
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PROCESSO DE PLANEAMENTO TURÍSTICO – UMA PERSPECTIVA TEÓRICA

Jorge Umbelino¹
Ericka Amorim²

¹ Doutor em Geografia e Planeamento Regional – UNL. Email: j.umbelino@fcsh.unl.pt

² Doutoranda em Geografia e Planeamento Regional - UNL. Email: erickaaa@msn.com

Recebido em 18/11/2009

Aprovado em 27/05/2010

RESUMO

O planeamento é fundamental para assegurar a competitividade e sustentabilidade dos destinos turísticos. Entretanto, os benefícios do planeamento nos campos ambiental, sócio-económico e cultural somente são alcançados quando o processo de planeamento é implementado de forma adequada. Para tanto, há a necessidade de compreender a estrutura organizacional do Planeamento Turístico, assim como identificar e analisar as funções inerentes ao papel do planeador, o que constitui o principal objectivo deste artigo. Trata-se de uma abordagem teórica que termina por enumerar as principais funções do planeador turístico.

PALAVRAS-CHAVE: Planeamento turístico; Gestão estratégica; Funções de planeamento.

ABSTRACT

Planning is fundamental for assure tourism destinations competitiveness and sustainability. However, the planning benefits in the natural, social, economic and cultural environment only are achieved when planning is implemented of adequate form. So, there is the need of understand the organizational structure of the Tourism Planning, as well as identify and analyze the inherent functions of the planner, what consist the aim of this article. This theoretical approach enumerates the most important functions of the tourism planner.

KEY-WORDS: Tourism Planning; Strategic Management; Planning Functions.

Observação: Mantido texto original do artigo no idioma português de Portugal.

1. INTRODUÇÃO

Factos e evidências apontam já haver grande reconhecimento no campo empresarial e governamental acerca dos benefícios do planeamento para o aumento da competitividade, sustentabilidade e alcance dos objectivos institucionais. O que há pouco tempo era um “luxo” das grandes organizações, hoje representa uma necessidade para enfrentar o cada vez mais complexo, competitivo e exigente mercado. Planear passa a ser um factor-chave para atingir objectivos e metas e, em muitos casos, para manter-se, ou mesmo sobreviver, no mercado.

Diante de crises financeiras e sociais (envolvendo desde questões religiosas a questões ligadas ao terrorismo e pandemia de gripe) que afectam com gravidade a economia mundial, é, sobretudo, verificado um declínio económico que penaliza nomeadamente o turismo. Apesar de representar um sector sólido e até agora crescente, o turismo é igualmente um sector muito competitivo. E o que fazer para manter-se no mercado diante deste cenário?

Este artigo é parte da investigação teórica para uma tese de doutoramento em turismo, que tem como objectivo principal relacionar as funções de planeamento turístico ao nível local com a formação superior em turismo, de forma a conhecer os níveis de interacção entre Escola - Destino, bem como a capacidade de actuação dos profissionais formados para exercerem funções de planeamento.

O principal objectivo deste artigo é analisar, através de uma discussão teórica, os principais componentes da organização do processo de planeamento e, posteriormente, apresentar as atribuições fundamentais da figura do planeador turístico.

Foram recolhidas informações em documentos científicos e em textos publicados por organismos oficiais, recolhidos no âmbito nacional e internacional. A discussão destes conteúdos permitirá que, no desenvolvimento da tese a ser elaborada, sejam analisados a gestão e o planeamento do turismo em Portugal, contribuindo de forma significativa para o alcance do objectivo geral da tese, que é o de relacionar a efectivação do planeamento na escala local e a formação dos profissionais que o exerce.

2. A IMPORTÂNCIA DO PLANEAMENTO TURÍSTICO

O planeamento é hoje reconhecido como actividade determinante para o sucesso e sustentabilidade dos destinos turísticos. Entretanto, na prática, apesar de o planeamento ser extremamente necessário para o turismo, proporcionando diversos benefícios e constituindo um instrumento imprescindível na gestão com base no modelo de sustentabilidade, muitos destinos ainda não implementam um processo de gestão e planeamento do turismo ou fazem-no de forma inadequada.

O primeiro passo de qualquer processo de gestão é o planeamento e a gestão do planeamento é o primeiro estágio para a tomada de decisão (MURPHY e MURPHY, 2004: p.86).

