



Turismo, gestão e território

Tourism, management and territory

Turismo, gestión y territorio

Norberto Pinto dos Santos < norgeo@ci.uc.pt >

Professor do Departamento de Geografia, Centro de Estudos em Geografia da Universidade de Coimbra (UC), Coimbra, Portugal.

O presente trabalho foi apresentado na Conferência de Encerramento do V Encontro de Hospitalidade e Turismo e do I Seminário Internacional sobre Políticas Públicas de turismo, organizados pela Faculdade de Turismo e Hotelaria da Universidade Federal Fluminense, entre os dias 25 e 27 de setembro de 2013, na cidade de Niterói, RJ.

FORMATO PARA CITAÇÃO DESTE ARTIGO

SANTOS, N.P. Turismo, gestão e território. **Caderno Virtual de Turismo**. Edição especial: Hospitalidade e políticas públicas em turismo. Rio de Janeiro, v. 14, supl.1, s.66-s.86, nov. 2014.

REALIZAÇÃO



APOIO INSTITUCIONAL



PATROCÍNIO



Resumo: O turismo revela-se como um sector económico que, mais rapidamente e com menores investimentos, consegue atuar nos territórios e atingir impactos positivos significativos. A organização dos territórios de visitação turística, os destinos e lugares turísticos necessitam de processos, de preferência sistémicos, de intervenção e acção, obrigando a uma grande capacidade de gestão. As relações entre sustentabilidade territorial, promoção dos lugares e difusão de imagem, têm que ser, cada vez mais, densas e reflexivas, de forma a conseguir, através do turismo, tanto a melhoria de qualidade de vida dos residentes, como a máxima satisfação dos visitantes. Às políticas de suporte destas estratégias é dada grande atenção por parte de todos os *stakeholders*, direta ou indiretamente associados ao turismo. Este texto, salientando a importância dos lugares enquanto cenários de interação entre oferta e procura de consumo turístico, dá uma perspectiva de valorização da competitividade dos destinos turísticos e debruça-se sobre os programas e políticas de suporte e orientação do turismo, em Portugal, dando ao território um lugar central na definição dos processos de gestão das atividades turísticas.

Palavras-chave: Gestão turística; Sustentabilidade territorial; Políticas para o turismo.

Abstract: Tourism is an economic sector that more rapidly (and with lower investments) can act on territories and obtain significant positive impacts. The organization of territories with tourist visitation, the destinations and tourism locations need processes - preferably systemic - of intervention and action, forcing a great management capacity. Relations between territorial sustainability, promotion of places and image broadcast have to be more and more dense and reflexive in order to achieve, through tourism, both improvement of residents' quality of life and maximum satisfaction for visitors. To the support policies of these strategies is given great attention by all stakeholders, direct and indirectly associated to tourism. This text highlights the importance of places while scenarios of interaction between offer and demand of touristic consumption, offers a perspective of valorization of competitiveness of tourism destinations and focuses on programs and policies of tourism support and guidance in Portugal, providing for territory a central role in defining tourism activities management processes.

Keywords: Tourism management; Territorial sustainability; Policies for tourism.

Resumen: El turismo se revela como un sector económico que más rápidamente y con menores investimentos, consigue actuar en los territorios y obtener impactos positivos significativos. La organización de los territorios de visitación turística, los destinos y lugares turísticos necesitan de procesos, preferiblemente sistémicos, de intervención y acción, obligando a una gran capacidad de gestión. Las relaciones entre sustentabilidad territorial, promoción de hogares y difusión de imagen tienen que ser más y más densas y reflexivas, para conseguir, a través del turismo, tanto la mejoría de la calidad de vida de los residentes, como la máxima satisfacción de los visitantes. A las políticas de soporte de estas estrategias es dada grande atención por parte de todos los *stakeholders*, directa o indirectamente asociados al turismo. Este texto, firmando la importancia de los hogares en cuanto escenarios de interacción entre ofertas y procuras de consumo turístico, da una perspectiva de valorización de la competitividad de los destinos turísticos y se debruza sobre los programas y políticas de soporte y orientación del turismo, en Portugal, dando al territorio un hogar central en la definición de los procesos de gestión de las actividades turísticas.

Palavras clave: Gestión turística; sostenibilidad territorial, políticas para el turismo.

Introdução

O turismo e a geografia são áreas científicas muito próximas, especialmente porque encontram no território expressão superlativa para os seus objetos de estudo, metodologias de trabalho e processos de organização e gestão. A geografia do turismo é mesmo um campo de investigação, que dando especial atenção às mobilidades, ao turista consumidor e ator espacial, aos lugares e destinos turísticos, ao ordenamento dos territórios e à qualidade e vida das populações autóctones e alóctones, surge como área de pesquisa privilegiada para a boa compreensão e explicação dos fenómenos espaço-temporais. Esta relação biunívoca é tão mais importante quanto se percebe que os elementos centrais do estudo do espaço geográfico - como a paisagem, o clima, a vegetação, os elementos aquáticos, a cultura, os transportes, as distâncias, os elementos construídos pelo homem, os patrimónios imateriais, as atividades econômicas base de muitas formas de lazer -, são fatores de suporte e recursos, recursos centrais e atratores, os mesmos que Ritchie e Crouch (2006) identificam na leitura concetual que efetuam sobre a competitividade dos destinos turísticos.

Na verdade o destino turístico é catalisador da relação entre geografia e turismo e assume a importância da gestão e da organização sistémica dos elementos que contribuem para a cadeia de valor do turismo. Com refere Moreira (2013, p. 115) “é a partir dos atributos geográficos, das vantagens comparativas e das vantagens competitivas que detêm, que os destinos turísticos adquirem diferente relevo no sistema turístico”, dando significado aos recursos, produtos e atrações; aos equipamentos e infraestruturas; à animação turística, à marca e imagem do território, suporte e valorizador dos destinos turísticos.

Estas plataformas de relação, na realidade, corporizam a afirmação de elementos inovadores, claramente estimulados pelo turismo, que fazem emergir novos comportamentos de consumo. Estes são, também, com o intuito de valorizar a satisfação do turista, o modo de criar uma oferta de novos nichos de turismo que, muitas vezes, substituem ou complementam as formas tradicionais, frequentemente massificadoras. Assim, o turismo segue os paradigmas socioeconômicos contemporâneos já que, como afirma Santos (2011, p.84), “o consumo fordista massificado sustentado no pleno emprego e no estado providência é substituído ou mitigado por um consumo identitário, possível devido ao ajustamento da produção, mas expressão da atribuição de um valor simbólico ao objeto e de opção ao consumidor”. Compreende-se, pois, que a emergência de novos consumos resulta de uma mais diversificada procura, por parte de um novo turista.

Estas mudanças resultam, segundo Santos e Gama (2008) do modo como o tempo passou a ser estruturado, salientando-se o aumento de práticas sociais. O tempo de trabalho, considerado crucial na esfera dos tempos, começa a ser valorizado por comparação com outros tempos, face à ocorrência de novos tempos sociais, como o do consumo e especialmente o de consumo de lazer e turismo (GUIMARÃES, 2013).

Perspetivado o turismo como atividade predominantemente dinâmica, valorizar nele o espaço geográfico - onde as relações e consumo de tempo ocorrem - é promover esse dinamismo, pela diferenciação decorrente das práticas, pela gestão imprescindível dos territórios e, logicamente, pela possibilidade de melhor utilização e compreensão dos modelos turísticos atuais. Torna-se, por isso, incontornável assumir o turismo como um sistema, visto que o seu estudo envolve uma realidade complexa que se apreende através do modo como as partes se organizam entre si, se articulam e se inter-relacionam, partes estas que só têm significado pela referência ao todo. (GUIMARÃES, 2013).

Este texto propõe-se vincar a importância das relações entre turismo, gestão e território, assumindo que o primeiro pode ter um papel decisivo no processo de desenvolvimento local e regional

(mesmo nacional) se os instrumentos de gestão aplicados e os recursos do território forem entendidos de forma inclusiva e integrada, através de uma expressão de sustentabilidade ambiental e econômica solidárias.

