

**USO DE CENÁRIOS PARA O TURISMO SUSTENTÁVEL: uma revisão sistemática de literatura**

**ROSANA MARIA VIEIRA CAYRES**  
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**LETICIA SOARES HONÓRIO**  
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO UNINOVE

**BENNY KRAMER COSTA**

# USO DE CENÁRIOS PARA O TURISMO SUSTENTÁVEL: uma revisão sistemática de literatura

## 1 Introdução

Os planos para o futuro sempre estiveram sujeitos a falhas, capazes de trazer consigo, algumas vezes, prejuízos irreversíveis. Antecipar o que acontecerá no futuro é, portanto, uma ilusão (McLennan, Pham, Ruhanen, Ritchie & Moyle, 2012). Assim sendo, todas as expectativas relacionadas ao futuro precisam lidar com incertezas (Larsen, Kørnøv & Arthur 2013; Cardenas & Halman, 2016). No mundo corporativo, devido a essas incertezas, as organizações contemporâneas que desejam manter-se competitivas em seus mercados de atuação precisam estar atentas ao uso de ferramentas para lidar com o futuro de forma cautelosa e proativa (Porter, 1983).

Para ajustarem-se às mudanças e imprevisibilidades trazidas pelos dias ainda desconhecidos, é preciso que instituições públicas e privadas adotem ações que vão muito além daquelas pressupostas pelo planejamento estratégico tradicional. Em situações complexas e dinâmicas, é preciso muito mais que traçar metas e objetivos a partir da realidade presente. Antes, é preciso fazer uso de métodos científicos adequados, que permitam minimizar os riscos e potencializar o acerto na tomada de decisões (Campbell, Cooper, Friedman & Anderson, 2015).

Cenários é uma abordagem situada no campo dos estudos sobre o futuro, já classificada por Aldabbagh e Allawzi (2019) como ferramenta, técnica, método, abordagem e arte. Como parte da estratégia das organizações, consolidou-se após a Segunda Guerra Mundial (Amer, Daim & Jetter, 2013), quando o Departamento de Defesa dos Estados Unidos precisou decidir quais projetos deveriam ser financiados para política de desenvolvimento armamentista (Bradfield, Wright, Burt, Cairns & Van Der Heijden, 2005). Já na década de 1970, cresceu o interesse pelo uso de cenários por parte de vários setores da indústria, o que tornou, desde então, a técnica como a mais usada para a construção e avaliação de futuros alternativos (Linneman & Klein, 1983).

As abordagens para lidar com o futuro ampliaram tanto em variedade e em campo de atuação, que oferecem atualmente novas oportunidades para a compreensão do turismo sustentável (Benckendorff, 2008), adequando práticas sustentáveis às atividades inseridas no contexto do turismo sustentável. Mas a crescente complexidade da sociedade contemporânea, sobretudo na última década, aponta ao fato de que o desenvolvimento sustentável não pode ser tratado de uma única perspectiva ou disciplina científica, o que ocasiona uma transição contínua de conceitos, em meio a tensões relacionadas à sustentabilidade (Martens & Rotmans, 2005). Ao lado da inconsistência que rodeia o turismo sustentável, mais preocupante, ainda, revelam-se as inconsistências relacionadas aos aspectos teórico-conceituais e metodológicos de cenários (McGrail & Riedy, 2015; Bradfield et al., 2005; Mason, 1994; Linneman & Klein, 1983).

Diante do contexto apresentado, surgiu a seguinte questão de pesquisa: como os estudos empíricos em cenários do turismo sustentável vêm discutindo, nos últimos cinco anos, as questões teórico-conceitual e metodológica? Optou-se, então, pela condução de uma revisão sistemática de literatura, que analisou 63 artigos científicos produzidos no período de 2015 a 2019, em busca de resposta ao questionamento levantado. As revisões sistemáticas são ideais para explicar possíveis inconsistências na literatura e seus procedimentos têm como matéria-prima as pesquisas relevantes sobre um determinado assunto, sendo passíveis de replicação futura (Siddaway, Wood & Hedges, 2019). A técnica oferece, ainda, a capacidade de identificar e sintetizar a literatura existente para avaliar uma questão específica, domínio substantivo, abordagem teórica ou metodológica (Palmatier, Houston & Hulland, 2018). Como base metodológica para o desenvolvimento desta pesquisa, foi utilizado o modelo apresentado por

Tranfield, Denyer e Smart (2003), que estabelece três estágios: planejamento, execução e divulgação.

