

# **O papel do Observatório do Turismo na operacionalização de competências da Entidade Regional de Turismo do Alentejo**

The role of the Tourism Observatory in the operation of competences of the Regional Tourism Authority of Alentejo

Eva Milheiro<sup>1</sup> (eva@esep.pt), Gorete Dinis<sup>2</sup> (gdinis@esep.pt), Elsa Correia<sup>1</sup> (elsac@esep.pt)

## **Resumo**

Num mundo em constante mudança, a informação desempenha um papel crucial. No sector do turismo, em particular, para que este seja competitivo e capaz de aproveitar as vantagens económicas e sociais que pode gerar, é necessário que tanto as empresas como os decisores que operam no sector estejam dotados de informação atempada e fiável sobre a sua evolução, tendências, dinâmicas e posição face a outros mercados.

Para obter esta informação as entidades públicas necessitam de munir-se de ferramentas, com este intuito a Entidade Regional de Turismo do Alentejo criou um Observatório em parceria com as Instituições de Ensino Superior e os Núcleos Empresariais da Região. Durante o seu horizonte temporal vários são os estudos que estão a ser desenvolvidos que vão permitir um melhor conhecimento da oferta e procura turística deste território, dando resposta às necessidades de informação dos intervenientes no sector do turismo no Alentejo.

Este artigo procura mostrar a importância da informação pertinente e fiável para o melhor exercício das competências da Entidade Regional e no fundamento das suas decisões estratégicas, bem como apresentar o instrumento criado para recolher, produzir e disseminar a informação – Observatório Regional de Turismo do Alentejo.

**Palavras-chave:** Informação, Entidades Regionais de Turismo, Alentejo, Observatório de Turismo

## **Abstract**

In a changing world, information plays a crucial role. In the tourism sector, in particular, in order to be competitive and able to enjoy of the economic and social benefits that can generate, it is necessary for both enterprises and policy makers operating in the sector are provided with timely and reliable information on their evolution, trends, dynamics and relationship in other markets.

In order to obtain this information public authorities need to provide himself with tools, for this purpose Regional Tourism Bodies of Alentejo has created the Tourism Observatory, a partnership with the Higher Education Institutions and Regional Business Centers. During his time frame are several studies that are being developed that will allow a better understanding of tourist supply and demand within the territory, replying to tourism sector stakeholders' information needs in the Alentejo region.

---

<sup>1</sup> Investigadoras do C3i, Instituto Politécnico de Portalegre.

<sup>2</sup> Membro da Unidade de Investigação Governança, Competitividade e Políticas Públicas (GOVCOPP), Universidade de Aveiro.

This article attempts to show the importance of relevant and reliable information to better exercise the competences of the Regional Tourism Bodies of Alentejo and the basis of their strategic decisions, as well as presenting the instrument created to collect, produce and disseminate information –Tourism Observatory of Alentejo.

**Keywords:** Information, Regional Tourism Bodies, Alentejo, Tourism Observatory

## **Introdução**

A importância que o turismo adquiriu nas últimas décadas tornam esta actividade um factor de interesse para vários países e estratégico para algumas economias. Os Governos começaram por realizar a sua promoção, no entanto, a possibilidade do seu crescimento descontrolado e desordenado, a sua dependência de recursos, essencialmente públicos, o facto de as visitas ocorrerem em locais públicos e a necessidade de distribuir os seus benefícios por toda a sociedade fomentaram a intervenção do Estado e, conseqüentemente, o reforço e alargamento dos objectivos e competências das organizações estatais.

Mais recentemente, a sua intervenção no turismo decorre, também, da impossibilidade do sector privado desenvolver determinadas actividades, como as que concernem à investigação e desenvolvimento.

Acresce o facto de no turismo terem ocorrido muitas alterações, quer no que respeita ao comportamento do consumidor, quer à crescente competitividade entre empresas e destinos. Para que este seja competitivo e capaz de aproveitar as vantagens económicas e sociais que pode gerar, é necessário que tanto as empresas como os decisores que operam no sector estejam dotados de informação atempada e fiável sobre a sua evolução, tendências, dinâmicas e posição face a outros mercados.

