 2014.
- VOLGGER, M.; PECHLANER, H. Requirements for destination management organizations in destination governance: understanding DMO success. **Tourism Management**, vol. 41, p. 64-75, 2014.
- WANG, Y. Destination marketing and management: scope, definition and structures. In: ; PIZAM, A. (Eds.) **Destination marketing and management: theories and applications**. Wallingford, UK: CABI Publishing, p. 1-20, 2011.
- WU, J.; WANG, C.; YUE, L.; JIAO, W. Weekend travel behavior analysis and the improvement method of origin transport service level. **ICTE — Proceedings of the 4th International Conference on Transportation Engineering**, p. 1.771-1.786, 2013.
- ZACH, F. Partners and innovation in American Destination Marketing Organizations. **Journal of Travel Research**, vol. 51, n.º 4, p. 412-425, 2012.