A importância dos lugares enquanto cenários de interações entre oferta e procura de consumo turístico

A identidade territorial é um característica cada vez mais importante na valorização dos lugares e destinos turísticos. O consumo de lugares, crescentemente individual e identitário, hedonista e experimental, valoriza a diferenciação social e o status socioeconômico, com a atribuição de um valor simbólico ao objeto adquirido, associando-se ao espetáculo e ao divertimento, legando um papel superlativo ao Ter e ao Parecer/Aparecer, diminuindo o do Ser (PAIVA, 2013). É também neste sentido que Cravidão e Marujo (2012, p. 286) entendem os lugares, já que sendo “verdade que os lugares se mundializam, [...] também é um fato que cada vez mais eles se tornam únicos”. Já Lefebvre (1974) referia que o mundo não abole o local, porque a importância da escala e das relações entre as diferentes escalas, como elemento fundamental para a compreensão das dinâmicas espaciais, dá expressão à importância da existência de fluidez de atuações entre o pensar global e o agir local. Esta constatação leva-nos a defender que a atração exercida por um lugar sobre um turista (consumidor de bens, serviços e espaços) depende em muito da singularidade do destino, da sua identidade e, por isso, das características diferenciadoras que qualificam o posicionamento desse lugar/destino.

Para esta sociedade de consumo (BAUDRILLARD, 1970), simultaneamente hedonista e espetacular (DÉBORD, 1967), consumir não é apenas adquirir coisas, é comprar uma identidade, entre o desejado e o experimentado, arregaçada em práticas de lazer, diversão e sociabilidade. A multiplicação da oferta é uma forma de permitir níveis mais elevados de livre arbítrio por parte do consumidor, se bem que muitas vezes relegado para um segundo plano, perante ofertas organizadas e espetacularizadas. Ainda assim, nesta sociedade, um consumidor feliz é uma necessidade e gastar é um dever, tendo-se tornado o lazer um dos consumos mais desejados. Como o consumidor tem, normalmente, a razão do seu lado e a satisfação é o objetivo principal de qualquer serviço, especialmente aqueles que se relacionam com o lazer e o turismo, é pertinente afirmar que se a liberdade tem a ver com a escolha entre a maior e a menor satisfação, hoje, a racionalidade impõe a escolha da primeira sobre a segunda (BAUMAN, 1992). Claro está que estas escolhas não são iguais para todos e o próprio Bauman (2007) refere que a sociedade contemporânea incorpora os seus membros como consumidores, sendo necessário responder rápida e eficazmente às sensações do mercado consumista, com os pobres e indolentes a serem entendidos como efeitos colaterais da sociedade de consumo/espetáculo/divertimento (BAUMAN, 2007, apud SANTOS, 2012). Por seu lado, a sociedade de consumo contemporânea, herdeira dos mercados em massa e dos consumos em massa, presenteia-nos hoje com um consumo emocional (LIPOVETSKY, 2007). A relevância do consumo para a pessoa (o eu) ultrapassa a do consumo para o outro promovendo a procura da satisfação emocional e corporal. Daqui resulta uma forte associação entre a procura (consumo emocional) e a oferta (marketing de experiências). É o “prazer da experiência pela experiência” (LIPOVETSKY, 2007, p.63), sendo o turismo um exemplo desse tipo de consumo, onde a “experiência vivida tem sensações e riscos controlados e cronometrados que levam os indivíduos a experimentarem momentos de extrema dedicação ao prazer de viver” (NUNES, 2009, p.209). Como referimos num outro texto:

O hiperconsumo está incrustado de uma lógica hedonista e emotiva, que transforma o desejo em necessidade e obriga a participação em formas conspícuas e ostentatórias de consumo, para dar expressão a uma identidade lida através dos consumos, especialmente os de lazer. Para além destas características, o hipernarcisismo amplia as possibilidades de uma oferta já muito diversificada, porque para além da responsabilidade (ambiental - bem expressa na importância do turismo natureza ou do turismo comunitário e social) e da organização (da sociedade, no sentido da redução dos riscos, de um modo geral, e das vulnerabilidades, de forma específica), o homem hipermoderno faz questão de permanecer jovem até bem tarde no seu ciclo de vida” (SANTOS, 2013, p. 25).

Estas relações compõem a uma interpretação sustentável do turismo que, como é óbvio, precisa de se ancorar nos territórios. Assim, é deveras importante ter em consideração a sustentabilidade territorial (Figura 1) com sete grandes vértices de estruturação: as valências econômicas, fundamentais para a eficiência, o crescimento e a estabilidade; as valências sociais, importantes para a equidade e para a solidariedade e suporte de fatores de qualificação incontornáveis como são os recursos humanos, a hospitalidade ou a qualidade de vida; a preservação ambiental, relacionada com os recursos naturais e com a boa gestão e avaliação, necessária para a sua valorização; a decisão política, expressando representatividade e participação, porque sem ela os processos podem não vir a tomar lugar, sendo importante valorizar a gestão participada e o planeamento para que exista um bom aproveitamento dos recursos; os fatores de suporte, numa aproximação a Ritchie e Crouch (2006), identificando aspectos basilares de qualificação dos lugares e que necessitam de atenção redobrada porque estão continuamente ao serviço tanto da população local como da visitante; os fatores organizacionais, fundamentais para o processo de estruturação da oferta turística, claramente motivadores de parcerias, cooperação e ajustamento de políticas entre os stakeholders locais; e a expressão simbólica, que converge na capacidade de transmitir uma imagem com uma identidade própria, capaz de cativar a atenção e a acção de externalidades diversas, baseada na inovação, na tradição, na organização e/ou no espectáculo (SANTOS et al., 2010).

Estas estratégias estão expressas em muitos projetos e programas, mas só se conseguirá atingir a sustentabilidade territorial em simultâneo com o desenvolvimento se forem tomadas medidas pertinentes e enérgicas que devem passar: 1) pela alteração dos padrões de consumo (o que está já a acontecer com o turismo através de produtos novos e alternativos); 2) pela exigência de responsabilidade e ética a quem fornece os serviços (tipologias de turismo de serviço justo, modelos de turismo social); 3) pelo apoio das organizações de consumidores; 4) pela exigência de uma gestão eficiente do meio ambiente (responsabilidade ambiental aplicada à hotelaria e restauração); 5) pela identificação dos ciclos de vida que produzem os bens e fornecem os serviços (evitando exploração dos recursos humanos e compensação justa pelo trabalho efetuado).

O turismo assume novos valores que se expressam, no final do século XX, através das alterações socioeconômicas e culturais e de um novo modelo de participação sociopolítica. O turismo massificado passou a apresentar sinais de insuficiência da oferta porque deixa de dar resposta a um turista mais eclético para o qual a satisfação é atingida através da participação em práticas genuínas e experiências autênticas (MacCANNELL, 1976). O destino passa a ser visto como um local de aprendizagem e não apenas local de descanso e fuga à rotina, o desenvolvimento e contato com outras culturas são metas primordiais da viagem, tornando o turista num consumidor de edutainment (entretendo-se aprendendo). Estes novos turistas são, como refere Poon (1993), (1) mais experientes, (2) mais envolvidos ambiental e eticamente, (3) mais flexíveis socio espacialmente, (4) mais independentes e (5) associados a novas formas de relação sociofamiliar.

Figura 1. Componentes da sustentabilidade territorial

Fonte: Organização do autor

Estes turistas procuram, se bem que não de forma exclusiva, um “novo turismo”. Foram a

desregulamentação da aviação, o desenvolvimento tecnológico (quer ao nível dos transportes, quer ao nível da informação e comunicação), a concentração da “indústria” (através do desenvolvimento de grandes grupos empresariais) [...] um maior planeamento e controle do desenvolvimento turístico por parte dos destinos, que se traduz necessariamente em novas formas de gestão (como por exemplo através da segmentação do mercado, da gestão de preços, da customização, etc.) e produção do turismo (ex.: flexibilidade de produção, inovação no produto, focalização no consumidor) (MARQUES, 2013, p. 121-122),

que traçaram o caminho de afastamento do turismo tendencialmente massificado e pouco sustentável. O turismo de massas viu-se confrontado com uma nova revolução no turismo marcada pelo notório sentido de responsabilidade, pela diversidade, pela crescente procura do contato com a natureza e pela procura do contato com culturas marcadamente genuínas. Esta situação, cada vez mais estrutural, resulta de uma conjugação de fatores de que se salientam a ampliação da mobilidade espacial, a facilidade de acesso a mais informação e formação pessoal, a preponderância de uma percepção de livre arbítrio, a importância social de manifestação de identidade e a necessidade de ostentação de imagem social. A estes fatores junta-se, também, o próprio destino turístico através da

marca, posicionamento, segmentação da oferta e imagem. Esta relevância impõe uma análise mais específica em relação aos destinos turísticos.

