

Planeamento Estratégico de Destinos Turísticos

Autor: Luís Ferreira

Instituição: ISCET – Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo / CIIC -
Centro de Investigação Interdisciplinar e de Intervenção Comunitária

Contacto: luisferreira@iscet.pt

RESUMO

As mudanças no mercado turístico e a necessidade de novas estratégias que respondam aos desafios actuais e futuros reclamam políticas capazes de responderem aos problemas de reestruturação económica, social e ambiental nas zonas urbanas e rurais, bem como em alguns países/regiões que, desejam, também agora, desenvolver o turismo com o objectivo de atrair investimento, promover o crescimento económico e gerar emprego.

Vários são os destinos que testemunharam um declínio no número de visitas, como resultado de alterações nos padrões da procura, bem como num aumento na concorrência por parte de outros destinos mais populares, promovidos por poderosos operadores turísticos. Na realidade, alguns destinos estabelecidos não eram suficientemente pró-activos para identificar as forças impulsionadoras de mudança em mercados de turismo mais competitivos. Por outro lado, algumas regiões naturais, nunca planeadas como destinos turísticos, estabeleceram-se, ao longo dos anos, como atracções populares para a prática de turismo e outras actividades recreativas.

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

Neste sentido, justifica-se a necessidade de um conhecimento aprofundado da gestão do turismo nos destinos turísticos bem como o desenvolvimento sustentado do turismo com uma forte componente de planeamento estratégico. Assim, são analisados ao longo do

presente artigo, as variáveis da macro envolvente global de um destino turístico: a evolução dos fluxos turísticos, das motivações dos turistas e dos impactos no turismo do destino, bem como o planeamento em turismo e o desenvolvimento sustentado do turismo apresentam-se como aspectos determinantes para a sobrevivência a médio prazo dos destinos turísticos. O estudo e o conhecimento das variáveis em análise têm-se revelado, para os destinos turísticos que as conhecem, um factor determinante da sua competitividade.

Neste contexto, apresentam-se, ainda, as pesquisas recentes associadas aos modelos de planeamento estratégico de destinos turísticos realizadas no âmbito de um projecto de investigação em curso: Políticas Públicas e Modelos Planeamento de Destinos Turísticos. Assim, será apresentado o *benchmarking* realizado na investigação em curso, tendo por base o estudo de *case studies*, que permitem conhecer as melhores práticas internacionais em planeamento estratégico de destinos turísticos.

INTRODUÇÃO

O presente artigo pretende destacar a relevância do planeamento estratégico de destinos turísticos apresentando a pesquisa realizada no âmbito de um projecto de investigação aplicada: Políticas Públicas e Modelos de Planeamento de Destinos Turísticos

A sua estrutura é constituída por uma introdução e pela apresentação das cinco variáveis da macro envolvente de um destino turístico, entendidas como relevantes para o planeamento estratégico: a evolução dos fluxos turísticos, as mudanças nos comportamentos e nas motivações, os impactos do turismo no destino, o desenvolvimento sustentado do turismo e a necessidade de planeamento em turismo.

No ponto dois apresenta-se o planeamento estratégico de destinos turísticos com destaque para o planeamento em turismo e para o processo integrado de planeamento estratégico em turismo.

De seguida apresenta-se o projecto de investigação: Políticas Públicas e Modelos de Planeamento de Destinos Turísticos, destacando a investigação realizada no âmbito do *Plan Maestro de Desarrollo Turístico Sostenible, 2007-2020*, do Panamá, com

referência ao processo metodológico e ao Plano, com relevo para as suas fases, objectivos, regiões, produtos, mercados, comercialização, gestão e viabilidade.

No último ponto apresentam-se as principais reflexões associadas à presente investigação e que se pretende contribuam para um melhor conhecimento e compreensão dos modelos de planeamento estratégico de destinos turísticos, conduzindo à criação de destinos turísticos mais sustentáveis e competitivos, face ao constante ambiente de mudança que se verifica na envolvente turística.

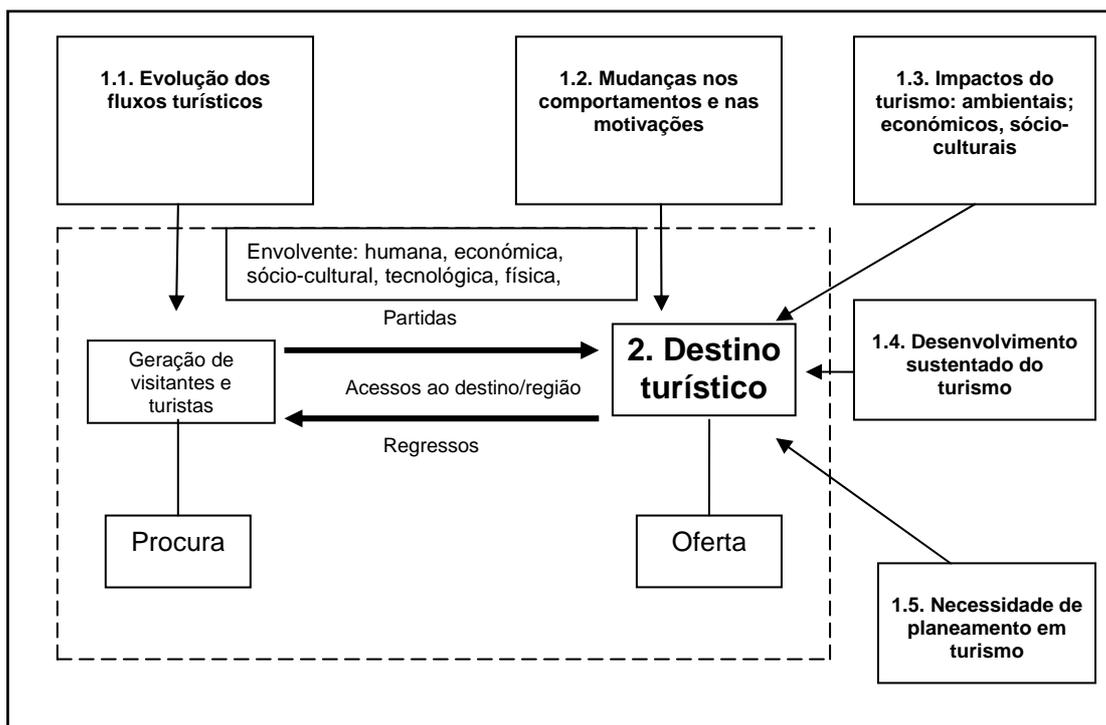
Neste contexto, nos pontos seguintes desenvolvem-se os aspectos centrais que permitiram a construção do presente artigo e apresentar os primeiros resultados da investigação realizado no âmbito do projecto: Políticas Públicas e Modelos de Planeamento de Destinos Turísticos.