Para obter esta informação as entidades públicas necessitam de munir-se de ferramentas, com este intuito a Entidade Regional de Turismo do Alentejo- Turismo do Alentejo, E.R.T (TA) criou um Observatório em parceria com as Instituições de Ensino Superior e os Núcleos Empresariais da Região. Durante o seu horizonte temporal vários são os estudos que estão a ser desenvolvidos que vão permitir um melhor conhecimento da oferta e procura turística deste território, dando resposta às necessidades de informação dos intervenientes no sector do turismo no Alentejo, à fundamentação das decisões estratégicas da TA e, conseqüentemente, ao melhor exercício das suas competências.

Este artigo procura mostrar a importância da informação no sector do turismo, para os seus diversos intervenientes. O foco será dado aos organismos nacionais e regionais de turismo, cujas competências exigem um domínio da informação turística. Apresentando, assim, como objecto de estudo a TA e o papel do instrumento-Observatório Regional de Turismo do Alentejo na operacionalização das suas competências.

## A intervenção do Estado no turismo

O sector do turismo gera mais de 5% do PIB da União Europeia (UE), tornando-se a terceira actividade socioeconómica, apenas ultrapassada pelo sector do comércio e distribuição e pelo da construção (Ecorys, 2009). Em Portugal, esta indústria corresponde a 10,3% do PIB (INE, 2010b) e as suas empresas são responsáveis por cerca de 8% do emprego total. (INE, 2010a). Nos últimos anos, os indicadores da procura revelam um aumento do turismo interno em Portugal, nomeadamente no Alentejo (NUT II) onde o mercado nacional é responsável por 75,9% das dormidas (Turismo de Portugal, 2009). De acordo com o Plano Operacional do Turismo do Alentejo (RDPP, 2009), 3,4% da população activa da região está empregada na actividade do turismo e as empresas de alojamento e restauração representaram, em 2007, cerca de 10% do total das empresas sediadas na região.

Devido à dimensão económica do sector, à sua fragmentação, mas também à própria natureza compósita do produto turístico e à impossibilidade do sector privado desenvolver determinadas actividades, o Estado desempenha um papel muito relevante. Durante muitos anos, a sua intervenção limitou-se à promoção internacional e à criação de estímulos ao seu desenvolvimento, por se reconhecer que o turismo era um importante meio de obtenção de divisas que ajudava a superar dificuldades económicas e a financiar o desenvolvimento industrial. Actualmente, outras dimensões para além da económica merecem atenção por parte do Estado, nomeadamente as dimensões cultural, política, social e ambiental. A própria natureza da sua intervenção tem vindo a sofrer alterações, assumindo-se cada vez mais como facilitador da actividade turística, a par com as outras funções de coordenação, promoção, planeamento e regulamentação.

De acordo com Cunha (2001), Costa *et al* (2001) e UNWTO (1995), esta intervenção pode assumir diferentes formas, consoante as circunstâncias e o grau de desenvolvimento alcançado pelos países, conforme podemos verificar no quadro seguinte.

**Quadro 1-** Formas de Intervenção do Estado na Actividade Turística

<b>Estado promotor</b>	O desenvolvimento da promoção, em especial no estrangeiro, é um dos primeiros papeis a ser assumido pelo Estado.
<b>Estado estimulador/ incentivador</b>	O Estado contribui com fundos públicos para a construção de infra-estruturas; tenta aumentar os fluxos turísticos através da criação de novos pólos de atracção; procura igualmente promover a iniciativa privada e desenvolve acções de formação profissional.
<b>Estado intervencionista</b>	O Estado assume a protecção dos turistas enquanto consumidores; controla factores como o preço dos serviços hoteleiros, as tarifas dos transportes; adopta normas na classificação dos hotéis e as agências de viagens passaram a ser regulamentadas.
<b>Estado coordenador</b>	O Estado passa a ter um papel não tanto de líder, mas mais de apoiar as administrações públicas regionais e locais na elaboração dos seus planos de desenvolvimento; tem um papel de gestão de crises, ao incentivar as viagens dentro do próprio país como forma de retenção de divisas.

**Fonte:** Cunha, 2001; Costa *et al*, 2001; UNWTO, 1995

Apesar do Estado assumir diferentes papéis na actividade turística, existem vários motivos que justificam a sua intervenção nesta actividade, nomeadamente:

- i) Benefícios económicos, sociais e ambientais proporcionados pelo turismo (Faulkner, 1997; Moutinho *et al* , 1996; Wanhill, 1995 *in* Costa, 2001; Page, 2007);
- ii) Impossibilidade do sector privado desenvolver determinadas actividades (Moutinho *et al*, 1996; UNWTO, 1995 *in* Costa, 2001);
- iii) Objectivo primordial da visita é o destino enquanto local público (Baker et al, 1996, CE, 2010 *in* Costa, 2001);
- iv) Melhorar a competitividade internacional do turismo (UNWTO, 1995; CE, 2010 *in* Costa, 2001);
- v) Assegurar que os benefícios do turismo sejam para toda a sociedade (UNWTO, 1995 *in* Costa, 2001; Page, 2007).