O destino turístico

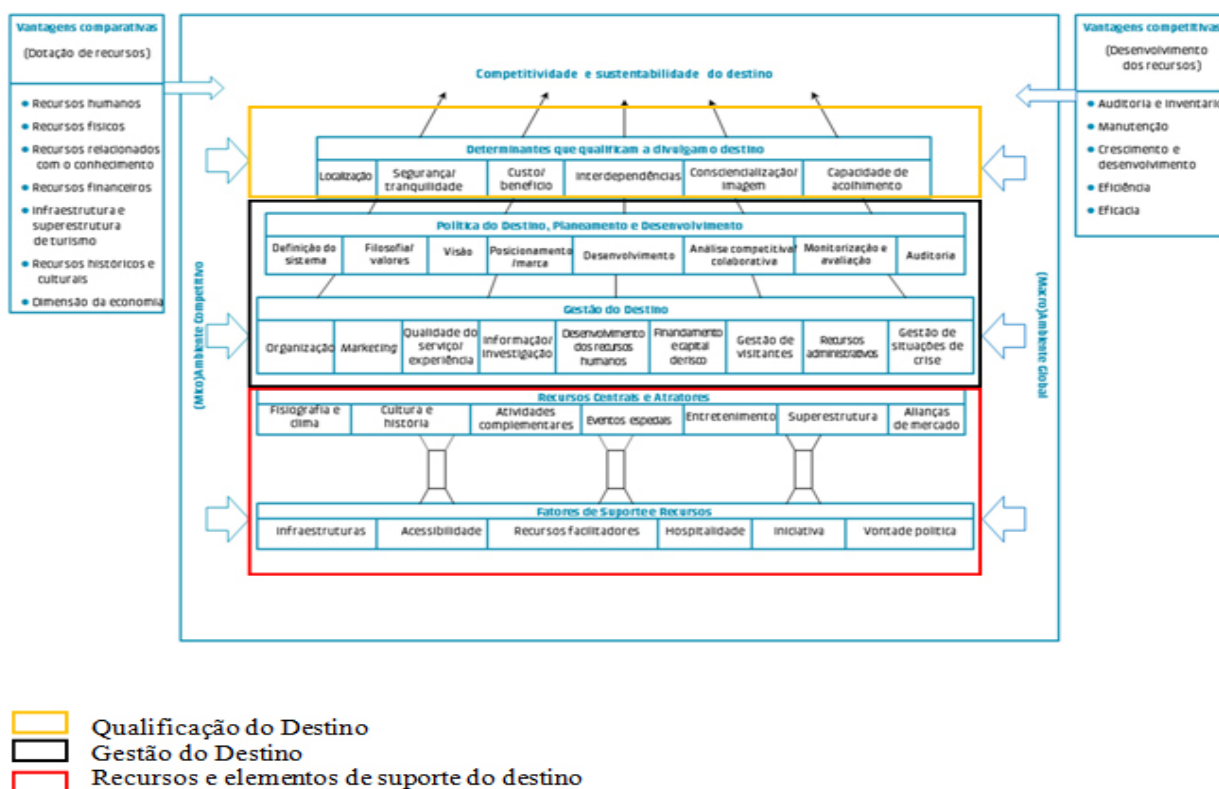
O turismo é uma atividade econômica que tem vindo a aumentar significativamente a sua relevância sociocultural, especialmente desde o início de século XXI. O seu contributo expressa-se através da sua capacidade de suporte de relações simbióticas fortes e resilientes, da capacidade de oferta quantitativa e qualitativamente diversificada, da promoção de processos inovadores, da competitividade que atribui aos territórios, do seu contributo para o ordenamento do espaço, em suma, da sua participação enquanto elemento de desenvolvimento local e regional (SANTOS, 2013). Materializar estas intervenções e ações, para além dos elementos sistêmicos espaço-temporais, que são os locais de origem de turistas e os canais de viagem, passa fundamentalmente pela forma como os destinos turísticos são objeto de qualificação do produto e satisfação do turista. Por isso mesmo, a imagem do destino turístico deixou de ser um processo de sentido único de comunicação de massas e transformou-se num processo dinâmico envolvendo a seleção, a reflexão, a partilha e a experiência (GOVERS; GO, 2009). O destino turístico, enquanto espaço suporte, elemento físico em que o visitante permanece pelo menos uma noite, constitui-se como portfólio de serviços de apoio, de atrações turísticas, de produtos necessários ao provimento, tendencialmente completo, das vontades e desejos do turista nesse território. Todos estes elementos precisam de estar organizados em torno de um trabalho continuado de comunicação e imagem, já que a oferta no destino deve estar estruturada para cativar turistas menos envolvidos nas suas atrações e produtos, ganhando especial relevância a sua gestão estratégica, que deve envolver os agentes públicos e privados direta e/ou indiretamente ligados ao setor do turismo.

É preciso olhar para o turismo enquanto sistema, como o fizeram tantos investigadores como Beni (1997), Boullón (1985), Goeldner e Ritchie (2006), Gunn e Var (2002), Inskip (1991), Kaspar (1976), Leiper (2004), Liu (1994), Mill e Morrison (2009), Murphy (1985); Wall e Mathieson (2006), para referenciar apenas alguns. Aqui interessamos especialmente olhar para a leitura integrada que Ritchie e Crouch (2003) fazem dos fatores de valorização do destino turístico (Figura 2).

Utilizando como referência as teorias da competitividade de Michael Porter (1993) o modelo é compreendido como uma forma simplificada do cluster de Porter. Ritchie e Crouch (2003) introduzem as cinco forças: (1) a ameaça da entrada de novos concorrentes; (2) o poder de negociação dos clientes; (3) o poder de negociação dos fornecedores; (4) a ameaça de produtos ou de serviços substitutos; (5) a rivalidade entre os concorrentes), do modelo de Porter para analisar a competitividade de um destino turístico. As componentes principais do destino turístico, em termos de competitividade e sustentabilidade, são: (1) As vantagens comparativas, atributos próprios do destino; (2) As vantagens competitivas, de desenvolvimento dos recursos; (3) O macroambiente global, baseado num sistema complexo e aberto; (4) O microambiente, constituído por ações e atividades desenvolvidas pelas DMO's e DMC's; (5) Os recursos e fatores de suporte, elementos de desenvolvimento turístico; (6) Os atratores, motivos para a viagem, condicionadores da escolha do destino; (7) A gestão, ações de política turística; (8) Os fatores de qualificação e divulgação, reveladores do potencial da competitividade do destino (MOREIRA, 2013).

Assim, o destino turístico deve ser entendido como um espaço de gestão, uma entidade única, com um quadro legal e político de gestão de marketing e de planejamento turístico (Buhalis, 2000). Neste enquadramento é fundamental definir quais as fronteiras de atuação, orientadas pelos limites administrativos e/ou legais; identificar as diferenciações e homogeneidades, para uma boa orientação das escalas e processo de atuação; reconhecer os grupos de interesse, entidades e organismos de gestão associando-lhes responsabilidades próprias; reconhecer o posicionamento dos stakeholders com a organização de redes com parcerias e formas de cooperação.

Figura 2. Fatores de valorização do destino turístico



Fonte: Ritchie e Crouch (2003) apud Moreira, 2013. Adaptado pelo autor.

Todavia, conforme sublinha Marques (2013), precisa também de ser entendido como um lugar/região de consumo de um conjunto de atividades com relações complexas, que constituem a experiência turística, e são aquilo que é, de fato, vendido pelas agências no mercado turístico (ASHWORTH; VOOGLT, 1991). Permitem, de fato, uma experiência integrada, impossível de demarcar do contexto geográfico (KELLER, 2000), em que se sublinha a importância da autenticidade (MACCANNELL, 1976), sabendo-se que as relações sociais em turismo ao serem comercializadas criam um ambiente que induz à redução de autenticidade. Na realidade, a procura entende o destino turístico como um lugar turístico, onde se desenvolvem atividades e onde os produtos turísticos são elaborados e consumidos (na perspectiva de identidade e singularidade); como um produto ou oferta turística específica, que depende do aproveitamento de recursos existentes, atividades organizadas e *stakeholders*, que atuam no território em harmonia com a comunidade local (MANENTE; MINGHETTI, 2006).

Ainda no que se refere à interpretação do destino turístico, a leitura é efetuada muitas vezes com base na percepção de cada um, mais do que na realidade. A satisfação com as atrações depende muito dessa percepção e dos níveis de autenticidade associados, sabendo que existe sempre um *backstage*, as experiências genuínas, não encenadas, que correspondem ao que os turistas procuram, mas nem sempre encontram; e a autenticidade encenada - *front stage* -, onde se inserem as encenações comerciais destinadas a um grande número de visitantes, mais para agradar aos turistas (PAIVA, 2013).

