

---

# Investigaciones Turísticas

ISSN: 2174-5609

---



## O Ciclo de Vida e o Posicionamento Competitivo dos Produtos Turísticos de Foz do Iguaçu desde a Perspectiva dos Atores Locais

**Jose Manoel Gonçalves Gândara**

Universidade Federal do Paraná

Brasil

[jmgandara@yahoo.com.br](mailto:jmgandara@yahoo.com.br)

**Thays Cristina Domareski Ruiz**

Universidade Federal do Paraná

Brasil

[thaysdomareski@gmail.com](mailto:thaysdomareski@gmail.com)

**Adriana Fumi Chim-Miki**

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

España

[adriana.miki@yahoo.com.br](mailto:adriana.miki@yahoo.com.br)

**Alexandre Biz**

Universidade Federal do Paraná

Brasil

[bizdetur@gmail.com](mailto:bizdetur@gmail.com)

### RESUMO

Este artigo apresenta e analisa um diagnóstico reflexivo da percepção dos principais atores locais, envolvidos no planejamento e na gestão da atividade turística no destino de Foz do Iguaçu-Br. O diagnóstico foi elaborado a partir de uma metodologia estratégico/participativa, que teve por objetivo produzir um material que efetivamente refletisse a realidade turística da região e as opiniões da comunidade local, buscando socializar informações para facilitar a tomada de decisões, tanto da iniciativa pública como da iniciativa privada e garantir o comprometimento de todos os envolvidos na produção deste documento na utilização do mesmo como um instrumento para dar continuidade ao processo de construção do destino desejado. Por outro lado, a análise deste diagnóstico buscou verificar o posicionamento competitivo do destino turístico contextualizados aos estágios de ciclo de vida dos produtos turísticos, e frente a seus principais competidores, utilizando os fatores externos e internos como fundamento para as dinâmicas e inércias do segmento turístico da cidade, e, portanto como determinantes da competitividade.

**Palavras-Chave:** turismo, competitividade, ciclo de vida, planejamento participativo, Foz do Iguaçu-BR.

---

# Investigaciones Turísticas

ISSN: 2174-5609

---



## The Life Cycle and Competitive Positioning of Tourist Products of Foz do Iguacu from the Perspective of Local Actors

**Jose Manoel Gonçalves Gândara**

Federal University of Paraná  
Brazil

[jmgandara@yahoo.com.br](mailto:jmgandara@yahoo.com.br)

**Thays Cristina Domareski Ruiz**

Federal University of Paraná  
Brazil

[thaysdomareski@gmail.com](mailto:thaysdomareski@gmail.com)

**Adriana Fumi Chim-Miki**

University of Las Palmas de Gran Canaria  
Spain

[adriana.miki@yahoo.com.br](mailto:adriana.miki@yahoo.com.br)

**Alexandre Biz**

Federal University of Paraná  
Brazil

[bizdetur@gmail.com](mailto:bizdetur@gmail.com)

### ABSTRACT

This paper presents and analyzes a diagnosis of reflective perception of key local actors involved in the planning and management of tourism in destination Foz do Iguacu- Br. The diagnosis was made from a strategic/participatory methodology, which aimed to produce a material that effectively reflects the reality of the tourist area and the views of the local community, in a way to socialize the information to facilitate the decision-making process in both the public initiative as the private sector and ensure the commitment of all involved in the production of this document and the use of it as a tool to continue the process of building the desired destination. On the other hand, the analysis of this diagnosis was to ascertain the competitive positioning of the destination contextualized to the stages of the life cycle of tourist products, and compared to its main competitors, using external and internal factors as grounds for the dynamic and inactions of the tourism sector of the city , and therefore as determinants of competitiveness.

**Keywords:** Tourism, competitiveness, life cycle, participatory planning, Foz do Iguacu-Br.

## I. INTRODUÇÃO

O valor estratégico do turismo enquanto motor para o desenvolvimento dos destinos turísticos tem tido várias iniciativas de governos locais, iniciativas privadas e instituições internacionais. O fator reconhecido nestas iniciativas é a participação, o empoderamento, e o diálogo entre os atores públicos e privados locais. Um dos desafios do desenvolvimento econômico local é a demanda de informação e formação para enfrentar com garantias de êxito, as oportunidades que o turismo pode oferecer para as localidades onde atua (Delnet, 2004).

O processo de planejamento, gestão e controle do destino turístico já é reconhecido como etapa importante do desenvolvimento local/regional/global. De acordo com Hall (2001), a característica mais importante do planejamento é a orientação para o futuro, ou seja, o planejador deve elaborar o plano de ação do desenvolvimento turístico com o objetivo de potencializar as características que tornam o destino e o produto turístico atrativos aos olhos do turista e do mercado a médio e longo prazo. O planejamento não deve constituir uma atividade esporádica, que venha a ocorrer em determinado período de uma gestão. [...] O fato de ser uma atividade contínua e permanente é que define o planejamento governamental como processo (Hall, 2001; Buriol, 2005).

A crescente oferta de produtos turísticos nacionais e internacionais com certo grau de similaridade e custo gera necessidades de gestão estratégica em busca da competitividade. Os recursos naturais, herdados, criados ou de suporte são os recursos básicos para o desenvolvimento do destino turístico, pois sem eles torna-se impossível o fomento a esta atividade, são os que proporcionam características que deixam um destino atrativo para os visitantes, (Dwyer y Kim, 2003). Portanto, é importante a manutenção de diagnósticos estratégicos que identifiquem e caracterizem estes atributos.

Em um destino turístico se observa estágios característicos em sua trajetória de desenvolvimento que representam entornos competitivos particulares e respostas de mercado específicas ao momento vivido, a maturidade alcançada ou a estratégia utilizada.

De acordo com Valls (2004), a estratégia tem significativa importância no processo de desenvolvimento turístico, pois sustenta o processo. Dessa forma, reúne os agentes, seus valores, de modo que, através de uma plataforma público-privada, estabeleça as bases de cooperação entre todos a serviço do destino, e assim, mobilizam um consenso sobre o processo de desenvolvimento sustentável. O objetivo principal deste trabalho é apresentar a metodologia de planejamento participativo e um diagnóstico reflexivo da percepção dos principais atores locais do destino turístico brasileiro de Foz de Iguaçu, envolvidos no planejamento e na gestão da atividade turística. Igualmente, apresentar seus principais produtos/destinos concorrentes, analisando a competitividade relativa do destino e identificando o estágio destes produtos baseado na análise do ciclo de vida do destino turístico de Foz do Iguaçu.

Esta proposta foi elaborada a partir de uma metodologia estratégico/participativa, produzindo um material que efetivamente refletisse a realidade turística da região e as

opiniões da comunidade local. Assim, socializando informações para facilitar a tomada de decisões, tanto da iniciativa pública como da iniciativa privada, buscando garantir o comprometimento de todos os envolvidos com a utilização do documento produzido como um instrumento para dar continuidade ao processo de construção do destino desejado.

## II. COMPETITIVIDADE E CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS/DESTINOS TURÍSTICOS

Um destino turístico é composto “de produtos turísticos, os quais, por sua vez, se estruturam a partir dos recursos ou atrativos existentes no lugar” (Valls, 2006). Portanto, produto turístico é “o conjunto de atrativos, equipamentos e serviços turísticos acrescidos de facilidades, localizados em um ou mais municípios, ofertado de forma organizada por um determinado preço” (Brasil, Mtur, 2007: 24). É ainda, a amálgama de elementos tangíveis e intangíveis, centralizados numa atividade específica e numa determinada destinação, as facilidades e as formas de acesso, das quais o turista compra a combinação de atividades e arranjos (Middleton, 1998).

Na literatura, com pequenas variações, encontram-se definições similares para produtos turísticos (Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert y Wanhill, 2001; Gunn, 1988; Hu y Ritchie, 1993; Smith, 1994; Valls, 2006; Brasil, Mtur, 2007). Com base nestas definições apresenta-se a orientação do produto turístico com o destino turístico em relação à oferta nacional e internacional, a composição dos produtos turísticos, a competitividade, o ciclo de vida e a identificação de seus concorrentes.

De acordo com Valls (2006) pode-se definir destino turístico como país, região ou estado, cidade ou lugar como um espaço geográfico determinado, com características de clima, infraestruturas e serviços próprios, com certa capacidade administrativa para desenvolver instrumentos comuns de planejamento, que adquire centralidade atraindo turistas mediante produtos perfeitamente estruturados e adaptados às satisfações buscadas, graças à valorização e ordenação dos atrativos disponíveis, dotado de uma marca e que se comercializa tendo em conta seu caráter integral. Destinos turísticos são sistemas difíceis de administrar. O gerenciamento e a promoção se transformam num grande desafio devido à complexidade das relações entre os atores locais, bem como a variedade de atores envolvidos no desenvolvimento e na produção dos produtos turísticos. (Sautter y Leisen, 1999; Buhalis, 2000).

Impulsionado pelo mercado de desenvolvimento e da globalização, o governo local apresenta tentativas de superar as restrições do planejamento convencional a fim de promover um plano de cidade visionário. O surgimento de um plano estratégico específico reflete esta mudança geral do planejamento da cidade no sentido de ser um importante instrumento para aumentar a competitividade econômica dos destinos turísticos (Wu y Zhang, 2007). A união do planejamento estratégico com o planejamento participativo é de fundamental importância para garantir posicionamento, desenvolvimento, competitividade e sustentabilidade ao destino turístico.

Evidencia-se de fato que todo o processo de planejamento estimula a competição interurbana e um mercado de modelos de gestão, além de promover o desenvolvimento econômico local, pelo cumprimento de uma agenda “estratégica” com a qual possam

assegurar a inserção competitiva de suas cidades (Compans, 1999). A literatura da área turística vem desenvolvendo estudos que procuram compreender o momento do turismo, e ao mesmo tempo contribuir para o processo de gestão do destino turístico. O novo contexto do turismo globalizado se caracteriza por uma situação onde a competitividade do destino é cada vez mais importante para aquelas economias que dependem diretamente da atividade turística (Taberner, 2007).

