

Planejamento estratégico do turismo: um estudo comparativo entre o planejamento estratégico do Município de Joinville/SC e o seu planejamento estratégico turístico

*Wlamir Gonçalves Xavier¹
Andrei Giovani Maia²*

Resumo: Nas últimas três décadas, a administração pública vem utilizando o planejamento como um importante processo para o desenvolvimento dos potenciais de certas localidades. Inserido dentro deste processo está o turismo. Contudo, desvios e distanciamentos entre o que propõem os planejamentos regionais e o que vem propondo os planejamentos turísticos tendem a afastar as ações dos objetivos estratégicos, causando impactos negativos em diversas dimensões. Este artigo teve como objetivo principal apresentar um estudo comparativo entre as ações propostas no planejamento estratégico do Município de Joinville/SC e as ações relacionadas ao planejamento estratégico do turismo deste município, além de identificar e analisar o modelo de planejamento estratégico adotado pelo município segundo os modelos propostos por pesquisadores do turismo. Este comparativo levou a uma análise da integração, da fragmentação e das contradições existentes nas ações propostas em tais planejamentos. Ressalta-se aqui a importância da integração dos planejamentos e diretrizes e estratégias municipais, a fim de gerar valor agregado e evitar impactos negativos ainda mais complexos no âmbito do turismo.

Palavras-chave: Planejamento estratégico do turismo; município de Joinville.

Introdução

O planejamento nas últimas três décadas tem sido aplicado por diversas regiões, como alternativa política e governamental para o alcance de um maior crescimento econômico. Entretanto, hoje se sabe que o mero planejamento como processo administrativo na busca de eficiência e eficácia atende apenas parcialmente as necessidades de um ambiente cada vez mais dinâmico, complexo e instável. Diante deste quadro de complexidade e instabilidade, o

¹ Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. E-mail: wlamir@uol.com.br.

² INESA - Instituto de Ensino Superior Santo Antônio e SENAI-Joinville. E-mail: andreigm@ig.com.br.

planejamento de forma mais ampla, deve estar direcionado a ações estratégicas que permitam a rápida adaptação e integração aos planejamentos de outros setores como no caso do turismo.

Os planejamentos baseados na visão fragmentada e mecanicista já não permitem responder às questões que exijam visão integrada (interconectada), e o turismo com toda sua interdisciplinaridade permite esta interação. Assim, o planejamento estratégico passa a caracterizar os desejos de organizações e instituições, principalmente as públicas. No contexto regional, os municípios passam a adotar o planejamento estratégico de forma intensa, direcionando-o a diversas áreas de interesse e o turismo é uma dessas áreas.

A qualidade e a convergência entre os planejamentos estratégicos tendem a definir o sucesso ou fracasso das ações organizacionais ou municipais. Partindo deste princípio, este artigo buscou estudar as convergências (ou divergências) entre planejamentos estratégicos, do mais amplo (municipal) ao mais específico (turístico), além de identificar e analisar o modelo de planejamento estratégico adotado pelo município sob a perspectiva dos modelos propostos por pesquisadores do turismo.

Para atender aos objetivos propostos, inicialmente é abordada a definição de planejamento estratégico. A seguir são apresentadas as escolas de estratégia aplicadas ao turismo e posteriormente, a abordagem sistêmica e o planejamento estratégico do turismo. A metodologia da pesquisa é apresentada na seqüência e por fim, segue o estudo de caso e as considerações finais.

Do planejamento ao planejamento estratégico

O planejamento passou a ser estudado no início do século XX, pelos pensadores clássicos da administração Frederick Winslow Taylor e Henri Fayol. A abordagem clássica da administração define planejamento como a previsão da ação a ser tomada para o alcance de determinado objetivo; ou seja, “planejamento é a definição de um futuro desejado e de todas as providências necessárias à sua materialização” (PETROCCHI, 1998, p. 19). O planejamento passa a ser dividido em três níveis: o estratégico, mais amplo e genérico, o tático, de nível intermediário, com menor amplitude e o operacional, ainda mais específico e menos amplo. Para responder ao cenário de expansão das indústrias e dos negócios, após a 2ª guerra mundial, surge o conceito de planejamento estratégico, que segundo Ribeiro (2003, p.