1. Variáveis da Macro Envolvente Global de um Destino Turístico

Vários são os destinos que testemunharam um declínio no número de visitas, como resultado de alterações nos padrões da procura, bem como num aumento na concorrência por parte de outros destinos mais populares, promovidos por poderosos operadores turísticos. Na realidade, alguns destinos estabelecidos não eram suficientemente pró-activos para identificar as forças impulsionadoras de mudança em mercados de turismo mais competitivos. Por outro lado, algumas regiões naturais, nunca planeadas como destinos turísticos, estabeleceram-se, ao longo dos anos, como atracções populares para a prática de turismo e outras actividades recreativas (Ferreira, 2004).

Neste contexto afigura-se pertinente o estudo das variáveis da macro envolvente global de um destino turístico (Ferreira, 2005) (Figura 1.).

Figura 1. Variáveis da macro envolvente global de um destino turístico



Fonte: Adaptado Ferreira (2005)

Como enquadramento ao tema central do presente artigo são apresentadas e analisadas as cinco variáveis da macro envolvente de um destino turístico (2.), entendidas como relevantes para o planeamento estratégico (Figura 1.): (1.1.) a evolução dos fluxos turísticos, (1.2.) as mudanças nos comportamentos e nas motivações, (1.3.) os impactos do turismo, (1.4.) o desenvolvimento sustentado do turismo e (1.5.) a necessidade de planeamento em turismo.

1.1. A Evolução dos Fluxos Turísticos

A dimensão do fenómeno turístico tem, nos últimos anos, apresentado uma evolução de crescimento. Em 2005, pela primeira vez, o número de chegadas turísticas internacionais ultrapassou a barreira dos 800 milhões, cifrando-se em 806 milhões (OMT, 2007). Em 2007, as chegadas internacionais atingiram o número recorde de 903 milhões de turistas, o que equivale a um aumento de 6,6% em relação a 2006 (OMT, 2007). Entre Janeiro e Abril de 2008 as chegadas internacionais apresentaram uma taxa de crescimento próxima dos 5%, quando comparadas com igual período de 2007 (OMT,

2008). No ano de 2008 o número de chegadas turísticas internacionais alcançou os 925 milhões (UNWTO, 2009).

O estudo de tendências da Organização Mundial do Turismo: Panorama 2020¹, aponta para uma previsão das chegadas turísticas internacionais em 2020, de 1,56 bilhões (OMT, 2000). As previsões da Organização Mundial do Turismo para a Europa, para 2020, apontam para 717 milhões de chegadas turísticas internacionais, correspondendo a uma quota de mercado de 46%, ajustando-se o crescimento de chegadas turísticas internacionais para 3% ao ano (OMT, 2003).

1.2. As Mudanças nos Comportamentos e nas Motivações

Tipos de Turismo

Segundo Cunha (1997, p. 23), as várias distinções, que se fazem entre os tipos de turismo, prendem-se com as motivações e as intenções dos viajantes. Distinguem-se vários tipos de turismo, devido à grande variedade de motivos que levam as pessoas a viajar. De entre os diferentes tipos de turismo que podem ser identificados, salientam-se os tipos de turismo, a seguir enumerados: turismo de recreio, turismo de repouso, turismo cultural, turismo desportivo, turismo de negócios, turismo político e turismo étnico e de carácter social (Cunha, 1997).

Os diferentes tipos de turismo têm vindo a evoluir para novos segmentos de mercado como consequência da diversificação das motivações das pessoas na escolha das suas viagens. A identificação dos diferentes tipos de turismo e o conhecimento das tendências internacionais, nomeadamente os novos segmentos de mercado, são importantes para o processo de planeamento estratégico de destinos turísticos na medida em que condicionam o desenvolvimento da oferta turística, principalmente no que diz respeito aos atractivos turísticos a desenvolver.

Neste contexto, Jayawardena (2002) refere que alguns tipos de turismo, com especial interesse, têm vindo a reflectir um rápido crescimento, alguns deles extravasando a sua

¹ A Organização Mundial do Turismo encontra-se a trabalhar na sua pesquisa de longo prazo o programa: *UNWTO Future Vision: Tourism Towards 2030*.

esfera de influência, criando sinergias e desenvolvendo novos segmentos de mercado. Os tipos de turismo identificados são: turismo cultural e património; turismo de aventura, turismo com base na comunidade local; turismo de saúde e agro-(ou agri-) turismo. Este autor refere ainda, que, em muitos casos, é possível combinar dois ou mais tipos de turismo, como forma de melhor suportar o desenvolvimento local do turismo. Neste contexto, estes tipos de turismo, que incluem o surgimento de novos segmentos, desempenham, segundo Jayawardena (2002), um papel fundamental no planeamento estratégico do turismo ao nível dos destinos turísticos.

Novos Mercados e Novos Destinos

Segundo a WTO (2001), as chegadas internacionais aumentaram de 25 milhões em 1950, para 698 milhões de turistas em 2000. Mas os destinos das suas viagens têm muito a ver com o que neles se oferece. Em alguns casos, são as marcas deixadas por culturas passadas, noutros, são as de cultura do nosso tempo. Raramente há um motivo único a atrair os turistas. É preciso que ele seja muito forte para dominar a cena em exclusivo. Nas circunstâncias mais comuns, articula-se a história com a arte, com o *shopping*, com a gastronomia e com muitos outros elementos de atracção (Oliveira, 2000).

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (2000), verificou-se uma diversificação dos destinos, salientando-se os destinos que surgiram no Norte de África, na Ásia, na América Latina e nas Caraíbas. Em 1950, apenas quinze países recebiam cem por cento dos vinte e cinco milhões de turistas internacionais. Em 1999, eram mais de setenta os países e territórios que recebiam mais de um milhão de turistas internacionais.

Identificam-se, na Tabela 1., os segmentos de mercado mais importantes até 2020 previstos pela Organização Mundial do Turismo (OMT, 2000). Para além de uma expansão generalizada, assistiu-se simultaneamente a uma dispersão crescente dos turistas pelo planeta, traduzida numa maior diversificação dos destinos turísticos (DGT, 2002).

Tabela 1. Os segmentos de mercado mais importantes até 2020

– Sol e praia	– Urbano
– Desportos	– Rural
– Aventura	– Cruzeiros
– Natureza	– Parques temáticos
– Cultural	– Reuniões e conferências

Fonte: OMT (2000)

Durante anos, o turismo foi caracterizado pela concentração: (1) concentração geográfica: os 15 principais países, todos da Europa Ocidental e da América do Norte, atraíam 97% do total mundial; (2) cobertura sazonal (no Verão); e (3) concentração em termos do objectivo da viagem, lazer e férias de Verão (WTO 2001). Hoje em dia, o turismo é muito mais diversificado. Viajar tende a ser mais espalhado ao longo do ano graças à crescente fragmentação das férias escolares e de trabalho e muito mais diversificada em termos de objectivo de viagem, duração de estada e alojamento (WTO, 2001).

