

10 e 11 de setembro de 2004

PROJETO PÓLO CUESTA

ELABORAÇÃO DE UM MODELO DE FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA O DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO REGIONAL SUSTENTÁVEL

Leonardo Nogueira de Moraes¹

Fabricio Scarpeta Matheus²

Resumo: O presente projeto consiste na elaboração de um modelo de formulação de políticas públicas de desenvolvimento turístico regional sustentável baseado na participação da comunidade, empresariado, governo locais e entidades relacionadas (ONGs, associações de classe e outras organizações representativas), com o objetivo de aplicação na região do Pólo Cuesta no interior do Estado de São Paulo. Para a formulação de tal modelo são utilizados os conceitos de múltiplas dimensões de sustentabilidade, vantagem competitiva sustentável de destinações e a formação de clusters turísticos, planejamento estratégico e participativo, entre outros. É pensado um sistema regional de gestão do turismo, que contempla não somente a articulação intra e inter-regional, mas também a diminuição das barreiras políticas entre os 10 municípios que compõem a região do Pólo Cuesta, possibilitando a utilização de ferramentas que tornam dinâmico o processo de formatação de produtos turísticos múltiplos na região.

Palavras-Chave: Regionalização; Sustentabilidade; Turismo; Participação; Políticas.

Introdução

Acreditando que a proposta do Governo Federal de mudança de abordagem da política de desenvolvimento turístico do país para aquele de regionalização faz sentido principalmente do ponto de vista mercadológico, é objetivo deste trabalho oferecer propostas que possibilitem que tal abordagem não seja impossibilitada por questões políticas municipais, mas que, pelo

¹ Pós-Graduando em Gestão Mercadológica em Turismo e Hotelaria - Universidade de São Paulo – moraes@t4.tur.br

² Pós-Graduando em Gestão Ambiental - Faculdades SENAC – matheus@t4.tur.br

contrário, potencializem a vantagem competitiva das destinações em que forem aplicadas, de modo a garantir a sustentabilidade do desenvolvimento turístico em todas as suas dimensões. Devido à grande abrangência do estudo, este texto se constitui apenas num resumo dos aspectos mais relevantes do projeto.

Base Conceitual: Sustentabilidade

Sendo o conceito de sustentabilidade intrínseco ao desenvolvimento do projeto, decidiu-se adotar um modelo que primasse pela sistematização do turismo de maneira holística, para que se pudesse determinar as múltiplas dimensões de sustentabilidade necessárias ao desenvolvimento harmônico da atividade turística. Tal modelo é proposto por Beni (2001) em seu livro *Análise Estrutural do Turismo*.

Pela análise do Sistur (BENI, 2001), chegou-se às seguintes dimensões de sustentabilidade:

- Ecológica: é alcançada quando se consegue garantir a conservação do ambiente natural, ou seja, conciliar os impactos negativos com a capacidade de regeneração dos recursos naturais. Uma das principais ferramentas para garantir a sustentabilidade ecológica é o manejo de visitantes, a capacidade de carga e o zoneamento.
- Econômica: depende da harmonização das relações entre a oferta e demanda, principalmente no que condiz à adequação do preço e da quantidade ofertados no destino às suas demandas turística e local. Um exemplo de insustentabilidade econômica é o processo de inflação gerado em áreas turísticas de destinações, devido ao maior poder aquisitivo dos visitantes e do aumento da procura, o que acaba prejudicando, em muito, a população local, incapaz de acompanhar tal aumento dos preços.
- Social: a atividade turística tem influência em três grandes grupos sociais, a sociedade autóctone, os movimentos flutuantes de trabalhadores durante a alta temporada e os próprios turistas no local de visita. A sustentabilidade social está relacionada aos impactos do turismo nas relações sociais, na empregabilidade, na criminalidade, na provisão de serviços de infra-estrutura básica, como água encanada, esgoto, energia elétrica entre outros, e de como esses impactos afetam estes três grupos sociais.
- Cultural: a cultura de uma localidade pode ser considerada orgânica por viver em constante processo de mudança. Tal processo sofre grande influência do intercâmbio

cultural acontecido pelo contato com os fluxos turísticos. A sustentabilidade cultural depende então do tipo de influência trazida pelos fluxos turísticos na cultura local. A atividade turística é culturalmente sustentável quando provê elementos que valorizam e enriquecem a cultura local, sem descaracterizá-la, garantindo assim a sua continuidade e evolução natural sem rupturas.

