

PROPOSTA PARA UM MODELO DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE DESTINOS TURÍSTICOS

Nicolino Ribeiro, Investigador
Luís Ferreira, Docente do IS CET - CIIC

RESUMO

A comunicação que se apresenta tem por base o trabalho de investigação de doutoramento e aborda a elaboração de uma proposta de desenvolvimento para um modelo de diagnóstico estratégico de destinos turísticos no âmbito do planeamento estratégico de destinos turísticos. Neste âmbito apresenta-se um esboço da proposta para um modelo a ser usada como ferramenta e orientação nas várias fases do processo de construção de um diagnóstico estratégico.

A proposta para um modelo a apresentar é baseada em abordagens académicas, em investigação e *benchmarking* utilizados em recentes planos estratégicos aplicados a países e cidades, numa ferramenta de apoio ao planeamento estratégico de destinos turísticos e num caso de estudo.

O diagnóstico estratégico é a base na qual assenta e se desenvolve um plano estratégico. É a partir dele que os objectivos estratégicos a atingir são formulados. Os conceitos de desenvolvimento, sustentabilidade e competitividade são as palavras-chave de todo o processo.

Esta proposta visa contribuir para uma melhor preparação e justificação do diagnóstico inicial de um planeamento estratégico de destinos turísticos, a ser usada como levantamento do potencial de uma região, para corrigir e melhorar a sustentabilidade e competitividade de um destino turístico e surge como documento de apoio a estudantes e a investigadores que estudam o planeamento estratégico de destinos turísticos, bem como todos aqueles que têm responsabilidades na tomada de decisão do desenvolvimento do turismo nos destinos.

Palavras-chave: Diagnóstico, Desenvolvimento, Competitividade, Planeamento, Estratégia, Turismo

ABSTRACT

The communication to be presented is based on an investigation for Phd degree about a proposal to a model of tourism destination strategic diagnosis in a destiny strategic tourism plan. It will be presented a draft to a model proposal to be used as a tool and orientation in the steps of a strategic diagnosis construction phases.

The model to present is based in theoretical approaches, a research and benchmarking of some recent strategic tourism planning used in countries and cities, a National tool kit for a strategic planning of a tourism destination, and a case study.

The strategic diagnosis plan rather is the basis in what a strategic planning supports and develops. From this path, the strategic goals to achieve are formulated. The concepts of developing, sustainability and competition are key words in the process.

The proposal model aims to contribute to a better preparation and justification of the initial diagnosis in Destination Strategic Planning in Tourism, be a tool used as in the lifting of the potential of a region, to correct and improve the sustainability and competitiveness of a destination, a supporting document both for academics and researchers that study the strategic planning of tourism destinations.

Key words: Diagnosis, Developing, Competition, Planning, Strategy, Tourism.

1 – INTRODUÇÃO

O crescimento da actividade turística após os anos 50 provocou mudanças significativas no modo como ao longo destes 60 anos os destinos turísticos encararam a sua actividade.

De uma inicial posição passiva em que os turistas “apareciam”, rapidamente os destinos turísticos tiveram de modificar a sua forma de estar e de actuar na actividade turística. Os iniciais impactos negativos do turismo de massas sobre o destino e sobre os recursos do destino aliado ao incremento do número de destinos turísticos a nível mundial, levaram a que os conceitos de sustentabilidade e competitividade começassem a fazer parte do léxico do Turismo.

A necessidade de planear entrou em cena, e a moldagem do planeamento aos modernos conceitos (preservação de recursos, sustentabilidade e competitividade) fez com que do inicial planeamento em turismo se passasse para o planeamento estratégico do turismo e, posteriormente, para o planeamento estratégico de destinos turísticos.

Na base do planeamento estratégico está o diagnóstico estratégico. É nele que assenta todo o trabalho que vai ajudar a tomar as decisões futuras e a escolher as opções que melhor possam posicionar o destino turístico em relação aos seus mais directos competidores.