8), “é definido como o processo de elaboração de estratégia, projetando resultados a longo prazo, de forma abrangente, considerando a empresa como um todo”.

A necessidade de planejamentos que abordassem um ambiente mais complexo e um número maior de variáveis envolvidas levou as organizações a adotarem o planejamento estratégico, como uma alternativa viável de previsão e se prevenção contra as ameaças do ambiente (mercado mais instável). As instituições públicas a partir da década de 80 passam a reconhecer a importância do planejamento estratégico e o adotam, na tentativa de resolverem muitos problemas existentes ou alcançarem maior eficiência e eficácia.

Como observado por Anjos (2004, p. 111), “o planejamento turístico passou a exigir outros enfoques, dadas as deficiências das abordagens tradicionais, dando espaço para uma abordagem mais ampla, visando o desenvolvimento harmônico da atividade turística”. E diante de um ambiente mais complexo, dinâmico e competitivo, a atividade turística se desenvolve e passando a considerar as contribuições do planejamento estratégico para definir suas diretrizes de ação.

Essa mudança de abordagem também foi observada por Dencker (2004, p. 21), ao salientar que “até a década de 1970, o ritmo da evolução permitiu o uso de técnicas tradicionais de planejamento, com relativo sucesso”. No entanto, a aceleração do processo de mudança na economia introduziu novas necessidades que precisaram ser incorporadas ao processo de planejamento.

O ambiente organizacional, mais competitivo e dinâmico fez com que o turismo se desenvolvesse, substituindo o planejamento de longo prazo pelo planejamento estratégico, onde um conjunto maior de contingências impostas pelo mercado passou a ser considerado na busca pela previsibilidade.

Segundo Petrocchi (1998, p. 28), esta mudança de conceito de planejamento a longo prazo começou vagarosamente a evoluir para planejamento estratégico a partir do final da década de 1960, quando o turismo passa a adotar este novo conceito de planejamento.

No âmbito público o planejamento turístico, uma vez delineado por suas diretrizes, transforma-se em plano turístico, podendo ter uma abrangência municipal, estadual, regional, ou nacional. “Este plano, por sua vez, pode desdobrar-se em programas, e em nível mais detalhado, em projetos específicos.” (MASINA, 2002, p. 71).

O planejamento deve considerar um conjunto de elementos envolvidos e reconhecer o impacto que cada elemento (ou variável), seja ele qualitativo ou quantitativo, pode ter na

execução dos processos. A não observação deste quesito pode distorcer o resultado e conseqüentemente induzir a decisões inadequadas.

O planejamento do turismo é um processo que exige grande cuidado na sua elaboração e execução, dado que suas conseqüências afetam a economia, o bem-estar das pessoas e a prosperidade das empresas (ACERENZA, 2003, p. 26). Portanto, este autor alerta sobre a influência dos elementos no resultado final, de forma que as decisões sejam tomadas com o conhecimento das possíveis conseqüências.

Apesar de admitir algumas variações e adaptações com o intuito de se adequar à realidade local, segundo a Organização Mundial do Turismo (2003, p. 59), certos princípios são comumente observados no planejamento turístico”.

No entanto, o planejamento turístico elaborado para atender a uma determinada necessidade, pode não atender adequadamente as necessidades de outras localidades. As linhas gerais de um planejamento turístico podem ser reutilizadas, mas as ações e diretrizes propostas devem ser revistas a cada caso.

As escolas de estratégia aplicadas ao turismo

Segundo Cyrino e Vasconcelos (2000), há quatro escolas teóricas que abordam o conceito de estratégia visando a vantagem competitiva, entendida como a ocorrência de níveis de desempenho acima da média do mercado onde atuam. São elas o posicionamento estratégico, a teoria dos recursos, teorias baseadas nos processos de mercado e a teoria das competências dinâmicas. O quadro 1 resume este conceito citando os principais autores que abordam estas escolas.

Quadro 1 - Escolas de estratégia: teorias das vantagens competitivas.