No seguimento desta tendência de diversificação do turismo, na literatura surgem alguns estudos levados a cabo para examinar a interface entre o comprar (*shopping*) e o turismo (Finn e Erdem 1995, Timothy e Butler 1995), e sobre o aparecimento do turismo de jogo (Loverseed, 1995) e sua capacidade de captar turistas (Long, 1995) para certa área geográfica (Nickerson, 1995). Finn e Erdem (1995) analisam o desenvolvimento de “mega-centros comerciais”, como atracções turísticas e a combinação do conceito de “ir às compras” com o de parques temáticos, como um factor importante no desenvolvimento do turismo urbano. Timothy e Butler (1995) estudaram o aumento do movimento de turistas entre o Canadá e os Estados Unidos e o papel do acto de “ir às compras” como um dos geradores do turismo de compras (*shopping tourism*).

Um exemplo do surgimento de novos segmentos de mercado é o ecoturismo (Herbig e O’Hara (1997). Um outro aspecto marcante do desenvolvimento do turismo tem sido a concentração em zonas costeiras, enquanto as tendências actuais dos gostos turísticos estão a criar oportunidades de desenvolvimento em regiões interiores e em segmentos específicos de mercado, menos dependentes de atracções baseadas nas condições climáticas (DGT, 2002).

As oportunidades criadas pelo turismo geram impactos nas regiões onde o seu desenvolvimento se verifica, neste sentido, apresentam-se, no ponto seguinte, os impactos ambientais, económicos e sócio-culturais do turismo.

1.3. Os Impactos do Turismo

Mings e Chulikpongse (1994) referem que o turismo actua como um agente de mudança, trazendo inúmeros impactos às condições económicas regionais, às instituições sociais e à qualidade ambiental. Segundo Rushmann (1999), os impactos do turismo referem-se às modificações provocadas pelo processo de desenvolvimento turístico nos destinos.

Os impactos do turismo são a consequência de um processo complexo de interacção entre os turistas e as comunidades receptoras. Por vezes, tipos similares de turismo podem originar impactos diferentes, dependendo da natureza das sociedades em que ocorrem (Rushmann, 1999). A este propósito, Holloway (1994, p. 264) e Mathieson e Wall (1996, p. 22) argumentam que a extensão do impacto depende não só da quantidade, mas também do tipo de turistas que se deslocam a esse destino.

Para a WTO (1993), os impactos do turismo resultam das diferenças sociais, económicas e culturais entre a população residente e os turistas e da exposição aos meios de comunicação social. O turismo é, muitas vezes, criticado pelos impactos sócio-culturais negativos que causa nas comunidades locais, principalmente nas de menor dimensão e nas mais tradicionais (WTO, 1993). Face às implicações do desenvolvimento do turismo nas comunidades dos destinos, importa examinar os respectivos impactos. Na Tabela 2. apresentam-se de forma resumida os impactos ambientais, económicos e sócio-culturais do turismo.

Tabela 2. Impactos do Turismo

Impactos	Positivos	Negativos
Ambientais	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de planos e programas de preservação de áreas naturais • Empreendedores turísticos investem em medidas de protecção da natureza • Convívio directo com a natureza 	<ul style="list-style-type: none"> • Poluição sonora • Poluição visual • Erosão do solo • Congestionamento • Consumo de água (1) • Poluição da água e do ar • Destruição da paisagem natural e da área agro pastoril • Destruição da fauna e da flora • Degradação da paisagem, de sítios históricos e de monumentos
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do rendimento dos habitantes • Criação de empregos • Modificação positiva da estrutura económica • Industrialização básica da economia regional 	<ul style="list-style-type: none"> • Custos de oportunidade • Dependência excessiva do turismo • Inflação e especulação imobiliária • Sazonalidade da procura turística • Modificação negativa da estrutura económica • Vias de acesso • Acidentes desportivos • Avalanches de neve
Sócio-culturais	<ul style="list-style-type: none"> • Modificação positiva da estrutura social • Aumento dos níveis culturais e profissionais da população • Valorização do artesanato • Valorização da herança cultural • Orgulho étnico • Valorização e preservação do património histórico 	<ul style="list-style-type: none"> • Efeito de demonstração • Alterações na moralidade • Movimento intenso (neocolonialismo) • Conflitos religiosos • Prostituição • Crime • Descaracterização do artesanato • Vulgarização das manifestações culturais (2) • Arrogância cultural (3) • Destruição do património histórico

(1) A actividade turística consome muita água (piscinas, jardins, campos de golfe, banhos), que por vezes é necessária para as actividades das populações locais.

(2) A cultura é considerada uma mercadoria - cerimónias e manifestações culturais com datas históricas, são efectuadas diversas vezes durante o ano como espectáculos para turistas.

(3) Nos *resorts* quase não existe contacto com pessoas e culturas locais.

Fonte: Adaptado de Holloway (1994), Ruschmann (1999) e Ignarra (1999)

Todos os impactos ambientais, económicos e sócio-culturais devem ser tidos em consideração num processo de planeamento estratégico de destinos turísticos. Assim, e face à pressão que os impactos do crescimento mundial do fenómeno turístico exercem sobre destinos turísticos, importa que a entidade responsável pelo desenvolvimento do turismo oriente as suas acções com base num planeamento estratégico cumprindo padrões de sustentabilidade.

1.4. O Desenvolvimento Sustentado do Turismo

O desenvolvimento sustentado tem como primeiro objectivo o fornecimento de um meio de vida durável e seguro capaz de minimizar o esgotamento de recursos, a degradação ambiental, a ruptura cultural e a instabilidade social (Hall, 2000). O relatório da WCED - Comissão Bruntland (WCED,1987), alarga este objectivo base para incluir os conceitos de equidade, as necessidades económicas da população marginalizada e a ideia da tecnologia e das limitações sociais, como forma de dotar o ambiente para responder às necessidades actuais e futuras.

Neste contexto, se a criação de locais (destinos) sustentáveis é um objectivo do planeamento em turismo, então este deve ser um processo que abrange não só o governo, a indústria e o turista, mas deve alargar-se à noção de *stakeholders*², incluindo a comunidade local e o interesse público (Hall,2000).

A actividade turística e a economia em geral, em matéria de meio ambiente devem ser dirigidas para o reconhecimento de que o crescimento económico, o crescimento turístico e a protecção do meio ambiente são objectivos compatíveis e complementares.

Esta ideia conduziu ao denominado desenvolvimento sustentado definido pela Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas e que se baseia no princípio de que é possível manter um ritmo de crescimento, sem que seja preciso hipotecar a capacidade das gerações futuras para fazer frente às suas próprias necessidades, sempre e quando produzam uma série de mudanças na sociedade, considerando o ambiente como um bem escasso que é preciso administrar adequadamente.

Aplicada ao turismo, esta ideia traduz-se no “turismo sustentado”, que pretende chegar a uma situação de equilíbrio que permita ao sector do turismo funcionar com um critério

² *Stakeholders*: de acordo com Gray (1989 p.5), são todos os indivíduos, grupos, ou organizações que são directamente influenciados pelas acções tomadas por outros.

de rentabilidade a longo prazo, mas não à custa dos recursos naturais, culturais ou ecológicos. O turismo sustentado apresenta-se em três dimensões (Perret e Teyssansier, 2001): (1) preservação do(s) recurso(s), (2) desenvolvimento local e (3) ética – retorno/partilha

As actuações nesta linha devem resultar da acção dos três agentes principais do sector turístico: (1) o consumidor (visitante); (2) o produtor ou o vendedor directo dos serviços turísticos que é, normalmente, uma empresa privada; (3) o produtor indirecto de uma grande parte dos serviços oferecidos aos turistas: a Administração Pública em qualquer dos seus níveis territoriais (OCDE, 1980).

