

Título: Aspectos metodológicos para a construção de cenários e o planejamento Estratégico do Turismo: O caso do Brasil (2012 – 2016)

João Evangelista Dias Monteiro*

Osiris Ricardo Bezerra Marques**

Resumo

O planejamento da atividade turística é condição necessária na busca de melhores resultados econômicos e sociais como: geração de negócios, emprego e melhoria na competitividade dos serviços oferecidos aos turistas. Uma das ferramentas que podem auxiliar os setores público e privado no processo de planejamento é a técnica de construção de cenários. O tema “cenário no turismo” ainda é pouco explorado na literatura acadêmica. Este artigo tem por objetivo a elaboração de cenários possíveis para o turismo brasileiro (2011-2016), no contexto dos grandes eventos esportivos que serão realizados no país no referido período.

Utilizando as técnicas de análise intuitiva e de impactos cruzados e tendo como base os conceitos de crescimento do turismo e de competitividade turística, foram criados dois cenários: **A**, que corresponde a uma situação de crescimento com ganho expressivo na competitividade turística e o **B**, que combina o crescimento moderado do turismo com ganhos marginais de competitividade turística.

Palavras Chave: Cenários; Planejamento Turístico; Competitividade Turística; Crescimento do Turismo.

*Professor Adjunto de Economia do Turismo – Departamento de Turismo – UFF – joaoedm@turismo.uff.br

**Professor Adjunto de Economia do Turismo – Departamento de Turismo – UFF – osiris.marques@gmail.com

1. Introdução

A elaboração de cenários é uma das principais ferramentas auxiliares ao processo de planejamento e definição de estratégias. No caso do turismo, a utilização de cenários é importante no processo de orientação de gestores públicos e privados, no que concerne à alocação de recursos de forma eficiente e eficaz, na busca por melhores resultados econômicos e sociais.

Segundo GODET (1987) os cenários podem ser “exploratórios”, em que o propósito é definir futuros prováveis a partir das tendências do passado e do presente, ou “desejados ou normativos”, que expressam o futuro, com base na vontade de uma coletividade, refletindo seus anseios e expectativas e delineando o que se espera alcançar num dado horizonte.

As técnicas de elaboração de cenários foram desenvolvidas a partir das necessidades de planejamento e elaboração de estratégias competitivas no setor industrial. No caso do Turismo, a crescente relevância deste setor como atividade econômica fez com que a elaboração de cenários se tornasse fundamental para que os principais *players* (públicos e privados) pudessem elaborar e executar estratégias no intuito de maximizar os benefícios econômicos e sociais que uma atividade bem planejada pode gerar.

Mesmo com o aumento da relevância econômica do turismo no processo de geração de renda, emprego e inclusão social, o tema “cenário no turismo” ainda é pouco explorado na literatura acadêmica. Entre os trabalhos mais importantes destacam-se: Schwaninger (1984), Liu (1988), Henderson (1999), Haimers, Kaplan e Lambert (2002), Prideaux *et al.* (2003).

No triênio 2014-2016, o Brasil será sede dos dois maiores mega-eventos esportivos do mundo, a COPA DO MUNDO FIFA 2014 e as OLIMPIADAS 2016 e a elaboração de cenários é fundamental no processo de planejamento turístico. O turismo é um dos setores mais impactados com estes eventos, principalmente no período de realização. No entanto, a magnitude e a qualidade dos impactos dependerão do planejamento estratégico adotado no período pré-evento.

A elaboração de cenários para o período supracitado pode e deve orientar o planejamento estratégico público e privado, objetivando a maximização dos benefícios econômicos e sociais que serão gerados a partir do crescimento e desenvolvimento do turismo.

Neste sentido, o presente artigo tem como objetivo a elaboração de cenários para o Turismo brasileiro no período de 2012 a 2016, utilizando a combinação das análises intuitivas e de impactos cruzados.

Para isso, primeiro é apresentada uma discussão sobre as técnicas de elaboração de cenários destacando as suas vantagens e limitações, o que permitirá justificar-se a escolha pela utilização das duas técnicas na elaboração dos cenários para o Turismo brasileiro 2012-2016.