A competitividade de destinos turísticos é um conceito multidimensional que requer a superioridade em diversos aspectos para ser obtida. Também é um conceito dinâmico como todo processo concorrencial, pois é relativo. Portanto, os destinos turísticos são pressionados pelo desafio de se manterem competitivos frente ao mercado. Embora o conceito de competitividade pareça simples de se compreender, quando se tenta estudar e medir a competitividade entre os destinos turísticos, fica claro o quanto é difícil defini-la (Crouch y Ritchie, 1999).

Considerando a competitividade como um processo, a diferenciação da gestão é fator de primordial importância para o desenvolvimento do setor turístico (Gandara, Chim-Miki, Domareski-Ruiz y Biz, 2013). O panorama global de competitividade determina que a prosperidade de uma localidade não se baseia somente nos setores de atuação, mas em como se desenvolve a competição. Os destinos turísticos serão capazes de operar com maior produtividade em qualquer setor se aplicar métodos sofisticados, adotarem tecnologia avançada e oferecerem produtos e serviços singulares (Porter, 1999).

Em meio à relatividade concorrencial da competitividade turística um ponto importante é o estágio de desenvolvimento de seus produtos e do destino turístico. Na década de 1980 Butler (1980) adaptou os modelos de ciclo de vida do produto para o turismo e consolidou o ciclo de vida da área turística (*tourism area life cycle – TALC*). Este modelo de ciclo de vida em um destino turístico pode ser traduzido por uma curva em “S” que é estabelecida pela relação número de turistas versus tempo. Esse modelo é ainda hoje um dos mais utilizados nas análises do turismo e possui grande mérito por contribuir para o monitoramento do desenvolvimento de destinos turísticos.

A atratividade, assim como a competitividade de um destino turístico não é definida em termos absolutos, mas em comparação com outros destinos. Reconhecido por Butler (1980) essa atratividade relativa e a capacidade de “reinvenção” de determinado destino turístico são responsáveis pelo curso de seu ciclo de vida (declinante ou rejuvenescente). No entanto, está claro que vários fatores, externos e internos, afetam o ciclo de vida dos destinos turísticos (Soares, Gandara y Baidal, 2012). A principal utilidade do ciclo de vida dos destinos turísticos é de facilitar a compreensão e a evolução dos produtos e destinos e fornecer orientação para a tomada de decisão estratégica (Buhalis, 2000).

Butler (2011) salientou que os destinos são afetados por fatores externos (atitudes, tecnologia, política e economia) que muitas vezes são os que “geram as dinâmicas”, bem como por fatores internos (hábitos, preferências e investimentos), que às vezes “geram inércia”. Sendo os atores internos que produzem efeitos locais (renovação, desenvolvimento regional, eventos/promoções), enquanto atores externos (política, mídia, economia, alterações climáticas) produzem os efeitos globais (Butler, 2011).

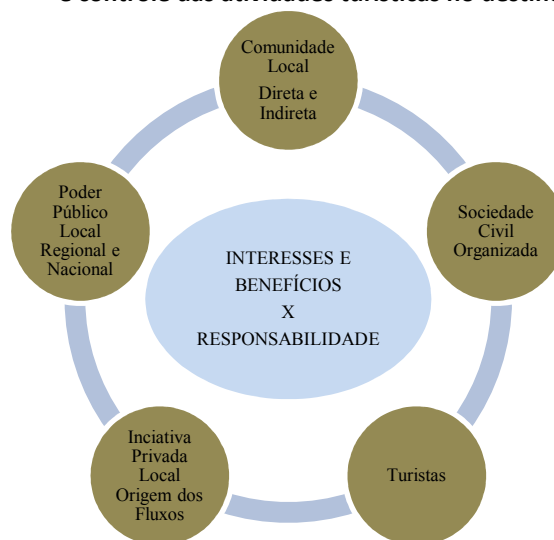
Todavia, o sucesso da gestão do destino dependerá da capacidade dos diferentes agentes em desempenhar seus respectivos papéis e estabelecer-se um consenso em torno do modelo de desenvolvimento turístico e da sua aplicação ao longo do tempo. A pouca colaboração, ou falta de cooperação, de apenas um desses agentes comprometerá o modelo. Os agentes em questão são: os turistas e visitantes, o setor econômico e social turístico, as administrações públicas e a sociedade em geral (Valls, 2001).

### III. PARTICIPAÇÃO DOS ATORES SOCIAIS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS

Um fator interno na evolução dos destinos é o planejamento da atividade onde o plano estratégico é, em essência, um exercício de participação e consenso de todas as forças econômicas e sociais na tomada de decisões e os investimentos na ampliação do ciclo vida e da competitividade do destino turístico (Soares et al. 2012; Oreja Rodriguez, Parra-Lopez e Yanes-Estevez, 2008; Knowles y Curtis, 1999; Weaver, 2000). O sucesso do planejamento estratégico reside na realização dos compromissos assumidos, o que quer dizer que cada parte do sistema de turismo da cidade ou da região execute as etapas do plano para de fato, garantir resultados positivos (Palomeque, Marchena y Anton, 1997).

É fundamental que participem de forma integrada no planejamento, implementação e controle todos os atores (figura 01) o poder público local, regional e nacional; a iniciativa privada local que está na origem dos fluxos turísticos; a comunidade local direta e indiretamente envolvida com a atividade turística, a sociedade civil organizada, além dos próprios turistas, sempre considerando que todos devem ter interesses bem definidos e merecem ter benefícios ao usufruir do turismo (Gândara, et al, 2011). Entretanto, é necessário que todos assumam suas responsabilidades para que a atividade turística possa se desenvolver tendo por objetivo uma sociedade ambientalmente responsável, socialmente mais justa e economicamente mais equitativa, considerando uma perspectiva de longo prazo.

Figura 01: Atores Sociais envolvidos no processo de planejamento, implementação, desenvolvimento, gestão e controle das atividades turísticas no destino.



Fonte: Gândara et al, 2011, adaptado de Buhalis (2000)

A gestão por competências tem sido criticada por vários autores pelas formas equivocadas com que são definidas as competências, normalmente estáticas, deixando a desejar na dinâmica de uma construção de futuro. Igualmente, se critica o foco na quantidade, deixando a desejar na qualidade dos atributos (Beardwell, Holden y Claydon, 2003; Fletcher, 1997). Além disso, ocorre uma grande dificuldade de articulação entre os níveis de gerenciamento e os stakeholders.

Por outro lado, a noção de competências organizacionais esta diretamente relacionada com os conceitos da Teoria da Visão Baseada em Recursos – RVB que associada à temática das capacidades dinâmicas dá corpo a gestão estratégica (Barney, 1991). Estas teorias desenvolvidas no âmbito da administração de empresas e mercados se incorporam a gestão do turismo, seja no microambiente (gestão de empresas turísticas), ou no contexto macroambiental (gestão de destinos).

Grant (1991) já destacava que ocorreu um ressurgimento do interesse no papel dos recursos da organização como base para a estratégia organizacional, o que é plenamente adaptado aos estudos turísticos, que conjuntamente com a gestão formam o caminho para a competitividade turística. Atualmente, o termo competitividade turística é amplamente definido por Ritchie e Crouch (2003), como a capacidade de um destino de agregar valor e assim, aumentar a riqueza através da gestão de bens e processos, fazendo a integração destes sob um modelo econômico e social que considere o capital humano do destino e sua preservação para as futuras gerações.

Observando o comportamento dos mercados o turismo observa-se que é um dos setores econômicos mais dinâmicos das ultimas décadas, tendo em 2010 crescido mais de 7% a nível mundial. Especialmente as economias emergentes apresentaram um comportamento significativamente alto, assim como Ásia, Pacífico e Oriente Médio (OMT, 2011). Estes dados indicam o surgimento de novos competidores e o início de novos ciclos de vida nos produtos turísticos, bem como curvas de declínios em produtos turísticos consolidados, os quais têm procurado estratégias de rejuvenescimento. Entre os novos enfoques institucionais tem se trabalhado a importância da descentralização e da concentração social em todo o processo turístico, destacando a necessidade do surgimento de estruturas capazes de articular todos os atores em prol de um desenvolvimento responsável (Gândara et al, 2011).

#### **IV. METODOLOGIA**

No ano de 2006 foi realizado diagnóstico da gestão do turismo de Foz do Iguaçu a partir de Gândara, Chiquim, Lago e Palumbo (2007) e em 2011 realizou-se a segunda fase deste diagnóstico no intuito de analisar a eficácia das ações desenvolvidas pelo destino pela região desde outubro de 2006 até maio de 2011. Para tanto, definiu-se a metodologia estratégica/participativa para atingir aos objetivos propostos desenvolvendo-se as seguintes ações, a saber, i) análise de maneira prévia os documentos colocados a disposição (planos, projetos, entre outros); (ii) debate com quinze atores sociais representativos membros do Conselho Municipal de Turismo buscando fazer uma análise situacional; (iii) entrevistas em profundidade com cinco atores sociais representativos buscando complementar a análise

situacional; (iv) organização e resumo das propostas de todos os planos e projetos; (v) levantamento de dados secundários buscando o embasamento necessário para complementar a análise; (vi) alinhamento do diagnóstico prévio com base no debate, na análise dos documentos referenciados e nas entrevistas, além de outros dados obtidos, validando o mesmo com quinze atores sociais representativos membros do Conselho Municipal de Turismo; (vii) apresentação da primeira versão do diagnóstico em um seminário estratégico/participativo promovendo um debate ampliado com trinta e cinco atores sociais relacionados à atividade turística buscando complementar a análise situacional.