A necessidade de estas três dimensões estarem presentes no desenvolvimento local do turismo coloca em destaque a importância do planeamento em turismo, tema que se analisa no ponto seguinte.

1.5. A Necessidade de Planeamento e Turismo

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

Actualmente, não deixa de gerar surpresa o elevado nível de rendimento por habitante que auferem as regiões, cuja especialização é a actividade turística, destacando-se das outras actividades produtivas (Navarro, 2000 e Muñoz, 1996).

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

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

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

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

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

2. Planeamento Estratégico de Destinos Turísticos

O desenvolvimento no turismo internacional incrementou a competitividade entre os destinos turísticos. Um dos objectivos do desenvolvimento e planeamento do turismo é o de criar produtos turísticos e serviços com maior valor para os actuais e potenciais turistas, para que os destinos e as suas comunidades recebam benefícios económicos e sociais (Yoon, 2002). Contudo, face à crescente concorrência entre os destinos, é necessário compreender as capacidades de que um destino necessita para competir num mercado saturado (Evans, Fox e Johnson, 1995; Ritchie, Crouch 2000).

De acordo com Hassan (2000), o planeamento e a promoção dos destinos turísticos deverá ser conduzida por uma minuciosa análise dos factores de competitividade e

desenvolvimento de estratégias. Assim, deverá ser estruturado um criterioso processo de planeamento estratégico para o desenvolvimento do turismo em destinos turísticos.

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

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

Um processo de planeamento estratégico é, normalmente, iniciado por algumas razões que incluem (Hall e McArthur, 1998): (1) a solicitação dos *stakeholders* – empreender um plano estratégico pode ter origem na pressão exercida pelos *stakeholders*, por exemplo, a indústria do turismo, os grupos de conservação da natureza, ou o governo; (2) a percepção da necessidade – a falta de informação, para a tomada de decisão ou de uma matriz apropriada, com a qual se implementem os requisitos legislativos, pode estar na razão de que novas abordagens de planeamento e de gestão foram identificados. Este factor começa a ser extremamente importante, no que diz respeito à necessidade de desenvolver novas formas, estruturas e estratégias, com as quais se pode desenvolver o turismo sustentado; (3) resposta a uma crise – empreender um exercício de elaboração de um plano estratégico é muitas vezes, o resultado de uma crise, no sentido em que o sistema de planeamento e a gestão falharam; na adaptação dos aspectos de gestão da envolvente, por exemplo, falhou na conservação de um local com património ou no rápido declínio do número de chegadas de visitantes; (4) boas práticas – os gestores de locais com património podem ser pró-activos no que diz respeito à adopção de novas ideias e novas técnicas. Além disso, um processo de planeamento estratégico pode ser

uma forma de fazer melhor as coisas, incluindo *benchmarking* de destinos ou do desenvolvimento dos seus concorrentes; (5) adaptação, inovação e divulgação de ideias – indivíduos no seio da organização podem encorajar como parte do processo de planeamento estratégico, a difusão de ideias do planeamento em turismo no seio da gestão de entidades públicas.

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

De acordo com Hall (2000), ao nível do destino turístico, os elementos do processo de planeamento estratégico podem ser aplicados de forma a alcançar um plano integrado passível de ser gerido, em tempo útil e com eficiência de custos.

Um processo integrado de planeamento estratégico em turismo pretende responder às seguintes questões: (1) para onde se deseja ir? (2) como se vai lá chegar? e (3) como se sabe que se está a chegar lá? Nos parágrafos seguintes procede-se à análise destas questões.

Para onde se deseja ir?

O primeiro passo de um processo de planeamento estratégico é identificar os propósitos que a organização e/ou o responsável pelo planeamento deseja alcançar, para os ordenar pela sua importância e para considerar como estão longe de se conciliarem uns com os outros. Como Hall (1992) estabelece: antes dos objectivos fiquem explícitos, ninguém pode ter a certeza que eles serão partilhados pelas pessoas para quem foram planeados; nem é possível de forma racional preferir um plano a outro plano.

A formulação da missão, meta e objectivo, é porventura a componente crítica do planeamento estratégico em turismo. Uma missão organizacional, metas e objectivos são altamente interdependentes (Byars, 1984). A formulação da declaração de missão e o desenvolvimento de metas e objectivos necessitam de ser conduzidos em mão (*hand-in-hand*) com a análise estratégica e a visão estabelecida. A selecção de metas e

objectivos é também muito importante, em termos de turismo sustentado, porque eles conduzem à selecção de indicadores, pelos quais se atinge o sucesso.

Contudo, a selecção de metas, objectivos e indicadores não é uma tarefa fácil, pois o problema surge da integração de programas individuais (municípios) num plano coerente (regional/nacional). Esta questão levanta-se não só ao nível do que está contido no seio do documento de planeamento, mas também no que respeita à estrutura organizacional e aos valores possuídos por aqueles que têm a responsabilidade da formulação e da implementação do planeamento estratégico.

Como se vai lá chegar?

Como observa Gunn (1977, p. 85), por causa do crescimento fragmentado da indústria do turismo, o planeamento global da totalidade do sistema do turismo está atrasado, não há uma política global, uma filosofia ou uma força de coordenação que conduza as muitas peças do turismo para uma harmonia e assegure a continuidade do seu funcionamento harmonioso.

A necessidade de coordenação começa a ser uma das mais evidentes verdades do planeamento e da política do turismo (Hall, 1994). Por exemplo, Lickorish et al. (1991, p. vi) argumentam que “existe uma fraqueza séria na máquina dos governos na negociação com o turismo relativamente à coordenação e cooperação com os operadores quer públicos quer privados. As políticas governamentais ou a falta delas sugerem uma obsolescência na administração pública dedicada ao turismo...”. Como refere Spann (1979), a coordenação normalmente refere-se ao problema das decisões relacionadas, para que elas se ajustem. Não se está a falar de propostas cruzadas, mas sim, de que as propostas conduzam a uma razoável consistência e coerência das decisões.

Por seu lado, a coordenação é uma actividade política e será por causa disso que a coordenação se traduz numa extrema dificuldade, especialmente, na indústria do turismo, em que são em grande número as partes envolvidas no processo de tomada de decisão. Como refere Edgell (1990, p. 7), na economia, não existe outra indústria que esteja ligada a uma tão grande diversidade e a tão diferentes produtos e serviços como está a indústria do turismo.