Carvalho Jr. (2002, p.1) define planeamento como “um esforço para dirigir a energia humana, objectivando uma finalidade racionalmente predeterminada, ou seja, representa uma ação coordenada de esforços para atingir um determinado objectivo” e, para que seja alcançado, de facto, “é necessário que os agentes sociais façam diagnósticos e previsões, procedam a acompanhamentos

e avaliações, e construam cenários sobre o presente e o futuro com base na reflexão sobre o passado, nas experiências presentes e nas expectativas de futuro”.

Planear envolve reflectir previamente sobre a realidade, de forma a assegurar o alcance dos objectivos pré-estabelecidos. Essa reflexão, no entanto, pressupõe a aplicação de um conhecimento científico para resolver os problemas e assegurar que os objectivos e metas serão atingidos (UNCRD, 2002: p. 52).

O turismo, por se organizar em torno de diversos sectores, é uma actividade principalmente planeada pelo sector público, ainda que com a participação do sector privado e da comunidade. O nível de intervenção pública varia conforme a importância do turismo para a economia de um país (COOPER et al, 2001).

A participação pública assume, assim, novos contornos face à necessidade de reduzir custos, de planear de forma mais pragmática, de garantir o estreitamento das relações entre o sector público e as organizações privadas e de planear num novo contexto mundial, mais informado e mais democrático (COSTA, 1996).

Inskeep (1993) sublinha, ainda, que o planeamento turístico visa o benefício da comunidade e que esta também deve estar envolvida no planeamento e desenvolvimento de locais turísticos. A população residente conhece melhor a localidade e a organização da sociedade e pode, por isso, dar um contributo positivo para o desenvolvimento do turismo na região (WTO, 1998).

Além disso, o planeamento é responsável por assegurar que é levado em consideração não apenas a satisfação dos turistas, mas sim a de todos os envolvidos, nomeadamente a da população residente (GUNN e VAR, 2002: p.16).

O processo de planeamento do turismo reflecte o uso racional do território e dos recursos, traduzindo o crescente interesse em controlar os impactos da actividade (VERA, PALOMEQUE, MARCHENA e ANTON, 1997). O espaço não tem apenas dimensão territorial e física, mas também importância demográfica, económica, social, cultural e, por isso, o ordenamento do território afecta o espaço e influencia a distribuição e a forma de organização das actividades nele implantadas (VIEIRA, 2007).

Para Fonseca e Ramos (2006), o desenvolvimento territorial apresenta-se perante uma nova realidade que exige respostas mais eficazes por parte dos instrumentos de planeamento vigentes, a fim de que sejam assegurados o desenvolvimento económico e social sustentável. Os autores defendem a reformulação do conceito do planeamento convencional, utilizando uma visão estratégica capaz de responder às complexidades dos fenómenos indutores de incertezas e de mutações aceleradas.

3. A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PROCESSO DE PLANEAMENTO TURÍSTICO

O turismo é composto por três dimensões (VALLS, 2006: p. 100): a dimensão operacional, que envolve a prestação dos serviços; a dimensão de suporte, que sustenta os operacionais, constitui em processos intermediários entre estes e os estruturais; e a dimensão estrutural, que afecta as decisões estratégicas, envolvendo os dirigentes e o conjunto da organização o que, no caso dos destinos, se consubstancia em processos estruturais relativos ao consenso e às decisões estratégicas em matéria de marketing, de recursos humanos, de tecnologias, de logística, de construção ou de planeamento dos recursos financeiros.

Na dimensão estrutural inclui-se o processo de planeamento, o que, por sua vez, depende do reconhecimento e da articulação de outras três dimensões (CARVALHO JR, 2002):

1. Técnica: visa o acesso a informações e conhecimentos multidisciplinares para a elaboração de diagnósticos e prognósticos, formulação e implementação de planos e programas; as funções de planeamento são ligadas ao desenvolvimento e promoção de produtos turísticos, integrando e articulando os recursos locais e desenvolvimento e dinamização do turismo local. (IQF, 2005);

2. Financeira: garante a execução das acções planeadas ao nível técnico;

3. Política: envolve a escolha de alternativas, uma vez que planear é um acto político que implica tomar decisões sobre acções presentes e futuras; sendo o Planeamento uma actividade eminentemente política (Henriques, 2003 citando GUNN, 1988; CARVALHO JR., 2002: 2), deverá ser estratégico e integrador, orientado para a acção, proactivo e contínuo, não sendo, portanto, uma mera elaboração de planos.