Nos últimos anos têm-se verificado uma mudança significativa na forma de intervenção do Estado, em geral, e também no sector do turismo, salientando-se o papel relativo, e não central, das instituições estatais na definição e operacionalização dos projectos económicos, ambientais e sociais do sector. Actualmente, estes projectos são preferencialmente desenvolvidos em redes e parcerias entre estas, o sector privado e as organizações não governamentais (Cooper & Hall, 2008), procurando mobilizar esforços, potencializar recursos e facilitar sinergias.

As instituições estatais que , no caso do turismo, estão responsáveis por esta intervenção são as Organizações Nacionais de Turismo (ONT), quando estes projectos forem de índole regional são intercolutoras as Organizações Regionais de Turismo (ORT).

### **Necessidades de informação turística**

O sector do turismo conheceu um extraordinário crescimento nas últimas duas décadas. Durante este período ocorreram diversas mudanças ao nível das preferências dos consumidores, suas características e capacidade de decisão o que, aliado a uma crescente competitividade entre as empresas do sector, fez com que o turismo fosse encarado não só como uma actividade que movimenta pessoas por motivos de lazer ou negócios mas também fortemente baseado na informação e comunicações (UNWTO, 1999).

Esta mudança na forma de comportamento dos consumidores obrigou os organizadores de viagens e as ONT a colocar à disposição do viajante uma gama maior de opções. Assim, uma informação clara e completa torna-se essencial à sua satisfação. No entanto, e à medida que a competitividade vai aumentando, a quantidade de informação também aumenta, o que implica um recurso à tecnologia para gerir, distribuir e comunicar esta informação.

Como se afirmou, o turismo envolve enormes quantidades de informação, a circular entre os seus diversos intervenientes, cada um deles com necessidades específicas. No quadro seguinte apresentam-se alguns exemplos de necessidades de informação turística.

**Quadro 2** – Necessidades de informação turística

<b>Procura</b>	Informação sobre destinos turísticos, facilidades, disponibilidades, preços, informação geográfica, clima, transportes, alojamento, animação, atracções culturais, práticas desportivas, formalidades fronteiriças, entre outras.
<b>Fornecedores</b>	Informação sobre empresas, turistas, intermediários e concorrentes.
<b>Intermediários</b>	Informação sobre tendências no mercado turístico, destinos turísticos, facilidades, disponibilidades, preços, pacotes turísticos, concorrentes.
<b>Organizações de turismo</b>	Informação sobre tendências no sector, dimensão e natureza de fluxos turísticos, políticas e planos de desenvolvimento.

**Fonte:** Sheldon, 1997

Toda a informação referida no quadro acima deverá ser caracterizada pela sua abrangência, exactidão, facilidade de acesso e compreensão. Preferencialmente, deverá ser apresentada em diferentes línguas e com uma apresentação atractiva.

Em particular, o consumidor valoriza um serviço personalizado, obtido através da criação, por parte do fornecedor, do seu perfil de cliente, com as suas preferências e disponibilidades, de forma a poder assumir o conceito de férias idealizadas para si, únicas e diferentes das de outras pessoas. O sucesso dos fornecedores e intermediários depende da sua capacidade em ir ao encontro destas necessidades na promoção dos seus produtos e serviços.

No entanto, pelo facto de serem maioritariamente PME, com poucos recursos financeiros e tecnológicos, enfrentam um leque de dificuldades, nomeadamente de: integração na Economia Digital, conhecimento dos seus concorrentes, investigação & desenvolvimento, e acesso à base tecnológica, o que lhes permitirá incrementar uma posição competitiva, precisando assim de consultoria especializada nestes domínios, que poderá advir quer de empresas privadas, quer de entidades públicas com responsabilidades no turismo.