De acordo com Hall (2000), numa abordagem colaborativa em relação ao planeamento estratégico, a atenção está direccionada para o desenvolvimento de um planeamento com os *stakeholders*, em vez de um planeamento para os *stakeholders*. Esta abordagem reforça a natureza complexa da gestão de um destino turístico, pelo reconhecimento de que as opiniões, perspectivas e recomendações dos *stakeholders* (externos) são justas e legítimas, como são as dos responsáveis pelo planeamento, dos especialistas e dos responsáveis pela indústria. Os resultados deste processo têm mais sucesso na sua implementação, porque os *stakeholders* têm um maior grau de pertença, face ao plano e ao seu processo. Para além disso, este processo pode estabelecer maior cooperação entre os vários *stakeholders* no suporte às metas e aos objectivos das organizações do turismo; pode também criar as bases para responder, de forma mais eficiente às mudanças (Hall e McArthur, 1996, 1998).

Como se sabe que se está a chegar lá?

A avaliação, tomada numa base mais estratégica, está a começar a ser uma componente significativa da política e do planeamento em turismo. Segundo Hall (1982, p. 288), “a avaliação consiste num qualquer processo que permita ordenar preferências”.

Para outros autores, a avaliação confina-se a avaliar o que acontece após a implementação da política/medida (p. ex. Dye, 1992). Hollick (1993, p. 125) refere, acerca da avaliação, “que se espera que os erros ocorram, os projectos devem ser planeados de forma a facilitar a atempada detecção e correcção”. De forma semelhante, Hall e Jenkins (1995) argumentam que a monitorização constante das políticas de turismo pode alertar os decisores e os legisladores para situações, em como as políticas oficiais estão a enviar o sistema ou situações em que as políticas não estão a atingir o público desejado. A mesma posição é partilhada por Hogwood e Gunn (1984, p. 220): “avaliar o programa, em termos dos seus objectivos originais”, pode revelar que a política não está ser correctamente aplicada e que não conduzirá ao efeito planeado.

O sucesso ou insucesso das políticas pode resultar de muitos dos aspectos relacionados com a sua elaboração (ambiguidade dos objectivos e das intenções), da implementação, da política (burocracia e forças incontroláveis) ou de forças imprevistas (económicas, políticas e sociais) e, ainda, da criação de mudanças nas necessidades públicas (Hall e Jenkins, 1995).

A avaliação é uma tarefa dinâmica do planeamento estratégico (e é um elemento chave do pensamento estratégico). A incorporação da monitorização e da avaliação, no princípio do planeamento do turismo, permite que o tipo de informação, requerida para a monitorização e para a avaliação, possa ser definida durante a formação do plano e por avanço antes da implementação do plano. Neste sentido, os indicadores jogam um papel importante na mensuração do sucesso, no alcance de metas e objectivos. Um indicador efectivo ou um conjunto de indicadores ajudam os destinos a responder à questão: (3) como se sabe que se está a chegar lá?

Segundo Yoon (2002), alguns modelos conceptuais e outras abordagens foram explorados no campo da estratégia dos destinos turísticos, porém os estudos empíricos, os resultados dos testes e a validação dos modelos propostos foram limitados. É assim entendido como relevante por Ferreira (2004), que mais estudos se devem realizar para que a investigação em planeamento estratégico de destinos turísticos possa contribuir para o desenhar e seleccionar de estratégias mais sustentáveis para os destinos.

3. Políticas Públicas e Modelos de Planeamento Estratégico de Destinos Turísticos

O presente artigo resulta das pesquisas realizadas aos planos de planeamento e desenvolvimento estratégico de destinos turísticos no âmbito do projecto: Políticas Públicas e Modelos de Planeamento de Destinos Turísticos e cujos primeiros resultados se apresentam, tendo por base a análise do *Plan Maestro de Desarrollo Turístico Sostenible, 2007-2020*, do Panamá.

3.1. Projecto de Investigação

Este Projecto surge baseado na importância crescente da investigação em destinos turísticos (European Tourism Fórum, 2007) que evidenciam a necessidade de um maior conhecimento sobre as políticas e as fases associadas aos modelos de planeamento e desenvolvimento do turismo em destinos turísticos. Assim, pretende-se criar uma base de dados de *case study* que identifiquem e definam as boas práticas internacionais e cujo conhecimento contribua para uma melhor definição de políticas públicas e de instrumentos de planeamento capazes de, no longo prazo, garantirem a sustentabilidade dos destinos turísticos.

Os objectivos centrais do Projecto são: (1) associar o planeamento estratégico de destinos turísticos ao desenvolvimento do turismo sustentado, (2) demonstrar a exequibilidade das políticas públicas associadas ao desenvolvimento de planos de desenvolvimento do turismo em destinos turísticos, focalizados no bem-estar ambiental, económico e social-cultural dos *stakeholders*, (3) assegurar os necessários recursos de investigação e de *benchmarking* e (4) considerar as implicações nas políticas públicas do turismo tendo por base um modelo que agregue as melhores práticas do planeamento e desenvolvimento do turismo em destinos turísticos.

Para a identificação e definição coerente dos destinos turísticos encontra-se a ser realizada uma pesquisa baseada em estudos de caso em destinos, referenciados na literatura em turismo (Ferreira, 2008) e que nos anos de 2005 a 2008 apresentaram os respectivos planos estratégicos de desenvolvimento do turismo.

Como um dos resultados preliminares desta investigação apresenta-se a pesquisa realizada tendo por base o *Plan Maestro de Desarrollo Turístico Sostenible, 2007-2020*, do Panamá, que permitiu validar os aspectos centrais identificados na literatura e averiguar novos aspectos no contexto da política pública e na identificação da presença de outros, nomeadamente nas fases do processo, permitindo contributos inovadores para uma melhor compreensão do fenómeno de planeamento e desenvolvimento de destinos turísticos, ficando a conhecer aqueles que se pretende, que no longo prazo, garantam o sucesso do destino.

3.2. *Plan Maestro de Desarrollo Turístico Sostenible 2007-2020 - Panamá*

Este Plano resulta das directrizes estabelecidas, em Setembro de 2004, pelo Presidente do Panamá para a indústria do turismo que deve: (1) criar oportunidades de emprego a nível nacional, (2) produzir uma melhor distribuição das receitas e (3) contribuir para a descentralização do Estado.

Para dar cumprimento a estas directrizes, o Instituto de Turismo do Panamá definiu uma política cujo ponto de partida deveria ser o inventário turístico do país, província por província, com o objectivo de identificar os recursos naturais e humanos susceptíveis de serem transformados em produtos e ofertas turísticas. Este primeiro passo deveria, por

um lado, permitir avaliar a capacidade de carga das áreas escolhidas para o desenvolvimento do turismo de modo a assegurar a sua sustentabilidade, e por outro lado deveria identificar a percentagem de desemprego que deveria ser resolvido mediante a criação de oportunidades de emprego na indústria do turismo.