Todo o processo de desenvolvimento do turismo gera benefícios sociais, econômicos, ambientais e políticos, de acordo com a fase do ciclo de vida do destino turístico, (Butler, 1980). Vários fatores, externos e internos, afetam o ciclo de vida dos destinos turísticos (Soares, Gândara, Bidal, 2012), portanto afetam sua competitividade. Desta forma, o processo de análise dividiu-os enquanto fatores e atores do ciclo de vida:

- i. Externos: políticos, econômicos, socioculturais, tecnológicos e ambientais;
- ii. Internos: demanda turística, atrativos turísticos, infraestrutura e serviços turísticos, equipamentos e serviços turísticos, gestão do destino, imagem do destino e preço.

Baseado em todos os elementos obtidos nas ações realizadas, traçou-se o diagnóstico tendo as propostas discutidas, validades, hierarquizadas e definidos por quinze atores sociais representativos do Conselho Municipal de Turismo os responsáveis para o desenvolvimento das ações. Este trabalho considerou a gestão em turismo por competências, buscando o posicionamento competitivo com análise comparativa dos mercados concorrentes e do ciclo de vida do produto. Focalizou-se também na visão compartilhada dos atores locais e no amplo conceito de competitividade turística foram analisados alguns pontos a partir de três grandes dimensões (tabela 01).

**Tabela 01: Dimensões de Análise**

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Planejamento gestão e controle</b> | Nesta dimensão foi analisada a existência de integração entre os diversos atores/agentes envolvidos com o turismo, a integração turística da região, bem como a necessidade de criação de ferramentas de integração de pesquisas e estudos.   |
| <b>Qualidade e competitividade</b>    | A análise focou na qualidade dos recursos do destino, verificando os programas de qualificação e capacitação oferecidos (PROTUR <sup>1</sup> ), a adequação da qualidade da infraestrutura turística, a infraestrutura de serviços urbanos, e a integração da região com foco na melhoria da competitividade da região. |
| <b>Marketing e Inovação</b>           | A promoção e divulgação do destino foram analisadas, bem como a captação de eventos. Também se verificou a partir de estudos anteriores o comportamento do consumidor no destino, e a estruturação de um roteiro de city-tour.  |

Fonte: os autores.

<sup>1</sup> PROTUR- Programa de Capacitação e Qualificação para o Turismo com Foco em Vendas e Marketing.



## V. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 Análise Externa (Fatores e Atores)

Butler (2011) salientou que os destinos são afetados por fatores externos (atitudes, tecnologia, política e economia), que muitas vezes "geram as dinâmicas", as quais são movidas através dos atores externos (política, mídia, economia, alterações climáticas) produzindo efeitos globais. Unindo-se a este contexto de análise ambiental, considera-se que as políticas para que se estabeleçam relações amistosas entre o turista e o morador local, assim como criar um balanceamento entre o natural e o cultural, o novo e o tradicional, além da inclusão social, são a chave para um desenvolvimento sustentável (WTTC, 2000; Hassan, 2000).

Por outro lado, no contexto de análise situacional, Ritchie et al (2003), salienta que é importante verificar se o tipo de tecnologia implementado é realmente necessária e desejada pelo turista para que sejam fonte de verdadeira vantagem competitiva, pois ao contrário, a tecnologia pode reduzir a atratividade de um destino. De acordo com Ritchie e Crouch (1999) condições situacionais do destino têm a capacidade de melhorar ou reduzir a competitividade de um destino. McGee (1988) e Porter (1989) confirma que o sucesso é dependente da localização. Neste sentido, a estabilidade política, econômica e climática entra como fator que eleva a competitividade turística (Crotts, 1996).

**Tabela 02: Análise Externa (Fatores e atores)**

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>Políticos</b>      | Analisou-se o cenário político brasileiro nacional e internacional, com destaque para o posicionamento do Brasil como economia emergente, conjuntamente com as mudanças na gestão pública estadual e municipal. Neste item, deu-se especial atenção ao fato/tendência de descentralização do poder e regionalização do turismo e ao ambiente atípico devido à proximidade dos megaeventos como a Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos no Brasil. Também foi considerada a estabilidade política da América do Sul.   |
| <b>Econômicos</b>     | Entre os fatores econômicos se analisou a reconstrução da economia internacional pós-crise 2008/2009, e a pressão inflacionária do crescimento econômico brasileiro. Também foram considerados o aumento de oferta de voos e companhias aéreas nacionais e internacionais operando no destino, inclusive ampliação da oferta internacional por meio de parcerias como a <i>Oneworld</i> com a Lan e com a <i>Staralliance</i> com a TAM. A valorização do real frente ao Euro e ao Dólar e o aumento do déficit da balança comercial do turismo também foram objeto de análise neste item. Além destes fatores, foi considerado o crescimento do poder aquisitivo das classes C e D, inseridos no novo contexto de consumidores turistas, e o aumento de investimentos do poder público em infraestrutura turística para recepcionar os megaeventos Copa do Mundo e Jogos Olímpicos. |
| <b>Socioculturais</b> | Todos os <i>stakeholders</i> tem importante papel no desenvolvimento do setor econômico do turismo. Entre os fatores socioculturais está a diminuição das diferenças sociais em nível nacional, o sentimento de otimismo nacional, momento de orgulho em relação aos megaeventos captados. Soma-se a este cenário as campanhas de incentivo e fomento ao turismo nacional, com a redescoberta das tradições e busca pelo "autêntico". Também incluído entre os fatores socioculturais está à verificação da crescente oferta de cursos profissionalizantes e de aperfeiçoamento no setor do  |

|                     |   |
|---------------------|---|
|                     | turismo melhorando as perspectivas de geração de emprego e renda, além da maior consciência da população sobre os benefícios do turismo.  |
| <b>Tecnológicos</b> | O uso da tecnologia tem papel fundamental na competitividade de um destino. Foram analisados os recursos da WEB 2.0 criando uma nova dinâmica no relacionamento entre as empresas e os consumidores o fenômeno das redes sociais na propagação de informações, o uso da telefonia móvel como ferramenta de interação com os consumidores. Também verificados os avanços tecnológicos impactando diretamente na produtividade e qualidade dos produtos e serviços. Portanto, analisaram-se os recursos tecnológicos que permitem melhor gestão da informação e do conhecimento no setor público e privado.   |
| <b>Ambientais</b>   | Neste item se analisou o impacto das catástrofes naturais no turismo mundial, as alterações dos fluxos turísticos e de sazonalidade nos destinos ocasionadas pelas mudanças climáticas. Também se considerou a maior consciência da população mundial em relação às questões ambientais versus poucas ações efetivas neste sentido por parte das empresas e consumidores. A tendência do desenvolvimento do turismo sustentável como condição para a exploração da atividade, a construções verdes (gestão de resíduos, de água, lixo, energia, outros), foram consideradas inseridas num contexto de demanda por destinos que respeitem o meio ambiente. |

Fonte: Gândara et. al., 2011.

Já os fatores internos (hábitos, preferências e investimentos), na perspectiva de análise reafirmada por Bulter (2011), na qual se pode gerar "inércia", sendo os atores internos capazes de produzir os efeitos locais (renovação, desenvolvimento regional, eventos/promoções). Um importante determinante da competitividade turística é analisado em Prideaux (2000), que estabeleceu a relação entre a escolha do destino e a eficiência do sistema de transportes, incluindo segurança, níveis de conforto, tempo de jornada e acessibilidade interna do destino. No mesmo caminho, McKercher (1998), mostrou que existe um link entre a escolha do destino e a oferta de acessibilidade a ele. Neste mesmo sentido, Mo et al (1993), em seu estudo demonstrou que o serviço de infraestrutura oferecido é a segunda maior força na experiência turística, depois dos recursos naturais do destino.

Somando-se aos recursos criados, como determinantes da competitividade, Buhalis (2000) enfatizou que as organizações de gestão de destino, como associações, *conventions bureau* e outras organizações relacionadas, tem papel fundamental nos produtos e serviços ofertados pelo destino. Outros autores compartilham a ideia de que a gestão do destino é básica para a manutenção da sustentabilidade do mesmo, assim como da competitividade (Hassn, 2000; Dwyer e Kim, 2003; Mihalic, 2000; Ritchie e Crouch, 2003). Por outro lado, Kotler et al (1993), afirma que a criação da imagem do destino tem papel fundamental para a comercialização do destino. Uysal et al (2000), também ressalta a importância do posicionamento, marca e imagem, como determinantes da participação no mercado e na competitividade geral do destino.