Na seqüência é delimitado o sistema a ser analisado, depois se define as variáveis de incerteza e as hipóteses associadas e, finalmente, a Construção de dois Cenários para o turismo Brasileiro no período 2012-2016.

2. Aspectos Metodológicos para Construção de Cenários

Num mundo de incerteza e cada vez mais complexo, devido aos processos de globalização e integração de mercados, a construção de cenários prospectivos pode ser importante no processo de elaboração do planejamento estratégico, mas deve ser utilizado com muita cautela e cuidado.

Primeiro, é necessário ressaltar que a construção de cenários não é a mesma coisa que fazer previsão. Pierre Wack (1985) foi o primeiro a especificar a principal diferença entre cenários e previsão: *“Decision Cenários describe different worlds, not just different outcomes in the same world”*.

Segundo Schwartz (2003, p. 15)¹, a construção de cenários é uma ferramenta utilizada no ordenamento das percepções sobre ambientes futuros alternativos nos quais as conseqüências de sua decisão vão acontecer.

Segundo GODET (1999), “cenários são conjuntos formados pela descrição de uma situação futura e o curso dos eventos que permitem que caminhemos da situação original para a situação futura. A palavra “cenário” é muitas vezes mal utilizada, especialmente quando aplicada para descrever qualquer conjunto de hipóteses. É claro que essas hipóteses devem ser simultaneamente pertinentes, coerentes, plausíveis, importantes e transparentes para atingirem a todos nossos critérios.”

É importante ressaltar, que o objetivo de construir-se cenários é bem diferente da realização de projeções. As projeções em geral, partem de uma análise conjuntural, negligenciando as possíveis rupturas estruturais que podem alterar o percurso e o patamar das variáveis estudadas.

Por outro lado, os cenários apresentam situações estruturalmente diferentes, cujo objetivo é monitorar a evolução de “Variáveis Condutoras” que, interagindo de forma

¹ SCHWARTZ, Peter. A arte da Visão de longo prazo. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 2003.

dinâmica, podem nos conduzir de um cenário presente para um dos plausíveis cenários futuros.

Na construção de cenários é necessário olhar para o futuro como uma possibilidade não como o prolongamento do presente, uma vez que a estrutura do presente não permanece no futuro.

Apesar de existirem vários métodos de construção de cenários, em qualquer um deles existem dois tipos de elementos indispensáveis para a construção de cenários: **elementos pré-determinados e elementos de incertezas**.

Os elementos pré-determinados correspondem a aqueles que possuem uma dinâmica previsível a partir da sua trajetória do passado, no entanto os resultados finais podem ser bastante incertos, além da incerteza no *timing* da sua concretização plena.

Segundo Pierre Wack (1995), os elementos pré-determinados são “*eventos que já aconteceram (ou que certamente irão ocorrer), mas cujas consequências ainda não se fizeram sentir*”. A procura sistemática e exaustiva dos elementos pré-determinados é muito importante na medida em que permitirá (se bem feito) reduzir o número de incertezas cruciais e, desta forma, aumentar a qualidade e focalização do exercício de criação de cenários.

Por outro lado, os **elementos incertos** são os insumos de qualquer método de cenários, uma vez que, sendo elementos que podem ter trajetórias variadas no futuro, permitem a exploração de cenários futuros possíveis. Sendo assim, a definição e caracterização das incertezas são fundamentais para a elaboração de cenários consistentes, coerentes e plausíveis.

Dependendo da metodologia e da análise utilizada, as incertezas podem ser classificadas como crucial e estrutural.

Segundo a definição de Wack (1985)², e Schwartz (2003)³, uma incerteza crucial é caracterizada por três requisitos básicos: elevada importância/relevância, que possui forte impacto potencial, uma suficiente independência relativa, e um elevado nível de incerteza.