Para poder garantir o sucesso no tempo do Plano foi necessário criar uma estrutura legal de apoio para o seu cumprimento e gestão efectiva, assim como desenvolver uma capacidade de promoção nacional e internacional que permitisse ao Panamá competir com as outras ofertas mundiais. Neste sentido, o Instituto de Turismo do Panamá encetou um processo de transformação institucional que resultou na actual base de desenvolvimento do Plano: (1) nova legislação turística, (2) nova abordagem na contratação de campanhas promocionais (3) novo espaço físico para a Autoridade do Turismo e (4) contemplação no Plano de uma série de factores que permitam criar os estímulos às actividades turísticas nas diferentes áreas do país.

O Plano possui, ainda, a capacidade de determinar as prioridades e todas as restantes condições para o desenvolvimento eficiente, sustentável e contínuo do serviço e da oferta turística do Panamá. Neste contexto e de acordo com Tourism&Leisure, (2008), o Plano solicitará à Administração Pública que inclua nos seus planos e orçamentos os fundos necessários para apoiar as directrizes do Plano, sobretudo em termos de gasto público em infra-estruturas a nível nacional. As propostas que constam do Plano serão apoiadas por uma Lei de Fomento ao Investimento Turístico supervisionada pelo Ministério de Economia e Finanças.

Processo Metodológico

A elaboração do Plano tem por base um processo metodológico integrado numa abordagem de sustentabilidade de mercado/produto turístico. A fase da análise foi constituída pelas seguintes etapas: (1) reconhecimento da situação de partida (2) avaliação da situação e (3) conclusões do diagnóstico e recomendações preliminares. À fase da análise seguiu-se a fase da formulação de estratégias e estabelecimento de acções tendo por base uma abordagem participativa de todos os principais actores turísticos do Panamá. Esta fase foi constituída pelas seguintes etapas: (4) planeamento estratégico e (5) plano de acções. O processo empregue no Plano encontra-se estruturado de forma a dar resposta às principais perguntas chave: (1) para quê? (2) o

quê? (3) para quem? (4) com que suporte? (5) como fazê-lo? (6) como geri-lo? (7) riscos e benefícios.

Na Tabela 2., identificam-se as principais questões, respostas e acções que suportam o processo em que o Plano se encontra estruturado.

Tabela 2. Processo em que o Plano se encontra estruturado

(1) para quê?	(2) o quê?	(3) para quem?	(4) com que suporte?	(5) como fazê-lo?	(6) como geri-lo?	(7) riscos e benefícios
Objectivos do Plano	Produtos e Destinos Turísticos	Comercialização e marketing	Condições para o desenvolvimento turístico	Plano de implementação	Organização e gestão, monitorização e avaliação	Riscos e benefícios do Plano
Objectivos Estratégicos Metas Estratégicas Política Turística do Panamá	Produtos Turísticos Destinos Turísticos	Mercados turísticos emissores Comercialização	Acessibilidade Distribuição Interna Serviços Básicos	Planos de investimentos Guia de implementação	Gestão Institucional Conta Satélite do Turismo	Riscos e benefícios

Fonte: Adaptado de Tourism&Leisure, (2008)

Da análise da presente Tabela pode-se concluir que a metodologia que suporta o Plano se encontra ancorada em mais variáveis do que as sugeridos pela literatura e que o Plano pretende responder a mais questões do que as que, normalmente, se apresentam num processo de planeamento estratégico em turismo.

Plano

O Plano é suportado pela visão do Estado do Panamá: que pretende o desenvolvimento económico através do turismo com o objectivo de alcançar uma mais equitativa distribuição das receitas geradas pela actividade turística.

Neste contexto foi definido como objectivo central do Plano alcançar um turismo sustentável e ordenado que contribua para a geração de riqueza no País, através da definição de um conjunto de objectivos: (1) objectivos do País; (2) objectivos Institucionais e (3) objectivos de Produto e Mercado, e metas estratégicas que passam

pelo (1) aumento da estada média, (2) crescimento do número de pernoitas, (3) aumento do emprego; e (4) crescimento contributo turismo para o PIB.

No campo dos produtos e destinos turísticos o Plano identifica doze produtos turísticos chave para desenvolver: (1) turismo de negócios (MICE), (2) turismo de *shopping*, (3) turismo de sol e praia, (4) turismo de cruzeiros, (5) ecoturismo, (6) turismo activo/aventura, (7) turismo náutico e de pequenos cruzeiros, (8) turismo de pesca desportiva, (9) turismo de *wellness*/médico, (10) turismo científico, (11) turismo cultural/comunitário e (12) agroturismo. De acordo com o Plano (Tourism&Leisure, 2008), os produtos sol e praia e ecoturismo são os que poderão apresentar uma maior evolução, especialmente após 2014. Os produtos náuticos estarão no mercado no período de 2014 - 2020. Ainda de acordo com a mesma fonte, em 2020, espera-se que se tenha produzido uma mudança notória no *mix* de produtos turísticos do Panamá.

No contexto dos destinos turísticos foram definidas oito regiões com vinte e seis destinos turísticos, cada um com uma carteira de produtos própria ajustada em função da qualidade dos recursos e da tendência da procura. A identificação dos destinos turísticos teve por base a observação das seguintes variáveis: (1) situação do destino, (2) viabilidade da procura e (3) viabilidade do mercado.

A estratégia de comercialização orienta a realização de planos de marketing ao nível nacional e internacional focalizados em: (1) mercados chave (2) mercados de oportunidade e (3) mercados de aposta (estes em duas etapas: 2008-2014 e 2014-2020).

No contexto da criação de condições para o desenvolvimento o Plano, este pressupõe a criação de uma estratégia de acessibilidade e distribuição interna dos fluxos turísticos.

De acordo com Tourism&Leisure (2008), e no contexto da implementação do Plano, este articula vinte e um programas divididos em setenta e dois subprogramas de actuação. Os programas foram priorizados de acordo com o seu contributo para a viabilidade do Plano: alcance dos objectivos e consolidação dos produtos. Assim, os Planos de investimentos foram divididos em programas de: (1) prioridade máxima, (2) alta prioridade, (3) prioridade chave e (4) prioridade para a segunda fase ou de

oportunidade. De suporte à implementação do Plano, existe um guia de implementação³ que se traduz num documento, parte integrante do Plano.

No que diz respeito à organização, gestão, monitorização e avaliação do Plano e para uma efectiva gestão institucional, o Plano propõe um esquema matricial da Autoridade Turística do Panamá (ATP), bem como três estratégias a seguir: (1) estratégia institucional, (2) estratégias de fomento do desenvolvimento e (3) estratégias transversais para a sustentabilidade. A conta satélite do turismo do Panamá surge como um instrumento central de gestão, monitorização e avaliação do Plano.

No contexto dos benefícios e riscos do Plano, entende-se que o Plano contribui para a optimização da gestão baseada numa melhoria das condições de vida da população e o respeito pelo meio ambiente. Os principais benefícios apresentados pelo Plano traduzem-se em benefícios ambientais, sócio-culturais e institucionais. O Plano apresenta, também, indicadores que suportam a viabilidade económico-financeira. Os riscos associados à implementação do Plano encontram-se apresentados em cinco cenários, dois relacionados com o desenvolvimento do *mix* dos produtos e os outros três restantes cenários relacionados com os problemas de gestão. De acordo com Tourism&Leisure (2008), os riscos ocasionados pelos problemas de gestão são aqueles que geram impactos e perdas de oportunidade mais profundas.