Na verdade definir destino turístico pode ser problemático e árduo. A imensidade de perspectivas obriga a uma abordagem de íntima relação entre as dimensões da sustentabilidade territorial e a complexidade dos processos sistêmicos. Isto porque, o destino turístico implica um desenvolvimento de múltiplas interações entre *stakeholders*, cujo efeito/impacto vai para além do seu somatório. As estratégias de ação com intervenções *bottom-up* e *top-down* precisam de se conjugar, porque o grande aumento da oferta turística deixa os destinos mais débeis em matéria de posicionamento, especialmente se dependentes exclusivamente dos seus recursos endógenos. É preciso poder contar com todas as estratégias capazes de criar inovação, singularidade e experiências memoráveis (SANTOS, 2013). Daí ser impossível não atribuir aos destinos uma perspectiva empresarial e de interação orgânica assente numa gestão estratégica participada.

A sociedade contemporânea alcançou o lazer a forma de consumo por excelência. Sendo a oferta muito orientada pela procura, o consumo é crescentemente individual e identitário, hedonista e experimental, funcionando como indicador de diferenciação social. Estamos numa sociedade de consumo, que é também de espetáculo e de divertimento (DÉBORD, 1967, apud SANTOS, 2011), como acima foi referido, na qual a principal motivação é, de fato, a imagem, sinónimo de status e reconhecimento pessoal (PAIVA, 2013). Esta motivação que está inicialmente associada a processos massificados ganha hoje foros de alternatividade, que se materializam numa procura diferenciada, específica e, mesmo desviante, tanto em termos gerais como no lazer e turismo. Esta evolução espelha-se nas políticas e programas de lazer e turismo, sobre as quais será efectuada uma breve reflexão.

Programas e políticas associadas ao turismo em Portugal: considerações breves

A procura turística mudou em experiência, em exigência, em motivações, em personalização. Ao turismo de massas justapõe-se um turismo de nicho, alternativo e muito orientado para públicos segmentados e mesmo de elevado nível de personalização (SIMÕES; FERREIRA, 2009, citando Novelli, 2005) (Figura 3).

Consumir o produto turístico é também conhecer os lugares onde foi criado, as pessoas responsáveis pela sua produção, o saber/fazer, a cultura por detrás do produto. Esta identidade lugar/produto está na base das Denominações de Origem Controlada/Protegida e assume a patrimonialização dos *terroirs* e das marcas de destino, ao estabelecer normas e especificidades dando azo a que a origem geográfica se torne, em simultâneo, origem histórica.

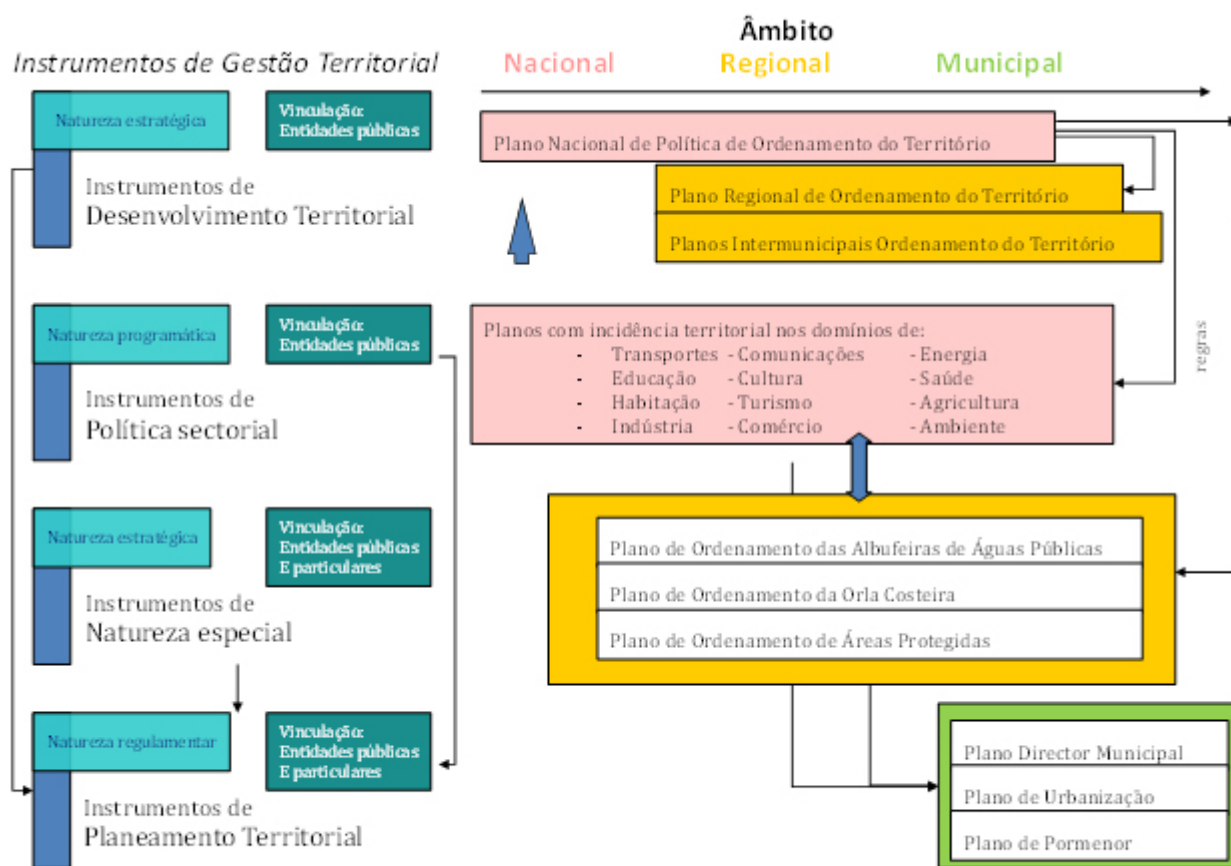
São necessários instrumentos diversos e a gestão tem que conhecer de forma extremamente precisa o que o destino pode oferecer, o perfil de quem o visita, as características dos grupos de interesse envolvidos, a qualidade dos seus recursos, a excelência da sua imagem, o posicionamento no mercado, as vantagens competitivas, a capacidade de hospitalidade, o envolvimento da população local, as estratégias de marketing, o *benchmarking*.

Figura 3 - Componentes dos Turismos de Nicho

Fonte: Novelli, 2005, citada por Simões e Ferreira, 2009.

No caso português importa destacar alguns programas que estiveram na base do processo de desenvolvimento e consolidação do produto turístico e das atividades de lazer. A Figura 4 mostra, de forma resumida, as principais relações entre programas de política territorial e a sua relação com os instrumentos de gestão territorial. Percebe-se que a preocupação de planejamento integrado é relativamente recente e que as orientações de política da União Europeia estão na origem desta valorização da gestão territorial, no caso vigente após 1998.

No âmbito do turismo identificam-se duas tipologias de território com características muito díspares, mas complementares em termos de oferta e com programas específicos a serem valorizados: o urbano e o rural. Em Portugal, em termos estratégicos a oferta do mundo rural não tem sido verdadeiramente organizada e explorada de modo integrado, como se pode ver pela leitura do PENT, 2007, 2008, 2011, 2013, que abaixo serão referidos. Todavia, há que salientar a presença de instrumentos de política, que muito tem contribuído para ao desenvolvimento local, especialmente nas comunidades associadas a territórios de baixas densidades. O Programa de Desenvolvimento Rural (PRODER, 2012) é um instrumento estratégico e financeiro que em muito tem concorrido para o desenvolvimento rural. Perspetivado para o período 2007-2013, é co-financiado pelo Feader – Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural - procurando: o aumento da competitividade dos setores agrícola e florestal; a promoção da sustentabilidade dos espaços rurais e dos recursos naturais; e a revitalização económica e socialmente as zonas rurais. A coesão territorial e social e a promoção da eficácia da intervenção dos agentes públicos, privados e associativos na gestão sectorial e territorial são também objectivos principais.

