

# Turismo e Planeamento: A Continuidade ou a Auto-Destruição<sup>1</sup>

**Mónica Brito\***

*Doutoranda em Turismo na Universidade de Évora*

**Carlos Silva\*\***

*Doutorado em Sociologia pela Universidade de Évora*

## Resumo

Recusando a tese determinista de uma só via para o planeamento e desenvolvimento do turismo, argumentam os autores da necessidade de renovar as lógicas do processo de planeamento, nomeadamente através da identificação atempada das potencialidades e das fragilidades. Este processo deverá compreender uma atitude de concertação de interesses e de convergência de esforços, que viabilize o sucesso do processo turístico, de uma forma sustentada, transformando os recursos turísticos numa mais valia para as populações hospedeiras e para os visitantes.

## Abstract

Refusing the deterministic thesis which supports a one-way path to the tourism development and planning, the authors argue instead in favour of the need to rethink the sequence of the planning process through, namely, the up-to-date identification of both potentialities and threats. This process will involve a procedure which conveys interests and efforts aiming the tourism process's success in a sustained way, changing the tourism resources into a surplus value to both, host populations and visitors.

## Palavras-chave

Turismo, Planeamento, Mudança, Terceira-via.

## Keywords

Tourism, Planning, Change, Third-way.

---

\*Docente no Departamento de Sociologia da Universidade de Évora  
E-mail: [mbmb@uevora.pt](mailto:mbmb@uevora.pt)

\*\*Docente no Departamento de Sociologia da Universidade de Évora  
E-mail: [casilva@uevora.pt](mailto:casilva@uevora.pt)

<sup>1</sup> O presente documento é parte integrante de um projecto de investigação em curso. Uma palavra de gratidão à Mafalda Dourado que nos tem apoiado nos diferentes momentos do trabalho de investigação.

## 1. A essência da relação entre planeamento e turismo

O turismo, na sua dimensão universal, tem revelado as fragilidades características de um processo e de uma indústria cujas matérias-primas, para além de finitas, são, nalguns casos, não renováveis. A limitação e a incapacidade de renovação, neste contexto, não se aplicam somente aos bens tangíveis, mas também aos que, apesar da sua natureza intangível, são susceptíveis de ser adulterados e de sofrer mutações, na maioria dos casos irreversíveis.

A incapacidade humana para repor os recursos turísticos naturais e patrimoniais, cuja criação levou séculos, ou mesmo milénios, é pouco questionável, mas esta inabilidade também inviabiliza a reconstrução da identidade cultural de um povo que, pouco a pouco, foi sendo contaminada e deturpada pela invasão, não planeada e desorganizada, dos que comercializam e dos que consomem a diferença e a autenticidade.

A ideia de que o turismo pode conduzir à destruição do próprio turismo encontra, na realidade actual, algumas provas da sua veracidade. A existência de mecanismos de auto destruição podem, eventualmente, explicar a deformação da oferta turística de destinos que, outrora, encontraram, neste processo, o estímulo para o seu desenvolvimento.

O próprio ciclo de vida do produto turístico<sup>2</sup>, definido e faseado de acordo com a evidência empírica, pressupõe a pós-estagnação como a última das fases do processo, admitindo a existência de auto destruição do produto turístico, na maioria dos casos, e a dificuldade da sua recuperação. A *estabilização* e o *rejuvenescimento*, cenários de viabilização da continuidade, pressupõem a diminuição das pressões ambientais, sociais e económicas, através de acções de planeamento e de ordenamento do território por parte das autoridades públicas. O *declínio*, por seu lado, é um cenário de ruptura, que não permite nem a manutenção, nem a renovação do número de turistas, e pressupõe a

reconversão das infra-estruturas para outros fins (Butler, 1980).

A estandardização de cenários inerentes a esta tipologia evidencia o importante papel do planeamento na recuperação dos produtos que, através de um processo de saturação perdem, ou diminuem, a sua capacidade de atrair os potenciais turistas. No entanto, a manutenção e a valorização do património harmoniosamente aliadas a um conjunto de equipamentos e de infra-estruturas, podem contrariar a teorização sobre o Ciclo de Vida do Produto, prolongando, no espaço e no tempo, o seu valor e viabilizando, ao nível económico, social, ambiental e cultural, a continuidade da sua exploração.

Neste contexto, torna-se de fulcral importância um processo de planeamento que consiga promover a rentabilização dos recursos turísticos, de uma forma sustentada, transformando-os numa mais valia para as populações hospedeiras e para os visitantes, através da identificação atempada das potencialidades e das fragilidades, numa atitude de concertação de interesses e de convergência de esforços, que viabilize o sucesso.

A ausência de uma estratégia de operacionalização e de desenvolvimento para o turismo, ou a existência de um conjunto de medidas avulsas e parciais, pode, a curto prazo, favorecer alguns dos interventores no processo. No entanto, a médio e a longo prazo, o sistema turístico só é viável se, ao sucesso dos diversos actores, se sobrepuser o sucesso global, num contexto de equilíbrio social, cultural, ambiental e económico.

De acordo com Krippendorf (2002), acreditar na auto-regulação do jogo livre das forças de mercado é não só ingénuo, como perigoso: uma regulação do crescimento e do desenvolvimento do turismo é necessária. A questão que se coloca é o caminho que deverá seguir este processo de planeamento e as estratégias que deverá definir e operacionalizar.

De acordo com os registos históricos, a existência do turismo data das primeiras civilizações, mas foi após a Segunda Guerra

<sup>2</sup> A evidência empírica salienta que, de uma forma persistente, as vendas de um produto ou de indústria revelam, de uma forma padronizada, um comportamento faseado. Apesar de não existir, entre autores, um consenso quanto ao número de fases, as diferenças não são relevantes e é possível estabelecer um paralelismo entre elas. Butler (1980) aposta na existência de seis fases: 1ª fase - exploração; 2ª fase - envolvimento; 3ª fase - desenvolvimento; 4ª fase - consolidação; 5ª fase - estagnação; 6ª fase - pós-estagnação (estabilização, rejuvenescimento ou declínio).

Mundial que o concurso de um conjunto de factores conduziu a uma transformação radical no sector. A expansão acelerada da economia mundial, o aumento do rendimento das populações e o crescimento e melhoria dos sistemas de transporte e comunicação (estradas, vias férreas, aviões a jacto para passageiros) contribuíram, fortemente, para uma maior disponibilidade de tempo e de recursos para o lazer, gerando um crescente fluxo de viagens regionais e internacionais e incrementando, de forma acelerada, o sector do lazer e do turismo.

O maior impulso no planeamento turístico deu-se nas décadas de 40 e 50 surgindo, em França e em Espanha, os primeiros projectos nacionais turísticos, induzidos pela necessidade ditada pelo intenso crescimento da actividade. A partir da década de 60, a maioria dos países europeus começou a conceber planos nacionais de desenvolvimento turístico, tal como alguns planos de incidência regional (Hallal e Müller, 2004).