5. Contributos e Conclusões

Em resultado da pesquisa realizada e objecto de apresentação neste artigo importa compreender os contributos do *case study* para um melhor conhecimento dos modelos de planeamento e desenvolvimento estratégico do turismo em destinos turísticos, bem como a importância das políticas públicas e das fases que constituem o todo o Plano/processo.

³ É um instrumento orientado para o investimento e para o mercado, contendo informação através da sua documentação técnica para todos os actores do turismo que desejem otimizar as suas actividades

No que respeita ao Plano importa destacar as seguintes políticas (1) o desenvolvimento sustentável, (2) o funcionamento coordenado entre os actores do turismo, (3) a colaboração institucional, (4) a qualidade de vida dos residentes, (5) a redução da pobreza e (6) o turismo social e para todos, como os contributos que o *case study* apresenta e que se associam à construção de um plano de desenvolvimento turístico para um destino.

No entanto, uma análise mais fina permite verificar que o Plano incorpora outros aspectos inovadores nomeadamente: (1) na definição das políticas, (2) na capacidade de provocar transformações institucionais, (3) na competência de definir as prioridades e as condições necessárias para o desenvolvimento eficiente, sustentável e contínuo do serviço e da oferta turística e (4) no suporte orçamental.

Por outro lado, na sua metodologia, a análise diagnóstica é inovadora na medida em que, no momento do reconhecimento da situação de partida, contempla aspectos como (1) a revisão de planos e estudos prévios, (2) a revisão de estudos e documentos e a (3) a revisão das estatísticas do turismo. Por outro lado, na etapa da avaliação da situação, realiza (1) análise institucional e legal, (2) análise da procura, (3) análise da oferta e (4) análise de acessibilidade e infra-estruturas.

Termina a fase das conclusões do diagnóstico e recomendações preliminares com (1) análise competitiva do destino e com (2) análise SWOT, enquadrando-a: no ordenamento e desenvolvimento de destinos, mercados e procura e aspectos institucionais, e termina (3) com a identificação das linhas estratégicas de desenvolvimento turístico.

Na fase da formulação de estratégias e estabelecimento de acções tendo por base uma abordagem participativa de todos os principais actores turísticos, o Plano apresenta as seguintes etapas: planeamento estratégico e plano de acções. Neste contexto importa destacar como inovador: (1) a validação dos modelos de desenvolvimento institucional, (2) a validação das estratégias e dos programas suportados pela visão e pela estratégia nacional de turismo sustentável e (3) as análises de viabilidade: técnica, social, ambiental, económica e institucional. A Conta Satélite do Turismo desempenha nesta fase um papel fundamental como fonte de informação estatística nacional.

Por último, a novidade que mais se destaca neste Plano é a que se prende com o facto de o processo empregue no Plano se encontrar estruturado de forma a dar resposta às seguintes perguntas chave: (1) para quê? (2) o quê? (3) para quem? (4) com que suporte? (5) como fazê-lo? (6) como geri-lo? (7) riscos e benefícios, inovando em relação à revisão de literatura que apresenta, no processo integrado de planeamento estratégico em turismo, a necessidade de apenas a responder às seguintes questões: (1) para onde se deseja ir? (2) como se vai lá chegar? e (3) como se sabe que se está a chegar lá?

Neste contexto, os resultados desta pesquisa tendo por base o *case study* do Panamá, permite cumprir os objectivos centrais do projecto de investigação, bem dar um contributo para os responsáveis pelo planeamento e desenvolvimento do turismo dos destinos turísticos, conduzindo-os a uma melhor compreensão de todo o processo de planeamento e a uma identificação de políticas públicas capazes de desenhar planos de desenvolvimento do turismo que permitam gerar a sustentabilidade e a competitividade do destino.

Por outro lado, esta pesquisa contribui para reforçar a compreensão de que estes planos devem contribuir para a criação de riqueza local num quadro de referência ambiental, económico e sócio-cultural.

A identificação das fases do processo de planeamento e as questões que se desejam ver respondidas pode permitir aos responsáveis pelo planeamento do destino um melhor desenvolvimento turístico, de acordo com a capacidade de carga, tendo por base os tipos de turismo identificados, os atractivos turísticos existentes e a desenvolver, por forma a captar mais visitas, gerar mais receitas e a conduzir à repetição da visita e à recomendação do destino.

A permanente avaliação da implementação do Plano deverá dar origem à criação de indicadores que permitam gerir o destino e avaliar a sua viabilidade.

Outro dos contributos desta investigação prende-se, também, com a relevância da gestão do destino, especialmente no que diz respeito ao modelo de gestão e à efectiva gestão do

plano. Neste contexto, importa ainda referir a importância da definição do modelo de financiamento, pela sua relevância ao nível da gestão total do destino, mas também pela sua importância ao nível dos interesses dos *stakeholders*.

Como conclusão do presente artigo refere-se a importância deste estudo de investigação aplicada, que para além de contribuir para um melhor conhecimento do planeamento estratégico em destinos turísticos permitirá contribuir para criar a base de um projecto mais extenso que será um observatório de boas práticas ao nível do planeamento estratégico de destinos turísticos.

Referências Bibliográficas

- BYARS, L. L. (1984). *Strategic Management: Planning and Implementation*, Harper & Row, New York.
- CUNHA, L. (1997). *Economia e Política do Turismo*. Mcaraw-Hill, Portugal.
- DIRECÇÃO GERAL DO TURISMO (2002). *Turismo em Portugal: Política, Estratégia e Instrumentos de Intervenção*. DGT, Ministério da Economia, Portugal.
- DYE, T. (1992). *Understanding Public Policy*, 7th edn, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- EDGELL, D. L. (1990). *Charting a Course for International Travel*. Washington DC: U. S. Travel and Tourism Administration.
- European Tourism Forum (2007). *Gestão Sustentável dos Destinos Turísticos*, Algarve, Portugal.
- EVANS, M. R., FOX, J. B. e JOHNSON, R. B. (1995). Identifying competitive strategies for successful tourism development. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 3(1), 37-45.
- FERREIRA, L. (2004). *Planeamento Estratégico em Turismo – O Caso da Albufeira de Castelo do Bode*, Tese de Doutoramento, Universidade de Santiago de Compostela.
- FERREIRA, L. (2005). Estudo Analítico das Variáveis da Macro Envolvente de um Destino Turístico. *Revista Téckne – Estudos Politécnicos do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave*, n.º 4, Vol. II, pp. 135-147.
- FERREIRA, L. (2008). Políticas Públicas e Desenvolvimento do Turismo: análise de modelos de planeamento estratégico de destinos turísticos, *Working Paper*, ISCET/CIIC, Porto.

