

Análise no Turismo de Eventos sob a Perspectiva do Planejamento, Estratégia e Sustentabilidade

Alexandra Vieira Batista¹

Maria dos Remédios Antunes Magalhães²

Rosiele Fernandes Pinto³

Resumo

Esta pesquisa teve o objetivo de identificar um cenário que descreva o turismo de eventos na cidade de João Pessoa/PB, considerando aspectos como planejamento, estratégias e sustentabilidade. Utilizou-se uma abordagem metodológica exploratória através da análise qualitativa, por meio de entrevistas de profundidade. A unidade de análise foi representada pelos gestores públicos e privados ligados diretamente ao setor de turismo de eventos da cidade de João Pessoa/Paraíba. Na avaliação dos resultados observa-se a ausência de uma melhor metodologia que permita aproximar e ampliar os interesses comuns entre os gestores públicos e privados, faltando também uma maior convergência entre as demandas dos gestores privados e o que tem sido ofertado pelos gestores públicos.

Palavras-chave: Turismo de Eventos. Planejamento. Estratégias. Sustentabilidade.

1 Introdução

A evolução do turismo de eventos apresenta um desempenho notável comparado aos demais segmentos turísticos, apontado como um dos segmentos mais importantes do setor de serviços do novo milênio e sua visibilidade pode apresentar-se como fator transformador de uma sociedade ou região (MELO NETO, 2001).

A interdependência entre os diversos agentes envolvidos no setor de turismo e a amplitude do fenômeno turismo de eventos junto a sua inter, multi e pluridisciplinaridade requer o conhecimento da realidade econômica, social, cultural e ambiental dentro de uma visão sistêmica e de oportunidades (SMERAL, 1998).

Faz-se necessário que a atividade turística, em geral, e o turismo de eventos, em particular, enfrentem o desafio globalizante, necessitando para tal desenvolver novas formas

¹ Faculdade Maurício de Nassau.

² PMDA - Programa de Mestrado e Doutorado da UNINOVE; UFCG- Univ. Federal de Campina Grande.

³ UFPB – Universidade Federal da Paraíba.

de organização, planejamento, formulação e aplicação de estratégias visando um turismo sustentável. Dessa forma, Governos, agências de desenvolvimento, organizações financeiras, planejadores, demais gestores públicos e privados e sociedade em geral devem atuar em parceria no mercado turístico (OLIVEIRA, 2000).

De acordo com estudos publicados pelo International Congress and Convention Association (ICCA), segundo Llanbí (2005), estima-se que no mundo sejam realizados mais de 70 mil eventos nos próximos anos. O turismo de eventos tem um crescimento anual que superou em muito a do próprio setor do turismo como um todo, aproximadamente 12% nos últimos anos relativos ao turismo em geral.

Estes dados são de grande expressão e motivam estudos nessa área. Portanto, para atender ao objetivo proposto neste estudo e com base na fundamentação teórico-empírica referente ao objeto do mesmo, pretendeu-se responder ao seguinte problema: Qual a realidade do turismo de eventos na cidade de João Pessoa em relação às parcerias entre os setores públicos e privados diretamente responsáveis por este segmento?

Este trabalho segue uma seqüência em que inicialmente analisam-se os conceitos de planejamento turístico e seu contexto, posteriormente aborda as estratégias no desenvolvimento do turismo de eventos, os conceitos de sustentabilidade, apontando dados que consolidam o arcabouço teórico de turismo de eventos. Em seguida apresenta-se a metodologia da pesquisa, a análise dos resultados em comparação com a revisão da literatura. Encerrando vêm às considerações finais, limitações do estudo e sugestões de futuras pesquisas.

2 Revisão da Literatura

2.1 O Planejamento no Turismo de Eventos

Para a Organização Mundial do Turismo, o turismo precisa ser desenvolvido e gerido de forma planejada, controlada e sustentável. Com essa percepção, o turismo pode gerar benefícios econômicos ao destino, sem criar nenhum problema ambiental ou social, tendo como objetivo a conservação dos recursos turísticos para o futuro. O planejamento do turismo em qualquer nível - internacional, nacional, regional ou local - é essencial para o sucesso do desenvolvimento e gestão da atividade do turismo, principalmente em longo prazo (FLETCHER e COOPER, 1996).