Neste contexto apresenta-se esta comunicação que após a introdução, faz um enquadramento ao tema, referindo a importância do planeamento em turismo e da necessidade de participação dos *stakeholders*.

O planeamento estratégico em turismo e o planeamento estratégico de destinos turísticos são abordados num contexto de justificação da presente pesquisa, a proposta de desenvolvimento de um modelo de diagnóstico estratégico de destinos turísticos. Assim, e de acordo com Buarque (1999) o diagnóstico estratégico ajuda a compreender a realidade actual (do destino, comunidade) e dos factores – internos e externos – que estão “amadurecendo e antecipando mudanças futuras (ou restringindo este futuro)”, justificando a relevância do seu estudo e criando as bases para o desenvolvimento da proposta de modelo.

O Modelo a desenvolver no decurso da presente investigação pretende-se que tenha por base o contributo académico/científico resultante da revisão da literatura, o levantamento e *benchmarking* de diagnósticos já aplicados a destinos turísticos,

o uso de ferramentas já utilizadas na ajuda ao planeamento de destinos turísticos e ainda, a análise de um caso de estudo.

Por último, apresentam-se algumas reflexões, tendo por base a pesquisa realizada, destacando o papel central do diagnóstico em todo o processo de planeamento estratégico de destinos turísticos, nomeadamente na resposta à tradicional questão “Qual a situação actual?”, bem como no crescente relacionamento que nesta fase do processo de planeamento, as Organizações Gestoras de Destinos devem ter com todos os *stakeholders* de forma a velarem pelos seus interesses e a garantir a sustentabilidade e a competitividade do destino.

2 – ENQUADRAMENTO AO TEMA

Apesar da dificuldade em definir “Turismo”, a sua enorme importância a nível mundial está bem patente nas palavras de Hall (2008, p.1) que nos diz:

“O turismo é hoje em dia a principal área onde existe mais interesse quer a nível académico, governamental, industrial ou público. Embora seja frequentemente citado como verdade que o turismo é a maior indústria do mundo, o turismo é importante não só por causa do seu tamanho em termos de número de pessoas que viajam, quantas pessoas emprega ou pelo quanto dinheiro entra num destino. O turismo é importante também pelo seu enorme impacto que tem na vida das pessoas, e nos locais onde elas vivem, e por causa da forma como ele próprio é substancialmente afectado pelo mundo à sua volta.”

A comprovar esta importância está o facto de as viagens internacionais terem passado de uns modestos 25 milhões de passageiros em 1950 para um previsível movimento mundial de 1600 milhões em 2020, com um aumento do número de destinos turísticos a acompanhar esse crescimento (OMT, 2009).

Esse aumento de viagens internacionais a partir dos anos 50 provocou um aumento de receitas, o crescimento económico e o desenvolvimento dos países receptores. Crescimento e desenvolvimento eram caracterizados pelas mudanças contínuas e positivas que provocava nas dimensões económica, social, política e cultural da condição humana (Telfer & Sharpley, 2008).

Os benefícios económicos e o desenvolvimento, real e potencial, que o turismo de massas proporcionava às nações, foram a

primeira causa da necessidade da existência de planeamento em Turismo. Nesta fase de crescimento económico, os residentes não participavam no processo de tomada de decisões, podendo mesmo essas decisões irem contra a opinião destes, pois o Turismo era visto pelas autoridades como uma ferramenta para atingir os objectivos: crescimento económico, aumento de emprego e desenvolvimento regional (Hall, 2008).

3 - O PLANEAMENTO EM TURISMO

O aumento do turismo de massas trouxe alguns impactos negativos na economia (p.ex. inflação), no ambiente (p.ex. poluição), na cultura e na sociedade (p.ex. aculturação e perda de identidade), pelo que começaram por surgir trabalhos a exigir a necessidade de haver racionalismo na utilização dos recursos naturais. Isto levou a que o planeamento em turismo comesse a apontar o foco para a forma de estruturação da utilização das actividades no terreno, de uma forma mais relacionada com o planeamento regional ou do destino, sendo uma das primeiras formas de protecção ambiental (P. Hall, 1992; Hall, 2008; Gunn, 1988).