Neste artigo importa, essencialmente, salientar as necessidades de informação dos organismos oficiais, em particular, dos organismos regionais. Estes recolhem e divulgam estatísticas, fornecendo as bases para a investigação (Jafari, 2000), elaboram estudos de caracterização dos seus territórios e do desempenho do sector turístico, tornando-se crucial uma informação rica e rigorosa sobre a evolução e tendências do turismo, pois dela depende não só a capacidade dos decisores e empresas de alcançar uma posição competitiva face a outros mercados mas também no próprio planeamento e

gestão do turismo no seu território. No que concerne às suas competências de promoção do destino, a sua visibilidade prende-se, essencialmente, com as imagens que dele são projectadas, ou seja, a informação em conteúdo e formato.

### **As Organizações Nacionais de Turismo**

As decisões estratégicas em turismo dependem da consideração de vários factores, entre os quais a determinação dos mercados mais atractivos, quais os produtos mais competitivos por mercado, qual a melhor afectação das verbas do orçamento promocional e qual a mensagem promocional mais adequada (Henshall e Roberts, 1985 *in Costa et al*, 2001). A competência de determinar estes factores é das ONT, que são as organizações reconhecidas como especialistas em turismo nos respectivos países. São organizações não-lucrativas através das quais o Estado desempenha um papel crucial no marketing do país enquanto destino turístico internacional (Costa *et al*, 2001).

Tradicionalmente, as ONT foram criadas e operavam como entidades de marketing, sendo os organismos responsáveis por levar a cabo as estratégias promocionais definidas (UNWTO, 1999). No entanto, como o turismo se foi tornando cada vez mais importante, os próprios objectivos e expectativas para o sector por parte dos governos também se foram alargando e as ONT assumiram novas funções, para além do marketing, classificadas pela Organização Mundial de Turismo (OMT) nos seguintes cinco grupos: i) administração; ii) planeamento e desenvolvimento; iii) pesquisa; iv) educação e formação; v) marketing e promoção.

Segundo a UNWTO (1999), as ONT são vistas por alguns governos como um meio de evitar a fragmentação das políticas relacionadas com o turismo e a sua implementação. Normalmente são serviços do Estado, cujos objectivos assentam no cumprimento das políticas e objectivos estratégicos estabelecidos para o turismo.

### **A organização político-administrativa do turismo em Portugal**

Em Portugal Continental, as funções governamentais relativas ao turismo são, actualmente, da responsabilidade do Ministério da Economia, Inovação e Desenvolvimento sob a égide do Secretário de Estado do Turismo. A ONT ou Autoridade Turística Nacional responsável pela estratégia nacional, desenvolvimento e valorização da actividade turística é o Instituto Público -Turismo de Portugal. Para além disso, tem por missão o apoio ao investimento no sector do turismo, a qualificação e desenvolvimento das infra-estruturas turísticas, a coordenação da promoção interna e externa de Portugal como destino turístico e o desenvolvimento da formação de recursos humanos do sector, bem como a regulação e fiscalização dos jogos de fortuna e azar (Decreto lei nº 141/2007 de 27 de Abril).

A nível regional, desde Abril de 2008 (Decreto-Lei nº 67/2008, de 10 de Abril), onze entidades regionais do turismo asseguram o desenvolvimento do turismo regional no território continental. Funcionam como entidades gestoras e são pessoas colectivas de direito público de âmbito territorial, dotadas de autonomia administrativa e

financeira e de património próprio. São responsáveis pela valorização e pelo aproveitamento sustentado dos recursos turísticos regionais e os interlocutores privilegiados das respectivas áreas junto da Autoridade Turística Nacional.

Compete-lhes colaborar com a Administração Central e Local com vista à prossecução dos objectivos da política nacional para o sector, promover a realização de estudos de caracterização das respectivas áreas, monitorizar a oferta e dinamizar os valores turísticos regionais. São ainda responsáveis pela promoção no mercado interno, colaborando com o Turismo de Portugal, I.P. e com as Agências de Promoção Turística na promoção externa dos destinos. Para a sua definição, foram consideradas as cinco áreas regionais que reflectem as unidades territoriais utilizadas para fins estatísticos NUT II – Norte, Centro Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve, assim como a criação dos pólos de desenvolvimento turísticos - Douro, Serra da Estrela, Leiria-Fátima, Oeste, Alentejo Litoral e Alqueva (Decreto-Lei nº 187/2009, de 12 de Agosto).