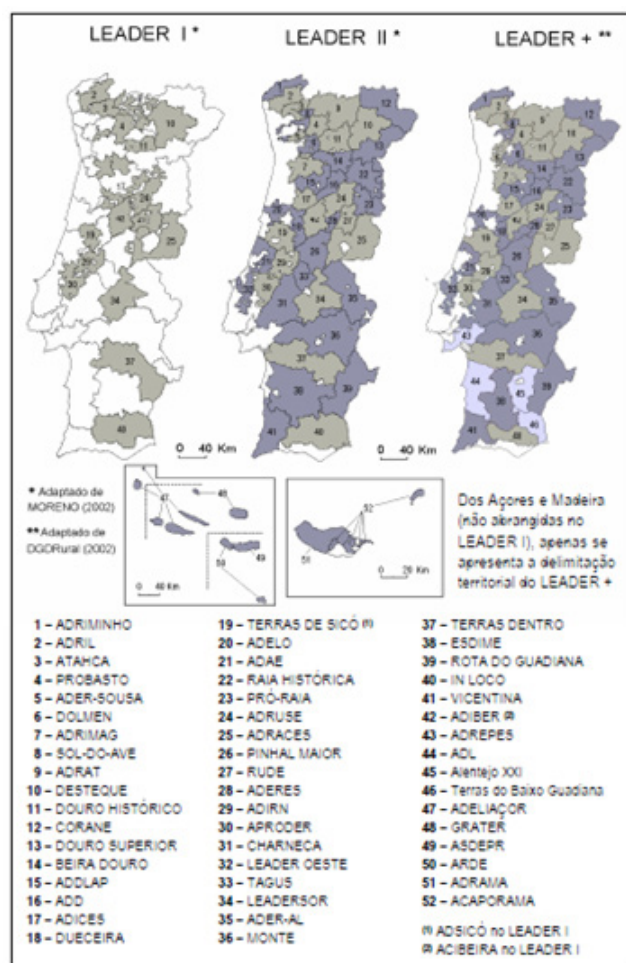
Figura 4. Instrumentos de Gestão Territorial e Planos Orientadores

Lei de bases da política de ordenamento do território e de urbanismo - Lei 48/98, de 11 de Agosto

Fonte: Organização do autor

Dos seus três Subprogramas (Subprograma 1 - Promoção da Competitividade, Subprograma, 2 - Gestão Sustentável do Espaço Rural, Subprograma 3 - Dinamização das Zonas Rurais) é o Subprograma 3 que mais contribui para a valorização do turismo. Apresenta como medidas a Diversificação da Economia e Criação de Emprego, a Melhoria da Qualidade de Vida, a Implementação de Estratégias Locais de Desenvolvimento, a Cooperação LEADER (Ligação entre Ações de Desenvolvimento e Economia Rural) para o Desenvolvimento, o Funcionamento dos Grupos de Ação Local (GAL), Aquisição de Competências e Animação e a Implantação de redes de Banda Larga de Nova Geração, em Zonas Rurais.

As medidas de valorização da qualidade de vida, de desenvolvimento local, de diversificação da economia e de aquisição de competências e animação, têm permitido canalizar verbas para projetos que em muito têm contribuído para o desenvolvimento da oferta turística em associação com o desenvolvimento local e a sustentabilidade territorial. No conjunto de medidas é privilegiado, ainda o modo de atuação LEADER, sendo dada especial ênfase ao incentivo a atuações bottom-up. A Iniciativa Comunitária LEADER em Portugal, teve já fases diversas de que se destacam: Entidades Locais LEADER I (1991-93); LEADER II (1994-99); LEADER+ (2001-06) (Figura 5), procurando a promoção do desenvolvimento de projetos de cooperação entre territórios rurais, situados no espaço nacional e com países terceiros da União Europeia, com criação de mais-valia para os territórios cooperantes.

Figura 5. Programas Leader em Portugal

Fonte: Moreno, 2002

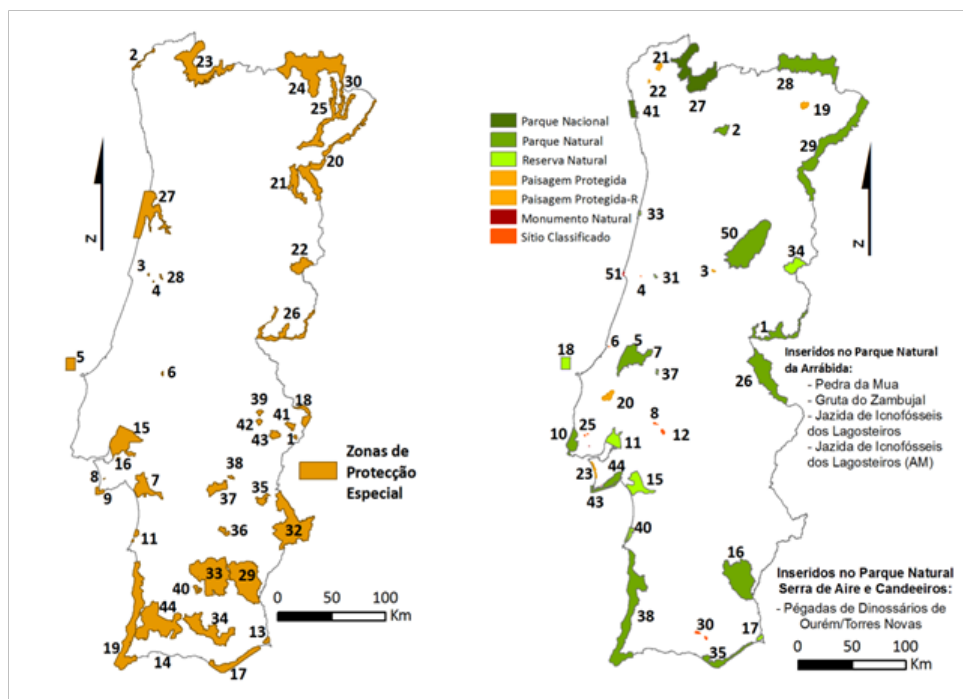
Os Grupos de Acção Local têm por função consolidar as parcerias e a cooperação entre territórios rurais nacionais e internacionais. Em 2012 existiam em Portugal Continental 46 GAL, todos eles presentes no território rural, que coordenam os seus trabalhos com 176 Associações de Desenvolvimento Local. Estas têm no desenvolvimento local e regional integrado a sua meta, através da dinamização socioeconómica e cultural. São efetuados apoios às atividades produtivas e à prestação de serviços nos domínios da formação profissional, dos recursos humanos, da difusão de informação e animação local, sempre com o intuito de valorizar os recursos endógenos.

Em 1998 é implementado o Programa Nacional de Turismo Natureza em associação direta com uma parte significativa do território português considerado área de proteção (21 % do total) (Figura 6). O programa resulta de uma colaboração entre as Secretarias de Estado do Ambiente e do Turismo, visando, através do turismo, o desenvolvimento sustentável dos territórios, suportado em quatro vetores principais: conservação da natureza; desenvolvimento local; qualificação da oferta turística; e diversificação da atividade turística. É o novo turismo, os nichos turísticos e o turismo alternativo que surge valorizado, muito ancorados em práticas de turismo de aventura, lazeres ativos e desportos radicais.

Se bem que o PNTN estivesse diretamente e apenas relacionado com as Áreas Protegidas e com a paisagem natural e com a paisagem cultural, no final da primeira década do século XXI os territórios de Turismo Natureza foram ampliados passando a integrar, para além das áreas classificadas,

outras áreas que integrem valores naturais reconhecidos pelo Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas.

Figura 6. Sítios de importância comunitária e zonas de proteção especial



1. Torre da Bolsa, 2. Estuários do Rios Minho e Coura, 3. Paul do Taipal, 4. Paul da Madriz, 5. Ilhas Berlengas, 6. Paul do Boquilogo, 7. Estuário do Sado, 8. Lagoa Pequena, 9. Cabo Espichel, 10. Açude da Murta, 11. Lagoa de Santo André, 12. Lagoa da Sancha, 13. Sapais de Castro Marim, 14. Leixão da Garvota, 15. Estuário do Tejo, 16. Estuário do Tejo, 17. Ria Formosa, 18. Campo Major, 19. Costa Sudoeste, 20. Douro Internacional e Vale do Agueda, 21. Vale do Côa, 22. Serra da Malcata, 23. Serra do Gerês, 24. Montesinho/Nogueira, 25. Rio Sabor e Maçãs, 26. Tejo Internacional, Erges e Ponsul, 27. Ria de Aveiro, 28. Paul de Arzila, 29. Vale do Guadiana, 30. Montesinho/Nogueira, 31. Risos Sabor e Maçãs, 32. Mourão/ Moura/Barrancos, 33. Castro Verde, 34. Caldeirão, 35. Reguengos, 36. Cuba, 37. Évora (Sul), 38. Évora (Norte), 39. Monforte, 40. Piçarras, 41. São Vicente, 42. Veiros, 43. Vila Fernando, 44. Monchique.