Murphy (1985) foi dos primeiros a defender uma aproximação ecológica ao planeamento em turismo enfatizada pela necessidade de participação e controlo da comunidade no processo de desenvolvimento. Ao fazer parte do processo, a comunidade via as suas necessidades satisfeitas e assim era possível satisfazer as necessidades dos turistas.

O planeamento em turismo pode então ser descrito como um processo baseado na pesquisa e avaliação, que procura otimizar o potencial contributo do turismo para o bem-estar humano e para a qualidade ambiental (Tosun & Jenkins, 1998). Esta definição mostra claramente o contributo do planeamento em turismo para alcançar objectivos de desenvolvimento nacional, através de uma mais equitativa distribuição do bem comum, integrando-se assim, no desenvolvimento do planeamento e estratégia nacional (Ferreira, 2004).

4 - O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO EM TURISMO

Em 1983, as Nações Unidas encarregaram a primeira-ministra da Noruega, Gro Brundtland, de criar e presidir a uma comissão especial e independente para tratar de “uma agenda global para a mudança”, o relatório “Nosso Futuro Comum”.

Mais conhecido como relatório Brundtland (UN, 1987), este veio aconselhar os países a terem um desenvolvimento sustentável, ou seja, um desenvolvimento que atenda “às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades”. Começaram então a aparecer manifestações de preocupação com as formas de um desenvolvimento sustentável e a relatar os efeitos indesejados (impactos) do turismo, o que fez com que o planeamento em turismo tivesse de se adaptar para incluir conceitos como impactos ambientais e sociais, sustentabilidade e competitividade dos destinos, bem como existisse a necessidade de haver descentralização legislativa (Hall, 2008).

Por tal, um bom planeamento em Turismo, caso persiga um objectivo de desenvolvimento sustentável, deve ter como linhas orientadoras o aumento da satisfação dos visitantes, a promoção da economia e do sucesso empresarial, uso de recursos sustentáveis e integrar a área comunitária (Gunn & Var, 2002). Pese que embora o planeamento não seja uma cura “para tudo”, no seu maior sentido de processo orientado pode ser capaz de minimizar os impactos negativos e maximizar os retornos económicos de um destino (Beckenford & Pierce, 2003; Evans et al. 2003).

De acordo com Hall (2008), era também importante que, ainda antes dos aspectos relacionados com a sustentabilidade, a abordagem deveria ser ampliada para que o planeamento incorporasse aspectos relacionados com a estratégia, coordenação, interacção e integração do destino.

Dá-se deste modo o salto conceptual do planeamento em turismo para o planeamento estratégico em turismo que Hall (2008, p. 113) resume tudo ao escrever:

“O planeamento estratégico é o processo pelo qual a organização se adapta ao seu meio envolvente, ao longo do tempo, integrando o planeamento e a gestão num único processo e procura lidar com as seguintes questões:

- *Qual é a situação actual? (análise)*
- *O que se pretende atingir? (estratégia/objectivos)*
- *Como chegamos lá? (implementação de acções e controlo)*
- *Como sabemos que chegamos lá? (avaliação e monitorização)”*

Porém, o planeamento estratégico tem sempre um foco organizacional. A responsabilidade do desenvolvimento, implementação e avaliação do planeamento estratégico será

sempre feita por uma organização, cuja dificuldade passa por esta estar apta a distinguir entre um plano estratégico para a organização e um plano estratégico para o destino que está sob a sua responsabilidade. Embora sejam coisas distintas, é usual que o plano do destino seja visto como sendo o plano estratégico da organização (Hall, 2000).