Em virtude do crescimento e complexidade da actividade turística, principalmente após a Segunda Guerra Mundial, o planeamento assume um papel cada vez mais relevante na organização da actividade turística. A intensidade e o ritmo de desenvolvimento do sector têm imposto a necessidade de organizar e de administrar no sentido da redução dos impactes negativos e da ampliação das suas mais valias. O planeamento surge então como uma resposta a esta exigência, na medida em que é um processo dinâmico, que define os objectivos e o caminho para os alcançar, num contexto de constante avaliação, que permite reagir, atempadamente, às mudanças internas e externas.

Estol e Albuquerque (citados em Ruschmann, 1999:84) entendem o planeamento como "Um processo que consiste em determinar os objectivos de trabalho, ordenar os recursos materiais e humanos disponíveis, determinar os métodos e as técnicas aplicáveis, estabelecer as formas de organização e expor com precisão todas as especificações necessárias para que a conduta das pessoas ou do grupo de pessoas que actuarão na execução dos trabalhos pretendidos seja racionalmente direccionada para alcançar os resultados pretendidos".

O planeamento é uma actividade estimulada por razões de ordem económica ou por motivos de natureza mais abrangente, tais como necessidades conjunturais, exigências de agências financiadoras, necessidade de administrar sustentavelmente os recursos escassos e finitos, entre outros. No caso concreto do turismo, Barretto (2001) salienta uma outra motivação: a necessidade de adequação entre o fluxo turístico e o núcleo receptor, de forma a satisfazer as expectativas dos visitantes, sem esquecer os direitos das populações hospedeiras, no que concerne aos aspectos urbanísticos, ecológicos e sociais.

No contexto turístico, Hall (2001) salienta que o planeamento não é uma panaceia para todos os problemas, podendo, no entanto, minimizar os impactes potencialmente negativos, maximizando os retornos e estimulando uma reacção mais positiva da comunidade local.

Apesar de algumas limitações, o planeamento revela-se primordial para a sustentabilidade do turismo, a médio e longo prazo, assumindo um papel fulcral na determinação e selecção de prioridades para a sua evolução harmoniosa, determinando os seus limites ideais, para que possa estimular, regular ou restringir a sua evolução. Ruschmann (1999) considera que o planeamento é fundamental e indispensável para o desenvolvimento turístico equilibrado e em harmonia com os recursos físicos, culturais e sociais das regiões receptoras, evitando, assim, que o turismo destrua as bases que o fazem existir.

Goeldner (2002:338, citado em Hallal e Müller, 2004) afirma que "o desenvolvimento do turismo deve ser guiado por uma política cuidadosamente planificada, construída a partir dos ideais e princípios de bem-estar e de felicidade humanos".

A ausência ou deficiência do planeamento tem para a actividade turística graves consequências, na maioria dos casos irreversíveis. O crescimento descontrolado, conducente à descaracterização e à perda de originalidade dos destinos turísticos, constitui um dos seus impactes mais negativos. Perante esta relação mórbida, o planeamento turístico constitui uma alternativa para a manutenção da atractividade dos locais turísticos, para a minimização dos impactes negativos na natureza e na

comunidade local, para a maximização dos efeitos positivos e para o enriquecimento da experiência dos turistas.

Um dos principais objectivos do planeamento, face ao exposto, é a promoção do desenvolvimento sustentável do turismo. Ruschmann (1999) defende que o planeamento do turismo sustentável surge como a forma de evitar a ocorrência de danos irreversíveis nos meios turísticos, minimizando os custos sociais para as populações hospedeiras e otimizando os benefícios do desenvolvimento turístico.

O planeamento sustentável promove um turismo *soft*, qualitativo, alternativo e responsável, que pressupõe uma visão administrativa moderna, com uma rendibilidade moderada, mas contínua no tempo, e com uma postura responsável face à envolvente social, ambiental e cultural.

Este processo deverá ocorrer mediante uma mudança de mentalidade da comunidade, que permita o desenvolvimento de uma visão a longo prazo. Simultaneamente, também nos turistas deverá ocorrer uma reciclagem de valores e atitudes, para que se estabeleça uma relação mais íntima com o local visitado, evitando assim, a sua degradação ambiental e a alteração negativa das condições de vida das comunidades receptoras.

De acordo com Krippendorf (2001), há que associar ao planeamento turístico uma mudança de mentalidade dos turistas, no sentido destes também percepcionarem, no turismo, um campo de aprendizagem e de experiências, uma forma de enriquecimento interior, de compreensão mútua, de solidariedade.

Neste contexto, o turismo pode ser visto não só como uma busca de prazeres e como uma fuga à realidade quotidiana, mas também como um desejo compartilhado e profundo de conhecer os outros, com a hipótese recíproca de se auto conhecer (Mckean, 1989). Face a estas perspectivas, a mudança de mentalidades de todos os intervenores no processo constitui a principal via para o desenvolvimento sustentável do turismo, devendo ser uma ferramenta de eleição do planeamento turístico.

O turismo é um fenómeno dimensional e pluriparticipado, em que a harmonia subsistémica é fundamental. O planeamento da

actividade turística deverá constituir uma plataforma de entendimento e de harmonização entre os objectivos e as necessidades de todos os intervenores no processo: população receptora, empresas, Estado e visitantes, num contexto de desenvolvimento sustentável.

Apesar de, teoricamente, existir um grande consenso em torno das questões do planeamento turístico e da sua imprescindibilidade na promoção do turismo sustentável, a realidade encontra-se, na maioria das vezes, longínqua destes pressupostos, existindo uma longa incoerência, quer nos caminhos seguidos, quer nos resultados alcançados.

A complexidade do fenómeno turístico surge associada a inúmeros exemplos que atestam a necessidade de planear estrategicamente a utilização e a exploração dos recursos turísticos. Em Portugal e no mundo, as consequências do desprezo pelas fragilidades do sistema turístico, não só ao nível dos recursos, mas também da sua sazonalidade e das suas consequências para as populações receptoras, impelem-nos no sentido da busca de um paradigma de planeamento turístico que possibilite, no futuro, não só uma adequação das políticas e das práticas à actualidade, mas também a rectificação dos erros do passado.

## 2. Análise diacrónica do planeamento turístico

A preocupação com o planeamento turístico tem vindo a aumentar a um ritmo determinado pelo crescimento do significado social, económico, ambiental e político do turismo, embora continue a existir um desfazamento temporal entre ambos os processos. É cada vez mais premente a necessidade de compreender, acompanhar e avaliar continuamente, de forma a que os seus impactes positivos prevaleçam sobre os negativos.

Apesar desta consciência de que o planeamento turístico é um factor de fulcral importância para o sucesso dos destinos turísticos, da necessidade de um paradigma que possibilite o sucesso e da sua constante procura, o caminho tem sido sinuoso. Ao longo do tempo, inúmeras e sucessivas abordagens, de natureza académica e política, têm sido concebidas e ultrapassadas, dando lugar a

outras, eventualmente, mais próximas do paradigma ideal.

O planeamento turístico surgiu muito recentemente enquanto especialização do planeamento urbano, continuando a inspirar-se nos seus princípios teóricos e metodológicos. Esta ausência de autonomia e de identidade própria encontra justificação na relativa juventude do próprio fenómeno turístico, enquanto tema de estudo e investigação.