A informação relativa ao passado e ao presente são os alicerces para o planeamento (pensar para o futuro), já que este processo tem bases racionais. Pensar no futuro envolve incertezas e, conseqüentemente, riscos e, quanto mais informações seguras sejam reunidas e analisadas, menor risco envolverá o processo. As instituições de investigação surgem, então, como importante fonte de informações e apoio à tomada de decisão, fornecendo dados estatísticos, indicadores, índices, textos analíticos, etc., fundamentais para a elaboração de diagnósticos, prognósticos e montagem de cenários (CARVALHO JR., 2002: 3).

As instituições de investigação são, então, imprescindíveis para a produção de insumos confiáveis, na medida em que actuem de forma transparente, democrática, com credibilidade social e constituída por um conceituado quadro técnico (CARVALHO JR., 2002: p. 3).

Levando a discussão para outra perspectiva, a distinção entre planeamento estratégico e operacional evidencia que cabe à vertente estratégica a tomada de decisão e à vertente operacional a parte prática do planeamento, incluindo decisões estratégicas também, já que o planeamento dará origem a um plano que, conseqüentemente, inclui estratégias elaboradas a partir de informações previamente recolhidas.

Assim, o planeamento estratégico nos destinos turísticos refere-se à posição política do processo, de tomada de decisão, enquanto que a posição operacional refere-se à parte prática do planeamento, com levantamento de informações, elaboração e implementação de planos de desenvolvimento turístico, contendo, entretanto, aspectos estratégicos.

O planeamento estratégico do desenvolvimento turístico permite (VIEIRA, 2007, p. 50-51):

1. Apoiar o pensamento estratégico, orientando o destino turístico para alcançar a sua missão e objectivos estratégicos;
2. Apoiar a gestão estratégica;
3. Obrigar a uma reflexão estratégica sobre o destino turístico e a sua envolvente e enquadrar as alterações que no decurso do tempo se vão verificando;
4. Obrigar a uma abordagem sistémica dos vários planos estratégicos, unificando as decisões e o esforço da organização;
5. Mobilizar a estrutura administrativa para a missão e a visão de uma forma proactiva;
6. Envolver toda a estrutura no mesmo processo e com os mesmos objectivos;
7. Proporcionar meios de controlo e avaliação permanente da evolução dos vários planos estratégicos (marketing, formação, etc.);
8. Definir objectivos estratégicos, financeiros ou outros, sempre temporizados e quantificados de forma a possibilitarem a avaliação do seu cumprimento e do desempenho dos responsáveis por esse cumprimento;
9. Definir uma estratégia de diferenciação abrangente (mais do que apenas a diferenciação do produto turístico compósito) e dos padrões de acção que a definem quanto ao posicionamento no mercado, no confronto com a concorrência, às relações com os clientes e os fornecedores, à expansão de produtos e serviços, etc;

Entretanto, apesar de reconhecida a necessidade do planeamento estratégico em turismo, a verdade é que à escala mundial, apenas 56% dos projectos e planos estratégicos elaborados chegam a ser implementados e isso deve-se principalmente (VALLS, 2006: 62 citando UNWTO, 1994): ao custo elevado do processo de planeamento estratégico; à harmonização dos interesses de todos os actores envolvidos; à percepção subjectiva dos níveis de desenvolvimento por parte dos envolvidos; às condições particulares de cada destino e de cada empresa que desencadeiam contextos que distorcem, em muitos casos, os critérios de planeamento; ao comodismo da inércia do não-planeamento.

Outro impasse à efectivação do processo é que o planeamento estratégico local tem a necessidade de equilibrar, ao máximo, o carácter político e técnico uma vez que um plano mais aproximado do contexto técnico pode ser inviável por não contemplar as necessidades das diferentes vertentes. No entanto, um plano essencialmente político pode agradar a um nível elevado, mas não possibilitar que os objectivos de desenvolvimento possam vir a ser atingidos (REZENDE e CASTRO, 2005: 13).

Neste novo contexto, em que o planeamento tem evoluído de uma vertente tradicional, estática e fragmentada, para uma vertente estratégica, processual e sistémica (Gunn, 1988), acrescentando valor à competitividade e sustentabilidade dos destinos, tem surgido a necessidade de compreender em que medida a formação dos técnicos em turismo tem acompanhado as exigências inerentes ao novo paradigma do planeamento turístico.