5 - O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DE DESTINOS TURÍSTICOS

Segundo Gunn & Var (2002), a complexidade do turismo deve-se ao facto de este ser um campo multidisciplinar; ser gerado por duas grandes forças - oferta e procura; dentro da procura haver uma diversidade de interesses e capacidades dos viajantes; dentro da oferta estavam todos os desenvolvimentos físicos e programáticos necessários para atender aos turistas; incluir as dimensões de geografia, de economia, de ambiente, do social e da política, e ser constituído por muitas entidades bem como por muitos negócios.

Sendo o turismo uma actividade complexa, da mesma forma o é um destino turístico, tornando-se hoje em dia problemático defini-lo (Davidson & Maitland, 1997).

Smith (1995) identificou os critérios que podem ser aplicados na identificação de um destino:

- A região deve ter um conjunto de características culturais, físicas e sociais que crie o sentimento de identidade regional;
- A região deve ter infra-estruturas adequadas para apoiar o desenvolvimento do turismo. Nas infra-estruturas inclui-se serviços públicos, estradas, serviços comerciais e outros serviços sociais necessários para apoiar o negócio do turismo e cuidar das necessidades dos turistas;
- A região deve ser maior do que uma comunidade ou uma atracção;
- A região deve ter atracções ou o potencial para apoiar o desenvolvimento de atracções suficiente para atrair os turistas;
- A região tem de ter a capacidade de suportar uma agência de planeamento turístico e iniciativas de marketing que oriente e encoraje o desenvolvimento futuro;
- A região deve ser acessível a um grande número de pessoas, quer através de estradas, serviços aéreos ou fluviais / marítimos.

Pode-se, então, definir um destino turístico como (Valls, 2004, p. 18):

”Um espaço geográfico determinado, com características de clima, raízes, infra-estruturas e serviços próprios; com certa capacidade administrativa para desenvolver instrumentos comuns de planeamento; que adquire centralidade atraindo turistas mediante produtos perfeitamente estruturados e adaptados às satisfações procuradas, graças à valorização e ordenação dos atractivos disponíveis; dotado de uma marca e que se comercializa tendo em consideração o seu carácter integral”.

Da leitura destes conceitos, muitos outros existem, pode perceber-se a importância de um destino turístico e classificá-lo como “a unidade básica de gestão na política de turismo em que toda a complexa dimensão do turismo se integra” (OMT, 2009).

O planeamento estratégico, ao ser direccionado para os destinos turísticos, veio trazer resposta à exigência do envolvimento da comunidade anfitriã nos processos de decisão, pelo facto de ser pensado para o destino e não para as organizações do destino, e pela utilização de práticas de planeamento e gestão, de gestão e de marketing apropriadas aos visitantes, de forma a alcançar três objectivos estratégicos básicos: assegurar a manutenção de valores e recursos turísticos, reforçar as experiências dos visitantes que interagem com os recursos turísticos e, maximizar os retornos económicos, sociais e ambientais aos *stakeholders* da comunidade do destino (Hall & McArthur, 1998; Hall, 2008).

6 - FASES DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DE DESTINOS TURÍSTICOS

Bansal e Eiselt (2004) afirmam que a maioria dos investigadores aceita o modelo de “*push and pull*” de Crompton (1979) que divide a escolha de um destino por parte de um turista em duas forças: “empurrar e puxar”. A primeira força empurra o turista para fora de sua casa numa férias (motivação), sem um destino específico em mente. A segunda, é uma força que seduz e atrai o turista para um destino: a força que puxa.

Esta sedução da segunda força está relacionada com os atributos do destino, os seus recursos e atracções, estrategicamente planeados, desenvolvidos e posicionados em termos de mercado, que aumentam a sua competitividade e são apelativas do ponto de vista de destino turístico, para

visitar ou investir (Bansal & Eiselt, 2004). Porter (1980), mentor da ideia do pensamento competitivo, afirmava que desenvolver uma estratégia competitiva é desenvolver uma fórmula principal de como o negócio deve competir, quais devem ser os seus objectivos e quais as políticas que devem ser levadas a cabo para atingir esses objectivos.