### **A Entidade Regional de Turismo do Alentejo – Turismo do Alentejo, E.R.T**

A Turismo do Alentejo, E.R.T (TA), com sede em Beja, compreende os municípios inseridos na Área Regional de Turismo do Alentejo sendo que os presidentes das câmaras municipais fazem parte do órgão Assembleia Geral. Para além deste a TA tem, ainda, outros dois órgãos: Direcção e Fiscal Único.

Esta entidade tem como atribuições: i) colaborar com os órgãos centrais e locais com vista à prossecução dos objectivos da política nacional que for definida para o turismo; ii) promover a realização de estudos de caracterização das respectivas áreas geográficas, sob o ponto de vista turístico, e proceder à identificação e dinamização dos recursos turísticos existentes; iii) monitorizar a oferta turística regional, tendo em conta a afirmação turística dos destinos regionais; iv) dinamizar e potencializar os valores turísticos regionais. As suas competências assentam nas matérias de: planeamento turístico; dinamização e gestão dos produtos turísticos regionais; estabelecimento de parcerias; instalação, exploração e funcionamento da oferta turística; e, colaboração em actividades de formação e certificação profissional. No que se refere ao planeamento turístico, à TA compete “promover a realização de estudos e de projectos de investigação que contribuam para a caracterização e afirmação do sector turístico regional”, bem como, “criar e gerir um observatório da actividade turística, visando acompanhar a implementação da estratégia turística regional e avaliar o desempenho do sector turístico regional”. É neste enquadramento que surge o Observatório Regional de Turismo do Alentejo, respeitando o determinado na Portaria nº 1038/2008 de 15 de Setembro.

## **O Observatório Regional de Turismo do Alentejo**

O Observatório Regional de Turismo do Alentejo é um projecto, da iniciativa da TA, co-financiado pelo INALENTEJO no quadro do Regulamento do SIAC – Sistema de Apoio às Acções Colectivas - que se define enquanto instrumento estratégico, de nível regional, destinado a detectar oportunidades de mercado e a antever necessidades ligadas ao empreendedorismo no sector do turismo.

“O Observatório Regional do Turismo do Alentejo pretende ser um instrumento de apoio ao planeamento e prospectiva do Sector Turístico no Alentejo, capaz de produzir informação técnica fiável e independente, que favoreça a promoção, qualificação, diferenciação, sustentabilidade, e a inovação do seu tecido empresarial” (Turismo do Alentejo, 2009).

O projecto iniciou-se formalmente em Maio de 2010 e tem o seu término marcado para Maio de 2012.

O Observatório Regional de Turismo do Alentejo envolve uma parceria liderada pela Entidade Regional de Turismo do Alentejo (ERTA) e integrada pelo Instituto Politécnico de Beja (IPB), Instituto Politécnico de Portalegre (IPP), NERBE/AEBAL – Associação Empresarial do Baixo Alentejo e Litoral, NERE – Núcleo Empresarial da Região de Évora, NERPOR – Núcleo Empresarial da Região de Portalegre e Universidade de Évora (UE).

As actividades que estão a ser desenvolvidas são as seguintes: Sistema de Informação do Observatório do Turismo do Alentejo; SIG – Sistema de Informação Geográfica da Oferta Turística da Área Regional de Turismo do Alentejo; Barómetro do Turismo; SICETURA – Sistema de Contas Económicas do Turismo do Alentejo; Conferência Internacional; Perfil do Visitante; Análise dos Mercados Emissores para o Alentejo; Acções de Dinamização e Sustentabilidade de Base Regional; Modelo de Governação e Plano de Comunicação.

Deste projecto resultará informação, para os stakeholders, académicos / investigadores, comunidade e turistas, relativa a indicadores dos empreendimentos turísticos, ao perfil e motivações dos visitantes do Alentejo, canais de distribuição, análise do destino, mercados emissores, inventário de recursos turísticos em ambiente SIG e metodologia para implementação do futuro sistema de contas regional.

Esta informação será disponibilizada através de um *website* a criar que surge não só como uma ferramenta que confere visibilidade ao Observatório, mas também como uma ferramenta informática de gestão para as PME aderentes que, desta forma, podem analisar os seus principais indicadores, inserir dados e obter resultados (gráficos resumo) que lhes permitem monitorizar a sua actividade e servir de base à tomada de decisões face ao seu negócio, no sentido de corrigir deficiências detectadas ou explorar potencialidades.