1. Tejo Internacional, 2. Alvão, 3. Serra do Açor, 4. Serra de Santa Olaia e Ferrestelo, 5. Serras de Aire e Candeeiros, 6. Monte de São Bartolomeu, 7. Serras de Aire e Candeeiros, 8. Açude da Agulada, 9. Centro Histórico de Coruche, 10. Sintra-Cascais, 11. Estuário do Tejo, 12. Açude de Monte da Barca, 13. Campo de Lapiáz de Negrais, 14. Carenque, 15. Estuário do Sado, 16. Vale do Guadiana, 17. Sapal de Castro Marim e Vila Real de Santo António, 18. Berlenga, 19. Albufeira do Azibo, 20. Serra de Montejunto, 21. Corno do Bico, 22. Lagoas de Bertandos e São Pedro de Arcos, 23. Arriba Fóssil da Costa da Caparica, 24. Fonte Benémola, 25. Campo de Lapiáz da Granja dos Serrões, 26. Serra de São Mamede, 27. Peneda-Gerês, 28. Montesinho, 29. Douro Internacional, 30. Rocha da Pena, 31. Paul de Arzila, 32. Duna de São Jacinto (AM), 33. Duna de São Jacinto, 34. Serra da Malcata, 35. Ria Formosa, 36. Pedreira do Avelino, 37. Paul de Boquilobo, 38. Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina, 39. Lagoas de Santo André e Sancha (AM), 40. Lagoas de Santo André e Sancha, 41. Litoral Norte, 42. Arrábida, 43. Arrábida (AM), 44. Arrábida, 45. Gruta do Zambujal, 46. Arrábida, 47. Arrábida Pedra da Mua, 48. Arrábida (Jazida de Icnofósseis dos Lagosteiros), 49. Arrábida (Jazida de Icnofósseis dos Lagosteiros – AM), 50. Serra da Estrela, 51. Cabo Mondego.

Fonte: Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas. I.P. (Organização do autor)

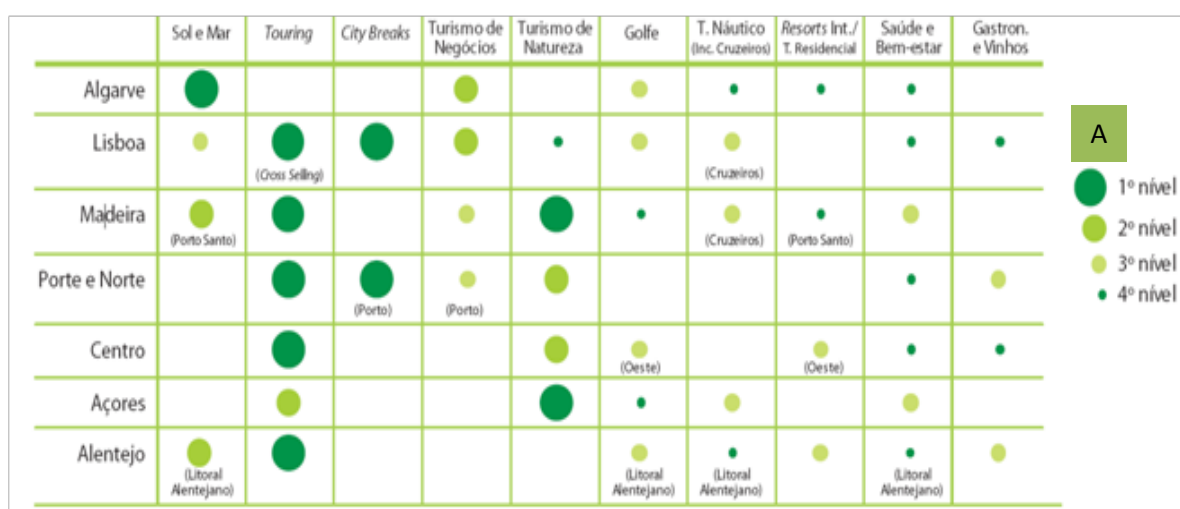
Ainda no âmbito específico do Turismo importa um olhar cuidadoso sobre o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT, 2007), aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros 53/2007, de 4 de abril, desenvolvido para o horizonte temporal 2006-2015. Este Plano veio a definir as bases e ações necessárias para o crescimento sustentado do turismo nacional no sentido de adequar a evolução do setor turístico aos processos globais em curso. Neste âmbito foi criada uma entidade pública cujo objectivo é promover o desenvolvimento turístico: o Instituto de Turismo de Portugal, I.P. (Turismo de Portugal), integrando as competências de quatro Institutos e Direções então extintos:

o Instituto de Turismo de Portugal (ITP), o Instituto de Formação Turística (INFTUR), a Direcção Geral do Turismo (DGT) e a Inspeção Geral de Jogos (IGJ).

O PENT assenta em cinco eixos estratégicos: Território, Destinos e Produtos; Marcas e Mercados; Qualificação de Recursos; Distribuição e Comercialização; Inovação e Conhecimento. O propósito é tornar Portugal num dos destinos de referência na Europa e no Mundo, suportado por características distintivas (clima e luz, história, cultura e tradição, hospitalidade e diversidade concentrada), qualificadoras (autenticidade, segurança e excelência na relação qualidade/preço) e inovadoras. Simultaneamente valorizar a qualificação e competitividade da oferta, tendo como esteios a vertente ambiental e urbanística, a formação de recursos humanos e a modernização empresarial e das entidades públicas (PENT Síntese, 2008).

As matrizes estratégicas de produtos/destinos foram sendo organizadas, desde o primeiro Plano, e ajustadas ao longo das revisões que se seguiram (Figura 7), tendo como referência os 10 produtos considerados estratégicos para o Turismo Nacional.

Figura 7. Matrizes estratégicas Produto/Destino: A) 2007; B) Revisão Roland Berger; C) Revisão 2013-2015.



	Porto e Norte	Centro	Lisboa	Alentejo
Produtos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Touring</i> - Turismo Cultural e Religioso • <i>City Break</i> (Porto) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Touring</i> - Turismo Cultural e Religioso 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>City Break</i> (Lisboa) • <i>Resorts</i> Integrados e Turismo de Negócios (Estoril e Lisboa) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Touring</i> - Turismo Cultural e Religioso • Gastronomia e Vinhos
Produtos em desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo de Natureza • Turismo de Negócios (Porto) • Saúde e Bem-estar • Gastronomia e Vinhos 	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo de Natureza • Saúde e Bem-estar 	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo Náutico • Golfe • <i>Touring</i> - Turismo Cultural e Religioso 	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo de Natureza
	Algarve	Açores	Madeira	
Produtos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • «Sol & Mar» • Golfe 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Touring</i> - Turismo Cultural e Religioso • Turismo de Natureza 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Touring</i> - Turismo Cultural e Religioso • Turismo de Natureza 	
Produtos em desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo de Negócios • <i>Resorts</i> Integrados e Turismo Residencial • Turismo Náutico • Turismo de Natureza 		<ul style="list-style-type: none"> • «Sol & Mar» 	

Fonte Turismo de Portugal, análise Roland Berger

B

C	C spa/ talass. E t. médico	P	D náutica de recreio D surfing	D obs. aves	ALGARVE	P	D		C	P
C	C spa/ talass.	D	D náutica de recreio D surfing	C passeios D t. equestre D obs. aves	LISBOA (região)	D			P inclui Touring religioso P peregrina- ções	C
C	E t. médico				LISBOA (cidade)		P	P	Short breaks	
C	C spa/ talass.	E	D náutica de recreio E surfing	P passeios	MADEIRA	C			P	D
GASTRON. E VINHOS	TURISMO SAÚDE	TURISMO RESIDEN.	TURISMO NAUTICO	TURISMO NATUREZA		GOLFE	TURISMO NEGÓCIOS	ESTÁDIAS DE CURTA DURAÇÃO EM CIDADE	CIRCUITOS TURÍSTICOS RELIGIOSOS E CULTURAIS	SOL E MAR
C	P termas C spa/ talass.		E náutica de recreio E surfing	D passeios D t. equestre	NORTE (região)	C			P inclui Touring religioso	
C	E t. médico				PORTO (cidade)		D	D	Short breaks	
C	P termas E t. médico C spa/ talass.		E surfing	D passeios	CENTRO				P	C
C		E	D surfing	D t. equestre D obs. aves	ALENTEJO				P	C
C			D náutica de recreio E surfing	P passeios D obs. aves	AÇORES				D	C

E P emergente C P complementar D P em desenvolvimento P P consolidado

Fonte: Análise Turismo de Portugal

Fonte: PENT 2007, PENT Roland Berger; PENT 2013-2015

Sendo uma estratégia nacional procurou também valorizar uma regionalização de destinos, com base em cinco Entidades Regionais de Turismo (Algarve, Alentejo, Centro, Lisboa e Vale do Tejo e Porto e Norte), 2 Direções Regionais (Açores e Madeira) e seis Pólos de Desenvolvimento (Alqueva, Douro, Litoral Alentejano, Oeste, Porto Santo e Serra da Estrela). Todavia, as críticas foram muitas, pois as propostas não tiveram em consideração as potencialidades e cadeias de valor dos territórios regionais, sendo menosprezados produtos considerados fundamentais para o desenvolvimento do turismo de diversas entidades e direções regionais. A última revisão (PENT 2013-2015) veio burilar

alguns dos problemas anteriormente identificados, sendo evidente uma perspectiva de monitorização, avaliação e ajustamento de planos que é preciso sublinhar, no que ao turismo em Portugal diz respeito.