Torna-se necessário estabelecer novas dinâmicas de planejamento e coordenação entre os atores (gestores envolvidos direta e indiretamente com o setor de turismo) na esfera pública e privada. Este diálogo deverá ser fluído entre diversos agentes envolvidos na atividade turística e deve ser estabelecido desde o início da elaboração do planejamento, com o objetivo de alcançar acordo a respeito dessa ação (SANTOS FILHO, 2004).

Para Petrocchi (2001), o planejamento do turismo deve passar por um programa de sensibilização e conscientização da sociedade para a atividade turística, como também dos empresários do setor que devem participar nas discussões políticas do destino, assim como por parte dos estudantes, sindicatos e gestores direta e indiretamente ligados ao segmento, como forma de esclarecer ao mercado a importância daquele.

Para esclarecer essa questão do planejamento a curto e longo prazo, no processo de organização de um evento, recorre-se aqui ao estudo de Branwell (1997), que examinou o planejamento estratégico na cidade inglesa de Sheffield, depois de sediar os Jogos em 1991, houve uma demora até que uma estratégia formal fosse aplicada unindo o investimento dos Jogos com o desenvolvimento do turismo para uma regeneração urbana. Contudo, de acordo com Branwell (1997), foi desenvolvida uma estratégia tanto para a promoção geral como para a promoção do turismo da cidade que se concentrou em seus programas de eventos anuais. Em seguida, um destino ou a organização de turismo precisa estabelecer metas abrangentes no turismo de eventos que devem ser voltados para várias questões diferentes. As metas do turismo de eventos devem cobrir, por exemplo, decisões sobre até que ponto os eventos existentes são desenvolvidos e promovidos como atrações turísticas, e até que ponto será dado suporte para desenvolver ou estimular a criação de novos eventos (GETZ, 1997).

2.2 As Estratégias de Desenvolvimento do Turismo de Eventos

O termo estratégia, considerado milenar foi utilizado inicialmente na área militar. As definições do termo também são bastante variadas. Na tentativa de agrupar os conceitos, Mintzberg *et. al.* (2000) propõem três grandes abordagens de escolas de formulação de estratégias. A primeira seria a das escolas prescritivas, as quais enfatizam o modo como as estratégias devem ser formuladas. Uma segunda é denominada de escolas descritivas, que se preocupam em descrever como as estratégias são realmente formuladas. Na última classificação é composta pela escola de configuração, a qual visualiza como essência do processo a transformação e as mudanças estratégicas. Especificamente no campo do turismo,

estudos relacionados à estratégia tem sido desenvolvidos por alguns autores como Getz (1983), Fletcher e Cooper (1996), Costa (1999), Ritchie (2004), Stokes (2008), entre outros.

Torna-se importante juntar o maior número de informações possíveis para formular estratégias de forma que essas contribuam adequadamente para este trabalho. Dentro desse contexto de análise das estratégias, destacam-se quatro tipos de estratégias, a saber: a de Porter (1980), Gilbert (1990), Getz (1997) e Poon (1993). Porter (1980) identificou três estratégias genéricas, que podem ser usadas individualmente ou em conjunto para criar uma posição sustentável a longo prazo, são elas: liderança de custos; diferenciação dos produtos e serviços oferecidos; e focalização num grupo comprador específico. A estrutura estratégica de Gilbert (1990) argumenta que os destinos podem ser classificados em uma linha contínua entre áreas “status” e “commodity”. Já as estratégias genéricas para turismo segundo Getz (1997) os eventos podem ser usados como atrações centrais ao redor dos quais um destino pode desenvolver uma temática, construção de uma imagem e pacotes. Este tipo de estratégia é apropriada para pequenas e grandes cidades assim como para áreas rurais que não possuem uma infra-estrutura turística de grandes proporções.