**Tabela 03: Análise Interna (Fatores e atores)**

|                |   |
|----------------|---|
| <b>Demanda</b> | Baseado em séries históricas foi analisada a demanda turística da região e da cidade de Foz do Iguaçu, considerando demanda nacional e internacional. Igualmente se analisou os principais meios de acesso ao destino utilizado pelos visitantes. O perfil do turista foi verificado, e as alterações de tempo de permanência e gasto médio no destino. |
|----------------|---|

|   |  |
|---|--|
| <b>Turística</b>                          | Outras variáveis analisadas foram às fontes de informação pré-viagem que serviram de base tomada de decisão para o turista, e as principais operadoras que vendem o destino Foz do Iguaçu no mercado nacional e nos mercados internacionais.   |
| <b>Atrativos turísticos</b>               | Quanto aos atrativos turísticos se analisou o inventário turístico e o perfil de consumidores que utilizam esses atrativos, bem como que atrativos são mais visitados. Foi verificado se os atrativos turísticos locais estão articulados com os produtos ofertados ao mercado. Igualmente, foi verificado se a distância dos atrativos ao centro da cidade permite que eles estejam configurados como fonte de diferencial competitivo.   |
| <b>Infraestrutura e Serviços Urbanos</b>  | A infraestrutura foi analisada por duas temáticas: dos transportes aéreos e terrestres. Verificou-se os principais meios de acesso ao destino, séries históricas dos fluxos turísticos e as ações promocionais de cada segmento. Considerações sobre as expansões de oferta de voos, horários de maior fluxo e capacidade dos aeroportos foram verificadas. No transporte terrestre se identificou estabilidade do setor, e que operadoras de turismo utilizam este modal de transporte. Mas principalmente se verificou as motivações do crescimento do fluxo terrestre de turistas frente a fluxo de turistas por modal aéreo apesar do crescimento da oferta de voos. Também se questionou o cruzamento da informação modal de transporte usado e motivação da viagem.  |
| <b>Equipamentos e serviços Turísticos</b> | Quanto aos equipamentos e serviços turísticos se verificou a taxa de ocupação dos meios de hospedagem, os modelos de gestão dos meios de hospedagem, a existência de grandes redes, o número de leitos e a existência de concorrência com a hotelaria da cidade argentina vizinha, <i>Puerto Iguazu</i> . Os estabelecimentos gastronômicos também foram verificados, assim como as agências de turismo receptivo e produtos que oferecem.   |
| <b>Gestão do destino</b>                  | Em relação à gestão do destino foi analisada a evolução da articulação pública e privada, bem como regional, estadual e nacional. Verificou se era considerada a necessidade de definição dos papéis de cada um dos atores. Igualmente se verificou a necessidade de geração de informação para a tomada de decisões e socialização das informações geradas. Procurou-se identificar a importância da atuação proativa com visão estratégica e de longo prazo.   |
| <b>Imagem do destino</b>                  | O destino analisado está muito associado a ser uma cidade turística o que nem sempre é positivo, pois além de não fortalecer elementos de caracterização e diferenciação na mente do turista, pode impactar negativamente na percepção do turista que busca determinados tipos de produtos turísticos. Desta forma, procurou-se analisar dentro do enfoque de que é o segundo destino brasileiro mais visitado por turistas estrangeiros, é o quinto destino brasileiro que mais recebe eventos internacionais e que o destino está correlacionado ao turismo de compras e integração cultural por sua localização na triplíce fronteira. Também se buscou análises referentes ao posicionamento da marca, fortalecimento da imagem relacionada a turismo ambiental, cultural e de eventos. Igualmente, se analisou as questões de imagem negativa quanto violência e região de fronteira. |
| <b>Preço</b>                              | O item preço foi analisado usando a relação de preços de pacotes turísticos para Foz do Iguaçu comparativamente com outros de destinos concorrentes. Procurou-se verificar a necessidade de estudos mais detalhados com relação a preços no destino, e preços de pacotes.  |

Fonte: Gândara et. al., 2011.

## 5.2 Análise das Dimensões – Planejamento, Gestão e Controle

A dimensão de planejamento, gestão e controle foi fundamentada nos pressupostos da teoria de gestão e planejamento estratégico participativo. A continuação apresenta-se os resultados da análise da dimensão qualidade e competitividade que se fundamentou na Teoria da Visão Baseada em Recursos – RVB (Barney, 1991), e nos conceitos e modelos de medição da competitividade turística (Porter, 1989; Ritchie e Crouch, 1999, 2001; Dwyer e Kim, 2003). O somatório destes fundamentos resultou em uma verificação dos produtos ofertados considerando os recursos existentes no destino frente à oferta dos principais concorrentes.

### 5.2.1 Principais Produtos para a Demanda Nacional e Internacional

Para a demanda turística nacional e internacional, o destino Foz do Iguaçu, como se pode ver na figura 02, oferece como produtos turísticos principais o turismo de natureza, o turismo de eventos e o turismo de lazer.

O destino analisado oferece produtos turísticos que atendem a uma demanda internacional e nacional, baseados nos recursos que o destino possui. Em especial, o turismo de natureza oferece além das vantagens comparativas, possui uma vantagem competitiva sustentável, pois se trata de um recurso inimitável com capacidades distintas, exatamente como destacada na Teoria Baseada em recursos (Barney, 1991 citado por Dwyer y Kim, 2003). O destino Foz do Iguaçu possui um recurso raro, inimitável e não substituível, que são as Cataratas do Iguaçu, um conjunto de aproximadamente 275 quedas de água no Rio Iguaçu, entre o Parque Nacional do Iguaçu (Brasil) e o Parque Nacional *Iguazú* em Misiones (Argentina). O Turismo de eventos segue uma tendência de crescimento e aproveita recursos de infraestrutura hoteleira, na qual o destino é o 3º maior parque hoteleiro do Brasil, além da integração da política nacional que busca fortalecer o Brasil como um cinco mais importantes destinos *Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions* - MICE no mundo. Por outro lado, o turismo de lazer se fortalece com o somatório das outras modalidades de turismo, completando o tripé de produtos turísticos principais no destino.

Figura 02: Destino Turístico.



Fonte: Gândara et al, 2011.

Considerando que competitividade é uma variável relativa, torna-se importante verificar os produtos turísticos oferecidos e o posicionamento do destino turístico comparativamente aos seus principais concorrentes. Assim, as tabelas 04 e 05, analisam algumas características dos principais concorrentes do destino Foz do Iguaçu com relação à demanda nacional e internacional.

**Tabela 04: Concorrentes Nacionais**

| Concorrentes                         | Características   |
|--------------------------------------|---|
| Salvador (Bahia)                     | A hotelaria conta com diversas redes internacionais e nacionais;<br>O destino conta com importantes atrativos naturais e culturais.<br>O aeroporto é ponto de chegada para os resorts localizados ao norte da cidade de Salvador;<br>O aeroporto internacional conta com operação de oito companhias aéreas nacionais e três internacionais (Estados Unidos e duas da Europa);  |
| Florianópolis (Santa Catarina)       | A hotelaria é predominantemente de gestão familiar;<br>A maior parte dos leitos está concentrada na região norte da ilha (praias do norte);<br>O destino conta com importantes atrativos naturais.<br>O aeroporto internacional com operação de cinco companhias aéreas nacionais;  |
| Gramado e Canela (Rio Grande do Sul) | A hotelaria é predominantemente de gestão familiar;<br>O destino conta com importantes atrativos naturais.<br>O principal via de acesso é terrestre;<br>O aeroporto internacional de Porto Alegre está a 111 km (2h) e opera com onze companhias aéreas nacionais e três internacionais (Aerolíneas Argentinas, Pluna e Taca Peru);<br>O aeroporto municipal de Caxias do Sul está a 70 km (1h16min) opera somente com a Gol. |

Fonte: Gândara et al, 2011.

Pode ser observado nas características analisadas dos principais concorrentes do destino Foz do Iguaçu, que apesar do destino contar com vantagens competitivas (Cataratas de Foz do Iguaçu, e região tríplice fronteira), as outras vantagens são comparativas, portanto devem ser monitoradas e gerenciadas para atingir um desempenho acima de seus concorrentes, mantendo seu posicionamento (Barney, 1991; Grant, 1991). Em termos dos concorrentes nacionais, Foz do Iguaçu oferece melhores condições de acessibilidade área e terrestre e melhor infraestrutura hoteleira do que os destinos Florianópolis e Gramado/Canela. Comparativamente ao destino Salvador, a acessibilidade aérea e a rede hoteleira podem ser consideradas em termos similares, no entanto Foz do Iguaçu conta com melhor acessibilidade terrestre e oferece turismo de compras na região fronteira.

**Tabela 05: Concorrentes Internacionais**

| Concorrentes             | Pontos Positivos  |
|--------------------------|---|
| Buenos Aires (Argentina) | A hotelaria conta com diversas redes internacionais (EUA e Europa);<br>Atualmente se percebe a desvalorização peso argentino frente ao dólar EUA e ao euro;<br>O destino conta com importantes atrativos culturais;<br>É o principal acesso dos estrangeiros ao país; |

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
|                                   | Existem voos diários para os Estados Unidos, Europa, África do Sul, América do Sul e Nova Zelândia/Austrália;  |
| Niagara Falls<br>(Estados Unidos) | A hotelaria é predominantemente local;<br>As Cataratas são o principal atrativo turístico;<br>O principal acesso é via terrestre desde Nova Iorque que está a 600 km;<br>Os aeroportos de <i>Buffalo Niagara Airport</i> (USA) e Toronto (CAN) estão a 70 km de <i>Niagara Falls</i> ;<br>A cidade de Nova Iorque é o principal ponto de conexão dos turistas internacionais via os três aeroportos internacionais da cidade (região), JFK, <i>La Guardia</i> e <i>New Jersey</i> ;  |
| Machu Pichu<br>(Peru)             | Machu Pichu conta com pouca oferta hoteleira;<br>Cuzco, que esta a 120 quilômetros de Machu Pichu, conta principalmente com hotelaria familiar, apesar de algumas redes internacionais (EUA e Europa);<br>Machu Pichu conta é um importante atrativo natural e cultural;<br>O principal acesso a Machu Pichu é via terrestre rodoviário e ferroviário tendo como base a cidade de Cuzco;<br>O aeroporto Internacional Alejandro Velasco Astete (Cuzco) não recebe voos internacionais, tem como principal distribuidor o Aeroporto de Lima;<br>A principal companhia aérea é a Lan Peru; |
| Rio de Janeiro<br>(Brasil)        | A hotelaria conta com redes internacionais (EUA e Europa), mas também tem força a hotelaria local;<br>Principal destino turístico internacional no Brasil;<br>O destino conta com importantes atrativos naturais e culturais;<br>Identifica-se uma ampliação dos voos internacionais para os Estados Unidos e para a Europa;   |

Fonte: Gândara et al, 2011.