- Espacial: está ligada ao zoneamento e regulamentação do uso do espaço, de modo a garantir a fluidez dos deslocamentos humanos em uma determinada área, ao mesmo tempo em que maximiza a utilização do espaço segundo os objetivos a ele estabelecidos.
- Mercadológica: está ligada à competitividade do destino. Para que se alcance essa dimensão de sustentabilidade o destino precisa alcançar uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, uma vantagem sobre os seus destinos competidores que se mantenha através do tempo. Essa vantagem competitiva sustentável é alcançada através das competências essenciais do destino, que nada mais são do que os recursos tangíveis e intangíveis da destinação, que geridos de forma adequada pelos órgãos competentes, constituem o produto turístico destinação, apto a competir pelos mercados consumidores no mundo global.
- Financeira: diz respeito à saúde financeira das empresas e órgãos gestores do turismo na região, assim como às oportunidades disponíveis a estes por outros órgãos e instâncias governamentais na forma de linhas de crédito e financiamento, entre outros.
- Infra-Estrutural: seus grandes desafios encontram-se na sazonalidade da atividade turística e na falta de recursos para a implementação e manutenção das infra-estruturas básica e turística. Para que esta possa ser alcançada, é necessária que a atividade seja gerida de maneira adequada, para que as divisas geradas por ela sejam suficientes para a constante adequação da infra-estrutura às necessidades das demandas local e turística e para que o dimensionamento dos equipamentos planejados seja realista frente às projeções de aumento da mesma.
- Super-Estrutural Jurídica: consiste na adequação do desenvolvimento da atividade turística às leis da esfera federal, estadual e municipal, para que estas não se tornem obstáculos à atividade, impedindo o desenvolvimento turístico da localidade.
- Super-Estrutural Política: o grande desafio da sustentabilidade política é garantir a continuidade da implementação do processo de gestão e planejamento, o que é ameaçada pela troca de governos, que acaba comprometendo a implementação de projetos de governos antecessores.

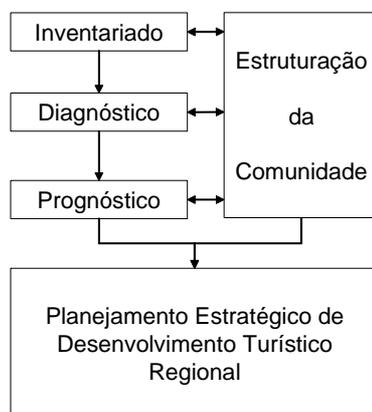
O Projeto

O projeto geral é dividido em quatro fases: inventário; diagnóstico; prognóstico e planejamento estratégico de desenvolvimento turístico regional. Tem-se que o primeiro é o levantamento de todas as informações pertinentes à região e ao ambiente em que ela se encontra, o segundo e o terceiro são a caracterização e a análise das situações presente e futura respectivamente, e o último é o processo de decisão sobre o que se quer atingir no futuro e o que fazer para que isso aconteça.

Sendo o enfoque regional a premissa do projeto, as diversas ações desenvolvidas nos municípios terão como foco o alcance do desenvolvimento regional. Para isto, os municípios devem estar suficientemente preparados para atingir os objetivos de um desenvolvimento conjunto integrado e sustentável. Tal desenvolvimento será alcançado através de um trabalho paralelo ao de inventariado, diagnóstico e prognóstico, que é o da estruturação da comunidade, empresariado, governos locais e entidades relacionadas dos dez municípios participantes do Consórcio Intermunicipal do Pólo Cuesta.