A especialização flexível de Poon (1993) examina os processos da indústria turística e propõe uma estratégia que possibilita às organizações melhorarem a sua competitividade. É argumentado que a especialização flexível é uma estratégia de constante inovação e mudança que é preparada para o “novo turismo”. Esse é flexível, segmentado, customizado para as necessidades dos turistas e diagonalmente integrado. Em contrapartida, o velho turismo de massa é padronizado e rígido.

2.3.1 Sustentabilidade

Segundo Pires e Raab (2004), o turismo sustentável é uma área emergente do turismo que tem se destacado tanto no âmbito da oferta através de investimentos por parte dos governos, como no âmbito da demanda, por parte dos turistas, refletindo desse modo, o interesse das sociedades por questões ambientais, em diferentes níveis.

Os indicadores (princípios) de sustentabilidade sugeridos pelo Conselho Brasileiro de Turismo Sustentável - CBTS são: respeitar a legislação vigente; garantir os direitos das populações locais; conservar o ambiente natural e sua biodiversidade; considerar o patrimônio cultural e valores locais; estimular o desenvolvimento social e econômico dos destinos turísticos; garantir a qualidade dos produtos, processos e atitudes; e estabelecer o planejamento e a gestão responsáveis (INSTITUTO DE HOSPITALIDADE, 2005).

De acordo com Rubies (2001), os princípios do CBTS servem para orientar, através de diversos critérios, o desenvolvimento de padrões e normas correspondentes a seus respectivos indicadores de desempenho e parâmetros de verificação.

Os gestores que direta ou indiretamente lidam com um destino turístico devem ter em mente que a sustentabilidade, no seu sentido mais amplo, é um modelo de desenvolvimento que, mesmo sendo difícil de ser alcançado, deve ser incluído como estratégia a ser perseguida dentro do destino que deseja se desenvolver através por exemplo do turismo de eventos, visto que na maioria das vezes, demanda um público de bom nível de escolaridade e de conscientização pertinente às questões de sustentabilidade (ACERENZA, 2002).

O desenvolvimento sustentável de um destino turístico passa pelo processo de identificação da situação atual assim como identificação e clarificação dos produtos, planos e investimentos para realização das ações sob a égide de um plano estratégico (MIDDLETON e CLARKE, 2002).

3 Metodologia da Pesquisa

A estrutura metodológica utilizada foi a exploratória, porque esse é o primeiro passo do processo de toda pesquisa, segundo Malhotra (2005), Aaker (2001) e Mattar(1996) com levantamento de informações em dados secundários. Foi realizado um estudo de caso envolvendo o setor de turismo de eventos da cidade de João Pessoa/Paraíba, onde para Yin (2005), este pode ser visto como uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidências são usadas.

A coleta de dados desta pesquisa foi feita através de entrevistas em profundidade junto aos gestores públicos e privados diretamente ligados ao turismo de eventos da cidade de João Pessoa/Paraíba. Uma das principais aplicações da entrevista em profundidade é nas pesquisas exploratórias, sendo utilizadas em situações de sondagens minuciosas do entrevistado, discussão de tópicos delicados ou confidenciais, compreensão de um comportamento complicado e entrevistas com profissionais (MALHOTRA, 2005). A entrevista em profundidade foi aplicada a partir de um roteiro previamente estabelecido para entrevistar os gestores.

Foram realizadas dez entrevistas em profundidade que envolveram: o Secretário do Município de João Pessoa, o Secretário do Estado da Paraíba, a Secretária executiva da Empresa Paraibana de Turismo (PBTUR), o presidente do João Pessoa Convention & Visitor Bureau (JPCVB), a gestora de turismo do Sistema Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/ PB) e os gestores das principais agências de eventos da cidade de João Pessoa ligadas ou não ao JPCVB. Essas agências foram escolhidas por serem as mais relevantes na cidade, nos dois últimos anos, segundo pesquisas de mercado.

Foi feito ao longo deste trabalho uma análise qualitativa. Os resultados das entrevistas com os gestores públicos e privados foram analisados e comparados entre si com a intenção de suprir os objetivos propostos neste estudo de delinear um cenário do turismo de eventos, além de possibilitar o levantamento de informações que contribuam para o desenvolvimento do turismo de eventos na cidade de João Pessoa.