Por outro lado, Heijden (1996) define incertezas estruturais como sendo situações em que se admite a possibilidade de um acontecimento, mas que devido ao seu caráter único, não fornece uma probabilidade da sua realização. A possibilidade do acontecimento se realizar é,

² Pierre Wack foi Diretor do Departamento de Planeamento do Grupo Royal Dutch/Shell entre 1971 e 1981 e com Edward Newland foram precursores do sistema de Planeamento por Cenários da Shell. Publicou a história do início e da importância do Planeamento por Cenários na Shell em dois artigos de 1985 na *Harvard Business Review*: “*Scenarios: uncharted waters ahead*” e “*Scenarios: shooting the rapids*”.

³ Peter Schwartz foi o sucessor de Pierre Wack na Direção do Departamento de Planeamento por Cenários do Grupo Royal Dutch/Shell em Londres, tendo ampliado a importância dos cenários além das questões energéticas.

por sua vez, resultante de uma sequência de raciocínio do tipo “causa-efeito”, mas não podemos saber com antecedência qual a sua configuração.

2.1. Modelos utilizados na Elaboração de Cenários

Em relação à metodologia, existem uma série de métodos de análise e um conjunto diversificado de técnicas utilizadas na construção de cenários. Huss e Honton (1987) destacam três modelos de construção de cenários: Análise Lógica Intuitiva (*Intuitive Logics*), Análise do Impacto Cruzado (*Cross-impact Analysis*) e Análise do Impacto das Tendências (*Trend-impact Analysis e a análise morfológica de Godet*).

Uma característica importante da **Análise Lógica Intuitiva** é que esta metodologia não utiliza nenhum algoritmo matemático, admitindo que as decisões sejam fundamentadas em um conjunto de inter-relações e interdependências adimensionais envolvendo variáveis sociais, políticas, tecnológicas, ambientais e econômicas. Além disso, é um método intuitivo porque estimula a intuição dos gestores a respeito das incertezas e possibilidades futuras.

O ponto forte deste método é a sua facilidade em desenvolver cenários flexíveis e consistentes sob uma perspectiva intuitiva e, por conseguinte, dispensando modelos matemáticos de difícil adaptação em certas empresas. Este método de elaboração de cenários foi descrito primeiramente por Pierre Wack em 1985.

Já a **Análise do Impacto das Tendências** é um método baseado nas técnicas de previsão clássica, que utiliza modelos econométricos combinado com técnicas de distribuição de probabilidades e análises qualitativas. Segundo Grumbach & Marcial (2002, p. 67-69)⁴, a vantagem dessa análise é que ela proporciona sinergia entre os fatores qualitativos e os métodos analíticos. Por outro lado, a principal desvantagem reside no fato do método pouco considerar a relação da causalidade entre os eventos.

O foco desta abordagem esta na análise do efeito de determinados eventos nas tendências das variáveis analisadas, em um dado período de tempo (Brasiliano, 2007). Ao contrário da Lógica Intuitiva, que procura perturbações e rupturas de tendências, este método procura capturar as tendências, extrapolá-las e verificar os efeitos de certos eventos relevantes na evolução da tendência.

No caso da **Análise do Impacto Cruzado**, o método tem como pressuposto a existência de inter-relações de eventos futuros, que são quantificadas e avaliadas através do

⁴ GRUMBACH, Raul; MARCIAL, Elaine. Cenários Prospectivos. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

cruzamento de probabilidades. Apesar de ser bem mais flexível do que os modelos econométricos, a subjetividade na atribuição das probabilidades aos eventos pode comprometer o processo. Segundo Marcial e Grumbach (2002), este é um método adequado para sistemas complexos, uma vez que se concentra na análise das relações entre as forças que influenciam o objeto em estudo.

Analisando essas metodologias decidiu-se utilizar a Análise Lógica Intuitiva na construção dos cenários do Turismo de 2012-2016, por ser considerado o mais adequado para o conjunto de informações disponíveis.

A combinação das duas técnicas de análise permite identificar e selecionar as combinações coerentes e plausíveis, delimitando o conjunto de possibilidades para o futuro do turismo brasileiro, para os próximos cinco anos.

Assim, utilizando os conceitos de crescimento do turismo e de competitividade turística e combinando as hipóteses alternativas para um conjunto de incertezas críticas externas e internas foram desenhados dois cenários para o turismo brasileiro, no contexto dos grandes eventos esportivos que serão realizados no Brasil nos próximos anos.