Uma análise da evolução do planeamento urbano e do planeamento turístico salienta a existência de duas fases distintas: o Planeamento Clássico (após a Revolução Industrial) e o Planeamento Racional (após a Segunda Guerra Mundial).

O desenvolvimento social, económico, político e tecnológico ocorrido nos anos 70, teve grande impacto na evolução do planeamento (urbano e turístico), ao nível do quadro conceptual e da sua operacionalização, durante os anos seguintes, questionando-se, neste momento, a emergência de uma nova abordagem, ou mesmo de um novo paradigma, neste campo (Costa, 2001).

As preocupações com o planeamento não são exclusivas da sociedade moderna. No legado das antigas civilizações (Crescente Fértil, Maias, Grécia Antiga, Império Romano) são identificáveis acções de planeamento. De igual forma, os estilos arquitectónicos e a organização espacial do Renascimento, do Barroco e de outros períodos demonstram que esta é uma actividade cujas raízes se perdem no tempo.

No entanto, considera-se que o planeamento moderno surgiu, em Inglaterra, após a Revolução Industrial, em reacção às consequências sociais de um processo de êxodo rural extremamente acelerado, conducente a um crescimento desmesurado e descontrolado das cidades.

A escola do Planeamento Clássico (1850-1950) surgiu nesta fase, defensora da ideia de que a maioria dos problemas sociais resultavam da ausência de qualidade de vida, de infra-estruturas e de equipamentos no modelo urbano. A associação entre os problemas sociais e a incapacidade de gerar estruturas físicas para absorver o número massivo de pessoas em deslocação das áreas rurais para as urbanas, constitui-se como postulado

desta abordagem.

Perante este diagnóstico, a solução, em termos de planeamento, encontrar-se-ia nas propostas avançadas pelos arquitectos e engenheiros, e que visavam aumentar a capacidade física das cidades, para dar resposta a uma procura crescente. A inviabilidade de operacionalização da maioria destes planos e a sua incapacidade para dar resposta aos problemas sociais emergentes (desemprego, criminalidade, fome...) rapidamente demonstraram a sua inadequação e a necessidade de redimensionar o planeamento.

A realidade evidenciou as limitações do modelo do Planeamento Clássico, ao comprovar a inexistência de uma relação directa entre o modelo arquitectónico urbano, a forma de ocupação do espaço e as condições de vida das populações. Para além da ausência comprovada desde determinismo físico, as soluções avançadas pelo Planeamento Clássico eram rígidas, não possibilitavam alternativas e não eram adaptáveis a novas realidades (Costa, 2001).

A génese do planeamento turístico, à semelhança do planeamento urbano, encontra-se associada ao desenvolvimento económico, social e urbano, promovido pela Revolução Industrial. O aumento dos rendimentos, a redução do horário de trabalho e a maior facilidade de deslocação e alojamento induziram o crescimento das viagens e fomentaram a emergência de estâncias turísticas, longe do caos e da poluição urbana.

No entanto, e apesar do desenvolvimento turístico, não se assiste, nesta fase, ao surgimento de uma escola de planeamento turístico, com uma identidade própria, assente na exclusividade de conceitos e de objectivos. A explicação para esta ausência poderá eventualmente ser encontrada no facto da expansão do turismo ser, inicialmente, confundida com crescimento urbano, ocorrido em zonas distantes dos tradicionais centros urbanos. Perante esta lógica, os problemas associados ao planeamento turístico, emergentes nesta fase, foram equiparados aos do planeamento urbano, traduzindo-se tal analogia na similitude do seu tratamento e também das suas soluções.

De acordo com Inskip (1991), a complexidade do sistema turístico era, inicialmente,

reduzida a um simples processo de abertura de novos hotéis, de criação e manutenção do acesso aos destinos turísticos e de organização de campanhas de divulgação. A intervenção do Estado, nesta actuação triangular, era reduzida e as entidades privadas salientavam-se no protagonismo de uma actividade norteada pelos benefícios próprios.

A emergência de um campo autónomo do planeamento turístico ocorre a partir de 1920, com a publicação de legislação sistematizada sobre o turismo. No entanto, a maioria da legislação produzida, nesta fase, era direccionada para a protecção das áreas rurais que sentiam a pressão de uma procura turística crescente. Na prática, esta intervenção traduziu-se mais em planeamento urbano do que num planeamento que obstasse às necessidades turísticas, dando origem a planos pouco direccionados para o turismo (Costa, 2001).

O pouco sucesso alcançado pelo paradigma defendido pela Escola Clássica, no âmbito do planeamento urbano e do planeamento turístico, impulsionou a emergência do Paradigma do Planeamento Racional (1950-1970).

A emergência, desenvolvimento e consolidação deste modelo resultaram de um conjunto múltiplo e diversificado de factores, entre os quais se salientam:

- Incapacidade do anterior paradigma para responder aos múltiplos e complexos problemas urbanos, consequência do seu recurso a um número limitado de disciplinas (Arquitetura e Engenharia Civil);
- Surgimento, após a Segunda Guerra Mundial, de novas filosofias e de novas escolas, entre elas a Escola de Chicago, considerada responsável pelas mudanças, ao nível do planeamento, ao acrescentar-lhe novas variáveis (políticas, sociológicas, antropológicas, psicológicas, etc.);
- Convicção de que o planeamento e o ordenamento urbanísticos podiam ser feitos automaticamente, em resultado do desenvolvimento tecnológico;
- Crença de que o novo tipo de planeamento, firmado em inúmeras disciplinas, possuía o perfil adequado para coordenar a reconstrução da Europa, após a Segunda Guerra Mundial.

A estas justificações para o sucesso do

Paradigma do Planeamento Racional acresce a difusão da ideia de que a abordagem compreensiva, racional, neutra e baseada em métodos científicos, subjacente a este tipo de planeamento, o transformava numa actividade científica, capaz de encontrar soluções correctas para os problemas. Esta ideia ganhou força nos anos 60, com a expansão dos modelos quantitativos e positivista, e o planeamento adquiriu uma nova dimensão, transformando-se num quarto poder para os agentes de governação (Costa, 2001).

A partir de 1970, o Planeamento Racional começou a receber inúmeras críticas. Os académicos e os executores começaram a demonstrar que havia uma grande incoerência entre a concepção teórica e a prática do planeamento. A investigação da realidade demonstrou que a neutralidade e a cientificidade, supostamente subjacentes a este modelo, indutoras do seu sucesso inicial, não se verificavam, integralmente, na prática.

No campo do turismo, o período entre 1950 e 1970 caracterizou-se por uma rápida expansão das viagens e do mercado turístico. O desenvolvimento da aviação comercial, associado a significativas melhorias sócio-económicas (aumento dos salários, do rendimento disponível, do nível educacional das populações) e à emergência de uma indústria estruturada (operadores turísticos, agências de viagens e linhas aéreas) despoletou a banalização do turismo, surgindo o conceito de "turismo de massa" (Ruschmann, 1999).