Por outro lado, os concorrentes internacionais, também contam com vantagens competitivas inimitáveis, pois cada um dos principais destinos internacionais concorrentes tem recursos naturais únicos, da mesma forma que Foz do Iguaçu. Em suma, os concorrentes internacionais são fortes, bem posicionados no ranking mundial de turismo, portanto o planejamento e gestão estratégica, bem como o uso das ferramentas de marketing e inovação são a possibilidade para que o destino possa ampliar seu ciclo de vida e conseqüentemente sua competitividade (Wu y Zhang, 2007; Butler, 2011; Ritchie y Crouch, 2003). Uma vantagem comparativa que o destino Foz do Iguaçu apresenta melhor posicionamento frente a seus competidores internacionais decorre de uma condição situacional que é importante fator competitivo salientado na literatura desta temática trata-se da estabilidade política, econômica e climática que o destino apresenta (Crotts, 1996; Ritchie e Crouch, 1999; Dwyer e Kim, 2003).

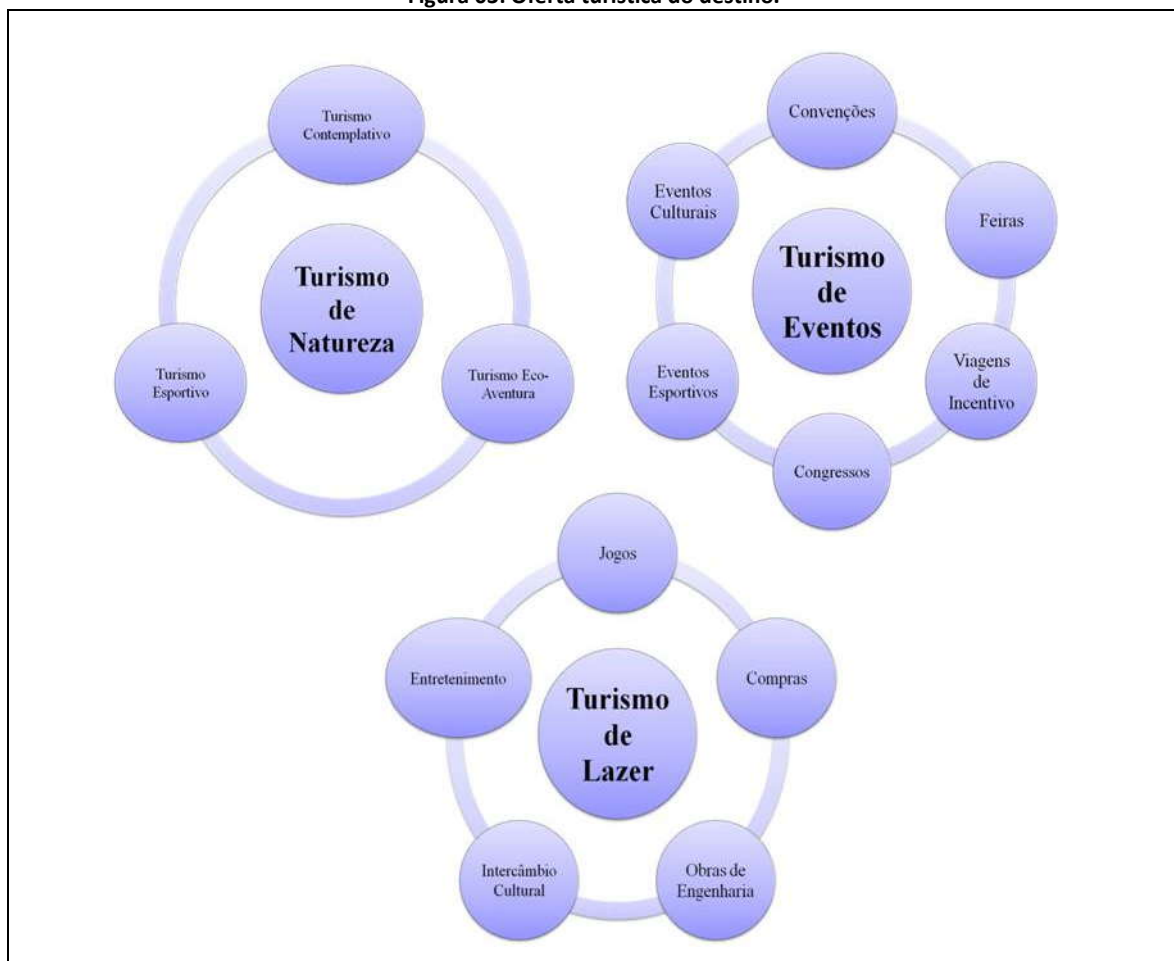
### 5.2.2 Composição dos Produtos Turísticos

Para compreender melhor a composição dos produtos turísticos de Foz do Iguaçu podemos identificar, na figura 03, os produtos turísticos complementares que compõem os produtos turísticos principais do destino. A elaboração dos produtos turísticos deve estar intrinsecamente relacionada à demanda desejada. Dessa forma, a combinação de bens e serviços, de recursos e infraestrutura deve estar ordenada e disponível ao consumo de forma que ofereça vantagens ao cliente, satisfazendo suas necessidades e expectativas (Balanzá; Nadal, 2003).

O destino turístico é um produto turístico ampliado e a competitividade do destino se dará através da soma dos produtos competitivos que compõem este destino e de sua inter-relação realizada de forma positiva tanto para visitantes como para visitados (Gândara et al, 2011). Hall (2001) salienta que a característica mais importante do planejamento é a orientação para o futuro, desta forma os produtos turísticos principais e complementares do destino Foz do Iguaçu buscam potencializar as características do destino, e seguem a tendência mundial, bem como os direcionamentos políticos nacionais do setor para o desenvolvimento do turismo. Destacando-se o foco no ecoturismo, turismo de aventura e turismo contemplativo, o turismo de intercâmbio cultural e o Turismo MICE, todos atendendo a uma agenda estratégica que garante a inserção do destino como competidor no cenário nacional e internacional (Compans, 1999).

Melián-Gonzales e Fálcon (2003) destacaram que o modelo baseado em recursos, de Penrose (1951) e Wernerfelt (1984) envolve uma análise dos recursos internos para verificar a rentabilidade das firmas em função de suas capacidades de ofertar e gerir produtos turísticos atrativos. Observou-se que o destino turístico analisado está perfeitamente adaptado a seus recursos turísticos básicos, aqui entendidos como os recursos naturais, bens culturais, infraestrutura turística e mão-de-obra qualificada.

Figura 03: Oferta turística do destino.



Fonte: Gândara et al, 2011.

Como se extrai da figura 03, o destino desenvolveu três grupos de ofertas turísticas (turismo de eventos, turismo de natureza e turismo de lazer). Cada uma destas ofertas indica que a posição competitiva dos produtos que as compões depende de um conjunto de recursos e da relação entre eles. Outro fato é que as ofertas são complementarias entre si, gerando um tripé que permite explorar as oportunidades e neutralizar ameaças.

Em este sentido se observa, por exemplo, o uso da natureza local, as cataratas do Iguazu, servindo de recurso a turismo de natureza (turismo de aventura e turismo contemplativo) e a turismo de ócio (turismo de obras de engenharia). Igualmente, a posição geográfica de tríplice fronteira contribui para turismo de eventos, especialmente turismo de negócios (feiras, congressos), bem como é base para no turismo de ócio ser desenvolvido o turismo de compras e o turismo de intercambio cultural. Assim, a oferta turística do destino busca dois vieses: otimizar o uso dos recursos locais, e atender a consumidores mais experimentados, com motivações mais complexas que consideram o entorno e cultura local como parte da experiência turística, atendendo aos paradigmas do turismo previstos por Fayos (1994).

### *5.2.3 Competitividadade dos Produtos Turísticos*

Considerando que a competitividade geral do destino deve ser reflexo da competitividade de seus produtos turísticos, as figuras abaixo permitirão identificar a competitividade de cada um dos produtos complementares do destino Foz do Iguazu. Buscando facilitar a compreensão do leitor, os produtos em verde são os mais os que apresentam melhor competitividade e os em vermelho os menos competitivos. Os em produtos em amarelo são produtos potencialmente competitivos, mas que precisam ser melhorados para otimizar seu potencial.

Certamente ao otimizar a estruturação de cada produto complementar deixando-os mais competitivos, ocorrerão importantes impactos positivos na competitividade dos produtos principais e, conseqüentemente na competitividade do destino turístico como um todo. A competitividade destes produtos está alicerçada na exploração dos recursos básicos, naturais, herdados ou de suporte, destacados dentro do marco teórico da competitividade como determinantes fundamentais para o desenvolvimento do turismo em um destino (Dwyer e Kim, 2003).

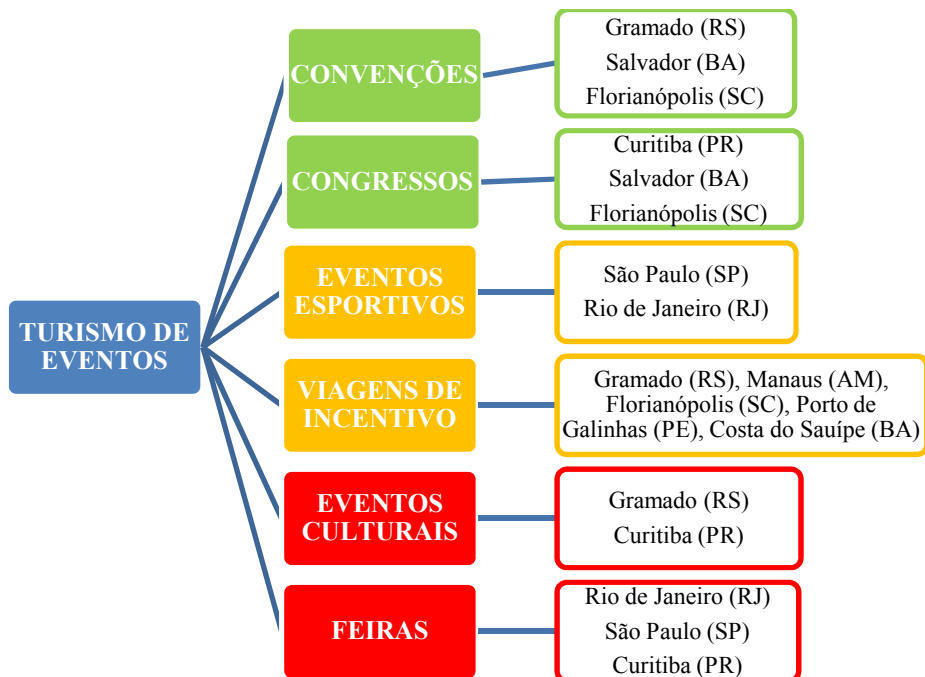


Figura 04: Competitividade Produtos – Turismo de Natureza.