4 Análise dos Resultados

Esta pesquisa teve o objetivo de identificar um cenário que descreva o turismo de eventos na cidade de João Pessoa/PB, considerando aspectos como planejamento, estratégias e sustentabilidade. Segue-se esta discussão orientada pela seqüência de perguntas colocadas nas entrevistas aos gestores públicos e privados do turismo de eventos.

4.1 Os Gestores Públicos

A primeira questão direcionada aos gestores públicos teve o intuito de avaliar a consciência destes quanto à importância do planejamento estratégico e identificar quais os planos que eles possuem para serem executados em seus respectivos órgãos. Os entrevistados citaram ações isoladas e genéricas tais como: (a) vender o Estado da Paraíba como um todo; (b) investir na infra-estrutura e na elaboração do plano diretor do turismo alinhado com plano diretor da cidade de João Pessoa; e (c) investir em planos para o desenvolvimento do destino a cidade de João Pessoa.

Piller et al. (2004) e Petrocci (2001) defendem que o planejamento turístico deve ultrapassar a questão da promoção, focando a visão integrada, a conscientização e sensibilização da sociedade como um todo. Com as entrevistas aos gestores públicos, identifica-se claramente uma lacuna devido à ausência de um plano que venha unir a promoção, a conscientização e a sensibilização de todos os elementos envolvidos na oferta turística de João Pessoa.

Aliando o conteúdo apurado, nas entrevistas com as estratégias de Porter (1980), Gilbert (1990), Getz (1997) e Poon 1993), pode se afirmar que a cidade de João Pessoa pratica baixos preços em seus serviços turísticos quando comparado com as capitais vizinhas e possui como diferencial sua tranquilidade e segurança, o que também a diferencia dessas outras capitais.

Abordou-se também o tema da sustentabilidade de um destino, visto como um dos temas emergentes de elevada importância (PIRES e RAAB, 2004). Os gestores públicos citaram a infra-estrutura, a qualificação profissional, a qualidade nos serviços, a segurança e as ações que envolvam a comunidade em geral como ações que contribuem para a sustentabilidade do turismo de João Pessoa.

Seguindo as percepções sobre planejamento, a análise feita acerca da sustentabilidade permite concluir que há uma consciência da importância desse tema. Porém, as ações são simplesmente isoladas não havendo plano que inclua a sustentabilidade com ações sequenciadas. Meio ambiente, meio urbano, formação profissional e conscientização popular, segundo Petrocci (2001), compõem as bases do turismo sustentável. Foi citado um item em média por gestor público, mas os mesmos não apresentam consciência em trabalhar nestas bases como diretrizes para fomentar a sustentabilidade do turismo da cidade de João Pessoa.

Foi revelado que a formação profissional deve ser melhorada. Quanto à conscientização da população, ela era fomentada apenas por uma Secretária, mas de forma discreta. Apenas um dos gestores fala da questão das obras de infraestrutura, que pode ser visto como uma das ações para o desenvolvimento do meio urbano.

Ap e Cropton (1995) sugerem como estratégias básicas para os moradores responderem ao turismo: a aprovação, a tolerância, a adaptação e o retraimento. Então, conclui-se que além da consciência populacional fazer parte do contexto da sustentabilidade, também deve haver estratégias ligadas especialmente ao fomento destas ações. Constata-se que não há uma estratégia utilizada efetivamente pelos gestores públicos que possibilite o processo de tornar a população de João Pessoa uma aliada ao turismo e em particular ao turismo de eventos.

Englobando as questões da sustentabilidade do destino, do planejamento e da imagem às questões coletadas dos gestores públicos, pode se compreender que os gestores destas entidades públicas pretendam sustentar a vantagem competitiva da cidade de João Pessoa

como destino turístico com base na tranquilidade, segurança e hospitalidade de sua comunidade como um todo, por ser um destino “novo” e ainda na fase de introdução.