A expansão da indústria turística, nesta fase, ocorreu de forma rápida e descontrolada, contribuindo para uma mudança gradual no aspecto e no ritmo de desenvolvimento das áreas com potencial turístico. As consequências negativas deste processo foram enfatizadas pela ausência de um planeamento turístico, conceptual e metodologicamente autónomo, que promovesse o desenvolvimento equilibrado e sustentável das zonas turisticamente atraentes. Apesar da situação, o planeamento turístico continuava na sombra do planeamento urbano, acreditando-se na viabilidade da extrapolação de princípios teóricos e de objectivos, dado que continuava a vigorar a ideia de que a expansão turística seria semelhante ao crescimento urbano.

A ausência de instrumentos próprios do

planeamento turístico, capazes de coordenar e regular o crescimento deste sector e actua-ntes no sentido da convergência de interesses, deixou a sua expansão à mercê de entidades privadas. No entanto, era evidente a des-preocupação destas face aos impactes sociais, culturais e ambientais do turismo, e também perante a sustentabilidade económica, a longo prazo, das áreas de destino.

A Organização Mundial do Turismo responsabiliza a ausência de controlo específico para o planeamento turístico, a inadequação da legislação e a carência de organização pela ineficácia do planeamento turístico, nesta fase. Esta organização internacional demonstra, a partir da análise dos planos executados, a existência de uma evidente incoerência entre a teoria e a prática do planeamento; a dimensão reducionista, reflectida em planos rudimentares de infra-estruturas e equipamentos; e a lógica economicista ausente de preocupações sociais, culturais e ambientais (Costa, 2001).

A evidente incoerência entre a teoria e a prática pôs em causa a validade dos princípios que suportaram, nos anos 70, o planeamento. Por outro lado, também a ocorrência, à escala mundial, de relevantes acontecimentos sociais, económicos e tecnológicos contribuiu para a decadência do Paradigma Racional de Planeamento, vigente nas décadas anteriores.

A emergência do neo-liberalismo, reflectido numa maior possibilidade de intervenção individual na tomada de decisão e na acção decorrente, dotou os cidadãos de ferramentas para uma intervenção mais activa no processo de planeamento, contrariando a responsabilidade solitária nas decisões e na sua operacionalização, típica do estado social. Por outro lado, o processo de globalização introduziu uma nova perspectiva dos sistemas local, nacional e internacional, conferindo uma nova dimensão ao sistema económico, que passou de uma dependência exclusiva do estado nacional para a jurisdição de organizações supranacionais.

Este conjunto de alterações introduziu um debate sério em torno das questões do planeamento, que se traduziu em profundas alterações, tanto no quadro conceptual como na intervenção prática, abrindo caminho para a

autonomia e para a emergência de uma nova identidade, ou talvez de um novo paradigma de planeamento.

### 3. Novas tendências em planeamento turístico

A actual situação da maioria dos contextos turísticos revela-nos o insucesso dos modelos de planeamento preconizados no passado e estimula a emergência de novos paradigmas que possibilitem corrigir o ainda corrigível e conduzam a boas práticas no presente e no futuro.

A realidade impôs a necessidade de abordagens alternativas que colmatassem as sucessivas falhas a nível do planeamento turístico. Baud-Bovy (1982) introduziu um modelo, conjuntamente com Fred Lawson, o PASOLP (Product's Analysis Sequence for Outdoor Leisure Planning). Estes autores defendem o desenvolvimento do turismo numa perspectiva integrada, em que os objectivos económicos sejam definidos em consonância com a estrutura e as características do país e dos recursos turísticos.

Getz (1986) deu um grande contributo teórico para o planeamento turístico, propondo um esquema científico em cuja estrutura se identificam as seguintes fases: compreensão, descrição, modelo, operacionalização e a implementação de estratégias de controlo. O modelo proposto assenta na noção de sistema e defende, claramente, que o estudo e o planeamento do sector turístico não devem contemplar somente a sua dimensão económica, mas também a social, a ambiental e a cultural. O autor salienta que o planeamento deve ser um processo baseado em pesquisa e avaliação, que procura otimizar o potencial de contribuição do turismo para o bem-estar humano e para a qualidade do meio ambiente.

Os modelos de Baud-Bovy e de Getz contribuíram, decisivamente, para mudar a perspectiva excessivamente economicista que imperava na teoria e na prática do planeamento turístico, nos anos 70 e 80, introduzindo uma visão sistémica, que estimulou o redimensionamento plural deste processo.

O conceito de desenvolvimento sustentável, introduzido pelo *Relatório Brundtland*<sup>3</sup>, em 1987, e consolidado, em 1992, na *Agenda*

21<sup>4</sup>, introduziu profundas alterações na percepção do desenvolvimento e do próprio processo de planeamento.

Esta nova perspectiva rapidamente ganhou popularidade entre os diversos sectores, impulsionando o aparecimento de novas abordagens de planeamento, entre as quais a do "planeamento ambiental", avançada pela *British Town and Country Planning Association* (Costa, 2001).

O desenvolvimento sustentável, que promove, simultaneamente, o crescimento económico e a conservação ambiental, é o produto de um planeamento com uma natureza mais social do que técnica, de acordo com um trabalho publicado por Patsy Healey. Para este autor, os planeadores têm que conceber uma estrutura institucional promotora da inter-relação entre os cidadãos e os sistemas social, político, económico e ambiental (Costa, 2001)

À semelhança do que aconteceu no campo do planeamento urbano, também o conceito de desenvolvimento sustentável se instalou no planeamento turístico, sendo consensual a necessidade de um novo paradigma, adequado à nova realidade económica, social e tecnológica e à intensificação do fenómeno turístico.

Neste sentido, destacam-se as conclusões de um fórum realizado, em 1990, na Universidade George Washington, sobre políticas do turismo, de acordo com as quais a nova abordagem deve basear-se em políticas pró-activas e horizontais, contemplando a responsabilidade social e privilegiando o planeamento estratégico, concebido e operacionalizado por estruturas organizacionais flexíveis que viabilizem a descentralização do processo de tomada de decisão e da consequente acção (Costa, 2001).

Alguns modelos, introduzidos nos últimos anos, defendem uma perspectiva similar. Murphy (1985) e Haywood (1988) defendem que o turismo envolve uma complexa e po-

derosa rede de relações entre "hospedeiros e visitantes", sendo, por conseguinte, passível de inúmeras abordagens.

Cientes da importância da estrutura organizacional que suporta as decisões no campo do turismo, e da relevância da descentralização e da democratização no processo de tomada de decisão, Pearce (1992), Wahab (1988) e Bennett e Krebs (1991) disponibilizam alguns indícios sobre a forma como as organizações se podem adaptar e tornar competitivas na nova ordem mundial.

Os modelos propostos por Mill e Morrison (1985) e por Edgell (1990) também sugerem linhas de orientação para o futuro do planeamento turístico, deslocando o seu objecto da "actividade de fazer planos" para o "planeamento estratégico", e sugerindo, implicitamente, que a sua finalidade deve ser a resolução estratégica de problemas, ao invés do caminho normativo (planeamento físico). Perante esta proposta, defendem que seja conferido um papel de relevo ao planeamento no âmbito das políticas do turismo, de forma a zelar pelas especificidades de cada local, respeitando, simultaneamente, o mercado e a população. Ambos os modelos concordam que é impossível alcançar estes objectivos recorrendo à utilização de "soluções técnicas puras", porque o planeamento de um destino tem que ser feito de acordo com as características externas e internas do sistema.