- FINN, A. e ERDEM, T. (1995). The economic impact of a mega-multi-mall. Estimation issues in the case of West Edmonton Mall, *Tourism Management*, Vol.16 No.5, pp.367-373.
- GRAY, B. (1989) *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, Jossey-Bass, San Francisco.
- GUNN, C. (1977). Industry pragmatism vs tourism planning, *Leisure Sciences*, 1 (1): 85-94.
- GUNN, C. (1994). *Tourism Planning*, 3rd ed., Taylor & Francis, Washington.
- HALL, C. M. (1994). *Tourism and Politics: Policy, Power and Place*, John Wiley, Chichester.
- HALL, C. M. (1998). *Tourism: Development, Dimensions and Issues*, 3rd ed., Addison Wesley Longman, South Melbourne.
- HALL, C. M. (2000). The integrated tourism planning process: dealing with interdependence. In: Hall, C. M. (Ed.). *Tourism Planning Policies Processes and Relationships*. England, Pearson Education Limited.
- HALL, C. M. e JENKINS, J. M. (1995). *Tourism and Public Policy*, Routledge, London.
- HALL, C. M. e MCARTHUR, S. (1996). Strategic planning: integrating people and places through participation, in C. M. Hall and S. McArthur (eds), *Heritage Management in Australia and New Zealand: The Human Dimension*, Oxford University Press, Melbourne, 22-36.
- HALL, C. M. e MCARTHUR, S. (1998). *Integrated Heritage Management*, Stationery Office, London.
- HALL, P. (1982). *Urban and Regional Planning*, 2nd ed, Penguin, Harmondsworth.
- HASSAN, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38 (February), 239-245.
- HEATH, E. e WALL, G. (1992). *Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach*, John Wiley & Sons, New York.
- HERBIG, P. e O'HARA, B. (1997). Ecotourism: a guide for marketers, *European Business Review*, 97(5), pp. 231-236.
- HOGWOOD, B. e GUNN, L. (1984). *Policy Analysis for the Real World*, Oxford University Press, Oxford.
- HOLLICK, M. (1993). *An Introduction to Project Evaluation*, Longman Cheshire, South Melbourne.

- HOLLOWAY, J. C., (1994). *The Business of Tourism*, London, Pitman Publishing, 4ª Edição.
- IGNARRA, L. R., (1999). *Fundamentos do Turismo*, S. Paulo, Pioneira.
- INSKEEP, E. (1991). *Tourism planning: An integrated and sustainable development approach*: New York: Van Nostrand Reinhold.
- JAYAWARDENA, C. (2002). *Mastering Caribbean tourism*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(2), pp.88-93.
- LICKORISH, L. J., JEFFERSON, A., BODLENDER, J. e JENKINS, C. L. (1991). *Development Tourism Destinations: Policies and Perspectives*, Longman, Harlow.
- LONG, P. T. (1995). *Casino gaming in the Unit States: 1994 status and implications*, *Tourism Management*, Vol.16, No.3, pp.189-197.
- LOVERSEED, H. (1995). *Market segments: gambling tourism in North America*, *Travel and Tourism Analyst*, No.3, pp.40-53.
- LUI, J. C., P. J. SHELDON, e T. VAR (1987). *Resident Perception of the Environmental Impacts of Tourism*. *Annals of Tourism Research*, 14: 17-37.
- MATHIESON, A. e WALL, G., (1996). *Tourism – economic, physical and social impacts*, London, Longman.
- MINGS, R. C. e CHULIKPONGSE, S. (1994). *Tourism in far southern Thailand: a geographical perspective*, *Tourism Recreation Research*, Vol. 19 No. 1, pp: 25-31.
- MUÑOZ, A. (1996). *El Turismo como Factor de Desarrollo*. In: Muñoz. A. e Mir. V.(Eds). *Introducción a la Economía del Turismo en España*. Madrid, Editorial Civitas, pp. 19-43.
- MURPHY, P. E. (1981). *Tourism: A Community Approach*, Methuen, New York.
- MURPHY, P. E. (1985). *Tourism: A Community Approach*, Methuen, New York.
- NAVARRO, G. (2000). *Nuevas Estrategias del Turismo*. In: Navarro, G. (ed.). *Seminário - Novas Estratégias para Turismo*. Porto, AEP – Associação Empresarial de Portugal, pp. 193 – 196.
- NICKERSON, N. (1995). *Tourism and gambling content analysis*, *Annals of Tourism Research*, Vol.22. No.1, pp.53-66.
- OCDE (1980). *L’impact du tourisme sur l’environnement*. Paris, Versión española de F.Pichot y J.R.Rapado: *La fiscalidad y el medio ambiente. Políticas complementarias*. Madrid, coedición OCDE/ Ediciones Mundi-Prensa.
- OLIVEIRA, A. (2000). *Turismo e desenvolvimento – Planejamento e organização*. 2ª Edição. Editora Atlas S.A, São Paulo.

- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO, (2000). Tendências de evolução aos níveis mundial, europeu e nacional. Porto, Associação Empresarial de Portugal.
- PEARCE, D. (1995). *Tourism Today: A geographical analysis*, the second edition, London: Longman Scientific & Technical.
- PEARCE, D. G. (1989). *Tourist Development*, London: Longman, second edition.
- PERRET, J e TEYSSANSIER, J. (2001). Quelques propositions pour piloter le tourisme durable dans les territoires et les entreprises. Seminário de Investigação em Turismo, Escola de Turismo do Estoril.
- RITCHIE, B. e CROUCH, G. (2000). Special Issues on the Competitive Destination. *Tourism Management* (21) 1.
- RUSHMANN, D. (1999). *Turismo e planeamento sustentável – a protecção do meio ambiente*. 5ª Edição. Papirus Editora.
- SPANN, R. N. (1979). *Government Administration in Australia*, George Allen and Unwin, Sydney.
- TIMOTHY, D. J. e BUTLER, R. W. (1995). Cross-border shopping: a North American perspective, *Annals of Tourism Research*, Vol.22. No.1, pp.16-34.
- Tourism&Leisure, (2008), *Plan Maestro de Desarrollo Turístico Sostenible, 2007-2020*, Panamá.
- UNWTO, (2007). *World Tourism Barometer*, volume 7, nº1. Disponível em <http://www.world-tourism.org/>. [Consultado em 22-01-2009].
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (The Brundtland Report) (1987). *Our Common Future*, Oxford University Press, London.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (2008). *El Turismo Mundial en 2007*. [Em linha]. Disponível em <http://www.world-tourism.org/>. [Consultado em 15-04-2008].
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (2007). *El Turismo Mundial en 2006*. [Em linha]. Disponível em <http://www.world-tourism.org/>. [Consultado em 20-04-2007].
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (2003). *El Turismo Mundial en 2002: Mejor de lo previsto*. [Em linha]. Disponível em <http://www.world-tourism.org/>. [Consultado em 10-03-2003].
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (2001). *Home Page*. [Em Linha]. Disponível em <http://www.world-tourism.org/>. [Consultado em 02-05-2001].
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (1993). *Sustainable Tourism: Guide for local planners*. Madrid. Tourism and the Environmental Publication.

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