4.2 Os Gestores Privados

4.2.1 Sebrae/PB

O Sebrae/PB assume um papel de extrema importância no desenvolvimento do turismo, não apenas da cidade de João Pessoa, mas no estado da Paraíba como um todo. A gestora que está à frente do setor de turismo deste órgão apresenta um bom nível de conscientização do papel da rede de relacionamento, em especial das parcerias, indicando que estas deveriam estar contidas no plano estratégico para o turismo da cidade de João Pessoa. Assim sendo, nesta questão percebe-se uma melhor visão administrativa por parte deste órgão quando comparado aos gestores públicos.

Este órgão também possui um plano de desenvolvimento do turismo que encontra-se em execução, onde se articula a esfera pública e a privada, seguindo inclusive uma metodologia própria. Mas, dada a importância do planejamento turístico e dos seus benefícios, faz-se necessária uma maior participação dos gestores públicos nestes planos do Sebrae/PB, pois este órgão possui conhecimentos técnicos que podem ser úteis aos gestores públicos.

A sustentabilidade do destino, na opinião da gestora, está na adequada segmentação do mesmo. Para ela, o destino deveria ser vendido através do turismo de eventos, de negócios, de lazer, etc. Estas concepções levam a considerar que de fato a segmentação é importante, mas de maneira geral, a gestora não transpareceu um conhecimento maior sobre os itens a serem trabalhados em função dessa sustentabilidade, indicando assim, que neste quesito não há conscientização da grande importância do mesmo. Entretanto, um dos itens fortemente trabalhado por este órgão é a qualificação profissional, uma das bases para a sustentabilidade do destino, segundo Petrocci (2001).

De acordo com a gestora, a cidade de João Pessoa necessita de um investimento na área promocional para tornar a cidade mais visível, com uma imagem credível e marca forte, de forma a sustentar e posicionar o segmento de turismo de eventos. Estas operações se caracterizam pelo alto custo e pela necessidade de planos de publicidade voltados para estimular a demanda primária, segundo Buhalis (2000). De forma geral, na visão da gestora, João Pessoa possui uma boa estrutura para eventos, destacando a segurança, patrimônio cultural e gastronomia como bons atrativos para serem trabalhados através de uma estratégia de diferenciação. Conforme análise dos principais pontos fortes, ela também cita a

tranquilidade, o clima e o trânsito, entre outros. Ela indica como principal ponto fraco a ausência de um centro de convenções na cidade.

4.2.2 João Pessoa Convention & Visitors Bureau - JPCVB

Quanto à estratégia deste órgão, através do seu gestor, há indicações de contactos com entidades e empresas organizadoras de eventos. No entanto, não foi apresentado qualquer plano escrito com objetivos a serem alcançados, sendo revelado apenas o conjunto de ações que este órgão pratica.

Embora a atuação do JPCVB seja importante na captação de eventos na cidade, pode se afirmar que sua ação é relativa. Primeiro, eles obtêm informações do perfil dos eventos. Assim, só depois de verificarem se o evento que eles querem captar tem condições estruturais para ser realizado na cidade é que fazem investimentos na captação. Como a cidade não está preparada para grandes eventos, só fazem questão de concorrer para captar pequenos eventos, o que condiciona seu posicionamento e estratégia futura.

Indagado sobre sua visão quanto à estrutura para eventos na cidade de João Pessoa, o gestor define que para pequenos eventos a cidade dispõe de uma boa estrutura. No entanto, como se constata da tipologia proposta por (MARTIN, 2003), são os pequenos e os médios eventos que são organizados em João Pessoa. Igualmente importante é o fato de nenhum dos eventos ser de caráter internacional. Então, conclui-se que a cidade de João Pessoa, embora capacitada para receber eventos de pequena e média dimensão, não tem tido arcabouço estratégico e/ou poder de barganha para captar eventos internacionais.

A visão do gestor do JPCVB quanto a necessidade da construção de um centro de convenções e à qualificação dos profissionais é clara, o que confirma as opiniões dos demais gestores públicos e privados.

Quanto ao conjunto de aspectos das estruturas do turismo da cidade de João Pessoa, tais como a sinalização, a segurança, a paisagem, o clima, a gastronomia, a cultura e o patrimônio, o gestor defende que, de forma genérica, há necessidade de melhorar tais itens, assim como intensificar os investimentos na rede hoteleira e estrutura para eventos.