Ruschmann (1999) apresenta um modelo regido, fundamentalmente, pelos seguintes objectivos: definir políticas e processos de implementação de equipamentos e actividades; coordenar e controlar o desenvolvimento espontâneo; promover incentivos para estimular a implantação de equipamentos e serviços turísticos; maximizar os benefícios sócio-económicos e minimizar os custos, visando o bem-estar da comunidade receptora e a rentabilidade dos empreendimentos do sector; minimizar a degradação dos locais e recursos estruturantes do turismo e proteger os

<sup>3</sup> Em 1987, a Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (ONU), presidida pela Sra. Gro Harlem Brundtland, Primeira-Ministra da Noruega, elaborou um documento denominado "Nosso Futuro Comum", onde os governos signatários se comprometiam a promover o desenvolvimento económico e social, em conformidade com a preservação ambiental. Neste documento, que também ficou conhecido como "Relatório Brundtland", foi apresentada a definição oficial do conceito de Desenvolvimento Sustentável e os métodos para enfrentar a crise pela qual o mundo passava. Neste âmbito, foi definido o Desenvolvimento Sustentável como o "desenvolvimento que faz face às necessidades da geração presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades" (Brundtland Commission, 1987).

<sup>4</sup> Em 1992, foi realizada, na cidade do Rio de Janeiro, uma conferência, conhecida como Rio/92 ou Eco/92, que elaborou um documento denominado Agenda 21, contendo a estratégia de acção, com os princípios básicos para a construção de uma sociedade sustentável. Entre estes princípios estavam a preservação e o respeito por todos os seres vivos; a preservação da diversidade e vitalidade dos sistemas ecológicos; a preservação dos recursos não-renováveis; e a melhoria da qualidade de vida do homem.

que são únicos; capacitar os vários serviços públicos para a actividade turística; garantir a introdução e o cumprimento de padrões reguladores da actividade privada; garantir que a imagem do destino reflecta a protecção ambiental e a qualidade dos serviços; e integrar o turismo noutras actividades económicas.

Para alcançar os objectivos definidos, o planeamento de localidades turísticas exige uma série de acções e decisões que só serão bem sucedidas se empreendidas dentro de um processo metodológico. Nem todas as decisões e propostas para o desenvolvimento têm o mesmo impacto ou a mesma importância, imediata ou futura, e, por isso, convencionou-se distinguir a sua aplicabilidade em diferentes prazos: longo, médio e curto (Ruschmann, 1999).

O novo paradigma de planeamento turístico, do qual já se antevêm alguns contornos, deve assumir uma natureza multidisciplinar e assentar num conjunto de pressupostos, fundamentais para a sua versatilidade e adequação à dimensão e profundidade e universalidade do fenómeno turístico.

Em primeiro lugar, as políticas não podem ser definidas num contexto artificial de gabinete, por profissionais distantes da realidade, imunes aos sinais emitidos pela envolvente social. O planeamento tem que ser visto como um processo social de construção, alicerçado numa perspectiva holística, e considerando as características sociais, económicas e físicas de cada local (Mill e Morrison, 1985; Murphy, 1985).

Em segundo lugar, a eficiência do planeamento turístico depende não só da evolução conceptual e prática, mas também da adaptação e versatilidade das organizações que idealizam e implementam os planos (Costa, 1996 citado em Costa, 2001: 436). Uma organização eficiente promove as interacções laterais, coordena os *stakeholders* e fomenta o desenvolvimento de ligações entre as diversas organizações (públicas, privadas e sem fins lucrativos). A substituição das abordagens formais e hierárquicas por outras de estilo horizontal mais flexíveis é de particular importância para o desenvolvimento de políticas mais criativas e inovadoras (Drucker, 1998).

Em terceiro lugar, o planeamento deve ser uma actividade direccionada para a desco-

berta de soluções inteligentes no campo da tomada de decisão, da acção e da coordenação dos interventores (mediação), estimulando a criatividade e a avaliação constante dos recursos.

Em quarto lugar, o planeamento tem que ser um processo participado, existindo uma proporcionalidade directa entre o nível de participação do público e a probabilidade de sucesso, a curto prazo. Os planeadores devem fomentar a criação de grupos de trabalho, onde estejam, equilibradamente, representados todos os *stakeholders*, actuantes ao nível do processo de tomada de decisão.

Em quinto lugar, e de acordo com Barretto (2001), a concepção e operacionalização do planeamento devem considerar os seus princípios orientadores: a inerência – o planeamento é indispensável; a universalidade – considera as várias opiniões e tenta prever todas as variáveis e todas as consequências; a unidade – abrange várias dimensões, numa perspectiva integradora; a previsão; e a participação – pois requer o envolvimento de todos os sectores.

Por último, é fundamental a tomada de consciência, por parte dos planeadores, de que a globalização afecta a definição das políticas e a sua operacionalização. As estratégias são condicionadas pelas directivas dos governos nacionais e das organizações supra nacionais, e os actores, interventores no processo turístico, competem, simultaneamente, com a concorrência local e global e, neste cenário de globalização, as alianças e as parcerias têm que assumir um carácter universal (Costa, 2001).

O planeamento, numa postura de profissionalismo e de respeito pelos lugares e pelas suas gentes, é uma ferramenta fundamental para a continuidade do turismo numa óptica de qualidade. A análise diacrónica concretizada evidencia a preocupação crescente de construção de um modelo flexível, adaptado à realidade, que viabilize economicamente o turismo para as populações receptoras, possibilite o usufruto dos recursos por parte dos visitantes e garanta a sustentabilidade e a longevidade do próprio sistema.

O planeamento é a única via disponível para impedir que o próprio sistema turístico se auto destrua, na medida em que apenas uma

utilização racional dos recursos poderá possibilitar uma utilização duradoura, com elevado nível de qualidade, que permita contrariar as evidências empíricas que denunciam a sua tendência para o declínio.

Entre as consequências negativas do turismo, salientam-se a deterioração e o esgotamento dos recursos, amplamente elencados pelos seus impactos ambientais. No entanto, a sazonalidade e exclusividade de certos produtos constituem também, a curto e a médio prazo, um problema de grande amplitude para alguns destinos, impossibilitando o desenvolvimento consistente das actividades, directa ou indirectamente, relacionadas com o turismo. Uma reflexão estratégica sobre os recursos disponíveis e a sua versatilidade, no sentido da diversificação da oferta, poderá contribuir para diminuir os impactos da sazonalidade, através da supressão dos laços de dependência em relação a produtos temporalmente limitados, e possibilitar o desenvolvimento sustentável dos destinos.

Estas questões surgem, obrigatoriamente, num contexto em que a inevitabilidade do crescimento turístico é irrefutável, e em que o insucesso surge aliado à intervenção desorganizada e imoderada por parte dos intervenores, traduzida num conjunto de acções e de medidas avulsas, isentas da visão holística que o fenómeno turístico impõe.