Uma vez definido que a pesquisa versaria sobre o uso de cenários no contexto do turismo sustentável, partiu-se para a seleção dos estudos. Foram adotadas como ferramentas, as bases científicas *Scopus* e *Web of Science*. A consulta buscou documentos em cujo título, resumo ou palavras chave, constassem as expressões “*scenario\**”, “*sustainab\**” e “*tourism*”. Limitou-se a busca aos artigos científicos, uma vez que o objetivo era reunir todos os trabalhos publicados de 2015 até 2019. O resultado das bases totalizou 181 artigos, e após a leitura dos trabalhos, apenas 63 se encaixaram nos critérios de inclusão, que, inicialmente deveria abordar estudos empíricos, considerando que as evidências empíricas seriam necessárias para avaliar conceitos e métodos empregados, de modo a atender a questão de pesquisa. Outra exigência seria que os artigos deveriam estar centralizados no uso de cenários, com vistas ao desenvolvimento do turismo sustentável, direta ou indiretamente. A análise foi realizada com objetivo de agrupar os artigos em categorias, quais sejam: concepção teórica adotada, campo de estudo, abordagem metodológica, participação de stakeholders e número de cenários.

O estudo teve como objetivo analisar como as pesquisas científicas em cenários do turismo sustentável vêm discutindo as questões teórico-conceitual e metodológica. Ao atingir tal propósito são alcançados importantes contribuições teóricas, práticas e metodológicas vinculadas. Em termos de relevância teórica, este estudo traz ordem e clareza para o campo acadêmico, identificando e interpretando usos de cenários no campo do turismo sustentável, bem como o padrão evolutivo do debate sobre o tema. Ademais, incentiva o desenvolvimento de novos cenários para o turismo sustentável, adaptados ao contexto atual, resguardadas as características regionais de cada localidade. Finalmente, no que diz respeito à contribuição metodológica, este artigo examina os métodos abordados em cada aplicação, propondo um realinhamento com base na origem e evolução científica da ferramenta.

## **2 Fundamentação e discussão**

O volume de pesquisas científicas sobre a teoria de cenários enquanto ferramenta estratégica para o apoio à tomada de decisões organizacionais é amplo (Godet, 1986; Höjer & Mattsson, 2000; Svenfelt, Engström & Svane, 2011; Svenfelt, Alfredsson, Bradley, Fauréa, Finnvedena, Fuehrer, Gunnarsson-Östlinga, Isakssonb, Malmaeuse, Malmqvista, Skånberg, Stigsone, Aretund, Buhre, Hagbertb & Öhlundf, 2019). É intenso o esforço por parte dos pesquisadores no sentido de organizar as práticas acadêmicas e profissionais envolvendo cenários para contribuir à compreensão de seu ambiente de negócios (Sarpong & Amankwah-Amoah, 2015).

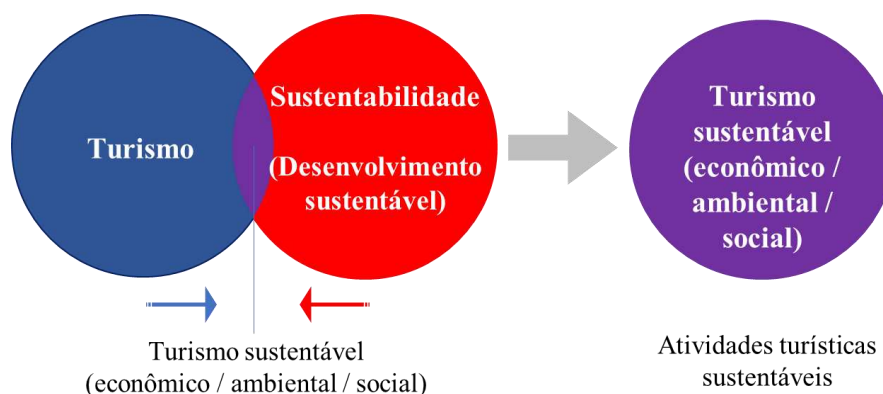
Cenário, no âmbito da pesquisa sobre estratégia, tem um conceito nem sempre consonante com aquele utilizado fora desses limites, dada sua variedade e complexidade de elementos. Como ferramenta estratégica, cenários são descrições dinâmicas de vários futuros alternativos, representando diferentes possibilidades sobre como variáveis incertas podem se desdobrar, bem como aquilo que pode ocorrer com as tendências e as forças motrizes do presente, resultando em novas formas de se conectar a cada uma dessas alternativas (Jafari, Jafari, Nekoei-Moghadam & Goharinezhad, 2019). É uma ferramenta por meio da qual é possível simular o futuro, preparar-se e adaptar-se a resultados possíveis, garantindo, assim, alguma vantagem competitiva (Mai & Smith, 2018; Khosravi & Jha-Thakur, 2019).