As características da procura turística estão em constante mutação, hoje muito associada a viagens com espaço-temporalidades mais reduzidas, compras de última hora, utilização de tecnologias de informação e plataformas virtuais para aquisição de produtos turísticos, produtos low-cost, procura dos oito aos 80 anos.

Com certeza que o PENT precisa de ter estas recentes características em consideração. Relevam-se, contudo algumas orientações que interessa sublinhar como é o caso da importância dada não apenas a Pólos de Marca subregionais associadas às Entidades de Turismo, mas à marca *Destino Portugal*, que tem desde o primeiro Plano definidas as suas características principais e foram já acima referidas. De fato, a revisão do PENT (2013-2015) reorganizou o território, centrado nas Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS II), que correspondem às Entidades Regionais de Turismo, tendo sido extintos os Pólos de Desenvolvimento Turístico criados com o PENT (2007). Como se pode ler em Portugalglobal (2014):

O novo Plano define oito programas de desenvolvimento, desdobrados em 40 projectos de implementação, destacando as apostas em dez produtos – sol e mar, turismo religioso, turismo de negócios, estadias de curta duração em cidade, golfe (Algarve e área de Lisboa), turismo de natureza, turismo náutico, turismo residencial, turismo de saúde, e gastronomia e vinhos – e assumindo como prioritários os mercados emissores que tem um maior rácio de receita por turista, os que têm segmentos ainda não explorados, os mais representativos a nível da diáspora e os mercados emergentes, de acordo com a sua actual penetração e crescimento perspectivado (PORTUGALGLOBAL, 2014, p. 14).

Importa acrescentar que se passou a ter uma divisão territorial mais orientada para os principais destinos turísticos regionais portugueses, onde se salientam Lisboa e Porto; assumiu-se o produto Gastronomia e Vinhos como estratégico para todo o território nacional, dando expressão a um desígnio de qualidade, diversidade e saber-fazer, que apenas se encontrava reconhecido no Porto e Norte e Alentejo; e a integração do Turismo Religioso no conjunto dos produtos estratégicos, associado à oferta cultural. Todavia, continuam por definir outros produtos a nível regional, como seja o Turismo de Negócios no Centro e de valorizar produtos que merecem, sem dúvida, em termos estratégicos, outra atenção. Referimo-nos ao Turismo Rural, ao Turismo Fluvial, ao Turismo Desportivo.

Os Programas são muitos podendo ser enunciados o Provere (Programas de Valorização Económica de Recursos Endógenos para Estratégias de Eficiência Coletiva), o Turismo 2015 (Polo de Competitividade Tecnologia), o PIT (Programa de Intervenção do Turismo), o POLIS (Programa Nacional de Requalificação Urbana e Valorização Ambiental das Cidades), todos de importância significativa para a valorização do turismo nacional português.

É de salientar, ainda, o Programa Proturismo – COET (Comissão de Orientação Estratégica para o Turismo). Dada a transversalidade do setor do turismo, com o PENT 2013-2015 é a COET que, para além de comprovar a relevância estratégica do turismo, vai no sentido de garantir a coordenação das várias políticas públicas que intervêm com o turismo, permitindo assim concertação e desenvolvimento sustentável. Isto porque se trata de uma comissão que integra o Primeiro-Ministro, que preside; o Ministro de Estado e das Finanças; o Ministro de Estado e dos Negócios Estrangeiros; o Ministro da Administração Interna; o Ministro da Economia e do Emprego; a Ministra da Agri-

cultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território; o Ministro da Saúde; o Ministro da Educação e Ciência e os Membros dos Governos regionais dos Açores e da Madeira responsáveis pela área do turismo.

Considerações finais

O turismo não é uma solução milagrosa de desenvolvimento mas pode ter um papel fulcral na coesão territorial e na valorização local de recursos, normalmente pouco solicitados para uma oferta mercantil quando são outras as atividades econômicas em análise. Como é óbvio, esta perspectiva otimista precisa de ser filtrada por fatores socioeconômicos e político culturais que mostram que existem impactos negativos a ter em consideração.

Existe uma tendência inflacionista de preços e especulação associada ao preço do solo em destinos turísticos de sucesso ou de expansão turística, condicionando as práticas lazer de alguns dos visitantes. Simultaneamente este ajustamento de preços e custos é definidor de uma segregação espacial que condiciona os acessos a equipamentos e serviços. Também menos positivo para o desenvolvimento local é a frequente transferência de lucros empresariais do turismo para territórios exteriores aos do investimento, a que se junta à inexistência de políticas locais distributivas do rendimento obtido. Questões de segurança, salubridade e acesso a serviços são também colocadas quando os fluxos turísticos são intensos. Releva-se aqui a problemática da sazonalidade da atividade turística que, sendo condicionadora de rendimentos constantes ao longo do ano, é fundamental para reestabelecer o equilíbrio ambiental dos destinos, através da recomposição e reabilitação das atrações, produtos e recursos, durante a época baixa.

A sociedade contemporânea valoriza o tempo de forma desmedida, porque tempo é dinheiro. Isto faz com que muita da economia do tempo tenha vindo a resultar em mais trabalho ou até em desemprego e não em tempo de lazer. Claro que esta é uma percepção em mudança, como refere Nazareth (2007) ao afirmar que as gerações mais jovens, parecem querer seguir um caminho diferente dos seus pais e avós, porque vão viajar mais pelo mundo, trabalhar menos e, com certeza, procurarão ter mais tempo de lazer.

Como se trata de uma atividade produtiva a tempo inteiro, já que o turismo de uns implica o trabalho de outros, a obtenção de lucro que leva, por vezes, a exageros na exploração dos recursos, pode resultar em processos de insustentabilidade, sendo necessário procurar, como referido no início deste texto, uma sustentabilidade económica e ambiental solidárias. É, aliás, da ausência desta relação solidária que surgem muito dos problemas de ordenamento do território associados ao lazer e ao turismo, expresso em violações de restrições ambientais. Minorar este problema pode ser conseguido com o recurso a um planeamento participativo com uma correta definição dos grupos de interesse a incluir nos processos de decisão, porque frequentemente há um desinteresse das entidades competentes pela formação de agentes intervenientes e do empresariado privado na conjugação de esforços de parceria e cooperação.

Para além de tudo isto, importa estar presente no mercado global. Para isso é fundamental inovar e criar um posicionamento que esteja associado a produtos raros e não facilmente reproduzíveis, tanto em termos materiais como intangíveis. Basicamente é preciso recriar o tempo livre, oferecer produtos que permitam maior tempo de contato com quem procura lazer, aumentando o tempo

de estada, e oferecer produtos que definam diferenças e identidades, sem ter receio de assumir, por exemplo, os produtos de luxo como nichos de mercado robustos. Claro está, que esta presença global de identidades locais precisa de estar directamente relacionada com plataformas virtuais, de preferência móveis, capazes de execução online de uma parte significativa de serviços operativos de aquisição do produto turístico.

Silva (2009) refere que as oportunidades geradas pelo turismo são muito diversificadas e passam, por exemplo, pelo aumento da produção real de bens e serviços, pelo forte efeito multiplicador dos recursos totais da economia, pelo desenvolvimento de outros setores da economia, pelo fomento do emprego, pelo empreendedorismo, pela valorização económica dos recursos (naturais e culturais) que integram os produtos turísticos, pela melhoria das acessibilidades e das redes de transporte, com reflexo no desempenho económico dos sectores.

A gestão das atividades turísticas precisa de ser crescentemente planeada de modo estratégico e participado, sempre com a monitorização e avaliação das ações e intervenções, com o propósito de ser atingido um desenvolvimento local e regional sustentável. Por outro lado, saber quem são os turistas, o que procuram e quando procuram, é fundamental para conseguir as melhores práticas turísticas nos destinos. Na verdade, “conhecer as características da procura é um elemento central do marketing turístico, pois, de outro modo, não seria possível ir ao encontro dos desejos e motivações dos turistas, com o intuito de identificar o perfil do turista para cada destino” (Santos, 2014, 453).

Referências bibliográficas

ASHWORTH, G.; VOOGDT, H. Can Places be sold for Tourism? In: ASHWORTH, G.; GOODALL, B. (Eds). **Marketing Tourism Places**. London and New York: Routledge, 1991. pp.1-16.

