

## A experiência do Grupo Gestor Pelotas no planejamento do destino turístico

### Resumo:

Este artigo retrata a experiência do Grupo Gestor (GG) no planejamento do destino turístico Pelotas, RS, motivado pelas ações do Programa de Regionalização do Turismo (MTUR) sobre os novos destinos indutores. O processo iniciou a partir do diagnóstico “Estudo de Competitividade Pelotas”, com o objetivo de mobilizar os integrantes do GG Pelotas à análise e tomada de decisão sobre as variáveis e dimensões do estudo e a construção colaborativa das estratégias para a consolidação do destino. Utilizou-se da pesquisa-ação, com abordagem descritiva e caráter ocasional, para desenvolver este trabalho conjunto entre diferentes atores locais. Foi realizado em quatro etapas, através de módulos de capacitação, e se utilizou da análise SWOT para sua construção. A partir de um diagnóstico da realidade local sobre as 13 dimensões e 62 variáveis descritas no estudo, realizou-se a hierarquização das variáveis através da Matriz de Densidade. Após identificação das variáveis prioritárias, foram construídas teses, que deram subsídios à elaboração de estratégias (de desenvolvimento, correção, diferenciação ou reestruturação). Dessa forma, foram conhecidas as estratégias prioritárias ao planejamento de Pelotas como destino turístico, fornecendo a base para a construção do plano de ação, o qual não se efetivou. A experiência trouxe aspectos positivos à articulação dos atores para o desenvolvimento do turismo local, porém motivaram reflexões a respeito da condução das políticas e programas do governo federal.

**Palavras-chave:** Regionalização do Turismo. Índice de Competitividade do Turismo. Destino indutor Pelotas. Planejamento turístico. Grupo Gestor.

### Introdução

O processo de planejamento do destino turístico Pelotas do qual trata este artigo foi iniciado em 2011, a partir da criação do Grupo Gestor Pelotas, articulado para atender a uma demanda da parceria entre Ministério do Turismo (MTUR) e Instituto Marca Brasil (IMB), após a integração do município no “Projeto de Gestão e Planejamento de Destinos Turísticos: ampliar conhecimentos e fomentar competitividade”.

Um trabalho inicial de intervenção do governo federal junto aos gestores municipais dentro do Programa de Regionalização do Turismo (MTUR) objetivou a qualificação de 65 destinos turísticos indutores de desenvolvimento regional no Brasil, buscando estruturar essas localidades e elevar sua competitividade a um padrão de qualidade internacional, fortalecendo o turismo regionalizado e a gestão descentralizada e participativa. Nesta etapa, o Rio Grande do Sul foi representado pelos municípios de Bento Gonçalves, Gramado e Porto Alegre.

Para tanto, em 2007, a Fundação Getúlio Vargas (FGV) elaborou um estudo visando captar e monitorar a evolução da atratividade dos destinos turísticos brasileiros ao longo do tempo, com

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

apoio do Ministério do Turismo, Secretarias Estaduais de Turismo, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), representantes de órgãos de classe e profissionais do setor e acadêmicos envolvidos. Esse estudo avaliou o índice de competitividade dos 65 destinos turísticos indutores no Brasil, considerando cinco macrodimensões, 13 dimensões e 62 variáveis, as quais orientaram a verificação das capacidades relacionadas ao turismo, direta ou indiretamente, quanto à qualificação do destino como turisticamente competitivo, em menor ou maior grau, através de critérios de pontuação estipulados pelas organizações envolvidas (BRASIL, 2008).

Em 2009, uma nova etapa foi iniciada com a inclusão de 50 novos municípios brasileiros ao projeto, quando o município de Pelotas, localizado na região turística da Costa Doce, sul do estado do Rio Grande do Sul, foi escolhido como um dos destinos pilotos, cujo levantamento realizado pela FGV resultou no relatório “Estudo de Competitividade Pelotas” (BRASIL, 2010c).

De posse deste documento referencial, um processo motivado pela parceria entre o MTUR e o IMB sugeriu a criação de um Grupo Gestor do destino turístico Pelotas (GG Pelotas), tornando-se um grupo de trabalho representativo da instância de governança local, capaz de refletir o destino turístico em conjunto, tendo como base os resultados atingidos no Índice de Competitividade.