Os resultados da ausência de planeamento, ou da ineficácia de um processo desadequado, são potenciados quando as populações receptoras apresentam carências que, simultaneamente, incrementam a sua fragilidade, diminuem a sua capacidade de apropriação das mais valias do turismo e as tornam menos participativas. Nestas situações, e na ausência de monitorização, existe uma maior predisposição para os mecanismos de autodestruição do turismo serem accionados, na medida em que as entidades promotoras e utilizadoras são, geralmente, forasteiras, visam o crescimento acelerado e o rápido retorno do investimento, descurando a envolvente social, ambiental e cultural.

Burns (2004a) menciona que a inaptidão do turismo para gerar benefícios para as populações hospedeiras, incapazes de rentabilizar o processo a seu favor, constitui o principal alvo de crítica a esta actividade. No entanto, o

autor defende que a intervenção governativa, nomeadamente na dimensão técnica do planeamento, se pauta pela orientação política e não pelas necessidades económicas e sociais das populações, conduzindo, involuntariamente, à marginalização das facções mais desfavorecidas da sociedade.

Hall (2001) salienta que a relação harmoniosa entre a população local e o turismo depende da sua participação efectiva no processo de planeamento e do seu contributo evidente para a promoção da sustentabilidade do local.

Por outro lado, também a qualidade de vida das populações pode contribuir para o aumento da atractividade turística de um local. Os problemas sociais (desemprego, fome, criminalidade, ausência de infra-estruturas básicas), ainda que associados a atraentes recursos turísticos, constituem factores de repulsa para os turistas, que procuram, para além da qualidade da experiência, a beleza da imagem e das recordações que transportarão, *a posteriori*, para os seus países de origem.

Neste contexto, a actuação do planeamento turístico transcende o próprio turismo, na medida em que, ao constituir-se a qualidade de vida um dos pré-requisitos do desenvolvimento da actividade turística, será também da sua responsabilidade contribuir para a sua promoção.

A imprescindibilidade do planeamento turístico, enquanto ferramenta de gestão do próprio turismo e meio de promoção do desenvolvimento integrado e sustentável das populações hospedeiras, constitui um facto, redundantemente, consensual. No entanto, a definição do modelo a preconizar é um processo muito mais complexo, marcado por profundas divergências e conducente a extremismos que impossibilitam o consenso necessário ao sucesso. A bipartição entre os que, incondicionalmente, defendem o desenvolvimento sustentável, numa perspectiva holística, e os que preconizam uma abordagem economicista constitui uma prova flagrante da dificuldade de encontrar uma via para o planeamento turístico.

Quadro 1 – Abordagem bi-polar do planeamento turístico

Perspectiva Holística	Perspectiva Economicista
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento humano sustentável;</li> <li>- Turismo como um sistema;</li> <li>- Turismo como cultura;</li> <li>- Sistemas mundiais modernos;</li> <li>- Periferia;</li> <li>- Subdesenvolvimento;</li> <li>- Holísticos;</li> <li>- Defende a independência, a diferenciação de destinos e a dependência mínima de um núcleo;</li> <li>- Focada em objectivos de desenvolvimento humano sustentável, definidos pela população e conhecimento locais. A questão chave que conduz o processo é: "O que é que o turismo nos pode dar sem nos prejudicar?".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento económico;</li> <li>- Turismo como indústria;</li> <li>- Turismo como consumismo;</li> <li>- Globalização;</li> <li>- Núcleo;</li> <li>- Modernização;</li> <li>- Economicistas;</li> <li>- Defende a maximização do lucro através da massificação do produto, indiferenciação, homogeneização do produto e dependência de um núcleo;</li> <li>- Objectivos direccionados para os investidores externos e para a indústria turística internacional.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Burns (2004)

Os críticos da perspectiva "Economicista" acusam esta abordagem de planeamento de promover unicamente o crescimento económico, em detrimento do desenvolvimento. Para além dos impactes ambientais e culturais que inviabilizam o futuro do turismo, este modelo não promove uma distribuição equitativa dos benefícios pelas populações hospedeiras (Burns, 2004b).

No entanto, a defesa *in extremis* do desenvolvimento sustentável, promovida pela abordagem "Holística", pode conduzir à estagnação do processo de desenvolvimento sócio-económico das populações e da sua cultura, com o intuito de preservar a exclusividade e a identidade dos destinos para turistas de elite. Neste contexto, o turismo de massa nunca constitui uma opção, mesmo no caso das populações o pretenderem e identificarem mercado para o seu desenvolvimento (Burns, 2004b).

As falhas e contradições destas abordagens evidenciam a necessidade de repensar o planeamento turístico num contexto de pós-modernidade, no sentido do aparecimento de um novo paradigma que, simultaneamente, reúna os aspectos positivos dos modelos vigentes e ultrapasse as suas limitações, num exercício de criatividade exequível.

Costa (2001) questiona a emergência de um novo paradigma de planeamento, após os anos oitenta, definindo as características fundamentais para a sua adaptação às novas exigências do mundo e do sector turístico. Para além da adaptação a uma nova realidade, a nova abordagem de planeamento turístico deverá ultrapassar as falhas típicas da concepção tradicional de planeamento:

– A excessiva carga burocrática que complica

o processo, dificultando-o e aumentando as exigências de recursos;

– A natureza reducionista e uniformizadora dos planos produzidos sob esta cultura, em que os destinos são desenvolvidos em função das exigências dos segmentos de mercado;

– A ausência ou insuficiência de democracia e de participação, tanto em relação à tomada de decisão como ao processo de operacionalização das medidas;

– A inexistência de uma visão global. Os planos nacionais são limitados pelas fronteiras de cada país, estimulam a competição inter-países e raramente consideram as vantagens subjacentes à cooperação internacional. A planificação, no contexto do turismo, deve considerar as tendências globais, pois dificilmente um plano nacional, por si só, corresponde aos interesses das linhas aéreas multinacionais e dos fornecedores de serviços de actuação universal;

Na sequência da percepção destas limitações, ao nível do planeamento, e da evidente necessidade de definir um novo modelo aplicado ao sector turístico, surge a "Terceira Via" do planeamento turístico, inspirado, talvez, em alguns dos modelos que começaram a surgir a partir da década de 80, já referidos, sumariamente.