Fonte: Cyrino & Vasconcelos (2000)

<p>Vantagem competitiva explica-se por fatores externos (mercados, estrutura das indústrias).</p>	<p>1 – Análise estrutural da indústria Organização industrial: Modelo SCP Análise de posicionamento (Porter)</p>	<p>3 - Processo de mercado escola austríaca (Hayek e Schumpeter)</p>
---	--	--

Vantagem competitiva explica-se por fatores internos específicos à firma.		
	2 - Recursos e competências Teoria dos recursos	4 - Capacidades dinâmicas Teoria das Capacidades dinâmicas
	Estrutura da indústria Estática: equilíbrio e estrutura	Processo de mercado Dinâmica: mudança e incerteza

A teoria dos recursos se caracteriza por considerar a estratégia principalmente explicada por fatores internos cujo controle os gestores têm forte influência. Em relação à infra-estrutura e o segmento da economia considerado, a teoria vislumbra relativa estabilidade e previsibilidade no comportamento de mercados. Estes pressupostos, observados na economia mundial nas décadas de setenta e oitenta, deixaram de ser tão presentes com a proximidade no novo milênio.

Uma das implementações mais conhecidas da teoria dos recursos é a análise SWOT. Esta sigla, que representa forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, é creditada a Albert Humphrey, que na Universidade de Stanford, nas décadas de 1960 e 1970 desenvolveu um modelo de análise *ex post* de caráter estático ancorado em idéias neoclássicas de racionalidade no que se refere ao comportamento e relativa estabilidade e previsibilidade, no que diz respeito aos mercados. Este tipo de análise descarta o papel de condições ambientais não contempla eventuais alterações de preferências dos públicos envolvidos, nem tendências de mudança em perfis de consumo.

Apesar destas fortes restrições em relação à aplicação deste modelo na formulação de planejamento estratégico na atualidade, observa-se sua utilização com muita frequência, inclusive no Planejamento estratégico de Joinville. A razão desta ampla utilização é em parte explicada pela simplicidade de entendimento e aplicação do modelo.

A abordagem sistêmica e o planejamento estratégico do turismo

A abordagem sistêmica teve sua origem na teoria geral dos sistemas, teoria esta desenvolvida pelo biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy e adotada por diversas áreas do conhecimento como a administração e turismo. Esta teoria teve como referência os sistemas vivos e propõe uma visão integrada, de sistema aberto, diferenciando-se da visão mecanicista e fragmentada (cartesiana) identificado pelo sistema fechado. Nos termos de Capra (2002, p. 40), “o avanço decisivo da concepção sistêmica da vida foi o de ter abandonado a visão cartesiana da mente como uma coisa, e de ter percebido que a mente e a consciência não são coisas, mas processos”.

Define-se sistema como “um conjunto de elementos, interagentes e interdependentes, cada qual com sua função específica, que trabalham em sintonia para atingir determinado objetivo comum.” (RIBEIRO, 2003, p. 110). Andrade *et al* (2006, p. 44), afirmam que “o pensamento sistêmico está interessado nas características essenciais do todo, integrado e dinâmico, mas tais características não estão nas partes, mas nos relacionamentos dinâmicos entre elas e o todo, e entre todos e outros todos”.

O grande desafio ao se adotar uma abordagem sistêmica não está em reconhecer as relações existentes entre as partes, mas está sim em compreender como estas relações ocorrem (funcionam), tendo em vista o grau de complexidade de ocorrência destas relações.

Para compreender os sistemas vivos, salienta Capra (2003), é preciso compreender suas relações e para isso não é possível medi-las ou pesá-las, é preciso mapeá-las. Quando mapeadas, verificam-se algumas repetições, também chamadas de padrões. O estudo das relações nos leva ao estudo de padrões.

Assim, para se estudar um sistema é necessário identificar variáveis e elementos que o compõem, compreender seus relacionamentos (interações ou conexões) e identificar seus padrões. O planejamento estratégico pode ser direcionado ao estudo de tais padrões através do uso de mapeamentos sistêmicos. O mapeamento sistêmico aplicado ao turismo através do planejamento estratégico contribui na explicação, se não de todas, mas das principais interações existentes entre partes que formam o todo e permite identificar as possibilidades e limites da atividade turística em determinada localidade.

Ao tratar do planejamento estratégico do turismo sob uma abordagem sistêmica, Petrocchi (1998, p. 52) aponta que, “a cidade como um todo é um sistema turístico, com suas

ruas, construções e habitantes. O visitante é o cliente, que deve ser tratado como um rei, já que dele vem a receita que alimenta os negócios turísticos da cidade”.