Contudo, essa competitividade, conjugada com o número crescente de destinos que operam no actual mercado turístico e à qualidade dos que já existem, torna esse mercado agressivo (Ritchie, 2004).

De acordo com Hassan (2000), o planeamento e a promoção dos destinos turísticos deve ser conduzido por uma minuciosa análise dos factores de competitividade e pelo desenvolvimento de estratégias e estruturado num criterioso processo de planeamento estratégico para o desenvolvimento sustentado dos destinos turísticos (Ferreira, 2004).

Ainda neste contexto, Ferreira (2004) investiga as fases do processo de planeamento estratégico em turismo e através de uma análise aos vários modelos de planeamento estratégico de destinos turísticos concluiu pelas seguintes fases:

- Investigação análises e pesquisas;
- Análise de tendências;
- Definições e conceitos;
- Missão e visão;
- Metas e objectivos;
- Estratégias, opções e políticas;
- Análise do posicionamento;
- Formulação do plano;
- Acções;
- Síntese, conclusões e recomendações;
- Implementação e aplicação;
- Monitorização e controlo de resultados.

Todas estas fases são sequenciais e integradoras de valor, num processo de contínuo fornecimento de dados que se vão materializar no plano estratégico, que é o documento que resulta de todo este processo, e cujo resultado será o impacto que vai ter no destino, nas suas actividades e no seu meio envolvente, incluindo os vários *stakeholders* (Ferreira, 2004).

7 - O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE DESTINOS TURÍSTICOS

Uma estratégia pode formalizar-se num plano, mas mesmo quando não se formaliza ou quando um processo

não é bem estruturado, o diagnóstico é geralmente uma das fases no processo de tomada de decisões estratégicas (Mintzberg *et al* 1976).

Decidir estrategicamente significa optar entre as diversas possibilidades/alternativas fornecidas pelo diagnóstico estratégico, de modo a levar o destino a uma melhor posição perante a comunidade ou o mercado, com um desempenho mais eficiente e eficaz, com uma nova visão empresarial acerca dos produtos (bens e serviços) num compromisso colectivo e um caminho para toda a organização (Motta, 2004).

Com o diagnóstico pretende-se ter “um raio X” da efectivação do processo de planeamento estratégico em turismo (Phillips & Moutinho, 1998), ou seja, é “uma fase de investigação, da análise e da pesquisa, que permita conhecer a situação actual e explorar tendências” (Ferreira, 2004).

O produto final do diagnóstico será a produção de recomendações para a tomada de decisões para o médio e longo prazo, tendo em conta os factores de sustentabilidade e competitividade. Dessa forma, o diagnóstico no planeamento estratégico em turismo tem de ser considerado também estratégico. Paturel (2006, p. 35), realça que:

“O diagnóstico estratégico é feito sobre os aspectos essenciais do problema e realiza-se comparando-o com os principais competidores.”

Neste contexto podemos caracterizar o diagnóstico estratégico de um destino turístico por:

- Ser um processo – pois é continuamente alimentado por alterações verificadas na monitorização e avaliação da envolvente;
- Dizer respeito ao futuro (médio e longo prazo);
- Proceder-se à recolha de dados – tendo por base os factores determinantes dos modelos de sustentabilidade e competitividade;
- Analisar e tratar os dados recolhidos – utilizando ferramentas e técnicas de apoio;
- Comparar os dados com os concorrentes directos;
- Interpretar os dados – e verificar se estão de acordo com a visão dos *stakeholders*;
- Produção de recomendações.

Num contexto do planeamento estratégico, o diagnóstico estratégico vai-nos ajudar a compreender a realidade actual

(do destino, comunidade) e dos factores – internos e externos – que estão “amadurecendo e antecipando mudanças futuras (ou restringindo este futuro)” (Buarque, 1999).