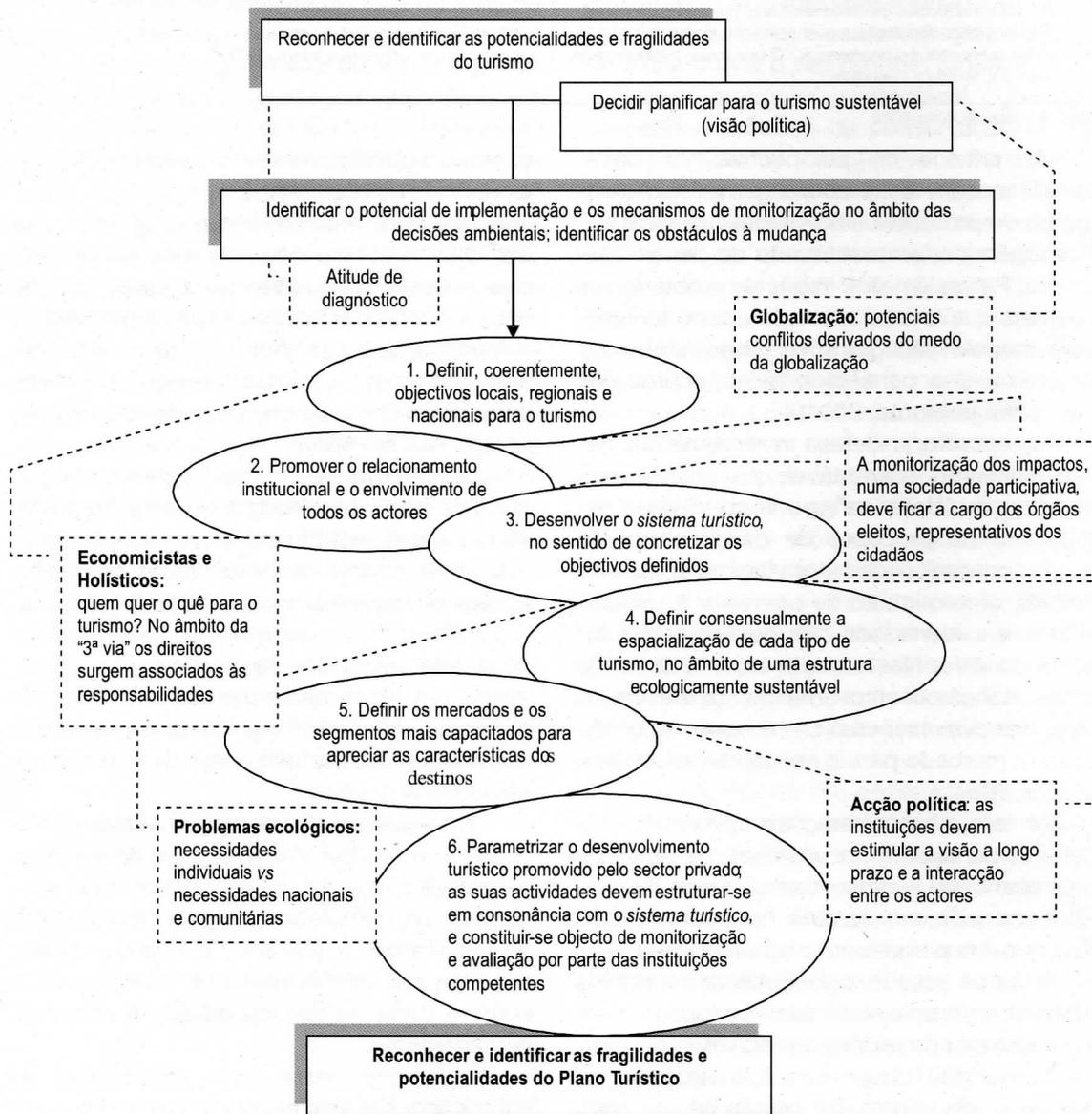
No âmbito desta nova abordagem, as contradições e as limitações têm que ser entendidas e resolvidas num contexto de desenvolvimento sustentável, visando ultrapassar as falhas típicas da concepção tradicional de planeamento.

O novo paradigma do planeamento, representado graficamente na Figura 1, salienta a necessidade de coerência e de interdependência entre os objectivos emanados de vá-

rias fontes (locais, regionais e nacionais) e a imprescindibilidade da intervenção de todos os *stakeholders* (actores, directa ou indirectamente, ligados ao turismo: decisores políticos, instituições sociais, ONG's, operadores turísticos nacionais e internacionais) (Burns, 2004b).

A "Terceira Via" defende uma fase de pré-planeamento, no âmbito da qual deverá ser feito um profundo diagnóstico de pormenor para a inventariação dos recursos disponíveis, a caracterização do contexto social e antropológico e a aferição das necessidades, dos objectivos e da disponibilidade dos vários grupos.

Figura 1 – Esquema da "Terceira Via" para o Planeamento Turístico



Fonte: Adaptado de Burns (2004)

Nesta mesma linha, Ruschmann (1999) refere que o planeamento apresenta vários objectivos, e que estes podem envolver localidades, regiões, países e continentes, indicam onde se quer chegar, são expressos em termos qualitativos e envolvem organismos públicos e empresas privadas.

Barretto (2001) acrescenta que, para além da exaustividade do estudo de diagnóstico, é necessário contextualizar a região no Ciclo de Vida do Produto, para que os objectivos sejam definidos de acordo com a fase em questão.

A participação constante, nas várias fases do processo de planeamento, de todos os

actores, com uma postura pró-activa face aos objectivos definidos e a hipótese de apresentação de cenários alternativos, é outro dos aspectos veementemente defendidos pelo novo paradigma.

O envolvimento dos *stakeholders* no planeamento e desenvolvimento do sector turístico, à semelhança do que pode acontecer em outros sectores, contribui para a estabilidade, a longo prazo, e aumenta a sua responsabilização, inviabilizando o processo de heteroculpabilização, em caso de insucesso das medidas preconizadas. Luchiari (2000) considera fulcral a participação dos vários segmentos da sociedade na promoção e na implementação de directrizes para o desenvolvimento turístico.

No âmbito do novo modelo, cada decisão deve ser tomada tendo em conta as quatro componentes do turismo contemporâneo: o processo, o produto, o sistema e os resultados (Burns e Holden, 1995). Desta forma, os sistemas e os processos com os parceiros e o relacionamento entre os países emissores e os receptores devem ser enquadrados politicamente, no âmbito das estruturas capitalistas.

O produto turístico deve despertar o interesse de vários *stakeholders* e pode constituir uma base para as populações receptoras, sendo, para tal, necessária a coincidência entre os objectivos das instituições governamentais (incluindo as que defendem os interesses ambientais e culturais) e os dos vários operadores turísticos. O sistema deve ser concebido e planeado no respeito dos interesses de todos os intervenientes e não somente dos interesses de algumas elites e actores internacionais.

Os resultados devem ser planeados e monitorizados, de forma a evitar as mudanças desnecessárias. A comunidade, principal receptora dos impactos, e as instituições relacionadas com o ambiente natural e cultural, detentoras do saber técnico, devem ser os principais intervenientes nesta etapa. Os lucros devem ser reinvestidos na preservação ambiental, em formação e em infra-estruturas que possibilitem um outro nível de turismo, valorizando o investimento dos turistas (Burns, 2004b).

A "Terceira Via" do planeamento turístico, que ainda não foi posta à prova, defende um planeamento em que os direitos se aliem às

responsabilidades, para que esta indústria contribua fortemente para os processos de desenvolvimento, e em que o sistema turístico e as instituições desenvolvam redes e parcerias locais e globais, com vista a um equilíbrio na exploração e à minimização dos impactos nos destinos.