Entre as vantagens da técnica, cenários permite, primordialmente, aprimorar o entendimento das conexões causais, encadeamentos e sequências lógicas subjacentes aos eventos (Wright, Bradfield & Cairns, 2013). Além disso, propõe desafiar o pensamento convencional, reformulando as percepções e mudando a mentalidade daqueles dentro das organizações, e finalmente, melhorar o processo de tomada de decisão, contribuindo, em última instância, para o desenvolvimento estratégico corporativo (Wright et al., 2013). A técnica de

cenários busca ainda contribuir para a sustentabilidade, propondo ambientes futuros que expõem as estruturas e dependências dos estados atuais, testando assim sua resiliência ou adequação contínua sob diferentes pressões evolutivas (Moriarty, 2012).

O turismo sustentável passou a existir como uma reação aos impactos ambientais negativos do crescimento das atividades turísticas nas décadas de 1970 e 1980 (Scott & Gössling, 2015), ganhando, atualmente, destaque nas discussões sobre o desenvolvimento do turismo integrado ambientalmente (Chaabane, Nassour, Bartnik, Bünemann & Nelles, 2019). Desde o seu despertar, lhes foram associados conceitos, procedimentos e outras questões adicionais, afastando o termo de sua origem, nascida do desenvolvimento sustentável (Scott & Gössling, 2015).

Em 2005, o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente e pela Organização Mundial das Nações Unidas para o Turismo definiu o turismo sustentável como a forma de turismo que leva em conta os impactos de suas atividades nos aspectos econômicos, sociais e ambientais, atuais e futuros, e além disso, responde positivamente às necessidades dos turistas, da indústria, do meio ambiente e das comunidades locais (Postma, Cavagnaro & Spruyt, 2017). Na ocasião, era lançado ao setor turístico o desafio de fornecer respostas urgentes diante das mudanças climáticas, pois só assim seria possível a operação das atividades turísticas ocorrer com base nos princípios do desenvolvimento sustentável, com o uso racional dos recursos naturais e respeito à sociedade, em particular às comunidades locais. A figura 1 ilustra que o turismo sustentável encontra-se na interseção entre o turismo e a sustentabilidade, que obedece às três dimensões preconizadas pelo desenvolvimento sustentável, quais sejam: econômica, ambiental e social. A medida que turismo e sustentabilidade se sobrepõe, turismo sustentável ganha espaço, até o ponto que se posicione em todas as áreas do turismo.



**Figura 1.** Origem do termo turismo sustentável  
Fonte: Elaboração própria (2020)

O turismo sustentável apoia-se em um terreno maduro de pesquisa acadêmica, com seus periódicos próprios de pesquisa científica (Yeoman, Andrade, Leguma, Wolf, Ezra, Tan & McMahon-Beattie, 2015), mas ainda assim, é comum observar os estudos relacionados ao futuro do setor baseado em modelos de previsão, que se ancoram em dados históricos para prever tendências futuras (Chaabane et al., 2019).

Houve, porém, um progresso significativo neste campo acadêmico, tendo em vista, sobretudo, o desenvolvimento de modelos complexos, capazes de adaptar-se a diferentes realidades, com vistas a conduzir técnicas como previsão e *backcasting*, as quais combinaram aspectos qualitativos e quantitativos (Gössling & Scott, 2012), ampliando o número de estudos publicados na literatura científica setorial.