8 - RELEVÂNCIA DE UM MODELO DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE DESTINOS TURÍSTICOS

Tal como afirma Getz (1987), o planeamento em turismo é “um processo baseado na pesquisa e avaliação, que procura otimizar a potencial contribuição do turismo para o bem-estar humano e a qualidade ambiental”. Hall (2008) concorda, escrevendo que o planeamento estratégico em turismo deve ser acerca da criação de locais (destinos) sustentáveis, com o inevitável envolvimento dos *stakeholders* no processo de tomada de decisões.

A complexidade e interdependência dos factores constantes do “sistema turístico” que, por si só, já são um desafio ao planeamento, aliado aos vários níveis de intervenção política e legislativa (emprego, investimento, comércio internacional, impostos, incentivos), aos valores, crenças e interesses diferenciados dos *stakeholders*, bem como ao aumento significativo de destinos concorrentes, tornam difícil a concepção de um único modelo de planeamento estratégico em turismo.

Apesar dessa dificuldade, Costa *et al* (2006) realçam que é preciso conceber um modelo de planeamento estratégico em turismo que seja “passível de ser aplicado a um qualquer destino turístico, suficientemente sólido sob o ponto de vista conceptual e científico mas suficientemente flexível para permitir a sua adaptação às características intrínsecas e extrínsecas dos mesmos.”

Sendo uma das fases na qual assenta todo o desenvolvimento do processo de planeamento estratégico de destinos turísticos, o diagnóstico estratégico de destinos turísticos deve ele próprio, ter um modelo que possa ser aplicado a qualquer destino turístico de forma a contribuir para uma melhor preparação e fundamentação do trabalho de planeamento a desenvolver, pois é dele que emergem todas as decisões, políticas e acções a tomar e a ter em conta na sustentabilidade, competitividade e gestão do destino.

9 - BASE METODOLÓGICA PARA A CRIAÇÃO DE UM MODELO O Modelo a desenvolver no decurso da presente investigação

pretende-se que deva emergir do contributo académico/científico, do levantamento e *benchmarking* de diagnósticos já aplicados a destinos turísticos, de ferramentas já utilizadas na ajuda ao planeamento de destinos turísticos e ainda, pela análise de um caso de estudo.

Os modelos académicos/científicos contribuem para o modelo pois reconhecem que a competitividade e sustentabilidade de um destino são baseadas nas vantagens comparativas, ou sejam as dotações dos recursos do destino (clima, paisagem, praias, vida selvagem, etc.), bem como nas vantagens competitivas, ou sejam, as infra-estruturas turísticas, a qualidade da gestão, as capacidades dos trabalhadores, fornecendo desse modo uma lista de factores determinantes da sustentabilidade e competitividade para os destinos turísticos (Ritchie & Crouch, 2003; Dwyer & Kim, 2004). Neste sentido é de igual modo colocado um conjunto de questões e análises que ajudam a balizar a área de actuação do diagnóstico, nomeadamente as fornecidas por Hall (2008), no contexto de um plano estratégico de destinos turísticos numa óptica de sustentabilidade e competitividade:

- Análise da envolvente – Que factores estão a afectar o destino?
- Análise de mercado – Quem visita o destino como o vê?
- Análise competitiva – Que outros destinos são visitados?
- Análise de recursos – O destino possui as competências adequadas?
- Análise das aspirações – Quais são as aspirações dos *stakeholders*?
- Análise de situação – A visão definida para o destino é apropriada?

A ferramenta utilizada no apoio ao diagnóstico de destinos turísticos (*tool kit*) bem como a análise de processos de diagnóstico implementados em destinos turísticos, servem para, num trabalho de *benchmarking* atingir os seguintes objectivos: (1) validar os contributos académicos e científicos, (2) relevar a metodologia, processos, e fases características do modelos aplicados, (3) verificar a existência de novos factores/atributos que complementem os já referenciados no contributo académico/científico.