O GG Pelotas foi então composto por representantes dos diferentes setores envolvidos com o turismo local e, dentre esses, a Universidade Federal de Pelotas, por meio do Curso de Bacharelado em Turismo, vem contribuindo com essas ações, tendo coordenado este processo de planejamento do destino turístico Pelotas mediante aplicação das metodologias SWOT e Matriz de Densidade. O objetivo principal deste trabalho foi mobilizar os integrantes do GG Pelotas à análise e tomada de decisão sobre cada uma das variáveis e dimensões descritas no relatório referência - “Estudo de Competitividade Pelotas” (BRASIL, 2010c). Especificamente, o GG Pelotas buscou construir de maneira colaborativa as estratégias prioritárias para servir de apoio às próximas etapas do processo: elaboração do plano de ação, implementação, monitoramento e avaliação; e, dessa forma, contribuir na ampliação do índice de competitividade do município de Pelotas e sua consolidação como destino turístico.

Portanto, neste artigo são apresentados parte do referencial utilizado no embasamento teórico do estudo, a descrição da metodologia e os resultados atingidos ao longo do processo de planejamento turístico, o qual não chegou a ser finalizado.

## Referencial Teórico

De acordo com Beni (2006), o setor turístico, a partir da década de 1990, viu-se diante da necessidade de transformar o seu crescimento desenfreado para um novo processo pautado no

# X SEMINÁRIO 2013 ANPTUR

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

desenvolvimento responsável. A proposta de uma atividade menos massiva e danosa, e mais organizada, planejada e sustentável fez com que o setor se reorganizasse em seus discursos e práticas em nível global, visando o uso racional dos recursos naturais e culturais em uma perspectiva de longo prazo, os quais compreendem a matéria-prima do turismo. Lentamente, o fator economicista da atividade cedeu espaço para a valorização das dimensões social e ecológica, inserindo a questão da sustentabilidade no desenvolvimento do turismo. Se, por um lado, o turismo passou a ser visto como uma promissora alternativa de diversificação produtiva e de forte presença na economia global, capaz de contribuir sócio e economicamente para o desenvolvimento dos territórios, por outro, as práticas demonstram que nem todo o território tem potencial/condições para ser explorado turisticamente.

A adoção do planejamento e monitoramento da atividade é essencial para que o turismo possa efetivamente contribuir na conservação do patrimônio e no desenvolvimento socioeconômico regional. Stigliano (2011, p. 12) revela que o planejamento no turismo “tem se mostrado, em vários casos, um aliado na manutenção de atividades tradicionais, na fixação de grupos humanos, na geração de renda e emprego e na valorização das especificidades/peculiaridades paisagísticas, naturais, entre outras”. Em locais onde a atividade turística é relativamente recente, o planejamento representa uma oportunidade de conduzir o processo de forma bem encaminhada, evitando comprometer as qualidades do local; já em destinos consolidados, pode subsidiar o redirecionamento do tipo de atividades oferecidas ou perfis de turistas (STIGLIANO, 2011). Além disso, deve haver comprometimento entre o planejamento turístico proposto e sua inserção na localidade (CÉSAR, 2011).

A partir disso, os destinos que conseguirem melhor articular seus sistemas produtivos com alta competitividade em mercados globais, e os países ou regiões que conseguirem planejar o potencial turístico, institucionalizando parcerias e alianças público-privadas como poderosos instrumentos para atingir a desejável articulação em redes de cooperação produtiva, poderão encontrar a forma de consolidar o desenvolvimento sustentável que se almeja (BENI, 2006).

Compreendendo os destinos turísticos como o lugar onde os turistas pretendem passar o seu tempo quando estão longe de casa, podendo ser uma vila ou vilarejo, uma cidade, uma região, uma ilha ou um país, ou ainda, podendo ser uma única localidade ou um conjunto de destinos, deve apresentar cinco elementos principais: atrações turísticas; conveniências; acessibilidade; imagem; e preço (CHO, 2000 apud LOHMANN, NETTO, 2012). Já Valls (2006) defende que o destino turístico é considerado a unidade básica de gestão das políticas de turismo, necessitando de um espaço geográfico homogêneo, centralidade, oferta estruturada, marca e função de comercialização cooperada para que o mesmo seja identificado a partir de uma visão estratégica.

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

Vera et. al. (2011, p. 235) destaca que o turismo tem importante papel na criação de novos espaços de crescimento e desenvolvimento territorial, mas para isso é preciso considerar: 1) que o desenvolvimento é resultado do potencial produtivo, da capacidade de inovação e do potencial sinérgico (capacidade de intercambiar informação a baixo custo) de cada lugar; e 2) a necessidade de uma gestão adequada com critérios de sustentabilidade ambiental, econômica e social, a médio e longo prazo, pois não há como conceber o desenvolvimento à margem da otimização dos recursos sobre os quais o turismo se fundamenta. Portanto, temas como sustentabilidade, competitividade, capacidade de articulação dos atores envolvidos e integração com outros destinos turísticos são hoje premissas ao desenvolvimento e consolidação de destinos turísticos.