A indústria do turismo não foi capaz de atender sua própria necessidade sem comprometer seu futuro (Postma et al., 2017), tornando inexorável a necessidade de levar o sistema turístico ao patamar do turismo sustentável (Gössling, Hall, Ekström, Engeset & Carlo, 2012) e ainda são

obscuros os caminhos que farão com que esse destino possa ser alcançado. Os atores do turismo já reconhecem a importância de responderem aos desafios da sustentabilidade, apontando questões ambientais como aspectos importantes para agregar aos produtos turísticos, cientes de tais variáveis podem ameaçar a competitividade, a sustentabilidade e a viabilidade do setor (Čavlek, Cooper, Krajinović, Srnc & Zaninović, 2019).

Estratégias de desenvolvimento sustentável, nesse sentido, devem ter como objetivo o desenvolvimento econômico, o progresso social, bem como a preservação do meio ambiente, (Loibl & Walz, 2010). A consolidação de um turismo sustentável só será possível se houver governança integrativa em diversos níveis, a qual será responsável por construir e implementar políticas de desenvolvimento, sustentadas por cidadãos e organizações, públicas e privadas, norteados por uma visão comum (Gössling et al., 2012).

## 2.1 Concepção teórica adotada

O estudo de cenários foi colocado como uma importante ferramenta para os estudos futuros, elemento essencial em estratégia. As organizações utilizam os cenários para construir visões para conseguir guiar as estratégias que desejam tomar (Boaventura, Fischmann & Costa, 2008). Os cenários fornecem estruturas teóricas para explorar o envolvimento das partes interessadas quanto as políticas para o turismo sustentável (Gössling et al., 2012). Os cenários devem ser consistentes para apontar as deficiências e inconsistências para se tornar operacionalmente viável (Boaventura et al., 2008). Entre as vantagens da técnica, o uso de cenários permite, primordialmente, aprimorar o entendimento das conexões causais, encadeamentos e sequências lógicas subjacentes aos eventos (Wright, Bradfield & Cairns, 2013).

Nos artigos observados, verificou-se que apenas 24 estudos abordaram de maneira clara as teorias de cenários, como por exemplo, Mai e Smith (2018), para quem, alinhado aos teóricos tradicionais, o planejamento de cenário requer o desenvolvimento e uso de simulações, de modo a antecipar possíveis futuros e avaliar as implicações das decisões de gestão sobre esses futuros. Para Postma et al. (2017), o futuro é apenas parcialmente alcançável pela intervenção humana, porque a influência do homem é restringida por suas decisões e comportamento no passado e no presente que lança uma sombra sobre o futuro e pelo paradigmas em que se baseiam as decisões, daí a importância do uso dos cenários na estratégia das organizações. Riensche, Castillo, Flores-Díaz e Maass (2015) entendem que o exercício de cenário tem possibilita elucidar possíveis direções para uma região, em um futuro próximo (10 a 50 anos).

## 2.2 Campo de estudo

Os 63 artigos no banco de dados de revisão se concentraram em diversas questões. Essas questões podem ser agrupadas em nove amplos campos de estudo: preservação ambiental (13 artigos), respeito à cultura e garantia dos interesses das comunidades (nove artigos), capacidade de carga e impactos ambientais (nove artigos), questões climáticas (oito artigos), impactos de um segmento do turismo específico (oito artigos), comportamento do consumidor (cinco artigos), água e solo (cinco artigos), método de análise de cenários (três artigos) e gerenciamento de políticas públicas (três artigos). Os artigos com enfoque no tema de políticas públicas e planejamento e visavam melhorar o entendimento de questões políticas complexas relacionadas ao desenvolvimento sustentável local por meio das atividades turísticas. Nesses diversos campos de estudo, os cenários são usados em vários contextos relacionados ao turismo sustentável. Por exemplo, Pons, López-Moreno, Rosas-Casals e Jover (2015), usaram os cenários para apresentar o turismo de inverno como a principal fonte de renda e a força motriz do desenvolvimento local em muitas áreas montanhosas, evidenciando as ameaças ao setor

frente às mudanças climáticas. Postma, Cavagnaro e Spruyt (2017), construíram cenários para uma indústria de turismo sustentável em 2040, enquadrados pelas principais incertezas que impulsionam este futuro para 2040. Os autores evidenciaram o desafio presente na atividade turística de conectar os interesses comerciais à criação de valores sociais e ambientais de acordo com os princípios da sustentabilidade. Mais recentemente, Cole e Razak (2019), discutiram a preparação de um quadro para o turismo sustentável em Aruba, dando enfoque às em políticas públicas. A partir de três cenários, os autores propuseram possibilidades para a expansão do turismo em regiões culturais distintas e produtos turísticos correspondentes nas próximas duas gerações.