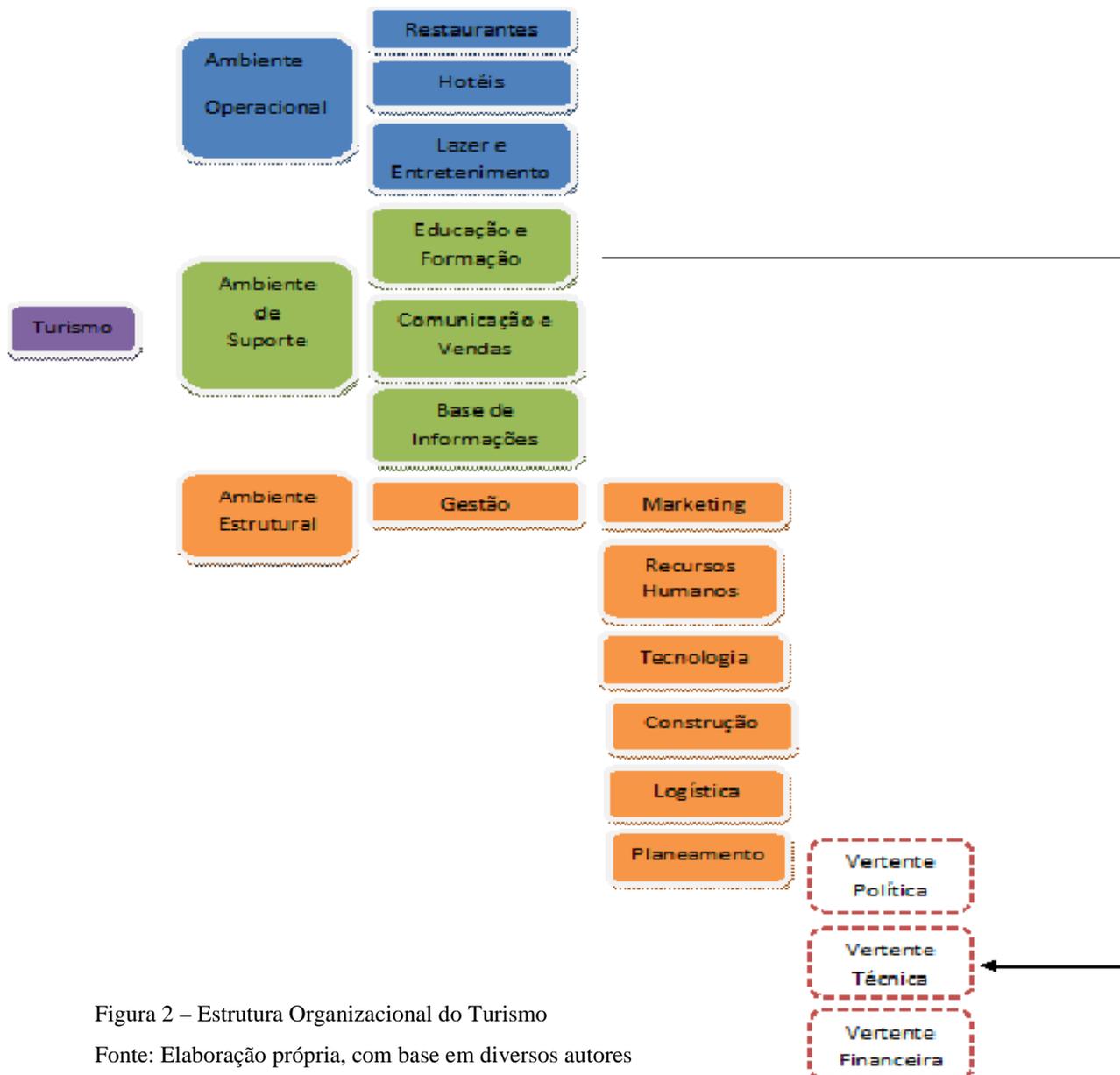


Figura 2 – Estrutura Organizacional do Turismo
 Fonte: Elaboração própria, com base em diversos autores

Numa tentativa de síntese, a Figura 2 converge as visões acima apresentadas, nas quais o turismo é composto pelas dimensões operacional, de suporte e estrutural, estando o planeamento dentro desta última. Nela é possível identificar o planeamento dentro da estrutura organizacional do turismo. Também se pode perceber, conforme apresentação a seguir, a relação entre a vertente técnica do planeamento (dimensão estrutural) e a educação e formação (dimensão de suporte).