As etapas do projeto podem ser resumidas através da figura a seguir:

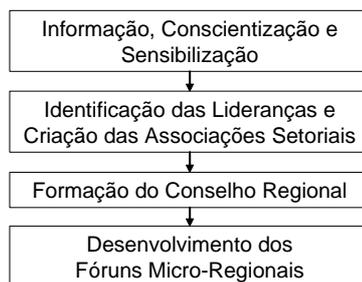
Figura 1. Etapas do projeto



Fonte: Projeto Pólo Cuesta – Formulação de Políticas Públicas para o Desenvolvimento Regional do Turismo, ECA-USP, 2004.

Já a parte de estruturação da comunidade pode ser melhor compreendida através da figura abaixo:

Figura 2. Estruturação da Comunidade



Fonte: Projeto Pólo Cuesta – Formulação de Políticas Públicas para o Desenvolvimento Regional do Turismo, ECA-USP, 2004.

Estruturação da Comunidade e a Gestão da Atividade em Nível Regional

As principais preocupações com o processo de estruturação da comunidade estão ligadas, principalmente, a duas questões básicas: o envolvimento e participação dos *stakeholders* regionais, assim como a quebra das barreiras políticas entre os municípios. Para tanto, a abordagem utilizada é aquela em que para a formação do Conselho Regional de Turismo, a estruturação do empresariado e da comunidade não segue a divisão municipal, mas sim a setorial. Dentro disso, serão criadas associações regionais que congreguem os diferentes setores presentes, como os produtores de artesanato, os pequenos pousadeiros, os moradores dos bairros urbanos, o dos rurais, entre outros. Imaginando que a sustentabilidade do turismo na região dependerá da harmonização entre os ambientes econômico, ecológico, cultural e social, serão eleitos um representante para cada uma destas áreas, além de um representante governamental, para presidir o conselho. Desta maneira, alcança-se a formação de um conselho pequeno formado por apenas 5 pessoas, capaz de discutir questões estratégicas com maior agilidade. Em muitos casos, tais pessoas serão os presidentes de conselhos mais específicos, capazes de congregarem representantes setoriais que se encaixam num mesmo ambiente (por exemplo o ambiente econômico, composto por representantes dos mais diversos setores empresariais).

Uma vez formado o Conselho Regional de Turismo e de posse das informações levantadas no inventário que levarão à pré-definição das micro-regiões internas ao pólo, serão desenvolvidos os Fóruns Micro-regionais, responsáveis pela discussão das questões envolvendo o turismo no nível local.

Uma vez estabelecida a estrutura de decisão e comunicação entre as partes envolvidas com o processo de gestão, este último demandará a organização de todos os recursos

disponíveis (físicos, humanos, materiais, financeiros, intelectuais, entre outros) para a implementação daquilo que for planejado. Para tanto será necessária a criação de uma organização formal capaz de gerir a atividade turística regional. Tal organização será denominada Agência Regional de Desenvolvimento Turístico do Pólo Cuesta e será gerida, num nível estratégico, pelo Conselho Regional de Turismo. Esta agência estabelecerá os Fóruns Micro-regionais, que terão duas funções principais: dar suporte ao processo de decisão estratégica do Conselho Regional e viabilizar a implementação daquilo que for planejado, estabelecendo a ligação entre a Agência Regional e as comunidades e empresariado locais. Em suma, tal organização será responsável pela gestão do Turismo no Pólo Cuesta, ou seja, pelo controle, planejamento, organização e liderança para a implementação das ações de desenvolvimento do Turismo regional. O processo de planejamento será materializado através do documento formal, intitulado: Plano Estratégico de Desenvolvimento Turístico Regional, a ser elaborado pelo Conselho Regional de Turismo, com o apoio dos Fóruns Micro-Regionais.

Levando em conta que a organização deverá representar os diversos setores da sociedade da região do Pólo Cuesta, objetivando uma causa que está acima dos interesses pessoais de seus associados, além da necessidade de que seja ágil, não podendo pertencer à estrutura governamental pública direta, mas que ao mesmo tempo possa celebrar contratos com menor burocracia entre entes públicos e privados, assim como apresentar carga tributária reduzida segundo a legislação, o melhor modelo a ser aplicado neste projeto é o de OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) para a personificação jurídica da Agência Regional de Desenvolvimento Turístico do Pólo Cuesta.