## **Conclusão**

Nos últimos anos, o sector sofreu influências de diversos domínios que obrigam as entidades públicas e privadas a repensar a sua forma de actuação numa constante adaptação ao ambiente competitivo em que exercem a sua actividade, particularmente, no que refere ao comportamento e exigências do consumidor. Por estes motivos, informação actualizada, atempada, pertinente e rigorosa tornou-se essencial nas suas operações e decisões.

O Estado desempenha funções como promotor, estimulador/incentivador, intervencionista, coordenador. Mais recentemente, assumiu prioridade o trabalho desenvolvido em redes e parcerias entre o sector público, privado e organizações não-governamentais. Desta forma o seu papel na produção, gestão e disseminação de informação torna-se ainda mais premente.

Em Portugal, a organização político-administrativa do sector do turismo privilegia a relação entre o Estado e as Organizações Regionais do Turismo. Entre as competências destas últimas salienta-se a colaboração com os órgãos centrais e locais na definição e concretização da política nacional de turismo, assim como a realização de estudos de caracterização do turismo das respectivas áreas.

A Turismo do Alentejo, E.R.T., teve a iniciativa de criar um Observatório Regional de Turismo, instrumento que lhe vai permitir o cumprimento, em grande medida, das suas atribuições, tornando-se simultaneamente, um importante instrumento de planeamento e apoio à decisão.

Este Observatório constitui-se como uma parceria público/privada entre entidades da região do Alentejo, tendo como objectivo a produção de informação técnica fiável e independente para fomentar a competitividade do seu tecido empresarial, o que deriva das actividades que estão a ser desenvolvidas no âmbito do Observatório Regional de Turismo do Alentejo.

## Referências bibliográficas

- Buhalis, D. (2003). *eTourism Information technology for strategic tourism management*. London: Prentice Hall.
- Cooper, C. & Hall, M. C. (2008) *Contemporary Tourism: An International Approach* Burlington: Elsevier Butterworth- Heinemann.
- Costa, J. Rita, P.& Águas, P. (2001). *Tendências Internacionais em Turismo*. Lisboa: Lidel.
- Cunha, L. 2001. *Introdução ao Turismo*. Lisboa: Verbo.
- Decreto lei nº 141/2007 de 27 de Abril. Diário da República nº 82 - I Série . Ministério da Economia e da Inovação. Lisboa.
- Decreto lei nº 67/2008, de 10 de Abril. Diário da República nº 71 - I Série . Ministério da Economia e da Inovação. Lisboa.
- Decreto lei nº 187/2009, de 12 de Agosto. Diário da República nº 155 - I Série . Ministério da Economia e da Inovação. Lisboa.
- Portaria nº 1038/2008 de 15 de Setembro. Diário da República nº 178 - I Série . Secretaria de Estado Adjunto e da Administração Local, Secretaria de Estado do Tesouro e Finanças, Secretaria de Estado da Administração Pública, Secretário de Estado do Turismo. Lisboa.
- Ecorys SCS Group. (2009) *Study on the Competitiveness of the EU tourism industry - with specific focus on the accommodation and tour operator & travel agent industries*. Final Report to Directorate-General Enterprise & Industry. [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/studies/competitiveness/study\\_on\\_tourism\\_competitiveness\\_2009\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/studies/competitiveness/study_on_tourism_competitiveness_2009_en.pdf), consultado em 19 de Janeiro de 2011.
- Instituto Nacional de Estatística [INE]. (2010a) *Anuário Estatístico de Portugal 2009*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, IP
- Instituto Nacional de Estatística [INE]. (2010b) *Estatísticas do Turismo 2009*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, IP
- Jafari J. (2000). *Encyclopedia of Tourism*. London: Routledge.
- Page, S. (2007). *Tourism Management: Managing for Change* (2<sup>nd</sup> ed.). Burlington: Elsevier Butterworth- Heinemann.
- RDPP – Desenvolvimento de Projectos Públicos Lda [RDPP]. (2009) *Plano Operacional de Turismo do Alentejo*. Lisboa: RDPP.
- Sheldon P. (1997). *Tourism Information Technology*. Oxford: Cabi International.
- Turismo de Portugal. (2009). *Relatório de Sustentabilidade 2009 - Liderar o debate da sustentabilidade no sector*. Lisboa: Turismo de Portugal.
- Turismo do Alentejo, E.R.T. (2009). *Observatório Regional de Turismo do Alentejo – Memória Descritiva* (não publicado).
- United Nations World Tourism Organization [UNWTO] (1999). *International Tourism: A Global Perspective*. Madrid: World Tourism Organization.