### 2.3 Abordagem metodológica

As pesquisas em cenários envolvem técnicas originalmente desenvolvidas no campo de estudos da administração, mas dentre os estudos analisados, foram verificados outros métodos (por exemplo, workshops ou grupos focais). Entre os 63 artigos desta revisão sistemática, 19 adotaram uma abordagem multi-métodos. Por exemplo, Adshead, Thacker, Fuldauer, LI e Hall (2019), fizeram uso da análise SWOT e da análise participativa de cenários no processo de tomada de decisão, incluindo no processo reuniões de grupos focais, entrevistas individuais, aplicação de questionários, além de realização de workshops. Arsic, Nikolic, Mihajlovic, Fedajev & Zivkovic (2018), construíram seus cenários tendo como base a combinação da análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) e do Processo Analítico de Rede. De uma maneira geral, 28 artigos utilizaram-se de métodos mistos, seis, de abordagens quantitativas e 29 de abordagens apenas qualitativas.

### 2.4 Participação de stakeholders

Nos estudos de Lindberg, Fitchett e Martin, (2018) foram identificados como partes interessadas da comunidade o regime ativista, o de bem-estar e o mercado profissional. No mesmo estudo as partes interessadas legitimam as perspectivas baseadas na comunidade devido as várias culturas locais. Para o desenvolvimento do turismo cafeeiro, agroecológico, nos países em desenvolvimento foi identificado como partes interessadas os especialistas em café, os turistas europeus e os produtores locais. Os produtores com menor poder na cadeia, se torna vulnerável tanto sobre os turistas como para o abastecimento de produtos (Candelo Casalegno, Civera & Büchi, 2019). Farmaki, (2019) analisou as partes interessadas sob a lente instrumental da responsabilidade social corporativa. As partes interessadas influenciam a indústria multifacetada do turismo, ao passo que algumas partes interessadas se sobressaem sobre outras menos importantes. De modo que para Farmaki, (2019) todas as partes devem ser consideradas independentes do seu peso.

### 2.5 Número de cenários.

Cenários já foram definidos por Jafari et al. (2019) como descrições das inúmeras possibilidades de realidades futuras, porém não há consenso do mínimo de cenários indicados para que se criem esses enredos alternativos da realidade. Para evitar a construção de cenários muito próximos à obviedade da sequência linear dos acontecimentos presentes, bem como daqueles desejáveis, pelo menos duas variáveis independentes devem ser utilizadas. De outro modo, pode haver apenas um espectro possível de futuro (Roxburgh, 2009). Nos estudos analisados, observou-se que 26 estudos trabalharam com o intervalo de 1 a 3 cenários; 14 estudos envolveram de 4 a 9 cenários, 9 estudos, de 10 a 15 cenários e apenas 4 estudos

prospectaram mais de 15 cenários. Dez estudos não apontaram com exatidão o número de cenários investigados.

### 3 Conclusão

A literatura mostra que o estudo de cenários ainda tem espaço para muitas contribuições teóricas, pois embora configure-se como uma matéria consolidada na ciência (Bradfield et al., 2005), os estudos empíricos não apresentam grande preocupação na apresentação de discussões conceituais, o que poderia auxiliar ainda mais sua aplicação prática. Observou-se uma certa inconsistência em relação aos aspectos metodológicos das aplicações, pois há casos em que são adotadas metodologias mais casuais e menos rigorosas em relação aos métodos científicos tradicionais. Em lugar de consenso, a literatura evidencia um grande número de entendimentos, características, princípios e abordagens diferentes e às vezes conflitantes sobre cenários.

A pesquisa sobre cenários do turismo sustentável, apesar de dispersa, mostra-se cada vez mais ancorada no tripé da sustentabilidade, considerando todas as suas dimensões, evidenciando que, em cinco anos, a visão integrada entre aspectos social, ambiental e econômico, aprimorou-se, envolvendo, ainda questões territoriais, políticas e culturais nas investigações. Tal dispersão, muito mais que uma aparente fragilidade teórica, mostra a potencialidade da técnica como indutora do desenvolvimento do turismo sustentável.