3 – Os Condicionantes do Futuro do Turismo Brasileiro

O cenário do turismo brasileiro para os próximos cinco anos depende diretamente de um conjunto de variáveis condicionantes que indicam as direções prováveis que este setor poderá seguir. Assim, foram definidas **9 dimensões**, divididas em dois grupos: condicionantes externas e condicionantes internas.

3.1. Condicionantes externas

No grupo de condições externas encontram-se as variáveis de âmbito internacional e nacional que poderão influenciar o crescimento e o desenvolvimento turístico, mas que estão fora do domínio administrativo da atividade turística. Desta forma, as **premissas externas** foram definidas como:

- **Desempenho da Economia Mundial;**
- **Desempenho da Economia Nacional;**

3.1.1. Desempenho da Economia Mundial

O desenvolvimento do turismo tem relação com a dinâmica do mundo globalizado e é fortemente influenciado por diversas variáveis econômicas. Para o período 2012/2016, algumas premissas podem ser consideradas importantes para o desenvolvimento da região.

Após um longo período de crescimento da economia mundial acima de 3%, em 2008, já sobre os efeitos da crise financeira, cresceu 2,83% e em 2009, registrou uma retração de 0,58%. Em 2010, o PIB mundial cresceu 4,77%, sinalizando recuperação em relação à retração do ano anterior. Neste período a demanda por viagens internacionais, mais uma vez, seguiu a tendência da economia global, tendo apresentado retração no ano de 2009.

A dispersão geográfica deste crescimento é outro fator importante para análise, uma vez que esse crescimento tem afetado positivamente não somente as nações ricas, mas também, as em desenvolvimento. Como consequência, as condições econômicas e sociais têm melhorado na maioria dos países, o que no caso do Brasil, tem estimulado o turismo doméstico.

O cenário para esta variável é de continuidade no processo de recuperação, apesar de apresentar elementos de incerteza associados à situação financeira de alguns países da Europa, lento processo de reação da economia norte-americana e as pressões inflacionárias.

3.1.2. Desempenho da Economia Nacional

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o PIB brasileiro cresceu 7,49% em 2010, uma forte recuperação em relação a retração de 0,64% em 2009. Entre os fatores que influenciaram positivamente os resultados da economia em 2010 ressalta-se a expansão do mercado interno, o aumento do consumo das famílias e a elevação dos investimentos do setor privado.

Com o crescimento da economia, houve um aumento no nível de emprego e, conseqüentemente, o aumento no nível de renda das famílias que passaram a incorporar no consumo, viagens nacionais e internacionais.

Esta dimensão apresenta algumas tendências que dependerão do comportamento de algumas variáveis:

- Manutenção da política macroeconômica vigente;
- Intensidade do processo de recuperação da economia nacional;
- Comportamento da taxa de Câmbio;
- Entrada de Investimentos estrangeiros no Brasil;
- comportamento da Inflação;

3.2. Condicionantes internas

No grupo de condições internas, destacam-se as premissas cuja dinâmica têm influência direta sobre as decisões e possíveis cenários para o turismo brasileiro. Neste contexto, as **premissas internas** foram divididas em:

- **Desempenho do Turismo Mundial;**
- **Acesso e Logística Nacional**
- **Governança e Investimentos Públicos no Turismo;**
- **Investimentos Privados no setor de turismo**
- **Estrutura de Mercado**

3.2.1. Desempenho do Turismo Mundial

Após um longo período de crescimento da economia mundial acima de 3% ao ano, em 2008, já sobre os efeitos da crise financeira, cresceu 2,83% e em 2009, registrou uma retração de 0,58%. Em 2010, o PIB mundial cresceu 4,77%, sinalizando recuperação em relação à retração do ano anterior. Neste período a demanda por viagens internacionais, mais uma vez, seguiu a tendência da economia global, tendo apresentado retração no ano de 2009.

A dispersão geográfica deste crescimento é outro fator importante para análise, uma vez que esse crescimento tem afetado positivamente não somente as nações ricas, mas principalmente, as em desenvolvimento. Como consequência, as condições econômicas e sociais têm melhorado na maioria dos países, o que no caso do Brasil, tem estimulado o turismo doméstico.