As ações governamentais em torno do planejamento e da gestão do turismo no Brasil vem se fortalecendo desde a criação do Ministério do Turismo em 2003, que tem pautado a condução das políticas públicas em um modelo descentralizado, orientado pelo pensamento estratégico (MTUR, 2013). Lançado primeiramente em 2003 e atualizado nas versões 2007/2010 e 2012/2015 (esse ainda não publicado), o Plano Nacional do Turismo (PNT) consolida a Política Nacional de Turismo e define as diretrizes do desenvolvimento da atividade no país, tendo sido construído a partir da integração entre governo, iniciativa privada e terceiro setor (BRASIL, 2007). No caso dos destinos turísticos, o PNT deve servir como norteador de ações e projetos locais, no intuito de alinhar suas ações e estratégias com o turismo nacional (BRASIL, 2011?).

Em virtude da dimensão e diversidade do território brasileiro, o incentivo governamental à estruturação da oferta turística passou a considerar a dimensão regional como base para o planejamento, ordenamento e promoção do desenvolvimento territorial integrado (BRASIL, 2010b). As regiões turísticas devem ser representadas por “porções do território com indicadores naturais, econômicos e culturais similares, que se compõem de porções menores, cada um com função específica. É um espaço geográfico que apresenta características e potencialidades similares e trabalha de forma integrada.” (CORIOLANO; SILVA, 2005, p. 111).

Sendo a região turística a base territorial referencial, o MTUR criou em 2004 o Programa de Regionalização do Turismo, posteriormente incorporado ao PNT 2007/2010 como Macroprograma, orientando os demais programas e ações do PNT sob a concepção de que os municípios devem ser incentivados a um trabalho de estruturação do turismo em nível regional (BRASIL, 2007). Segundo o MTUR (BRASIL, 2010a, p. 63), a “regionalização deve ser entendida como a distribuição de um espaço geográfico em regiões com diversos objetivos em comum, como planejamento, gestão, promoção e comercialização integrada e compartilhada da atividade turística”.

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

Dentre seus princípios e diretrizes, consta a ampliação, diversificação e qualificação da oferta turística do Brasil por meio de um modelo de gestão de política pública descentralizada, coordenada e integrada, com base nos princípios da flexibilidade, articulação, mobilização, cooperação intersetorial e interinstitucional e na sinergia de decisões. Dentre seus objetivos consta a descentralização e interiorização da atividade turística, até então prioritariamente concentrada no litoral do país, o desenvolvimento e a inserção de novos destinos no mercado interno e externo, contemplando as diversidades regionais, mas também as exigências e padrões de qualidade, potencializando a competitividade dos produtos turísticos (BRASIL, 2007). Assim, o Mapa da Regionalização do turismo brasileiro sofreu atualizações que iniciaram em 219 regiões turísticas e 3203 municípios em 2004; após, 200 regiões turísticas e 3.819 municípios em 2006 (BRASIL, 2007); evoluindo para o dado atual de 276 regiões e 3.635 municípios (BRASIL, 2010b).

Diante da grande diversidade de destinos encontrados, o MTUR optou por uma estratégia de priorização na identificação das regiões/municípios que seriam objeto de ordenamento, estruturação, gestão, qualificação e promoção. Esses foram considerados destinos indutores, sendo aquele capaz de induzir o desenvolvimento turístico regional, com potencial para atingir padrões de qualidade internacional. Em um primeiro momento, foram escolhidos 65 destinos, presentes em todas as Unidades Federadas, os quais passaram a receber investimentos técnicos e financeiros do MTUR. O foco nos destinos indutores objetivou acelerar o processo de estruturação e promoção do turismo nacional, de modo a promover um efeito indutor regional, buscando potencializar o aprimoramento e a qualificação dos destinos turísticos a partir desses 65 municípios como multiplicadores de experiências e práticas, gerando perspectivas de desenvolvimento socioeconômico para as regiões onde se inserem (BRASIL, 2010b).