Esta abordagem sugere planos participados, com um horizonte de cerca de vinte anos, e requer o trabalho conjunto de todos os actores, agregados num grupo coeso e trabalhando em torno de um único objectivo.

A "Terceira Via" exige, simultaneamente, novas interpretações e a compreensão de que, para além dos interesses do sector turístico, há que considerar as dinâmicas sociais locais (Burns, 2004b). Como já foi anteriormente referido, existe uma relação circular entre o turismo e o desenvolvimento sustentável das comunidades locais, pois o turismo deve promover a qualidade de vida das populações hospedeiras, mas, simultaneamente, o seu desenvolvimento depende da verificação deste pré-requisito.

Esta nova abordagem do planeamento turístico tem potencial para melhorar a tendência dos planos directores para a marginalização dos pequenos negócios e para o aumento da tecnologia, da energia e da dependência das importações.

Simultaneamente, tenta corrigir a predisposição que estes mesmos planos têm para subvalorizar o papel do turismo no desenvolvimento local, regional e nacional, defendendo a criação de uma plataforma para o crescimento sustentável e para o desenvolvimento humano.

Esta proposta de planeamento turístico defende um modelo dinâmico, que envolve várias etapas, promovendo a mudança no contexto-alvo, a qual deve ser monitorizada e avaliada continuamente e, quando necessário, reestruturada. A participação de todos os actores no processo é imprescindível, uma vez que o desenvolvimento da localidade turística envolve os interesses do Estado, dos empresários, dos turistas e da comunidade. Deste modo, o planeamento não constitui um fim em si mesmo, sendo um processo facilitador do desenvolvimento turístico, com o objectivo de maximizar os seus impactos positivos e diminuir ou eliminar os negativos.

#### 4. Considerações finais

Independentemente do modelo operacionalizado e das suas consequências, a primeira mudança recomendada no processo de planeamento, e a mais simples, consiste em passar da ausência de planeamento à decisão de planificar (Barretto, 2001). A assumpção da necessidade de planificar foi um passo que, no campo do turismo, foi dado há já algumas décadas, embora nem sempre o caminho seguido tenha conduzido aos melhores resultados. Na realidade, os sucessivos modelos de planeamento, surgidos ao longo do tempo, com o objectivo de coordenar a exploração dos destinos turísticos, nem sempre foram estimulados pela intenção de inviabilizar o mórbido processo de auto-destruição do turismo.

A consciência da limitação dos recursos turísticos e da possibilidade de deterioração do património apenas se começou a evidenciar, face aos interesses instalados de determinados grupos, quando a realidade comprovou que uma utilização abusiva significava, a médio e longo prazo, a inviabilidade da exploração e, por conseguinte, da rendibilidade exigida ao processo.

A matéria-prima da indústria turística, materializada não só no património natural e edificado, mas também na identidade e na cultura dos povos, e que possibilita a emergência de um pólo turístico, rapidamente perde a sua capacidade de atracção caso não seja utilizada numa óptica de racionalidade, que previna a sua adulteração, podendo actuar, a médio e a longo prazo, como factor de repulsão.

Existem alguns exemplos, no passado recente do nosso país, que comprovam o quão fácil e rápida pode ser a passagem de um extremo ao outro deste binómio de atracção/repulsão, quase sempre associada à ausência de planeamento ou à implementação de planos desadequados da realidade social, económica e cultural das regiões-alvo, ou orientados para objectivos facciosos, longínquos dos interesses das populações locais e da sustentabilidade que lhes assegura o retorno das mais-valias do turismo. Resta saber se os políticos estão interessados em ouvir os investigadores e demais técnicos e gestores do planeamento turístico...

#### Bibliografia

- Baud-Bovy, M., 1982, "New concepts in planning for tourism and recreation", *Tourism Management*, Vol. 3(4), pp.308-313.
- Barretto, M., 2001, *Planejamento e Organização em Turismo*, (6ª ed.), Campinas Papirus.
- Bennett, R.J. e Krebs, G., 1991, *Local Economic Development: Public Partnership Initiation in Britain and Germany*, London, Press Belhaven.
- Burns, P. e Holden, A., 1995, *Tourism: A New Perspective*, Hemel Hempstead, Prentice Hall.
- Burns, P., 2004a, "Tourism Planning – A Third Way?", *Annals of Tourism Research*, Vol. 30(1), pp.24-43.
- Burns, P., 2004b, "The 1990 Solomon Islands Tourism Plan: a Critical Discourse Analysis", *Tourism and Hospitality: Planning & Development*, Vol.1(1), pp.57-78.
- Butler, R., "The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources", *Canadian Geographer*, Vol. 24 (1), pp.5-12.
- Costa, C., 2001, "An emerging Tourism Planning Paradigm? A Comparative analysis Between Town and Tourism Planning", *International Journal of Tourism Research*, Vol. 3, pp.425-441.
- Drucker, P., 1998, "The discipline of Innovation", *Harvard Business Review* November-December, pp.149-157.
- Edgell, D.L., 1990, *International Tourism Policy*, New York, Van Nostrand Reinhold.
- Getz, D., 1986, "Models in tourism planning: towards integration of theory and practice", *Tourism Management*, Vol.7 (1), pp.21-32.
- Hall, C. M., 2001, *Planejamento Turístico: políticas, processos e relacionamentos*, São Paulo, Contexto.
- Hallal, D., e Müller, D., 2004, "Planejamento Turístico: algumas reflexões", *Revista Electrónica de Turismo*, Vol.3, n.º 1, <http://www.presidentekennedy.br/retur/>.
- Haywood, KM., 1988, "Responsible and responsive tourism planning in the community", *Tourism Management*, Vol. 9(2) 105-108.
- Inskeep, E., 1991, *Tourism planning: an emerging specialization*, New York, Van Nostrand Reinhold.
- Krippendorf, J., 2002, "Desenvolvendo o turismo em harmonia com os seres humanos e o ambiente natural", in Gastal, S.(org.), *Turismo: Investigação e Crítica*, Contexto, São Paulo, pp. 11-23.
- Luchiarri, M. T., 2000, "Urbanização Turística: um novo nexos entre o lugar e o mundo", in Serrano, C., Luchiarri, M.T., e Heloisa, T., *Olhares Contemporâneos sobre o Turismo*, Campinas, Papirus, pp.105-130.
- Mckean, P. F., 1989, "Toward a Theoretical Analysis of Tourism: economic dualism and cultural involution in Bali", in Smith, V. (org.), *Host and Guest: the anthropology of tourism*, Philadelphia, University of Pennsylvania Press, pp.119-138
- Mill, R.C. e Morrison, A.M., 1985, *The Tourism System: an Introductory Text*, New Jersey, Prentice-Hall.
- Murphy, P.E., 1985, *Tourism: a Community Approach*, New York, Methuen.
- Pearce, D., 1992, *Tourist Organizations* (2ª ed.), Harlow, Longman.
- Ruschmann, D., 1999, *Turismo e Planejamento Sustentável. A protecção do meio ambiente* (4ª ed.), Campinas, Papirus.
- Wahab, S., 1988, *Introdução à Administração do Turismo* (2ª ed.), São Paulo, Livraria Pioneira Editora.