O cenário para esta variável é de continuidade no processo de recuperação, apesar de apresentar elementos de incerteza associados à situação financeira de alguns países da Europa, lento processo de reação da economia norte-americana e as pressões inflacionárias.

3.2.2. Acesso e Logística Nacional

Uma das condições fundamentais para o desenvolvimento do turismo brasileiro diz respeito às questões de acessibilidade e logística para uma maior captura de turistas internacionais e melhor distribuição do fluxo de turismo doméstico. Desta forma, o desenvolvimento do turismo nacional está condicionado a uma mudança na regulamentação e regulação do transporte aéreo internacional para o Brasil, ao crescimento do número de voos internacionais para o Brasil, a melhora na regulamentação e regulação do transporte aéreo doméstico brasileiro, melhor e maior integração da malha aeroviária e das condições das estradas e vias de acesso, etc.

3.2.3. Governança e Investimentos Públicos no Turismo

Para um país de dimensão continental como o Brasil, o processo de crescimento e desenvolvimento de qualquer setor da economia depende das políticas e investimento do estado. Neste caso, o Ministério do Turismo possui papel importante na articulação com os

demais órgãos diretamente relacionados com o turismo e na condução de uma política de turismo nacional que terá as seguintes incertezas:

- Capacidade para mobilizar e cooperar com a iniciativa privada investimentos para preparar o Brasil para receber os grandes Eventos esportivos;
- Capacidade para garantir investimentos, em tempo hábil, das três esferas de governo para viabilizar a infraestrutura necessária para receber os Eventos Copa do Mundo 2014 e as Olimpíadas de 2016;
- Manutenção e aceleração dos programas de investimentos em infraestrutura e desenvolvimento;

3.2.4. Investimentos Privados no Setor de Turismo

O setor de turismo possui características de investimento diferentes dos setores tradicionais da economia, exigindo maior adequação das linhas de financiamento existentes. A estabilidade econômica e a manutenção das regras também são fatores fundamentais para a ampliação dos investimentos privados no turismo brasileiro. Existem alguns fatores que podem influenciar a tendência dessa dimensão, nos próximos anos:

- Investimento em qualificação profissional;
- Condições de financiamento para o turismo (prazo, taxas e garantias);
- Ampliação dos investimentos em hotelaria;
- Aplicação da lei geral do turismo;