O caso de estudo visa ajudar a cimentar e validar as fases e processos descobertos no “trabalho de secretária” acerca do modelo a desenhar, numa perspectiva prática (trabalho no

terreno), no qual se vão perceber as dificuldades provocadas pelas características e interesses diferenciados dos *stakeholders*. O modelo a desenvolver deverá assim emergir da “fusão” dos contributos, numa óptica de modernidade, sustentabilidade e competitividade, devendo ser feita com, e para, os *stakeholders* tendo em conta a visão que estes idealizaram para o destino, adoptando uma monitorização das tendências internas e internacionais, fazendo desse modo uma revisão cíclica dos dados e análises a disponibilizar.

Deve também ser passível de ser aplicado a qualquer destino turístico e que simultaneamente possa servir de guia de orientação para as autarquias, entidades regionais de turismo, universidades e para os investigadores.

O modelo deve também ter alguma elasticidade, adaptabilidade e ser um modelo “aberto”. Ter elasticidade significa que o modelo tanto possa ser aplicado a um destino que esteja numa fase embrionária, - fase de exploração segundo o ciclo de vida de um destino turístico (Butler, 1980), como a uma qualquer outra fase do ciclo de vida de um destino, com os necessários e respectivos ajustamentos. Num destino, numa fase de desenvolvimento ou mesmo de consolidação, pressupõe-se a existência de uma organização e gestão do destino que faça uma monitorização e revisão constantes e, desse modo, haja uma actualização das informações, sendo portanto ultrapassadas grande parte das tarefas de levantamento da situação de partida e a profundidade de algumas análises.

A adaptabilidade do modelo deve ter em conta o facto de poder estar integrado num planeamento estratégico de um destino turístico (ser uma fase), ou ser uma actividade isolada de simples diagnóstico estratégico que forneça respostas a necessidades imediatas e/ou avalie as possibilidades futuras para o destino.

O modelo também deve ser “aberto” o suficiente para que nele possam ser incorporadas outras ferramentas de apoio a análises e tomada de decisões que complementem o Modelo e possam fornecer outro tipo de dados necessários à efectivação do diagnóstico. Existe uma evolução natural de tendências, motivações e necessidades, existentes ou a criar, quer na oferta quer na procura turística, que podem alterar a sustentabilidade e competitividade dos destinos e às quais as respectivas organizações de gestão do destino devem estar

atentas e para as quais tem de arranjar ferramentas que as possam orientar nessa tomada de decisões.

10 - CONCLUSÕES / REFLEXÕES

A globalização provocou nos últimos anos grandes e rápidas mudanças no mundo. Cada vez mais desafios são colocados aos destinos turísticos que passam quer pelo aparecimento repentino de ameaças globais, como a crise financeira mundial e a pandemia do vírus da gripe H1N1, quer por desafios ecológicos de baixar a pegada de carbono, contribuir para a eliminação dos níveis de pobreza, contínua adaptação às atitudes dos consumidores e estar a par das novas tendências e inovações tecnológicas.

Ter resposta para a pergunta “Qual a nossa situação actual?” é o desafio que qualquer organização de gestão de um destino turístico deve estar preparada para responder. Para a existência de uma Organização que promova a gestão do destino turístico de forma séria é necessário que haja vontade política e que os *stakeholders* se identifiquem com essa organização.

Para responder ao desafio colocado pelos *stakeholders*, a organização deve basear a sua actuação através da antecipação dos possíveis cenários através de um planeamento estratégico de bases sólidas.

Essas bases são fornecidas por um diagnóstico estratégico que escuta os *stakeholders* e monitoriza e revê ciclicamente a informação antecipando tendências e possíveis problemas de modo a que a sustentabilidade e competitividade do destino não seja afectada ou, caso o seja, com o mínimo impacto nos *stakeholders*.

É neste contexto que se investiga uma proposta de modelo de diagnóstico estratégico para destinos turísticos capaz de ajudar os responsáveis dos destinos turísticos a responder às rápidas e constantes transformações que se apresentam no panorama turístico internacional e que acarretam constantes desafios de sustentabilidade e competitividade para os destinos turísticos.