O quadro 1 enumera algumas das principais variáveis que funcionam de parâmetro, no âmbito técnico e político, para aferir a efectivação do planeamento nos destinos turísticos.

QUADRO 1 – Variáveis de Avaliação do Processo de Planeamento Turístico

Dimensão Técnica
Equipe técnica com formação adequada
Elaboração de planos e projetos de desenvolvimento turístico
Planeamento a longo prazo
Levantamento e compilação de informações da localidade e do entorno – Inventário
Criação de dados estatísticos para dar suporte à investigação científica e tomada de decisão
Implementação dos planos e projetos de desenvolvimento turístico
Participação da comunidade nas decisões
Envolvimento das instituições e empresas nos processos de decisão
Análise sistêmica do destino turístico
Promoção e gestão da marca
Dimensão Política
Seleção do modelo de desenvolvimento a ser seguido
Leis e normas ligadas ao turismo
Prioridade do turismo na agenda governamental

Fonte: Elaboração própria, com base em diversos autores.

4. ABORDAGEM TÉCNICA DO PROCESSO DE PLANEAMENTO – PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO TURISMO

Para compreender as fases do processo de planeamento e, posteriormente, as funções associadas à esta actividade, é necessário que, anteriormente, seja esclarecido a quem pertence cada responsabilidade e o que compete fazer.

A responsabilidade do planeamento turístico, por parte do poder público, é esclarecida pela abordagem ao papel dos governos na defesa dos interesses da população residente. Como Ryan (2001) esclarece, o planeamento do turismo deve ser pró-activo e a participação governamental e da comunidade residente deve ser efectiva.

Sob essa perspectiva, o turismo, como uma actividade que tanto pode trazer benefícios quanto malefícios para uma determinada comunidade, deve depender, em alguma medida, de um maior ou menor grau de intervenção do poder público.

De acordo com a WTO (1998), entre as responsabilidades que o sector público deve assumir em prol do desenvolvimento do turismo destacam-se as seguintes: a política, o planeamento e a pesquisa; a oferta de infra-estruturas básicas; o desenvolvimento de algumas atracções turísticas; a gestão de alguns serviços e equipamentos; a gestão e a protecção do uso de ambientes protegidos; o fornecimento e o incentivo à educação e formação em turismo; e a implementação de algumas funções de marketing.

Contudo, estas responsabilidades variam se considerarmos os diferentes níveis governamentais, compreendendo os níveis nacional, regional e local (Lew, Hall e Williams, 2004: 617). Como salienta Ignarra (1991), entre as responsabilidades do sector público no âmbito local destacam-se as seguintes: a elaboração de planos, programas e projectos de âmbito municipal, o controlo de qualidade e a formação e aperfeiçoamento da mão-de-obra para o turismo.

Lew, Hall e Williams (2004: p. 618), entretanto, consideram como funções inerentes à política do turismo, no nível regional e local, a coordenação, o planeamento, a legislação, o apoio empresarial, o estímulo, a promoção, o turismo social e a protecção do interesse público.

No âmbito das políticas públicas, o planeamento é indissociável do acto político (HENRIQUES, 2003: p. 46; DIAS, 2003) e, no turismo, as políticas públicas envolvem, além do planeamento, o ordenamento de território, as políticas de desenvolvimento, dentre outros (ALMEIDA, 2006: p. 24). Além da importância estratégica e da característica decisiva para o planeamento, as políticas públicas acabam por exercer uma função categórica no contexto da sustentabilidade e da competitividade dos destinos.

O processo de planeamento está baseado na racionalidade e, portanto, na análise de informações concretas, tendo em vista assumir a direcção rumo à situação pretendida. Desta forma, por estar baseado na racionalidade, pressupõe-se a existência de um processo bem delineado e que seja executado por profissionais com formação adequada e com conhecimento do contexto a ser planeado.

Apesar da existência de diferentes premissas que dão base aos modelos de gestão do turismo (como o modelo de gestão e planeamento estratégico, a parceria dos sectores público e privado, a sustentabilidade, a participação da comunidade) e estas sofrerem variações consoante a realidade local ou regional, o planeamento do turismo segue um processo descrito de forma semelhante por diversos autores.