4.2.3 As Empresas Organizadoras de Eventos

Estas unidades produtivas não só não se interrelacionam entre si, como também não estão ligadas ao JPCVB, formando uma classe de pouca representatividade junto aos gestores públicos. Tal representatividade levaria a uma força maior nas reivindicações concernentes às

melhorias deste setor uma vez que estas empresas estão diretamente ligadas aos órgãos públicos que fazem parte do turismo de eventos.

Houve uma unanimidade quanto à imagem que estes gestores possuem da cidade de João Pessoa: a tranquilidade. Isso pode ser de grande valia quando da elaboração desta imagem, visto que a cidade ainda não possui uma imagem com personalidade embasada em pesquisas sobre comportamento do consumidor. Estes organizadores de eventos reconhecem a necessidade urgente da construção do centro de convenções.

Nas análises oriundas do somatório dos pontos fortes podem ser consideradas como relevantes as seguintes: a tranquilidade, a hospitalidade, a proximidade entre os hotéis e as estruturas para eventos. Por sua vez, a melhora da infra-estrutura, a qualificação profissional e o fomento da atividade de animação podem ser citados, segundo a análise destes gestores, como pontos fracos.

5 Considerações Finais

A pesquisa teve como objetivo identificar um cenário que descreva o turismo de eventos na cidade de João Pessoa/PB, considerando aspectos como planejamento, estratégias e sustentabilidade. Diante os resultados, observa-se a ausência de uma melhor metodologia que permita aproximar e ampliar os interesses comuns entre os gestores públicos e privados ligados diretamente ao turismo de eventos da cidade de João Pessoa, faltando também uma maior convergência entre as demandas dos gestores privados e o que tem sido ofertado pelos gestores públicos.

Existe um reconhecimento da importância do turismo de eventos pelo setor público e privado diretamente ligado ao mesmo, mas falta, um plano estratégico definido que permita ações mais eficazes. O segmento apresenta crescimento discreto com grandes perspectivas de desenvolvimento, mas os gestores diretamente ligados ao setor mostram-se com uma visão pouco focada no desenvolvimento sustentável, algo que poderia aumentar sua competitividade do setor.

As melhorias na infra-estrutura figuram como uma necessidade apontada pela esfera pública e privada, evidenciadas pela sugestão de construção do centro de convenções, beneficiando com um espaço que possibilite um maior número de eventos. A necessidade de melhorar a malha aérea é também premente pelos gestores do setor, a fim de poder aumentar a captação de eventos internacionais.

Na análise dos pontos fortes de João Pessoa pelos gestores públicos e privados sobressaem a segurança, a tranquilidade, a hospitalidade e a excelente acessibilidade entre os locais de eventos e os hotéis, pontos que a diferenciam das suas principais concorrentes geográficas, Natal e Recife. Por sua vez, a qualificação profissional, a falta de infra-estrutura, a ausência de atividades de animação, a falta de marca clara de área destino, a ausência de planejamento estratégico e a ausência de ações contínuas que fortaleçam João Pessoa como destino, de forma sustentável, figuram como os principais pontos negativos. Claramente, João Pessoa encontra-se em uma fase inicial do ciclo de vida como destino turístico. Assim, fica evidente a necessidade em optar por uma estratégia diferenciadora clara, a fim de não comprometer sua sustentabilidade futura.

Em suma, percebe-se que a cidade de João Pessoa tem amplas potencialidades para ser um destino competitivo. No entanto, seus gestores precisam tomar decisões importantes de forma a fortalecer sustentavelmente este destino e a propiciar aos seus moradores e turistas um sentimento de ter encontrado um destino encantador para morar, fazer turismo e participar em eventos.