Assim, recomenda-se a realização de pesquisas que consolidem o entendimento do uso dos cenários no contexto do turismo sustentável, tendo em vista a necessidade de consolidar o debate na área. A pesquisa contribuiu para fornecer informações para que se visualize futuros alternativos ao turismo sustentável, de modo a permitir às organizações que compõe este importante setor, a contemplação de possibilidades em relação à prática da sustentabilidade na atividade turística. Espera-se, ainda, sensibilizar tais organizações para a importância da aplicação da teoria de cenários para ampliar as chances de sucesso nas tomadas de decisões estratégicas, independentemente das imprevisibilidades com as quais o futuro surpreende e ameaça a todos.

### Referências bibliográficas

Adshead, D., Thacker, S., Fuldauer, L. I., & Hall, J. W. (2019). Delivering on the Sustainable Development Goals through long-term infrastructure planning. *Global Environmental Change*, 59, 101975.

Aldabbagh, I. & Allawzi, S. (2019). Rethinking Scenario Planning Potential Role in Strategy Making and Innovation: A Conceptual Framework Based on Examining Trends towards Scenarios and Firms Strategy. *Academy of Strategic Management Journal*.

Amer, M., Daim, T. U. & Jetter, A. (2013). A review of scenario planning. *Futures*, 46, 23-40.

Benckendorff, P. (2008). Envisioning sustainable tourism futures: An evaluation of the futures wheel method. *Tourism and Hospitality Research*, 8(1), 25-36.

Arsić, S., Nikolić, D., Mihajlović, I., Fedajev, A., & Živković, Ž. (2018). A new approach within ANP-SWOT framework for prioritization of ecosystem management and case study of National Park Djerdap, Serbia. *Ecological Economics*, 146, 85-95.

- Boaventura, J., Fischmann, A. & Costa, B. (2008). Desenvolvimento de um método para a geração de variáveis-chave de cenários: um ensaio no setor de automação comercial no Brasil. In *Estratégia contemporânea: internacionalização, cenários e redes*. Campinas: Akademia.
- Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G. & Van Der Heijden, K. (2005). The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures*, 37(8), 795-812.
- Cardenas, I. C., & Halman, J. I. (2016). Coping with uncertainty in environmental impact assessments: Open techniques. *Environmental impact assessment review*, 60, 24-39.
- Campbell, M., Cooper, M. J., Friedman, K. & Anderson, W. P. (2015). The economy as a driver of change in the Great Lakes–St. Lawrence River basin. *Journal of Great Lakes Research*, 41, 69-83.
- Candelo, E., Casalegno, C., Civera, C., & Büchi, G. (2019). Um bilhete para o café: visão das partes interessadas e estrutura teórica dos benefícios do turismo cafeeiro. *Tourism Analysis*, 24 (3), 329-340.
- Čavlek, N., Cooper, C., Krajinović, V., Srnc, L., & Zaninović, K. (2019). Destination Climate Adaptation. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(2), 314-322.
- Chaabane, W., Nassour, A., Bartnik, S., Bünemann, A. & Nelles, M. (2019). Shifting Towards Sustainable Tourism: Organizational and Financial Scenarios for Solid Waste Management in Tourism Destinations in Tunisia. *Sustainability*, 11(13), 3591.
- Cole, S., & Razak, V. (2009). How far, and how fast? Population, culture, and carrying capacity in Aruba. *Futures*, 41(6), 414-425.
- Farmaki, A. (2019). Responsabilidade social corporativa em hotéis: uma abordagem com stakeholders. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Gössling, S. & Scott, D. (2012). Scenario planning for sustainable tourism: an introduction. *Journal of sustainable tourism*, 20(6), 773-778.
- Gössling, S., Hall, C. M., Ekström, F., Engeset, A. B., & Aall, C. (2012). Transition management: A tool for implementing sustainable tourism scenarios?. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(6), 899-916.
- Godet, M. (1986). Introduction to la prospective: seven key ideas and one scenario method. *Futures*, 18(2), 134-157.
- Jafari, H., Jafari, A. J., Nekoei-Moghadam, M., & Goharinezhad, S. (2019). The use of uncertain scenarios in disaster risk reduction: a systematic review. *foresight*.
- Larsen, S. V., Kjørnø, L. & Driscoll, P. (2013). Avoiding climate change uncertainties in Strategic Environmental Assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 43, 144-150.
- Lindberg, F., Fitchett, J., & Martin, D. (2019). Investigando a heterogeneidade do turismo sustentável: ordens concorrentes de valor entre as partes interessadas de um destino nórdico. *Journal of Sustainable Tourism*, 27 (8), 1277-1294.