No sentido de racionalizar o processo de gestão e de tomada de decisão, é necessária a recolha e análise de informações, para que sejam criadas condições para decidir, de forma estratégica, como alcançar os objectivos e metas pretendidos.

De uma forma geral, o processo de elaboração do plano de desenvolvimento turístico é composto pelas seguintes fases (INSKEEP, 1991; ACERENZA, 2003, IGNARRA, 1991, BENI, 1998; COOPER et al, 2001; MARQUES, BISSIOLI, 2000; MOLINA, RODRIGUEZ, 2001): Diagnóstico, Prognóstico, Definição de objectivos e metas, Definição de estratégias, Avaliação e Recomendações, Implementação e Monitorização.

É importante frisar que, apesar de neste trabalho se apresentar e discutir o processo de elaboração do plano de desenvolvimento do turismo, este é considerado como envolvendo uma vertente estratégica e, portanto, como um processo muito mais abrangente do que a elaboração do plano físico.

Vale também destacar que a elaboração do plano não deve estar restrita às análises dos técnicos e à aprovação política, mas, diferente disso, deve estar assegurada a participação e a aprovação da comunidade e dos agentes locais.

É no ambiente de suporte e estrutural que estão os profissionais fora da linha operacional, como os da Administração Pública Setorial. Nos diferentes níveis territoriais, estes profissionais possuem distintas responsabilidades tal como a regulação, o ordenamento e planeamento, a gestão estratégica (incluindo os incentivos ao investimento), a promoção, a formação, a produção e prestação de informação.

O Instituto para Qualidade na Formação (IQF) (2005, p. 118-119) evidencia que há um conjunto de profissionais da Administração Pública capaz de viabilizar projetos turísticos integrados e sustentados sem um maior valor acrescentado para o desenvolvimento de um Turismo de maior qualidade.

O IQF (2005, p. 119) defende que o profissional do sector de turismo, de forma geral, deve ser capaz de criar serviços e produtos turísticos integrados com outros recursos onde estão inseridos, além de ser responsável por atividades como planeamento, concepção, desenvolvimento e promoção de produtos com interesse turístico, a fim de incrementar, fomentar e promover o turismo na região. O trabalho deste profissional deve estar articulado com outros profissionais que estejam ligados ao sector.

Ainda segundo o mesmo Instituto (IQF, 2005: p. 119), este profissional deverá reunir competências para desempenhar o papel de técnico de turismo e ser capaz de: analisar e compreender os mercados, identificando as tendências de evolução do mercado turístico nacional e internacional, novas motivações, novas necessidades, inovações no produto, estudo da viabilidade

de investimento em novos pacotes turísticos; definir e operacionalizar estratégias de marketing e promoção de produtos turísticos com reforço das competências em estratégia, marketing e vendas.

Devido à importância ao nível do desenvolvimento regional e local, este profissional deverá possuir conhecimentos acerca da economia local, Produtos e Serviços disponíveis ou a desenvolver, bem como nas áreas de marketing, política ambiental e de ordenamento de território, além de etnografia, história, cultura, património, ambiente e atividades culturais e artesanais locais (IQF, 2005: p. 119). A figura 3 reúne a abordagem de Carvalho Jr. (2002) acerca das dimensões do planeamento com a perspectiva de Valls (2006), na qual são apresentadas as principais funções em cada uma das dimensões que compõem o processo de planeamento.