Com isso, observa-se que o planejamento estratégico baseado numa abordagem sistêmica não segue uma linearidade como propõe o modelo cartesiano, mas sim, um ciclo (vicioso ou virtuoso) de causa e efeitos (com entradas) que desencadeiam (processos), de forma dinâmica, resultados (saídas) positivos ou negativos, ainda mais complexos e difíceis de serem compreendidos e mapeados (*feedback*).

De acordo com Cavalcanti e Paula (2006), as funções de planejamento e de controle estão incluídas na administração do sistema. O planejamento envolve todos os aspectos encontrados no sistema: seus objetivos, metas, ambiente, a utilização de recursos e os componentes. Já o controle abrange o exame da execução dos planos e efetivação das mudanças necessárias.

Na administração de sistemas turísticos devem ser identificados os principais subsistemas presentes para que o planejamento estratégico os considere e os reconheça. Com base nestes subsistemas o controle das ações provenientes do planejamento estratégico, torna-se mais eficiente, reduzindo ou eliminando os problemas e alavancando as melhorias a cada ciclo (virtuoso).

Metodologia

Este artigo, de cunho qualitativo, adotou como estratégia de pesquisa o estudo de caso, tendo como local de estudo, o Município de Joinville/SC. Através do planejamento estratégico municipal (PEM) e do planejamento estratégico do turismo do município (PET) de Joinville/SC, buscou-se analisar as aproximações e distanciamentos entre tais diretrizes, identificando também possíveis contradições, ou seja, buscou verificar a integração existente entre os planejamentos.

A análise dos planejamentos estratégicos foi realizada dentro de uma perspectiva sistêmica (integrada). Para possibilitar um estudo sistêmico destes planejamentos (PEM e o PET) utilizou-se das dimensões da sustentabilidade de Ignacy Sachs que são: econômica, social, ambiental, ecológica, territorial, cultural e política interna e externa. Tais dimensões permitem uma visualização das interações (aproximações ou distanciamentos) existentes entre os planejamentos do município estudado. Realizou-se também uma análise crítica do

planejamento estratégico adotado pelo município catarinense sob o enfoque dos modelos de planejamento propostos nas últimas décadas para o turismo.

Estudo de caso: comparativo entre o PEM e o PET do Município de Joinville/SC

Neste capítulo serão apresentados os resultados do comparativo realizado entre o planejamento estratégico municipal e o planejamento estratégico do turismo do município de Joinville/SC. Este comparativo foi realizado com base nas dimensões da sustentabilidade de Ignacy Sachs: econômica, social, ambiental, ecológica, cultural, territorial e políticas interna e externa.

Informações gerais e análise do Planejamento Estratégico de Joinville (PEJ)

Joinville é a maior cidade do estado de Santa Catarina com população aproximada de 450 mil habitantes e economia fortemente baseada no setor secundário. O planejamento estratégico do município de Joinville (PEJ) reflete esta pujança e as preocupações que uma cidade deste porte traz à tona.

De uma forma geral o PEJ se apresenta bem estruturado, fruto de uma equipe multidisciplinar, no entanto, notam-se algumas inconsistências na sua apresentação. Como elementos (foco) principais do planejamento apresentam-se as vocações da cidade, em parte refletindo a realidade, como pólo industrial e de informática, e em parte refletindo um anseio, o de pólo turístico ecológico e rural. Observa-se que na apresentação da “visão de Joinville”, paradoxalmente, são suprimidos aspectos econômicos, como se o alcance de índices de qualidade de vida fossem independentes dos aspectos econômicos.

O planejamento é composto de 6 macroobjetivos que se distribuem em 15 estratégias que por sua vez geram 24 programas de implantação. Os 6 macroobjetivos do PEJ não são claros ou facilmente mensuráveis, e destoam da visão e das vocações potenciais, tópicos que deveriam nortear os objetivos. São usadas frases de efeito, com propósito aparente de impressionar leitores menos críticos. Exemplifica-se pelo primeiro objetivo listado, que é estar entre os 10 líderes de desenvolvimento sustentável até 2010. Não há critério para atestar esta liderança nem índices para monitorar o alcance deste objetivo.