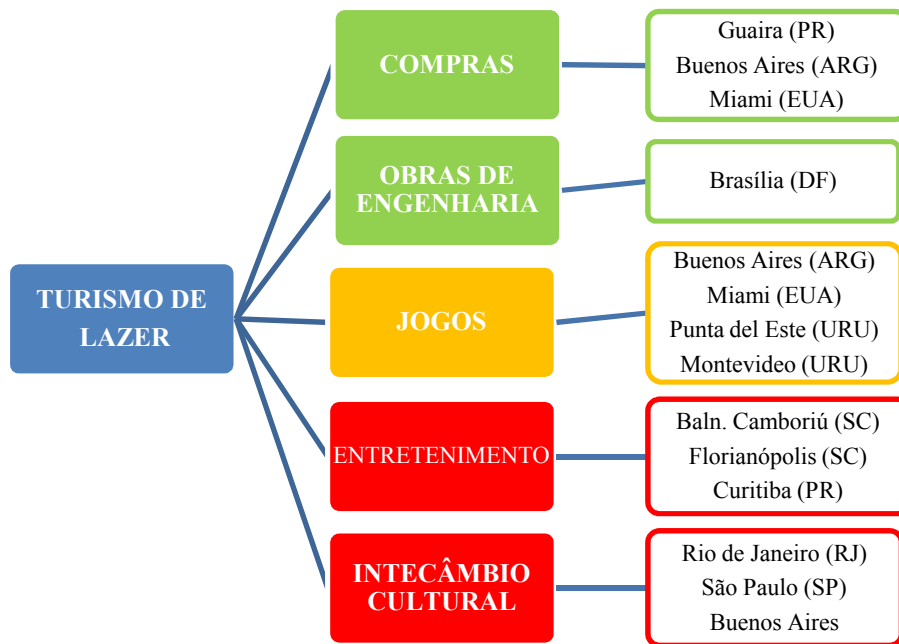
Fonte: Gândara et al, 2011.

Figura 05: Competitividade Produtos – Turismo de Eventos.



Fonte: Gândara et al, 2011.

Figura 06: Competitividade Produtos - Turismo de Lazer.



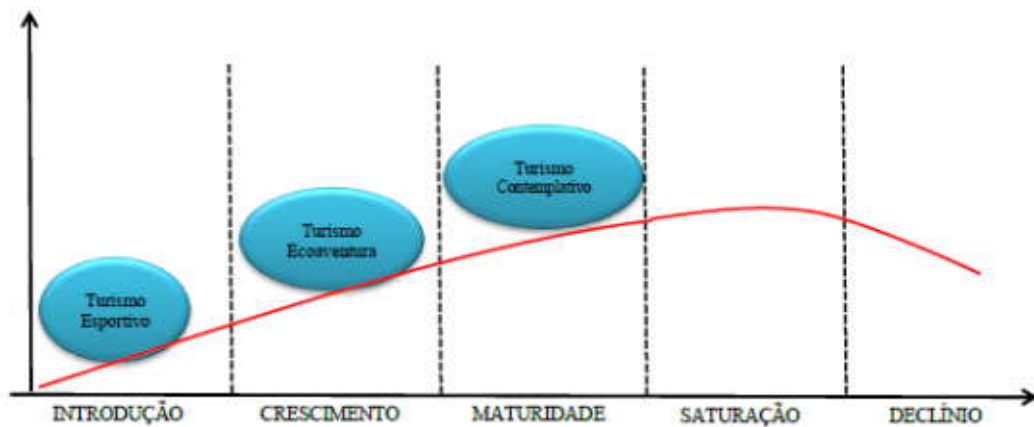
Fonte: Gândara et al, 2011.

Cabe destacar que as figuras anteriores também identificaram os principais concorrentes nacionais e internacionais de cada um dos produtos complementares. A identificação dos principais competidores é ponto chave para que seja verificado o posicionamento do destino, pois a relatividade é uma característica intrínseca da competitividade (Porter, 1989; Ritchie e Crouch, 1999; 2003; Dwyer e Kim, 2003). Esta informação contribui para a gestão estratégica. A gestão do destino é outro importante determinante no modelo de competitividade do destino, que deve ser feita de forma compartilhada entre iniciativa privada e pública, para que juntamente com as condições situacionais possam melhorar a competitividade geral do destino (Dwyer e Kim, 2003).

#### 5.2.4 Ciclo de Vida dos Produtos Turísticos

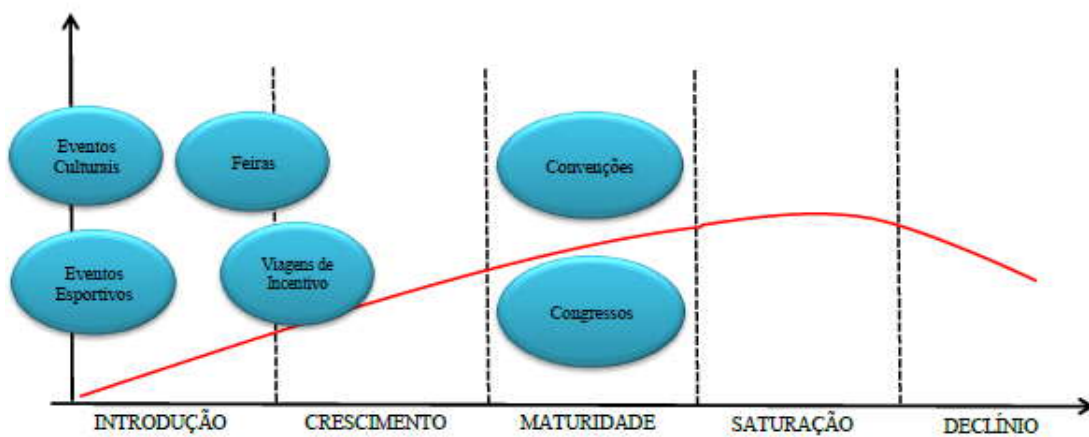
As figuras 07 a 09 apresentam a posição atual dos produtos turísticos do destino Foz do Iguaçu dentro do seu ciclo de vida, considerando aspectos como: características e dimensão da demanda, características da oferta, respostas a investimentos em marketing, impactos econômicos, socioculturais e ambientais.

Figura 07: Ciclo de Vida – Turismo de Natureza



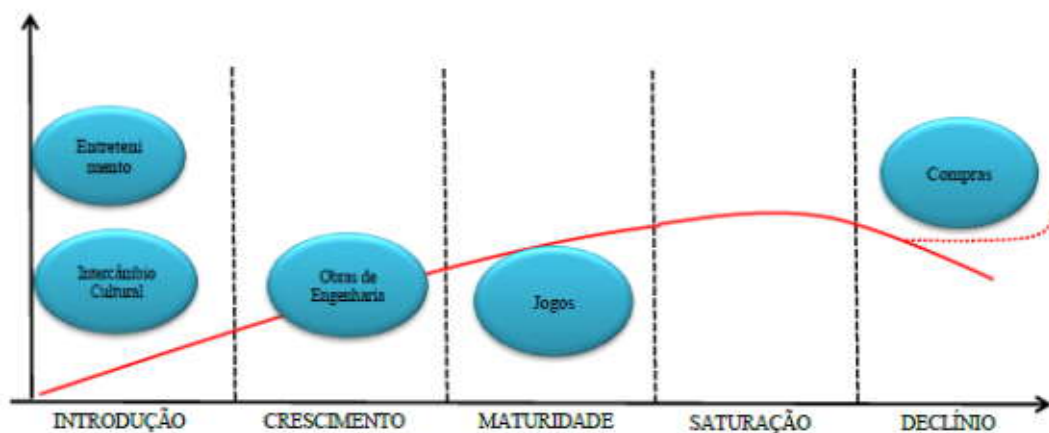
Fonte: Gândara et al, 2011.

Figura 08: Ciclo de Vida – Turismo de Eventos



Fonte: Gândara et al, 2011.

Figura 09: Ciclo de Vida – Turismo de Lazer



Fonte: Gândara et al, 2011.

As figuras 07 a 09 permitem identificar, conforme destacado a seguir, — nas matrizes de análise estratégica, que alguns produtos se encontram em fase de maturidade e necessitam de acompanhamento permanente para não entrarem em processo de saturação. Ao fazer as adaptações nestes produtos considerando as novas características dos segmentos de demanda estabelecidos como prioritários se pode evitar investimentos maiores que seriam necessários para tentar solucionar um processo de declínio (Butler, 1980). Qualidade, tecnologia e inovação são pontos fundamentais nas indústrias de segmentos avançados (Porter, 1989). Neste sentido, mesmo em produtos em fase de saturação, a formação de novas empresas pode gerar um processo de aprimoramento, pois frequentemente trazem novos conhecimentos e recursos pressionando a inovação no setor (Porter, 1989). Estes atores internos geram as dinâmicas necessárias para o rejuvenescimento do ciclo de vida do produto.