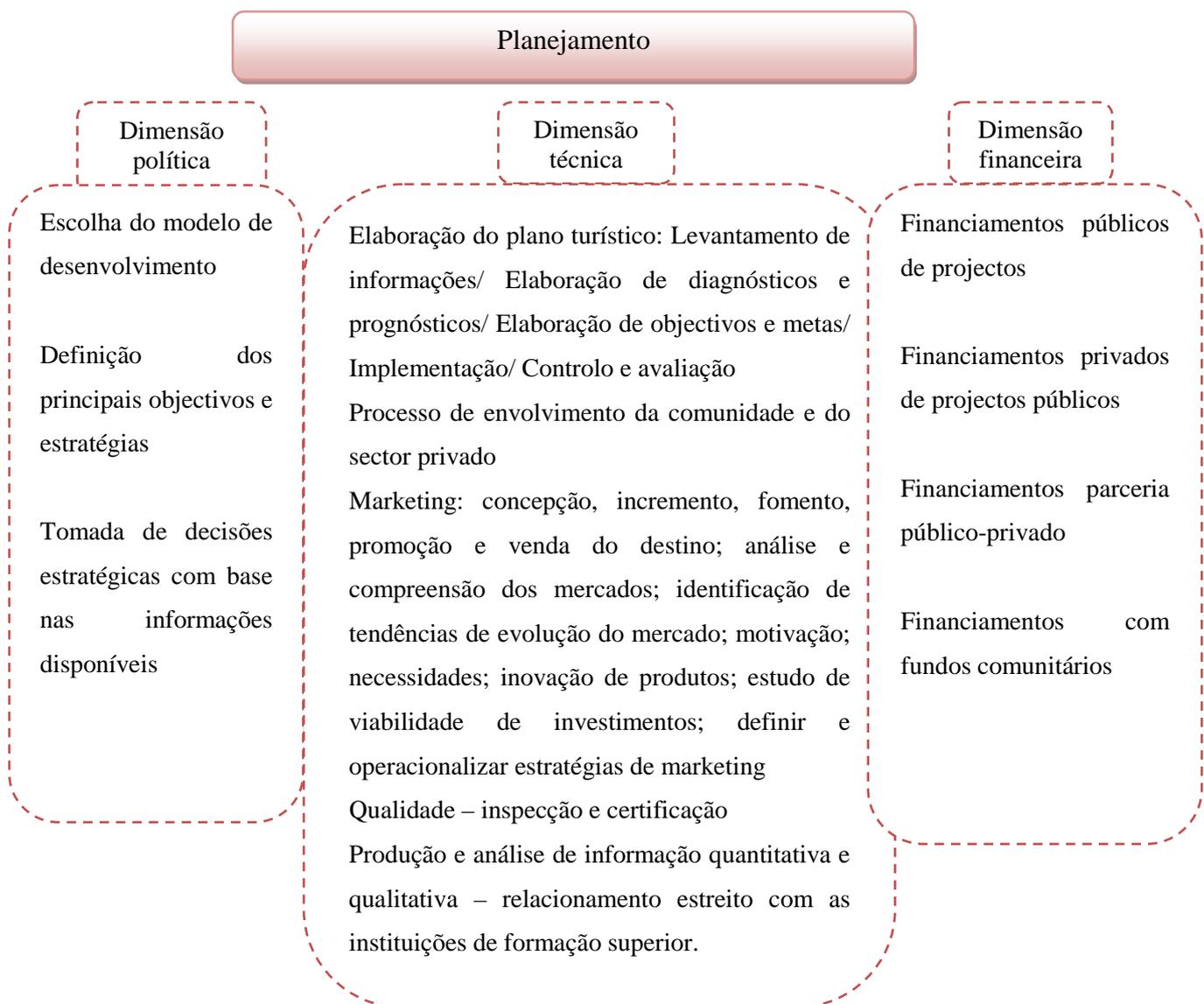


Figura 3 – Dimensão do processo de planeamento e suas principais atribuições

Fonte: Elaboração própria, com base em diversos autores.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A compreensão do processo de planeamento na perspectiva da estrutura operacional, bem como a identificação das principais funções relativas ao papel do planeador turístico contribuem para que o processo de planeamento seja implementado de forma mais adequada e termine por contribuir efectivamente para a competitividade e sustentabilidade dos destinos turísticos.

Para que o planeamento seja efectivo, os profissionais que executam devem estar envolvidos na sua configuração física (elaboração do plano turístico) assim como em questões de qualidade, de envolvimentos dos diversos actores no processo, produção e análise de informações e envolvimento com outras instituições produtoras de informação, dentre outras actividades.

Compreende-se, portanto, que o profissional de planeamento tem um conjunto de actividades inerentes à sua função que extravazam a ideia de que o planeador elabora e implementa um plano. Essa lógica contém uma ideia envolvente do ambiente teórico e desvaloriza um conjunto de actividades que viabilizam a “gestão pensada” e são, de facto, desempenhadas. Incluem-se, aqui, actividades desempenhadas antes do processo formal de elaboração do Plano de Desenvolvimento Turístico normalmente descrito, além de actividades desempenhadas durante e depois da fase de implementação.

Na continuidade desta investigação, estas funções serão analisadas conjuntamente com a formação dos profissionais responsáveis pelo planeamento turístico nos principais municípios turísticos de Portugal, a fim de possibilitar a análise da efectivação do planeamento nestes mesmos destinos.