O PEJ segue com a apresentação de 15 estratégias que apresentam forte viés social, 7 delas têm este enfoque. As vocações potenciais da cidade na área da indústria e informática são negligenciadas e observa-se um direcionamento tímido no fortalecimento do turismo, com uma evasiva assertiva “Promover e desenvolver o turismo”. As demais estratégias dizem respeito a empreendedorismo e infra-estrutura urbana.

A última parte do PEJ apresenta mais detalhamento sob a forma de 24 programas estratégicos. Neste ponto, observou-se a falta de coesão do planejamento, já que os programas nitidamente não são oriundos das estratégias que os antecedem. Em relação ao turismo são elencados dois programas, um para fomento do turismo de negócios e eventos e outro visando o incipiente “turismo ecológico e rural com base no empreendimento familiar”. Esta parte do documento permite inferir que os responsáveis pela elaboração do PEJ não diferenciam o conceito de turismo rural do ecológico, tratando-os indistintamente.

Informações gerais e análise do Planejamento Estratégico do turismo de Joinville (PET)

O Planejamento Estratégico do Turismo de Joinville (PET) tem na sua definição de negócio e missão o desenvolvimento do turismo como atividade econômica, sem apresentar qualquer ênfase às áreas de interesses específicos do município, ao contrário do que se lê no PEJ (interesses nos negócios, eventos, ecológicos e rurais). Este é o primeiro indicativo do frágil grau de integração entre estas duas ferramentas de planejamento.

O PET é estruturado em três grupos: objetivos estratégicos, as ações estratégicas e fatores de sucesso, que são descritos e comentados a seguir. Os três objetivos estratégicos são relacionados principalmente à área de turismo de negócios. No primeiro objetivo é citada a participação da iniciativa privada no sentido de criar equipamentos turísticos, o que não existe no PEJ. No segundo objetivo a prefeitura chama para si uma responsabilidade normalmente delegada à iniciativa privada, captação e promoção de eventos. No terceiro objetivo se repete um termo que no PEJ é visto como estratégia e não como objetivo, que é o desenvolvimento e consolidação da marca Joinville. Isto atesta de forma clara que o PEJ e o PET não são de todo distantes ou conflitantes.

As ações estratégicas do PET são divididas em políticas e técnicas. Ambas estão muito alinhadas com os objetivos estratégicos e são coerentes com o foco econômico que este planejamento encerra. Destaca-se a intenção de fomentar parcerias público-privadas, mais

conhecidas como PPPs. Todas as ações listadas neste plano são de ordem qualitativa, que tornam o seu acompanhamento e fiscalização muito difícil e cômoda para os órgãos responsáveis por sua implantação.

Os fatores de sucesso do PET também são formados por elementos qualitativos, desprovidos de índices e indicadores que norteiem sua implantação e orientem a sua operacionalização. Frases como “vontade política” e “comércio voltado para o turismo” exemplificam esta dificuldade. A sustentabilidade dos processos, cuja alusão é clara no PET, praticamente não se mostra presente nos fatores de sucesso.

PEJ comparado aos modelos de planejamento e gestão de territórios turísticos

Os modelos de planejamento estratégico de Joinville (PEJ) e do turismo em Joinville (PET) podem ser analisados a luz de modelos existentes de planejamento do turismo. O enfoque econômico se mostra predominante nestes dois planejamentos, em detrimento de uma abordagem espacial.

Dos modelos mais difundidos de planejamento e gestão de turismo, nota-se semelhança do planejamento estratégico de Joinville (PEJ) com o modelo do enfoque espacial adaptado por Boullón(2002). Apesar de não contar com uma abordagem espacial, o PEJ segue uma linha semelhante a este modelo, com um diagnóstico inicial baseado no modelo SWOT.