- Linneman, R. E. & Klein, H. E. (1983). *The use of multiple scenarios by U.S. industrial companies: A comparison study, 1977–1981*. *Long Range Planning*, 16(6).
- Loibl, W. & Walz, A. (2010). Generic regional development strategies from local stakeholders' scenarios-an alpine village experience. *Ecology and Society*, 15(3).
- Mai, T., & Smith, C. (2018). Scenario-based planning for tourism development using system dynamic modelling: A case study of Cat Ba Island, Vietnam. *Tourism Management*, 68, 336-354.
- McLennan, C. L., Pham, T. D., Ruhanen, L., Ritchie, B. W., & Moyle, B. (2012). Counterfactual scenario planning for long-range sustainable local-level tourism transformation. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(6), 801-822.
- Mietzner, D. & Regeer, G. (2004). Scenario approaches-history, differences, advantages and disadvantages. *EU-US Seminar: New Technology Foresight, Forecasting and Assessment Methods, Seville, May*. 13-14.
- Moriarty, J. P. (2012). Theorising scenario analysis to improve future perspective planning in tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(6), 779-800.
- Palmatier, R. W., Houston, M. B., & Hulland, J. (2018). Review articles: Purpose, process, and structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46. 1–5.
- Pons, M., López-Moreno, J. I., Rosas-Casals, M., & Jover, È. (2015). The vulnerability of Pyrenean ski resorts to climate-induced changes in the snowpack. *Climatic Change*, 131(4), 591-605.
- Porter, M. E. (1983). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, with a new introduction, *Copyright*.
- Postma, A., Cavagnaro, E., & Spruyt, E. (2017). Sustainable tourism 2040. *Journal of Tourism Futures*, 3(1), 13-22.
- Rienschke, M., Castillo, A., Flores-Díaz, A., & Maass, M. (2015). Tourism at Costalegre, Mexico: An ecosystem services-based exploration of current challenges and alternative futures. *Futures*, 66, 70-84.
- Roxburgh, C. (2009). The use and abuse of scenarios. *McKinsey Quarterly*, 1(10), 1-10.
- Sarpong, D. & Amankwah-Amoah, J. (2015). Scenario planning:'ways of knowing', methodologies and shifting conceptual landscape. *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, 10(2-4), 75-87.
- Scott, D. & Gössling, S. (2015). What could the next 40 years hold for global tourism?. *Tourism Recreation Research*, 40(3), 269-285.

Siddaway, A. P., Wood, A. M., & Hedges, L. V. (2019). How to do a systematic review: a best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-syntheses. *Annual review of psychology*, 70, 747-770.

Svenfelt, Å., Alfredsson, E. C., Bradley, K., Fauré, E., Finnveden, G., Fuehrer, P., Gunnarsson-Östlinga, U., Isakssonb, K., Malmaeuse, M., Malmqvista, T., Skånberg, K., Stigsone, P., Aretund, A., Buhre, K., Hagbertb, P. & Öhlundf, E. (2019). Scenarios for sustainable futures beyond GDP growth 2050. *Futures (111)*, 1-14.

Svenfelt, Å., Engström, R. & Svane, Ö. (2011). Decreasing energy use in buildings by 50% by 2050 - A backcasting study using stakeholder groups. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(5), 785-796.

Tan, W. J., Yang, C. F., Château, P. A., Lee, M. T., & Chang, Y. C. (2018). Integrated coastal-zone management for sustainable tourism using a decision support system based on system dynamics: A case study of Cijin, Kaohsiung, Taiwan. *Ocean & Coastal Management*, 153, 131-139.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.

Yeoman, I., Andrade, A., Leguma, E., Wolf, N., Ezra, P., Tan, R., & McMahon-Beattie, U. (2015). 2050: New Zealand's sustainable future. *Journal of Tourism Futures*, 1(2), 117-130.

Wright, G., Bradfield, R. & Cairns, G. (2013). Does the intuitive logics method—and its recent enhancements—produce “effective” scenarios? *Technological Forecasting and Social Change*, 80(4), 631-642.