11 – BIBLIOGRAFIA

- Bansal, H., Eiselt, H. (2004). *Exploratory Research of tourist Motivation and Planning*. *Tourism Management*, 25(3) – p.387-396
- Beckenford, P., Pierce, P. (2003). *Australian Touristic Attractions: The links Between Organizational Characteristics and Planning*. *Journal of Travel Research*, 42 (1), p. 24-35
- Buarque, S. (1999). *Metodologia do Planejamento do Desenvolvimento Local e Municipal Sustentavel*. Projecto de cooperação técnica INCRA/PTA, Brasília.
- Butler, R. (1980). *The Concept of the Tourist Area Circle of Evolution: Implication for Managers of Resources*. *Canadian Geographer* 24(1): 5-12
- Crompton, J. (1979). *Motivation for Pleasure Vacation*. *Annals of Tourism Research*, 6(4) – p. 408-424
- Davidson, R. e Maitland, R. (1997). *Tourism Destinations*, Hodder and Stoughton, London.
- Dwyer, L., Kim, C. (2004). *Destination Competitiveness: A model and Determinants*. *Current issues on tourism*, 6 (5), 369-414
- Evans, N., et al (2003). *Strategic Management for Travel and Tourism*. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Costa, J., et al (2006). *Contributos para um modelo de planeamento estratégico em turismo*. Ayala Calvo, JC y grupo de investigación FEDRA Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro.3087-3100
- Ferreira, L. (2004). *Planeamento Estratégico em Turismo – O caso da Albufeira de Castelo de Bode*. Tese de Doutoramento, Universidade de Santiago de Compostela.
- Getz, D. (1987). *Tourism Planning and Research: Traditions, Models and Futures*, paper presented at The Australian Travel Research Workshop, Bunbury, Western Australia, 5-6 November.
- Gunn, C. A. (1988). *Tourism Planning* (2nd ed.). New York: Taylor and Francis.
- Gunn, C., Var, T. (2002). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*. (4th edition) Great Britain. Routledge.k,
- Hall, C. (2008). *Tourism Planning Policies Processes and Relationships*. 2^o edition, England, Pearson Education Limited.
- Hall, C., McArthur, S. (1998) *Integrated Heritage Management*, Stationery Office, London.
- Hall, P. (1992) *Urban and Regional Planning*, 3rd edn, Routledge, London and New York.
- Hassan, S. (2000). *Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry*. *Journal of Travel Research*, 38 (February), 239-245.
- Mintzberg, H., et al (1976). *The Structure of “Unstructured” Decision Process*. *Administrative Science Quarterly*, Volume 21 - 246
- Motta, P. (2004). *Gestão Estratégica in Proposta para uma Gestão Pública Municipal Efectiva*. Rio de Janeiro, Editora FGV
- Murphy, P. (1985). *Tourism: A Community Approach*, Methuen, New York.
- OMT – Organização Mundial do Turismo – www.unwto.org. Consultado em Setembro 2009
- Paturol, R. (2006). *Por una nueva metodologia de análisis del entorno de las organizaciones*. *Revista Innovar* 16(28)- p. 33-42
- Philips, P., Moutinho, L. (1998). *Strategic Planning System in Hospitality and Tourism*. Oxon, UK, CABI Publishing.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Ritchie, J. (2004). *Building an Appropriate Competitiveness for Impoverished Destination*. Madrid. Ulysses Prize Lecture.
- Ritchie, J., Crouch, G. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. UK, CABI Publishing.
- Smith, S. (1995). *Tourism Analysis: A Handbook*, 2nd Ed., Longman, Harlow
- Telfer, D., Shapler, R., (2008). *Tourism and Development in the Developing World*. U K, Routledge.
- Tosun, C. e Jenkins, C. L. (1998). *The evolution of tourism planning in third world countries: a critique*, *Progress in Tourism and Hospitality Research*, Vol.4 No.2, pp.101-114.
- UN – United Nations – Human Development Reports (1990). *Concept and Measurement of human Development*. Disponível em <http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr1990/>. (Consultado em Outubro de 2009) .
- Valls, J. (2004). *Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.