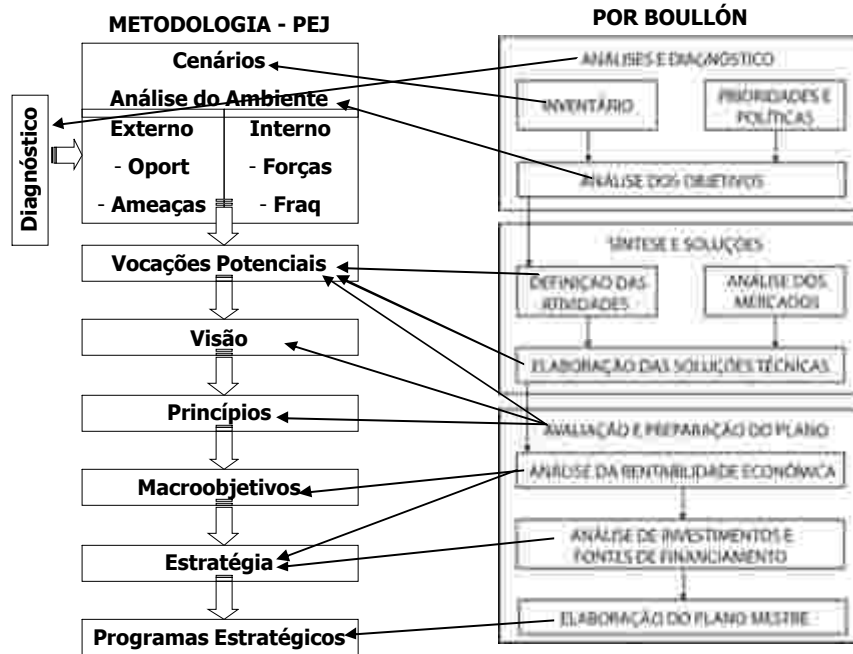
Em relação à avaliação, preparação e laboração do plano, o PEJ optou por seguir uma linha bem didática, elencando a visão, princípios e objetivos, desta forma mantendo uma seqüência lógica de fácil entendimento, como observado no modelo de Boullón(2002), que também segue uma seqüência que dentre outros aspectos assegura a viabilidade do planejamento sob a ótica econômica, nesta inclusa a captação de recursos necessários à sua implementação.

Outro aspecto de semelhança se refere à distinção entre estratégia e programas estratégicos observados no PEJ e as etapas de análise que antecedem a definição de atividades observadas no modelo de Boullón(2002). Este aspecto auxilia que as ações oriundas destes planejamentos apresentem sinergia e recursos tenham sua utilização otimizada.

Quanto ao planejamento estratégico do turismo de Joinville (PEJ) observa-se uma metodologia menos sofisticada, o modelo utilizado é linear, sem apresentar retroalimentação e mecanismos de controle. Este planejamento apresenta semelhanças com modelos tradicionais

de ação de marketing dirigida, já que se foca quase que exclusivamente na estruturação de equipamentos turísticos de caráter não sazonal e na posterior captação e promoção de eventos.

Figura 1 – Análise comparativa do PEJ com o Modelo de Boullón(2002).



Comparativo entre os planejamentos estratégicos na perspectiva da sustentabilidade

A fim de facilitar o comparativo entre os planejamentos estratégicos é apresentado a seguir, o quadro 2 com as dimensões da sustentabilidade de Sachs (2002) e as classificações identificadas em cada planejamento.

Quadro 2: Comparativo entre os planejamentos através das dimensões da sustentabilidade de Sachs (2002).

DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE	PEJ (segundo as 15 estratégias)	PETJ (segundo fatores de sucesso)
ECONÔMICA	Manter e atrair investimentos; incentivo ao empreendedorismo local e promoção desenvolvimento do turismo.	Infra-estrutura básica; Comércio voltado ao turismo; Objetivo estratégico: estruturar a cidade com equipam turísticos e sediar eventos.

SOCIAL	Inclusão e integração social; Melhorar a segurança	Preservação do patrimônio social; Participação comunitária
AMBIENTAL	Preservação, conservação e proteção ambiental	Preservação do patrimônio natural
ECOLÓGICO	Não abordado	Não abordado
CULTURAL	Educação e pesquisa; Preservar e resgatar as manifestações Culturais.	Preservação do patrimônio cultural
ESPACIAL	Limitar a expansão urbana.	Não abordado
POLÍTICA (INT/EXT)	Lançar a marca “Joinville”; Internacionalizar a economia; Integração do tecido social.	Vontade política; Objetivo estratégico: consolidar a Marca “Joinville”; Participação comunitária

Enquadrando o PEJ e o PETJ dentro das dimensões da sustentabilidade, pode-se observar certa relação com turismo, indicando uma aproximação entre tais planejamentos. Em relação à dimensão social e ambiental pode-se observar uma aproximação entre os planejamentos estratégicos.