BAUMAN, Z. **Intimations of Postmodernity**. London: Routledge, 1992.

____. **Vida de consumo**, Madrid: Fundo de Cultura Económica, 2007.

BENI, M.. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo: Editora SENAC, 1991.

BOULLÓN, R. **Planificación del espacio turístico**. México: Trillas, 1985.

BROHMAN, J. New directions in tourism for Third World development. **Annals of Tourism Research**, n.23(1) 1996, p. 48–70.

BUHALIS, D. Marketing the Competitive Destination in the Future. **Tourism Management**, 121 (1), 2000, p. 97-116.

DÉBORD, G. **La Société du Spectacle**. Paris: Editions Buchet-Chastel, 1967.

GOELDNER, C. R.; RITCHIE, J. R. B. **Tourism. Principles, Practices, Philosophies**. Tenth Edition, Wiley, Hoboken, New Jersey, 2006.

GOVERS, R.; GO, F. **Place Branding. Global, virtual and physical identities, constructed, imagined and experienced**. New York, Palgrave Macmillan, 2009.

GUIMARÃES, T. **Estratégias para a valorização da oferta turística em Ovar: sazonalidade e segmentação**. Dissertação Lazer, Património e Desenvolvimento, Coimbra, 2013.

- GUNN, C. A.; VAR, T. **Tourism planning: basics, concepts, cases** (4.^a ed.). London: Routledge, (2002).
- INSKEEP, E. **Tourism planning: an integrated and sustainable development approach**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1991.
- KASPAR, C. Le tourisme, objet d'étude scientifique. **Tourism Review**, n.31(4), 1976, p. 2-5.
- KELLER, P. Destination marketing: Strategic areas of inquiry. In: MANENTE, M.; CERATO, M. (Eds) **From Destination to Destination Marketing and Management**. Venice: CISET, 2000. p. 29-44.
- LEFÉBVRE, H. **La production de l'espace**, Paris, Anthropos, 1974.
- LEIPER, N. **Tourism management** (3.^a ed.). London: Arnold, 2004.
- LIPOVETSKY, G. **A Felicidade Paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.
- LIU, Z.-H. Tourism development – a systems analysis. In A. V. Seaton, C. L. Jenkins, R. C. Wood, P. U. C, 1994.
- MacCANNELL, D. **The Tourist: A New Theory of the Leisure Class**. New York. Schocken Books, 1976.
- MANENTE, M.; MINGHETTI, V. Destination management Organizations and Actors. In Buhalis, D.; Costa, C. (Eds.) **Tourism Business Frontiers: Consumers, products end Industry**, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006. p. 228-237.
- MARQUES, J. **Turismo de Negócios – Convention & Visitors Bureau na Região Centro de Portugal**. Dissertação Turismo, Lazer e Cultura, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2013.
- MARUJO, N.; CRAVIDÃO, F. Turismo e Lugares: uma visão geográfica. **Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, Vol. 10, 3, 2012, p. 281-288.
- MILL, R. C.; MORRISON, M. A. **The Tourism System**, 4th ed. Dubuque, IA: Kendall/Hunt, 2002.
- _____. **The tourism system** (6.^aed.). Iowa: Kendall Hunt Publishing Company, 2009.
- MOREIRA, C. **Turismo, Território e Desenvolvimento: Competitividade e Gestão Estratégica de Destinos**. Dissertação, Turismo, Lazer e Cultura, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2013.
- MORENO, L. **Desenvolvimento Local em meio rural: caminhos e caminhantes**. FLUL, Dissertação Geografia Humana. Lisboa, 2002.
- NAZARETH, L. **The Leisure Economy: How Changing Demographics, Economics, and Generational Attitudes Will Reshape Our Lives and Our Industries**. Wiley & Sons Canadá, Mississauga, Ontário, 2007.
- NOVELLI, M. Niche Tourism: Contemporary Issues, Trends and Cases. **Tourism Management**, Routledge, 2005.
- NUNES, G. Resenha A Felicidade Paradoxal: Ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo. Gilles Lipovetsky, **Revista Inter-Legere**, nº05, Reflexões, Julho a Dez, 2009.
- OMT/UNWTO, Organização Mundial do Turismo. **Guide for local authorities on developing sustainable tourism**. Madrid: OMT, 1998.
- PAIVA, D. **Turismo, desenvolvimento e espaços de lazer. O Parque molinológico de UI**, FLUC, Dissertação, Lazer, Patrimônio e Desenvolvimento, Coimbra, 2013.

- PENT 2013-2015. **Plano Estratégico Nacional do Turismo**. Revisão e objetivos 2013-2015. Horizonte, 2013-2015. Turismo de Portugal, Lisboa, 2013.
- PENT Roland Berger. **Plano Estratégico Nacional do Turismo. Propostas para a Revisão no Horizonte 2015 – Versão 2.0**. Horizonte, 2013-2015. Turismo de Portugal, Lisboa, 2011.
- PENT Síntese. **Plano Estratégico Nacional do Turismo**. Turismo de Portugal, Lisboa, 2008.
- PENT. **Plano Estratégico Nacional do Turismo**. Turismo de Portugal, Lisboa, 2007.
- POON, A. **Tourism, technology and competitive strategies**. CAB International Wallingford UK, 1993.
- PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- PORTUGALGLOBAL. **Turismo. Incontornável no crescimento da economia portuguesa**. Janeiro, 2014. Aicep, p. 12-14
- PRODER 2012 - **Programa de Desenvolvimento Rural 2007-2013**, Revisão 9. Janeiro de 2012. Consultado em 28 Maio de 2014 (file:///C:/Users/utilizador/Downloads/Proder.pdf).
- RITCHIE, J. R. B.; HUDSON, S. Understanding and Meeting the Challenges of Consumer/Tourist Experience Research, **International Journal of Tourism Research**, 11, 2009, p: 111-126.
- RITCHIE, J. R. B.; CROUCH, G. I. **The competitive destination: a sustainable tourism perspective**. Oxfordshire: Cabi, 2006.
- SANTOS, N. **A sociedade de consumo e os espaços vividos pelas famílias. A dualidade dos espaços, a turbulência dos percursos e a identidade social**. Lisboa: Edições Colibri, Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Coimbra, 2001.
- _____. Lazer tempo livre e novos consumos, In: VELOSO NETO, Hernâni; LIMA COELHO Sandra (Org.) **Novas dimensões do consumo na sociedade contemporânea**, Porto: IS-FLUP, 2011, p. 84-97.
- _____. **Identidade e consumo responsável**, 17 de abril, Condições e Estilos de Vida, disponível em: <<http://barometro.com.pt/archives/613>>, 2012.
- _____. **Do viver para trabalhar ao trabalhar para viver. Uma apologia à sociedade do lazer**. Rui Rato (Org.), 1º Encontro Regional de Técnicos de Turismo, Condeixa, 2013, p. 15-27.
- _____. Turismo e cidades: Conhecer o turista para valorizar a oferta do turismo cultural urbano. In: CUNHA, L.; JACINTO, R. (Coord.) **Paisagens e Dinâmicas Territoriais em Portugal e no Braisl. As novas Geografias dos Países de Língua Portuguesa**. Iberografias, 26, CEI, Guarda, Âncora Editora, 2014.
- _____.; GAMA, A. Os espaços/tempos de lazer na sociedade de consumo contemporânea. In: SANTOS, N.; GAMA, A. (Coor.), **Lazer. Da libertação do tempo à conquista das práticas**. Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra, 2008.
- _____.; CRAVIDÃO, F.; CUNHA, L. Espaço turístico e meio ambiente. Natureza, paisagens culturais e os produtos turísticos associados ao território. **IV Congresso Latinoamericano de Investigación Turística**, Eixo 3 [CD-ROM]. Montevideo: Universidad de la Republica Oriental del Uruguay. Disponível em: <http://www.cegot.pt/Files/Downloads/Documentos-Publicos/Publicacoes/Grupo-3/A%20-%20Peer-Review/3.pdf>, 2010.
- SILVA, J. S. **Avisão holística do Turismo Interno e a sua modelação**. Dissertação, Turismo. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, 2009.

SIMÕES, J. M.; FERREIRA, C. **Turismos de nicho: motivações, produtos, territórios**. Territur, Centro de Estudos Geográficos, Lisboa, 2009.

WALL, G.; MATHIESON, A. **Tourism: changes, impacts and opportunities**. Harlow: Pearson Education, 2006.

WARREN, S. **Tourism: A Strategic Approach Integrated Destination Management**. Connecting People's Capacities, Sarajevo. 2009, disponível em: <http://www.rciproject.com/tourismworkshops3_files/Susan%20Warren.pdf>, consultado em 26.05.2014.