5.REFERÊNCIAS

Almeida, E. M. C., 2006, *Planeamento Turístico – Proposta Metodológica para Municípios Brasileiros de pequena e Média Dimensão*, Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro.

Acerenza, M., 2003, *Administração do Turismo: Planejamento do Turismo: Planejamento e Direção*, Trad. Gabriela Rabuske Hendges, EDUSC, São Paulo.

Beni, M., 1998, *Análise Estrutural do Turismo*, 2ª edição, Ed. Senac, São Paulo.

Carvalho Jr., C., 2002, Informação, Planejamento e Instituições de Pesquisa, *Revista Bahia Análise e Dados*, Governo do Estado da Bahia, Secretaria do Planejamento, Ciência e Tecnologia.

Cooper, C.; Flethcher, J; Wanhill, S.; Gilbert, D.; Shepherd, R., 2001, *Turismo: Princípios e Prática*, Trad. Roberto Cataldo Costa, Porto Alegre, Bookman.

Costa, C., 1996, *Towards the Improvement of the Efficiency and Effectiveness of Tourism Planning and Development at the Regional Level. Planning, Organizations and Networks. The Case of Portugal*, Tese de doutorado, Universidade de Surrey.

- Dias, R., 2003, *Planejamento do Turismo - Política e Desenvolvimento do Turismo no Brasil*, Ed. Atlas, São Paulo.
- Fonseca, F.; Ramos, R., 2006, O planeamento estratégico de marketing territorial como instrumento fundamental para o aumento da competitividade e afirmação territorial: o caso de Almeida. *12º Congresso da APDR. Recursos, Ordenamento, Desenvolvimento*. Escola Superior de Tecnologia de Viseu, 15-17 de setembro de 2006.
- Gunn, C. A., 1988, *Tourism Planning*, 2ª edição, New York.
- Gunn, Clare A, Var, Turgut, 2002, *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*. Routledge, 4ª edição, New York.
- Henriques, C., 2004, *Turismo, Cidade e Cultura – Planeamento e Gestão Sustentável*, Lisboa, Verbo.
- Ignarra, L., 1991, *Planejamento Turístico Municipal - Um Modelo Brasileiro*, São Paulo, p. 42-43
- Inskeep, E., 1993, *National and Regional Planning, Methodologies and Case Studies*, Routledge, WTO.
- Instituto para a Qualidade na Formação – IQF, 2005, O Turismo em Portugal, *Estudos Sectoriais*, IQF.
- Lew, Alan A; Hall, Michael; Williams, Allan M., 2004, *Compêndio de Turismo*, tradução Luís Couceiro Feio, Ana André, Felipe Duarte, Fernanda Oliveira, Jorge Pinheiro e Joana Chaves, Instituto Piaget, Lisboa.
- Marques, M.; Bissoli, A., 2000, *Planejamento Turístico Municipal com Suporte em Sistemas de Informação*, Editora Futura, São Paulo.
- Molina, S.; Rodriguez, S., 2001, *Planejamento Integral do Turismo - Um Enfoque para a América Latina*, Trad. Carlos Valero, EDUSC, São Paulo.
- Murphy, Peter E.; Murphy, Ann E., 2004, *Strategic Management for Tourism Communities: Bridging the gaps*. Chanel View Publications.
- Rezende, D; Castor, B, 2005, *Planejamento Estratégico Municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Ryan, C., 2001, Equity, Management, Power Sharing and Sustainability – Issues of the New Tourism. *Tourism Management*. New Zealand: Pergamon, p. 17-26.
- United Nations Centre for Regional Development – UNCRD, 2002 *Regional Planning & Development*. Madurai Institute of Social Sciences, India.
- WTO - World Tourism Organization, 1998, *Guide for Local Authorities on Developing Sustainable Tourism*, WTO.
- Valls, J., 2006, *Gestão Integral de Destinos Turísticos Sustentáveis*, Trad. Cristiano Vasques e Liana Wang, Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Vera, F.; Palomeque, F. L.; Marchena, M. I.; Anton, S., 1997, *Análisis Territorial del Turismo*, Espanha, Ariel, s.a..
- Vieira, J. M., 2007, *Planeamento e Ordenamento Territorial do Turismo: uma Perspectiva Estratégica*, Lisboa, Verbo.