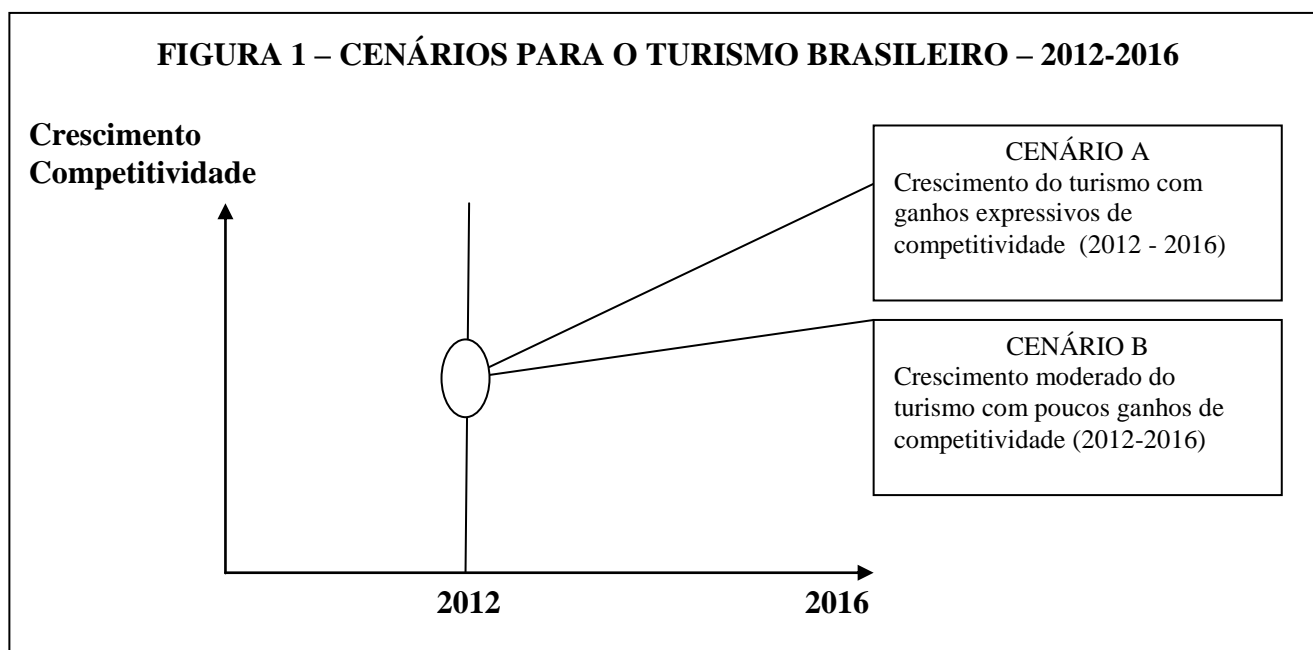
3.2.5. Estrutura de Mercado

O aumento da competição no setor privado deve dominar o cenário das empresas do setor de turismo nos próximos anos. A concretização dos investimentos preparativos do governo para a Copa do Mundo de Futebol no Brasil, em 2014 e XXXI Jogos Olímpicos Rio 2016 vão consolidar a confiança dos investidores privados, que serão estimulados a ampliar seus investimentos. Este cenário sinaliza para uma necessidade da melhoria de gestão e governança corporativa e investimentos em tecnologia. No entanto existem algumas variáveis de incerteza que influenciarão o comportamento desta dimensão:

- A concorrência e o comportamento das tarifas no setor de turismo;
- Comportamento da oferta de hospedagem;
- Competitividade aliada à qualificação da mão-de-obra na cadeia produtiva do turismo;
- Tendência à concentração de mercado como ameaça às pequenas e médias empresas.

4 - Possíveis Cenários para o Turismo Brasileiro 2012-2016

Foram desenhados dois cenários para o setor de turismo brasileiro para os próximos cinco anos. Um cenário que combina crescimento do turismo com aumento expressivo na competitividade do setor e o segundo com crescimento moderado do turismo e ganhos pouco expressivos na competitividade turística. Estes cenários foram construídos a partir da combinação do comportamento das dimensões para o conjunto das hipóteses definidas e analisadas anteriormente.



4.1. Cenário A – Crescimento com ganhos expressivos na competitividade turística

Este cenário é constituído por uma combinação das condições externas e internas bastante favoráveis que deverão garantir o crescimento dos fluxos de turismo receptivo internacional e de turismo doméstico. Por outro lado, os investimentos públicos na infraestrutura e qualificação profissional e os investimentos privados deverão garantir uma melhora substancial no nível de competitividade turística do Brasil.

O principal elemento de incerteza conjuntural se refere ao processo de recuperação da economia mundial e seus reflexos sobre o fluxo turístico internacional. Em nível estrutural, o principal elemento de incerteza está associado à eficácia e eficiência no planeamento e execução das principais obras de infraestrutura básica e turística voltados para a preparação do Brasil para receber os grandes eventos.

A continuidade da expansão da economia brasileira deverá garantir a continuidade do crescimento da demanda por viagens domésticas.

A estabilidade na taxa de câmbio deverá estimular a entrada de investimentos estrangeiros, que deverão se concentrar no setor de serviços e em especial nas atividades turísticas. Por outro lado, a estabilidade da taxa de câmbio continuará influenciando negativamente o saldo da conta viagens internacionais.

A articulação das ações interministeriais para a realização de ações e investimentos ligados direta e indiretamente ao turismo, aliada à manutenção e aceleração dos programas de investimentos em infraestrutura e a cooperação entre as três esferas do governo serão fundamentais na construção deste cenário, que terá como resultado, **o crescimento do turismo com melhoria expressiva na competitividade turística do Brasil.**

4.2. Cenário B – Crescimento com poucos ganhos de competitividade

Neste cenário, as condições externas não são totalmente favoráveis, uma vez que se projeta um lento processo de recuperação da economia mundial, o que terá reflexo negativo sobre o fluxo turístico internacional. A maioria das condições internas é desfavorável o que terá reflexo negativo na competitividade turística do Brasil. Assim, neste cenário o turismo deverá apresentar um crescimento moderado, com poucos ganhos de competitividade.