Questões Mercadológicas: o Processo de Clusterização da Região do Pólo Cuesta

De maneira a alcançar a vantagem competitiva sustentável para a região do pólo cuesta, adotou-se o conceito de formação de clusters turísticos. *Clusters* são, por excelência, espaços nos quais organizações ligadas entre si na produção do produto turístico estabelecem relacionamentos de competitividade e cooperação, com a geração de externalidades positivas – como a diferenciação do produto como um todo oferecido pela região turística na qual se encontra, através de um processo de contínua inovação estimulado pela competição e potencializado pela cooperação. É, então, fator chave para o sucesso de qualquer cluster o equilíbrio entre competitividade e cooperação. O processo de clusterização proposto por este projeto acontecerá em 3 fases, que são descritas a seguir:

1ª fase: clusterização horizontal: serão estabelecidos e reforçados os relacionamentos de competição e cooperação horizontalmente, nos setores responsáveis pela entrega do produto turístico final aos clientes, de modo a ganhar participação de mercado.

2ª fase: clusterização vertical: aproveitando-se a demanda já existente no mercado conquistado, são trabalhados os relacionamentos com os fornecedores, estimulando o estabelecimento destes em pequenos empreendimentos com base na própria região, de modo a multiplicar os efeitos do desenvolvimento da atividade regionalmente e estabelecer ganhos em custo e diferenciação do produto final.

3ª fase: clusterização expandida: uma vez avançados os processos de clusterização vertical e horizontal, a destinação tem como partir para mercados geograficamente mais distantes e diferenciados, necessitando, para isso, do estabelecimento de uma rede de distribuição eficaz, alcançada por este estágio.

Tais fases não podem ser realizadas de forma isolada, pois processos de clusterização vertical e expandida deverão acontecer também na 1ª fase, embora não com a mesma intensidade daquele que é o foco desta fase (uma vez que os três processos devem acontecer em conjunto para que o produto turístico possa ser produzido, distribuído e consumido pelos mercados consumidores).

Finalmente, a metodologia de estabelecimento da cooperação e da competitividade para a formação de clusters neste projeto apresenta-se descrita abaixo:

Cooperação: estruturação do empresariado através do estímulo à criação de associações setoriais representativas (o que propiciará maior força e representatividade do empresariado perante o governo e também maior poder de barganha perante os seus fornecedores) e estabelecimento de fóruns de discussão capazes de aproximar a visão dos diferentes setores da atividade turística quanto ao produto turístico final oferecido e as relações necessárias entre eles para que tal produto seja competitivo no mercado.

Competitividade: estabelecimento de um sistema de classificação, regulamentação e certificação eficiente dos empreendimentos turísticos da região e disponibilização das informações sobre tais empreendimentos de maneira eficiente às demandas real e potencial (quebra das barreiras entre os turistas e os empreendimentos anterior à sua escolha por restaurantes, hotéis e pousadas, entre outros).

A Utilização do Espaço Turístico de Forma Dinâmica e Flexível para a Formatação de Produtos Turísticos Múltiplos

Geograficamente, o Pólo Cuesta pode ser entendido como uma meso-região dentro do Estado de São Paulo. Diferentemente da proposição do IBGE, trata-se de uma classificação que extravasa as delimitações oficiais. Ou seja, ainda que a epistemologia remeta à divisão tradicional, é de supor que, a partir da organização institucional ora em curso, o Pólo Cuesta, por si, seja considerado no nível meso, uma vez que, internamente, possam ocorrer subdivisões específicas em função de atrativos e recursos turísticos específicos, as micro-regiões turísticas.

Portanto, o pólo pode se subdividir em micro-regiões distintas de acordo com a vocação turística de determinadas áreas podendo envolver um ou mais municípios que apresentem produtos semelhantes e cujas distâncias entre um e outro atrativo e entre esses e os equipamentos turísticos sejam suficientemente curtas para possibilitar a identificação dessa oferta diferencial e sua aglomeração espacial. Para cada micro-região identificada, é definido um núcleo, o qual deve dispor dos principais elementos de infra-estrutura necessários à operacionalização do(s) produto(s) turístico(s) da micro-região.