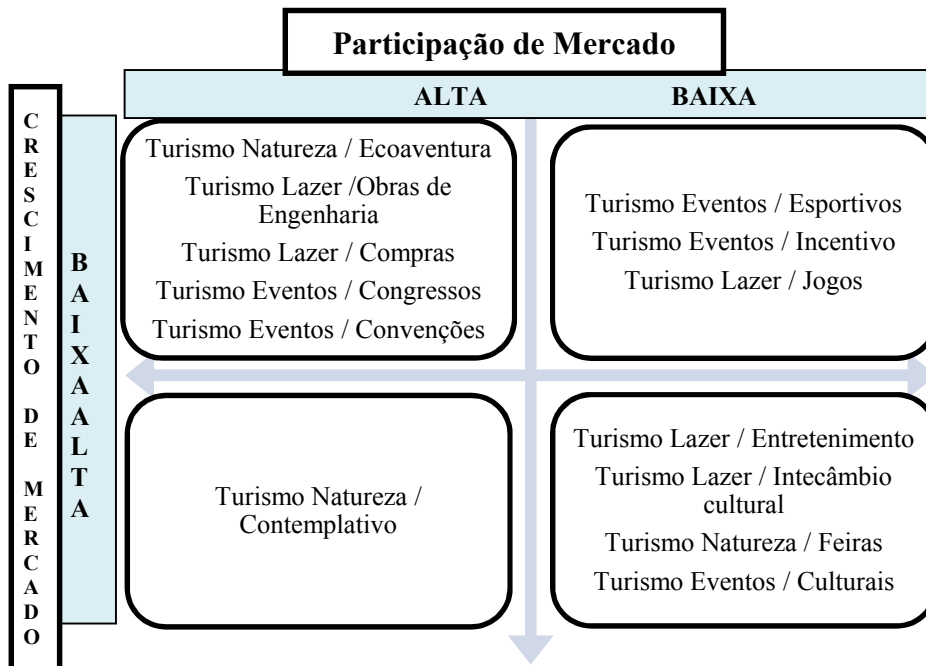
Também se podem identificar os produtos em fase de crescimento, com grande potencial de desenvolvimento, e aqueles em fase de introdução, que requerem investimentos desde uma perspectiva estratégica. Cabe ressaltar a importância de se trabalhar também de forma estratégica o produto em fase de relançamento considerando tanto as suas características de oferta quanto de demanda. Segundo Porter (1989), a pergunta a ser feita é como o destino poderá proporcionar um ambiente no qual as empresas do setor poderão melhorar e inovar mais depressa do que seus rivais. A união das teorias de competitividade e ciclo de vida é a chave para se desenvolver estratégias de gestão do destino que possam propiciar nas fases iniciais dos produtos potencialmente competitivos o ambiente necessário a seu fortalecimento.

#### *5.2.5 Diagnóstico Estratégico dos Produtos Turísticos*

Para facilitar a compreensão da situação atual dos produtos turísticos do destino Foz do Iguaçu com relação à participação dos mesmos no mercado e a evolução deste mercado, assim como posição da competitiva do destino com relação a atratividade do mercado, são apresentadas abaixo uma Matriz BCG e uma GE MCKINSEY.

A matriz BCG permite observar que a produtividade de alguns produtos do destino turístico acompanha a tendência de crescimento de mercado para estes tipos de turismo. O turismo de natureza/aventura/ecoturismo está entre estes produtos sendo de vital importância, pois explora um recurso inimitável da região, consolidando uma verdadeira vantagem competitiva. Esta mesma situação é vista no turismo de obras de engenharia.

Quadro 01: Matriz BCG



Fonte: Gândara et al., 2011.

Quadro 02: Matriz GE MCKINSEY



Fonte: Gândara et al., 2011.

O turismo de compras também apresenta esta posição competitiva e segue a tendência de crescimento, especialmente pelo turismo interno, pois a política econômica salarial dos últimos cinco anos no Brasil tem atuado no crescimento do poder de compra real do brasileiro. Igualmente, o turismo de congressos e convenções aparece na matriz como produto de alta produtividade e crescimento, tendência mundial e especialmente segue política brasileira para o turismo MICE. Por outro lado, ainda em oferta turística de turismo

de eventos, a matriz BGC aponta um déficit de participação no mercado de eventos esportivos e de incentivos apesar de ser um mercado em crescimento. Nesta mesma posição está o turismo de lazer dedicado a jogos, que apresenta um crescimento mundial, mas no qual o destino Foz do Iguaçu tem baixa produtividade.

Não obstante, o destino esta apresentando alta participação num mercado cujo crescimento está em baixa, que é o turismo de contemplação. Já os produtos de turismo de lazer relacionados a entretenimento e intercambio cultural apresentam baixa produtividade, no entanto também são segmentos situados na matriz como segmentos em baixa no mercado. Os produtos relacionados com turismo de feiras e culturais apresentaram baixa participação no mercado, bem como baixo crescimento de mercado. Estes dois últimos produtos contradizem uma tendência mundial, principalmente no que tange a turismo cultural.

O potencial competitivo foi analisado na matriz GE MCKINSEY, que demonstra forte competitividade para turismo de compras, no entanto baixa atratividade neste segmento, o que não impediu o destino de manter uma boa participação neste mercado. Com media atratividade, mas considerado alto potencial competitivo está o turismo de contemplação e de obras engenharia, portanto são segmentos que precisam de planos para um crescimento estratégico. Turismo de congresso e de jogos apresenta um alto potencial competitivo e alta atratividade, portanto deve-se criar estratégias para proteger esta fortaleza no caso de congressos (já tem boa produtividade turística), e estratégias de melhor aproveitamento do potencial para o turismo de jogos (apresenta baixa produtividade na matriz GE).

Os produtos turísticos relacionados ao cultural e o intercambio cultural estão localizados na matriz como média competitividade, mas baixa atratividade. Fato que é confirmado na matriz GE onde pode ser visto a baixa produtividade destes produtos apesar da tendência mundial de procura por turismo cultural. Na área de media competitividade e média atratividade encontra-se o turismo de eventos esportivos, o qual pode ser gerenciado para melhoria dos ganhos deste setor. Considerado com produto que deve ser feito investimentos a ponto de liderar o mercado esta o turismo de aventura, o turismo de incentivo e o turismo de convenções. Isto porque são produtos de mediana competitividade turística, mas com alta capacidade de atratividade.

Recomendado para expandir e colher limitadamente está o turismo de entretenimento e o turismo de feiras, sendo de media atratividade no destino, e baixo potencial competitivo. A participação no mercado destes produtos já havia se mostrado baixa na matriz GE. Por último, o produto de baixo potencial competitivo, porém com alta atratividade está o turismo esportivo, o qual devido a sua baixa competitividade deve sofrer estratégias para um crescimento seletivo que possa aproveitar os recursos locais, melhorando sua produtividade.

As matrizes acima permitem perceber alguns produtos com uma posição já consolidada e que precisam ser permanentemente trabalhados para se manterem nesta posição. Alguns produtos apresentam um mercado com um potencial de crescimento não tão acentuado e que precisam ser avaliados de forma estratégica com relação aos investimentos. Porém, o mais importante a ser identificado é o grande potencial de certos

produtos que se converterem em muito competitivos em mercados com grande potencial de crescimento, permitindo vislumbrar quais investimentos adequados na conformação de produtos inovadores e de qualidade para atender as demandas destes mercados, tendo o destino a possibilidade de um crescimento quantitativo e qualitativo importante e positivo (Porter, 1989).

## VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou a análise de três grandes dimensões formadas por variáveis que focalizaram a visão compartilhada dos atores locais, e sustentada pelos conceitos de competitividade turística e de ciclo de vida do produto turístico. Esta análise buscou gerar um diagnóstico participativo validado que possa subsidiar a gestão do turismo por competência e com isto melhorar a competitividade do destino turístico Foz do Iguaçu.

Uma das diferenças entre estudos de atratividade e estudos de competitividade é o foco na gestão (Gândara, Chim-Miki, e Medina-Munoz, 2011). Neste aspecto, o conceito de ciclo de vida dos produtos é essencialmente importante para o planejamento estratégico, pois à medida que o produto turístico se desloca ao longo de seu ciclo de vida, muda sua competitividade em termos absolutos e relativos (Mccarthy, 1976). Definiu-se administração de empresas turísticas ou destinos turísticos como um processo contínuo e interativo de planejar e dirigir ações, visando manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu meio ambiente, gerando uma aplicação sustentável de recursos, uma minimização de impactos, e um retorno satisfatório para os envolvidos no processo da experiência turística, aqui entendidos como os *stakeholders* do sistema turístico.

A primeira dimensão analisada foi o planejamento, gestão e controle, onde foi verificada a existência de integração entre os atores envolvidos, e encontrada uma carência de ferramentas de integração entre as pesquisas e estudos locais. Portanto, foi identificada a participação dos atores e uma tendência ao empoderamento. Da mesma forma, foi identificado o uso de planejamento estratégico com o aproveitamento das condições situacionais que permitem melhor competitividade relativa do destino (Compans, 1999; Delnet, 2004; Hall, 2001; Buriol, 2005; Wu y Zhang, 2007).

Na segunda dimensão analisada focou-se na qualidade e competitividade, atributos em que o destino foi comparado frente a seus competidores. Esta análise resultou no apontamento dos produtos que estão nos quadrantes alta-alta, e alta-baixa na Matriz BCG, desta forma, focando nos produtos que estão altamente posicionados e competitivos e nos produtos que tem potencial competitivo e necessitam de melhorias para seu melhor aproveitamento. A identificação destes produtos coincide com as premissas das políticas nacionais para o setor, e da tendência mundial, fatores que solidificam o uso da Visão Baseada em Recursos e Capacidades (Barney, 1991; Grant, 1991) para este destino turístico. Igualmente, a Matriz BCG apontou os produtos turísticos de baixa performance no destino. Por outro lado, a análise usando uma Matriz GE MCKINSEY definiu o tipo de ação/ estratégia gerencial que deve ser tomado para manter a atratividade do destino. A última dimensão verificada foi Marketing e Inovação, na qual se analisou a promoção e divulgação do destino,

o comportamento do consumidor e os ciclos de vida dos produtos. Fechando a análise o processo foi dividido em análise dos fatores externos e fatores internos.