Este estudo tem algumas limitações e sugestões de futuras investigações. Em primeiro lugar, a amostra inclui apenas instituições do Estado da Paraíba e da cidade de João Pessoa. Uma pesquisa subsequente poderia incluir empresas e instituições de outros Estados e cidades, o que permitiria reforçar o caráter comparativo da estratégia que as empresas angariadoras de eventos têm, bem como o posicionamento das instituições públicas, no que se refere a perspectivas estratégicas futuras. Em segundo lugar, a amostra foi selecionada de modo a incluir apenas as principais empresas privadas que influenciam o turismo de eventos, em uma pesquisa futura deverão ser incluídos todas as instituições e empresas que fazem parte do cluster do turismo de João Pessoa, a fim de tirar conclusões sobre a perspectiva de desenvolvimento dos arranjos produtivos locais na sustentabilidade futura do turismo em João Pessoa.

6 Referências

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
ACERENZA, M. A. **Administração do turismo**. Bauru: EDUSC, 2002.
AP, J.; CROMPTON, J. L. “Residents strategies for responding to tourism impacts”. **Journal of Travel Research**, Vol. 22, Nº 1, pp. 47-50, 1993.
BRANWELL, B. “Strategic planning before and after a mega-event”. **Tourism Management**, Vol. 18, Nº 3, pp. 167-176, 1997.

- BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management**, Vol. 21 Nº. 1 pp. 97-116, 2000.
- COSTA, B. K. Análise estratégica na gestão de empresas hoteleiras: proposição de um modelo. **Tese** (doutorado), FEA USP, 1999, 221 p.
- FLETCHER, J.; COOPER, C. Tourism strategy planning. **Annals of Tourism Research**, v. 23, n. 1, 181-200. 1996.
- GETZ, D. Capacity to absorb tourism: concepts and implications for strategic planning. **Annals of Tourism Research**, v. 10, p. 239-63. 1983.
- GILBERT, D. **Strategic marketing for national tourism**. The Tourist Review, Vol. 1, pp 18-27, 1990.
- INSTITUTO DE HOSPITALIDADE. **Certificação em turismo sustentável: Norma Nacional para Meios de Hospedagem – Requisitos para a sustentabilidade – NIH-54**. São Paulo: Conselho Nacional da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica, 2005.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO (EMBRATUR). **Estudo da demanda turística**. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br>>, 2006.
- LLANBÍ, F. (2005). **Mercado de Congresos y Convenciones en las Américas**. Disponível em <http://www.worldtourism.org/regional/americas/SemChile/PDF/fernando_llambi.pdf>, [acessado em: 02.06.2006].
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MELO NETO, F. P. de. **Marketing de Eventos**. 3º ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2001.
- MIDDLETON, V. e CLARKE, J. **Marketing de Turismo: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, A. P. **Turismo e Desenvolvimento: planejamento e organização**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PETROCCHI, M. **Gestão de Pólos Turísticos**. São Paulo: Futura, 2001.
- PILLER, C.; EJARQUE, J.; MUÑOZ, A.; FERNÁNDEZ, J.; PEDRAZA, L.; GALLARDO, J. A importância do sector turismo nos processos de planejamento estratégico de desenvolvimento dos territórios: opiniões do grupo internacional de especialistas. **Notícias Delnet**, nº 24, p.p 7-28, 2004.
- PIRES, E.; RAAB, C. **As Inter-relações Turismo, Meio Ambiente e Cultura**. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança, 2004.
- POON, A. **Tourism Technology and Competitive Strategies**. Wallingford (United Kingdom), CAB International, 1993.
- PORTER, M. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. Nova York: Macmillan, 1980.
- RITCHIE, B. W. Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. **Tourism Management**, v. 25, p. 669-83. 2004.
- RUBIES, B. E. Improving public-private sectors cooperation in tourism: A new paradigm for destinations. **Tourism Review**, Vol. 56, nº 3/4, 2001.
- SANTOS FILHO, J. (2004) Uma análise do fenômeno turístico tratado com seriedade científica. **Revista Espaço Acadêmico**, No. 41. Disponível em:<<http://www.espacoacademico.com.br/041/41jsf.htm>>.
- SMERAL, E. The impact of globalization on small and medium enterprises: new challenges for tourism policies. European Countries, **Tourism Management**, v. 19, n. 4, pp. 371-380, 1998.
- STOKES, R. Tourism strategy making: insights to the events tourism domain. **Tourism Management**, v. 29, p. 252-62. 2008.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.