Boullón (1985) propõe uma estrutura de divisão e organização do espaço turístico, através do qual, em linhas gerais, o espaço turístico é a consequência da presença e distribuição territorial dos atrativos turísticos que são a matéria-prima do turismo. Este elemento do patrimônio turístico, mais a planta turística, é suficiente para definir o espaço turístico de qualquer país.

Em termos estruturais, numa região turística (no caso, o Pólo Cuesta), a temática da logística e dos transportes deve desempenhar um papel preponderante. Partindo-se do princípio que a acessibilidade é um dos fatores-chave do sucesso da integração regional, o Pólo deve entender, de forma integrada, a relação entre suas territorialidades. Ou seja, que os atrativos e recursos turísticos devem ter uma imbricação direta com aspectos espaciais, na qual a conectividade – funcional ou paisagística – da região passa a ser um dos critérios de análise e controle das funções e ações do pólo turístico.

Complementar ao conceito de região turística, encontra-se o de destinação turística, que nada mais é do que uma região específica com capacidade de atração de turistas devido a uma imagem formada junto à demanda potencial, transformando-a em real. Tal imagem é formada através de marketing formal e informal. Desta forma, pode-se concluir que tanto a região do Pólo Cuesta quanto suas micro-regiões ou até a macro-região na qual se encontra poderão se caracterizar como destinações turísticas em diferentes níveis.

De forma a transformar em destinação turística uma certa região, a experiência turística precisa ser viabilizada. Tal viabilidade acontece através da formatação de produtos

turísticos que é a organização dos recursos disponíveis de maneira a possibilitar o consumo pela demanda. De maneira a melhor compreender como tais recursos podem ser organizados, é importante discorrer sobre alguns conceitos, dentre os quais: corredores, circuitos, rotas e roteiros turísticos.

Corredores turísticos são vias que interligam dois ou mais pontos sobre as quais encontram-se os principais atrativos da região. Constituem a mesma via utilizada pelos turistas para se chegar aos atrativos e seu retorno. Fazendo-se uma relação com a questão de destinação, esta pode ser caracterizada como diferentes partes do corredor ou até como este por completo, dependendo das motivações de cada turista. Isto faz com que os turistas possam se utilizar de apenas parte da via que compõe o corredor. Um exemplo de corredor turístico é aquele formado pela Rodovia Rio-Santos.

Já o conceito de circuitos turísticos envolve a utilização de um conjunto de vias que possibilitem um acesso circular aos atrativos de uma região. Neste caso, o turista não passa duas vezes pelo mesmo local, uma vez que a via de acesso aos atrativos termina em sua própria origem. A destinação do turista passa a ser, então, o circuito como um todo, o qual apresenta grupos de atrativos ao longo de suas vias que podem se caracterizar como subdestinações. Valendo-se de um ou mais temas de destaque nos atrativos da região, um circuito turístico traz a possibilidade de realizar visita seqüencial a atrativos que possuam algum tipo de conexão entre si. Alguns exemplos que vêm sendo propostos são o Circuito das Águas, na região serrana do Estado de São Paulo, bem como o Circuito das Frutas, ainda em implantação.

Pode-se concluir com isto, que a formação de corredores e circuitos turísticos estimula a integração entre regiões turísticas de um certo nível, potencializando a competitividade do nível superior de região turística, através da formatação de produtos capazes de agregar recursos de diferentes áreas. Por exemplo, um conjunto de micro-regiões turísticas ordenadas na forma de um circuito, potencializará a(s) meso-região(ões) na(s) qual(is) se encontram.

Para que os circuitos e corredores possam aproveitar seu potencial máximo de utilização turística, que é a consideração de sua totalidade como a destinação turística, deve-se estimular a formação de rotas turísticas, que são o resultado de um trabalho de marketing através do qual formata-se um produto turístico composto pelo circuito ou corredor turístico em sua totalidade pela utilização de uma temática comum a toda a sua extensão. O conceito de rotas turísticas está, então, intimamente ligado ao conceito de imagem detida pela demanda, e conseqüentemente, ao de destinação.