A dimensão ecológica não vem sendo devidamente considerada nos planejamentos estratégicos. Contudo, analisando de forma sistêmica, é importante salientar que as ações propostas na dimensão ambiental, se devidamente atendidas, tendem a refletir positivamente na dimensão ecológica. Para o PET do município de Joinville as diretrizes relacionadas à dimensão ecológica necessitam de maior atenção, ou seja, é preciso uma revisão do PET.

Para a dimensão cultural a preservação do patrimônio cultural é enfatizada em ambos os planejamentos. Já na dimensão espacial, o planejamento estratégico do município enfatiza o planejamento territorial e de expansão urbana. Mas no PET, o que chama mais a atenção é ausência de diretrizes relacionadas às questões territoriais, considerando que o turismo tem forte influência na expansão e exploração territorial. Há aqui, também a necessidade de uma revisão PET, incorporando elementos e ações direcionadas às questões territoriais.

E finalizando, a dimensão política (interna / externa) não pôde ser diretamente identificada em nenhum dos planejamentos. Contudo, há uma aproximação entre as diretrizes do PEM e PET quando propõe o lançamento da marca “Joinville” mostrando uma integração entre tais documentos no sentido de “vender” e destacar os potenciais do município.

Considerações Finais

Pode-se constatar que o PEJ é considerado um documento mais recente do que PET e seu maior enfoque está para a dimensão econômica (turismo, indústria, informática e pólo regional – *clusters*) e apresenta certa interação com outras dimensões, apesar de não tratar da dimensão ecológica. O Planejamento Estratégico de Joinville (PEJ) apesar de recente, ainda está baseado no modelo estratégico SWOT e sua proposta tem semelhanças com o modelo de planejamento turístico de Boullón (2002).

Quanto ao PET, destaca-se que seu enfoque está direcionado à dimensão econômica (infra-estrutura básica), considera a interação com algumas dimensões da sustentabilidade, mas também não aborda a dimensão ecológica. Em relação à dimensão espacial, o PET mostra sua grande fragilidade por não tratar das questões territoriais.

Referências

- ACERENZA, Miguel Angel. **Administração do turismo**. Bauru: EDUSC, 2003.
- ANJOS, Francisco Antonio dos. **Processo de planejamento e gestão de territórios turísticos: uma proposta sistêmica**. Tese de doutorado – PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis/SC, 2004.
- ANDRADE, Aurélio; SELEME, Acyr; RODRIGUES, Luís H.; SOUTO, Rodrigo. **Pensamento sistêmico: caderno de campo – o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOULLÓN, Roberto C. **Planejamento do Espaço Turístico**. Bauru: EDUSC, 2002.
- CAPRA, Fritjof. **Conexões ocultas**. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CAPRA, Fritjof. Alfabetização ecológica: o desafio para a educação do século 21. In: TRIGUEIRO, André. **Meio ambiente no século 21: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003, p. 19-33.
- CAVALCANTI, Melissa F.; PAULA, Verônica Freitas de. **Teoria Geral de sistemas I**. In: MARTINELLI, Dante Pinheiro,; VENTURA, Carla Aparecida Arena. **Visão sistêmica: conceitos, metodologias e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CYRINO, Álvaro; VASCONCELOS, Álvaro. **Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional**. 2000 RAE v. 40 n. 4
- DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- INSTITUTO JOINVILLE. Joinville 2020: planejamento estratégico de Joinville. 2005.
- JOINVILLE. Agenda 21 Municipal. Compromisso com o futuro. 2. ed. Joinville: 1998.
- MASINA, Renato. **Introdução ao estudo do turismo: conceitos básicos**. Porto Alegre: Mercado Aberto, 2002.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. **Guia de desenvolvimento do turismo sustentável**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- PETROCCHI, Mario. **Turismo: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 1998.

PREFEITURA MUNICIPAL DE JOINVILLE. <http://www.joinville.sc.gov.br/>, acesso em 18 de agosto de 2007.

PROMOTUR. Planejamento estratégico do turismo de Joinville. Joinville: 2000.

RIBEIRO, Antonio. L. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.