Em relação à dimensão Governança e Investimentos Públicos, problemas no planejamento e execução dos investimentos em infraestrutura, poderão provocar atrasos nas obras que, além de aumentar o custo das mesmas, devido à necessidade de finalizá-las antes dos eventos, também, poderá produzir estruturas deficientes. Sendo assim, o volume de investimentos públicos não será suficiente para garantir ganhos expressivos de competitividade. A falta de cooperação entre as várias esferas do governo na condução das políticas relacionadas ao setor de turismo também inibirá os ganhos de competitividade.

O volume de investimentos privados não será suficiente para aumentar a oferta dos serviços turísticos, o que deverá aumentar os preços sem uma melhoria expressiva nos serviços ofertados.

É importante destacar que a falta de articulação das ações interministeriais para realização dos investimentos ligados direta e indiretamente ao turismo e da deficiente cooperação entre as várias esferas do governo na condução das políticas relacionadas ao setor de turismo, os ganhos de competitividade turística serão pouco expressivos.

5. Considerações Finais

A elaboração de cenários é uma ferramenta que pode auxiliar gestores públicos e privados nos seus processos de planejamento e definição de estratégias de longo prazo. Com

origem no setor industrial, a técnica de cenários ainda é pouco utilizado no planejamento da atividade turística.

Em nível teórico, existem poucos estudos onde se utiliza técnica de cenários para elaborar tendências no setor de turismo.

Utilizando as técnicas de análise intuitiva e de impactos cruzados foram criados dois cenários para o turismo brasileiro no contexto dos grandes eventos que serão realizados no país nos próximos anos.

Apesar das tendências das variáveis apontarem para o predomínio do cenário B sobre o cenário A, o comportamento de algumas variáveis de incerteza ainda poderão ser ajustadas pelas ações da gestão pública.

6. Bibliografia

- GODET, Michel. *Scenários and strategic management*. London: Butterworths, 1987.
- HUSS, W. R. & Honton, E. J. Scenario planning: what style should? *Long Range Planning*, v. 20, n. 4, p. 21-29. **aug. 1987**.
- HEIJDEN, Kees van der - *Scenarios, the art of strategic conversation*; John Wiley, 1996.
- LITTLE, Arthur D. **Planejamento de Cenários**. In: *Estratégia e Planejamento: Autores e Conceitos Imprescindíveis – coletânea HSM Management*. São Paulo: Publifolha, 2002.
- MARCIAL, Coutinho Elaine, GRUMBACH, Raul J. dos Santos. **Cenários Prospectivos: Como construir um futuro melhor**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- LIU, J.C. Hawaii tourism to the year 2000: a Delphi forecast. *Tourism Management*. [s.l.], dec.1988. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/> >. Acesso em: 13/01/2011.
- MASON, David H. Scenario-based planning: decision model for the learning organization. *Planning Review*, v. 22, Mar./apr. 1994, p. 6-11.
- PRIDEAUX, B.; LAWS, E.; FAULKNER, B. Events in Indonesia: exploring the limits to formal tourism trends forecasting methods in complex crisis situations. *Tourism Management*.(475-487), 2003. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/>>. Acesso em: 12/01/2011.
- SCHWANINGER, M. Forecasting leisure and tourism: scenario projections for 2000-2010. *Tourism Management*., dec/1984. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/>>. Acesso em: 05/01/ 2011.
- SCHWARTZ, P. – *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*; Doubleday, 1991.
- WEAVER, D.B. A broad context model of destination development scenarios. *Tourism Management*. [s.l.], p. 217-224, 2000. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/>>. Acesso em: 10/01/2011.
- VAN DER HEIJDEN, KESS: “Scenarios: The Art of Strategic Conversation”, John Wiley & Sons, Chichester – England, 1996, pp. 83-84.