Finalmente, o produto final consumido pelo turista é composto por uma série de informações relativas à sua viagem, que incluem lugares visitados, permanência média em cada lugar, atrativos visitados em cada lugar, dentre outros. O conjunto destas informações compõe os roteiros turísticos. É importante que dentro de uma estratégia de marketing, haja a preocupação em se oferecer à demanda, sugestões de roteiros de acordo com sua segmentação.

Considerações Finais

Com base nos conceitos anteriormente expostos, será intuito do projeto identificar as relações espaciais e estruturais existentes entre os municípios do Pólo Cuesta, além de estudar e sugerir as melhores opções para a articulação espacial dentro do Pólo e entre os municípios membros e externos ao Consórcio, considerando-se o conceito de inserção macro-regional. A divisão e definição do território sob a forma de micro-regiões, núcleos, circuitos, rotas, roteiros e corredores facilitará o planejamento e a gestão da atividade turística uma vez que possibilitarão diferentes relacionamentos entre oferta e demanda de maneira mais flexível e ao mesmo tempo específica, no que diz respeito ao atendimento das necessidades da demanda.

O pré-zoneamento regional possibilitará a identificação das micro-regiões (internas a meso-região do Pólo Cuesta) e conseqüentemente possibilitará a criação dos fóruns micro-regionais de desenvolvimento turístico citados anteriormente.

É de se esperar que o peso das diferenças entre as territorialidades (no caso, a oferta de recursos e atrativos turísticos) seja distinto entre as diferentes partes do pólo. Dessa forma, a integração entre os contextos urbano e rural dos municípios deve ser balanceada de forma a se propor produtos turísticos complementares entre os territórios de todos os municípios. Para isso, tanto o aspecto mercadológico, quanto o estrutural (das cidades e da organização delas para o turismo) são elementos imprescindíveis para a concretização do Pólo Cuesta como uma região turística eficiente, harmônica nas relações e interessante em sua atratividade turística.

Através de articulação interna (micro-regiões) e externa (inserção macro-regional) será possível criar um *cluster* de turismo regional, através de uma estrutura administrativa a ser proposta. A organização em forma de *cluster* representa a conquista de vantagens

competitivas para o Pólo em relação ao mercado. Um dos benefícios é a economia de escala obtida através de:

- Aumento do poder de negociação durante a compra de insumos turísticos, visto que se tratará de um grande volume de bens adquiridos para todo o Pólo;
- Redução dos recursos despendidos com propaganda quando adotada a comunicação conjunta dos produtos turísticos do Pólo Cuesta;
- Utilização de insumos produzidos na própria região, obtidos a um preço mais baixo em virtude do menor custo de transporte das mercadorias ou mesmo mediante acordos comerciais entre os produtores e as empresas consumidoras.

Outra grande vantagem está na internalização do PIB turístico local, ou seja, boa parte das despesas efetuadas pelas empresas do setor turístico passa a ser feita dentro da própria região, garantindo uma melhor distribuição das receitas turísticas e conseqüente melhoria da qualidade de vida da população local.

Será também objetivo do presente projeto, identificar obstáculos que possam impedir o funcionamento do *cluster* na região do Pólo Cuesta e estabelecer medidas que permitam colocar em prática, mediante responsabilidades compartilhadas entre as esferas pública e privada, ações concretas para aumentar a produtividade do *cluster*, pela eliminação dos gargalos diagnosticados e o estreitamento dos elos de ligação e cooperação entre as firmas relacionadas à atividade turística.

Da mesma forma, do ponto de vista acadêmico, o entendimento dessa estrutura institucional (Pólo Cuesta) enquanto uma região turística, bem como a abordagem de outros casos similares, são formas de se empreenderem ações que estimulem a crítica na área do conhecimento turístico. Assim, almeja-se desenvolver uma prática que aproxime o ensino do Turismo, no âmbito da Academia, às novas e nascentes propostas de gestão pública, especialmente no âmbito regional.