Observa-se a congruência das teorias de competitividade e de ciclo de vida, pois em ambas se destaca a existência de fatores externos incontroláveis pelo destino, e de fatores internos que podem ser geridos, maximizados e desta se obter a otimização dos recursos e dos resultados. Por fim, se validou o diagnóstico reflexivo da percepção dos principais atores locais envolvidos no planejamento e na gestão da atividade turística de Foz do Iguaçu e se conclui que estudos de competitividade devem estar reativados pelo estágio de ciclo de vida do produto, pois a gestão estratégica deve ser adaptada ao nível do ciclo de vida. Portanto, os planejadores de turismo devem estar mais preocupados com o monitoramento e previsão de uma série de itens importantes, como, produtos, mercado e indicadores que revelam como tem se desenvolvido o ciclo de vida do destino turístico, tanto do ponto de vista do setor privado e do setor público (Getz, 1992).

## REFERÊNCIAS

- BALANZÁ, I.M. Y NADAL, M.C. (Eds.) (2003). *Marketing e comercialização de produtos turísticos*. (trad. Miguel Cabrera). Pioneira Thomson Learning, São Paulo.
- BARNEY, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- BEARDWELL, I; HOLDEN, L. Y CLAYDON, T. (Eds.) (2003). *Human Resource Management - a Contemporary Approach*. Prentice Hall, Londres.
- BRASIL, MINISTÉRIO DO TURISMO, (2007). Disponível em: [http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Segmentaxo\\_do\\_Mercado\\_Versxo\\_Final\\_IMPRESSxO\\_.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Segmentaxo_do_Mercado_Versxo_Final_IMPRESSxO_.pdf). Acesso em 10 de agosto de 2013.
- BUTLER, R. (1980). "The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources". *Canadian Geographer*, (24), 5-12.
- \_\_\_\_\_ (Eds) (2011). "Tourism Area Life Cycle". Goodfellow Publishers Limited, Oxford.
- BURIOL, J. (Eds) (2005). *Planejamento estratégico municipal: comece pelo diagnóstico*. Feevale, Novo Hamburgo.
- BUHALIS, D. (2000). "Marketing the Competitive Destination of the Future". *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- CHIM-MIKI, A. F; GANDARA, J. M. G. Y MEDINA-MUNOZ, D.R. (2011). "O Estado Atual das Pesquisas Sobre Competitividade Turística no Brasil". *Caderno Virtual de Turismo*, 2 (2), 212-223.
- COMPANS, R. (1999). "O Paradigma das Global Cities nas estratégias de desenvolvimento local". *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*, (1), 91-114.
- COOPER, C.; FLETCHER, J; FYALL, A; GILBERT, D. Y WANHILL, S. (Eds) (2001). *Turismo: Princípios e Práticas*. Bookman, Porto Alegre.
- CROTTS, J. (1996): "Theoretical perspectives on tourist criminal victimization". *Journal of Tourism Studies*, 7(1), 2-9.
- CROUCH, G. I. Y RITCHIE, J. R. B. (1999). "Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity". *Journal of Business Research*, 44 (3), 137-152.



- DELNET (2004). "Turismo e desenvolvimento local sustentável: elementos para um debate". Revista Electrónica Noticias Delnet, 24 Abril - Maio 2004: (Conclusões da Reunião internacional de especialistas organizada pelo Programa Delnet CIF/OIT).
- DWYER, L. Y KIM, C. (2003). "Destination Competitiveness: Determinants and Indicators". *Current Issues in Tourism*, (6), 369-414.
- FAYOS, E. (1994). Conference on Eurotourism. Research and perspectives. Organised by the Commission of the European Union (General Directory XXIII), Greece.
- FLETCHER, S. (Ed.) (1997). *Competence and Organizational Change*. Kogan Page Limited, Londres.
- GÂNDARA, J. M. G.; CHIQUIM, C. E.; PALIMBO, G. Y LAGO, H. (2007). "Planejamento estratégico participativo para construir o destino turístico de Foz do Iguaçu – PR". *El Periplo Sustentable*, 1 (12), 185-235.
- GÂNDARA, J. M. G.; BIZ, A. A.; CHIQUIM, C. E. Y LAGO, H. (Eds.) (2011). *Caminhos do Turismo: Construindo o futuro do destino que queremos – Fase 2*. SEBRAE, Foz do Iguaçu.
- GÂNDARA J. M. G.; CHIM-MIKI, A. F.; DOMARESKI-RUIZ, T. C. Y BIZ, A. A (2013). "La Competitividad Turística de Foz do Iguaçu Según Los Determinates del Integrative Model de Dwyer & Kim: Analizando la Estrategia de Construcción del Futuro". *Cuadernos de Turismo*, (31), 105-128.
- GRANT, R. M. (1991): "Porter's competitive advantage of nations: An assessment". *Strategic Management Journal*, 12 (7), 535-548.
- GETZ, D. (1992). "Tourism Planning and Destination Life Cycle". *Annals of Tourism Research*, (19), 752-770.
- GUNN, C. A. (Ed.) (1988). *Tourism Planning*. 2ª Ed. Taylor and Francis, Nova York.
- HALL, C. M. (Ed.) (2001). *Planejamento Turístico: políticas, processos e planejamentos*. Contexto, São Paulo.
- HASSAN, S. (2000). "Determinants of Markets Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry". *Journal of Tourism Research*, (38), 239-245.
- HU, Y. Y RITCHIE, J. R. B. (1993). "Measuring destination attractiveness: A contextual approach". *Journal of Travel Research*, 32 (2), 25-34.
- IVARS BAIDAL, J.A., RODRÍGUEZ, I.; VERA REBOLLO, J.F. (2013). "The evolution of mass tourism destination: new approaches beyond deterministic models in Benidorm", Spain. *Tourism Management*, 34, 184-195
- KNOWLES, T Y CURTIS, S. (1999). "The Market Viability of European Mass Tourist Destinations". A Post-Stagnation Life-cycle Analysis, *International Journal of Tourism Research*, (1), 87-96.
- KOTLER, P.; HAIDER, D. H. Y REIN, I. (EDS.) (1993). *Marketing Places*. Free Press, Nova York.
- MCCARTHY, E. J. (ED.) (1976). *Marketing básico: uma visão gerencial*. Zahar, Rio de Janeiro.
- MIDDLETON, V; HAWKINS, R. (EDS.) (1998). *Sustainable tourism: a marketing perspective*. Butterworth Heinemann, Oxford.
- MIHALIC, T. (2000). "Environmental management of a tourist destination – A factor of tourism competitiveness". *Tourism Management*, (21), 65-78.
- OMT (2011). Disponível em: <http://www.unwto.org/facts/eng/vision.htm>. Acesso em 10 de agosto de 2013.
- OREJA RODRÍGUEZ, J. R., PARRA-LÓPEZ, E. Y YANES-ESTÉVEZ, V. (2008). "The sustainability of island destination: Tourism area life cycle and teleological perspectives, the case of Tenerife", *Tourism Management*, (29), 53-65.

- PRIDEAUX, B. (2000). "The role of the transport system in destination development". *Tourism Management*, (21), 53-63.
- PORTER, M. (Ed.) (1989). *Vantagem Competitiva*. 18 ed.,. Campus, Rio de Janeiro.
- \_\_\_\_\_ (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*, 11ed. Elsevier, Rio de Janeiro.
- RITCHIE, J. R. B.; CROUCH, G.I. (1999). "Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity". *Journal of Business Research*, (44), 137-152.
- \_\_\_\_\_ "The Competitive Destination: a sustainability perspective". *Tourism Management*, 21 (1), 1-7.
- \_\_\_\_\_ "The competitive destination: A sustainable tourism perspective". Ed. CABI Publishing, Oxon.
- SAUTTER, TRULY E.; LEISEN, B. (1999) "Managing stakeholders: a tourism planning model", *Annals of Tourism Research*, 26 (2), 312-328.
- SMITH, S. L. J. (1994). "The tourism product". *Annals of Tourism Research*, 21 (3), 582:595.
- SOARES, J.C.; GANDARA, J. M; IVARS BAIDAL, J.A. (2012). "Indicadores para analizar la evolución del ciclo de vida de los destinos turísticos litorales". *Investigaciones Turísticas*, 3 (enero-junio),19-38.
- TABERNER, J.G. (2007). "Measuring destination competitiveness: an exploratory study of the Canaries, mainland Spain, France, the Balearics and Italy". *Tourism Today*, (7) 61-78.
- UYSAL, M., CHEN, J. S., E WILLIAMS, D. R. (2000). "Increasing state market share through a regional positioning". *Tourism Management*, 21 (1), 89-96.
- VALLS, J.F. (Ed.) (1996). *Las claves del mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno*. Bilbao, Deusto.
- \_\_\_\_\_ (2004). *Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles*. Gestión, Barcelona.
- \_\_\_\_\_ (2006). *Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis*. Editora FGV, Rio de Janeiro.
- VERA, J. F.; LÓPEZ PALOMEQUE F.; MARCHENA, M. J.; ANTON, S. (Eds.) (2011). *Análisis territorial del turismo y Planificación de destinos turísticos*. Tirant Lo Blanch, , València.
- WEAVER, D. B. (ED) (2000). "A broad context model of destination development scenarios". *Tourism Management*, 21 (3), 217-224.
- WU, F; E ZHANG. J. (2007). "Planning the Competitive City-Region - The Emergence of Strategic Development Plan in China". *Urban Affairs Review*, 42 (5), 714-740.