Nesse contexto, o estudo do Pólo Cuesta é uma forma de se estudar de maneira mais pormenorizada de que forma as relações regionais se dão e, eventualmente, de se propor uma nova estrutura organizacional supra-municipal cuja proposta se baseie na otimização de benefícios de uma gestão compartilhada descentralizada.

Referências Bibliográficas:

- AMARAL, Ivan B. *As Relações Interorganizacionais no Turismo: Comparação de Modelos de Análise da Dinâmica do Sistema Turístico*. São Paulo, ECA/USP, 2003 (trabalho de conclusão do curso de graduação).
- ARCHER e COOPER. Os Impactos Positivos e Negativos do Turismo. In: THEOBALD, William. *Turismo Global*. São Paulo, SENAC, 2001.
- BENI, Mário Carlos. *Análise Estrutural do Turismo*. São Paulo, Senac. 2001.
- BOO, Elizabeth. *Ecotourism: The Potentials and Pitfalls*. 2 vol. Washington, DC, WWF, 1990.
- BOULLÓN, Roberto C. *Planificación del Espacio Turístico*. México, Trillas, 1985.
- CIFUENTES, Miguel *et al.* Determinación de la Capacidad de Carga Turística em los Sítios de Visita del Parque Nacional Galápagos. Quito, Instituto Equatoriano Forestal y de Áreas Naturales y Vida Silvestre, 1996.
- COOPER, Chris *et al.* *Turismo Princípios e Práticas*. Porto Alegre, Bookman, 2001.
- GOELDNER, Charles R. *Turismo: princípio, prática e filosofia*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- GOMES, Paulo César da Costa. *A Condição Humana: Ensaios de Geopolítica da Cidade*. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2002.
- GUNN, Clare A. *Tourism Planning*. New York : Taylor & Francis, 1988.
- HALL, Michael. *Planejamento Turístico. Políticas, Processo e Planejamentos*. São Paulo, Contexto. 2001
- HARPER, Ernest. *Community Organization in action*. New York: Association Press, 1959.
- HELMING, Stefan e GÖBEL, Michael. *ZOPP - Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos*. Alemanha: GTZ, 1998.
- HITT, Michael A.. *Administração Estratégica*. Pioneira Thomson Learning. São Paulo, 2002.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo, Atlas, 1993.
- KRIPPENDORF, Jost. *Sociologia do lazer e do turismo*. São Paulo: Aleph, 2000.
- MESSER, C. *Community Tourism Development. Chapter 3 – Planning: Why and how?*. University of Minnesota, 2001.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. *Plano Nacional de Turismo*. Governo Federal, Brasília, 2003. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br> Acesso em 10ABR.2004.
- MITRAUD, Sylvia (org.). *Manual de Ecoturismo de Base Comunitária - Ferramentas para um Planejamento Responsável*. Brasília: WWF Brasil, 2003.
- MOLINA, Sérgio e RODRÍGUEZ, Sérgio A. *Planificación integral del turismo: un enfoque para latinoamerica*. México: Trillas, 1991.

MORAES, Leonardo & Matheus, Fabricio. 2004. *Projeto Pólo Cuesta – Formulação de Políticas Públicas para o Desenvolvimento Regional do Turismo*, ECA-USP, 2004.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. *Introducción al Turismo*. Madri, OMT, 1998.

PEARCE, Douglas. *Tourist Development*. Longman, London, 1989.

PORTER, Michael. *Competição = On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais*. Campus, Rio de Janeiro, 1999.

SACHS, Ignacy. *Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável*. Rio de Janeiro, Editora Garamond, 2000.

SANTOS, Milton. *Espaço e Método*. São Paulo, Editora Nobel, 1995.

SEABRA, Lilia. Por um Turismo do Cuidado – Discussões Acerca dos Estudos de Capacidade de Suporte Ecoturístico. In: IV ENCONTRO NACIONAL DE TURISMO COM BASE LOCAL. *Anais*. Joinville, 2000.

T4 CONSULTORIA EM TURISMO. *Processo de Planejamento Turístico Municipal*. São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.t4.tur.br> Acesso em 10ABR.2004.

THEOBALD, William. *Turismo Global*. São Paulo, SENAC, 2001.