A ação governamental nesses 65 destinos indutores ocorreu em três fases: diagnóstico, fortalecimento da governança e aprimoramento da gestão local (BRASIL, 2010b). Iniciado em 2007, o Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional é resultado da fase de diagnóstico, tendo como objetivo monitorar anualmente a evolução do grau de competitividade dos destinos através do Índice de Competitividade do Turismo Nacional, desenvolvido e medido pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), em parceria com o Ministério do Turismo, Secretarias Estaduais de Turismo, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), representantes de órgãos de classe e profissionais do setor e acadêmicos envolvidos. Esse índice é medido a partir de cinco macrodimensões (infraestrutura, turismo, políticas públicas, economia e sustentabilidade), 13 dimensões e 62 variáveis (Tabela 1), considerados os aspectos relevantes para a estruturação adequada de um destino turístico (BRASIL, 2010b).

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

**Tabela 1**  
**Índice de Competitividade do Turismo Nacional**

Macrodimensões	Dimensões	Média Brasil		
		2008	2009	2010
	Índice geral	52,1	54,0	56,0
Infraestrutura	Infraestrutura geral	63,8	64,6	65,8
	Acesso	55,6	58,1	60,5
Turismo	Serviços e equipamentos turísticos	44,8	46,8	50,8
	Atrativos turísticos	58,2	59,5	60,5
	Marketing e promoção do destino	38,2	41,1	42,7
Políticas públicas	Políticas públicas	50,8	53,7	55,2
	Cooperação regional	44,1	48,1	51,1
	Monitoramento	35,4	34,5	35,3
Economia	Economia local	56,6	57,1	59,5
	Capacidade empresarial	51,3	55,7	57,0
Sustentabilidade	Aspectos sociais	57,2	57,4	58,4
	Aspectos ambientais	58,9	61,8	65,6
	Aspectos culturais	54,6	54,6	55,9

**Fonte: adaptado de Brasil, 2010a, p. 31.**

Esse diagnóstico estimula o monitoramento contínuo do desempenho dos destinos turísticos quanto à competitividade, entendida como a capacidade de um destino gerar, de forma contínua e sustentável, negócios nas atividades do setor de turismo. O acompanhamento de indicadores a cada ano torna conhecida a situação atual e potencial do turismo local, os pontos fortes e fracos do destino, oportunizando adaptações frente a um mercado em constante evolução.

Na segunda fase, o MTUR procedeu com ações de capacitação das lideranças locais e fortalecimento da governança, buscando fomentar a interrelação com as respectivas regiões turísticas (BRASIL, 2010b). Hoje, esses 65 destinos indutores compreendem 62 regiões turísticas e 584 municípios (BRASIL, 2010a).

Limitada inicialmente a sua aplicação aos 65 destinos indutores, a partir de 2009 outros 50 novos destinos brasileiros foram definidos, numa segunda meta do governo federal, ampliando o escopo de ação do Estudo de Competitividade dos Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico. No caso de Pelotas, foi escolhido como um destino piloto no Rio Grande do Sul para realizar e aplicar o estudo e dar sequência à qualificação dos destinos turísticos brasileiros.

Quanto a gestão compartilhada do turismo no território brasileiro, o MTUR vem priorizando a descentralização na implementação dos programas e ações propostos pelo PNT, através de fóruns de discussão e deliberação sobre a Política Nacional de Turismo, que objetivam consolidar uma rede de entidades e instituições, envolvendo o poder público nas três esferas de governo, a iniciativa privada e o terceiro setor (BRASIL, 2007). Esse modelo requer atores

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

envolvidos, integrados e mobilizados com a consolidação do turismo, fazendo desses espaços de discussão e participação oportunidade para o compartilhamento de experiências e soma de esforços. A qualificação, o fortalecimento e a ampliação desses canais representativos, de interlocução entre os diferentes atores envolvidos, tem papel fundamental na efetivação da gestão compartilhada do turismo.

Barbosa (2012) defende a necessidade de uma gestão compartilhada e coordenada das ações pelo desenvolvimento do turismo por meio de parcerias entre os órgãos públicos, privado e o terceiro setor, tornando os participantes “agentes de transformação e protagonistas” dos processos decisórios. A autora retrata que essa descentralização “requer a busca de complementaridades, sinergias, ganhos comuns e senso comunitário”, citando que:

Fica evidenciada, portanto, a necessidade do estabelecimento de redes interorganizacionais no mercado turístico, e este fato converge para a necessidade de descentralização do governo. Dessa convergência resultam, entre outras formas de parceria, as organizações do terceiro setor, que viabilizam o ‘empoderamento’ local – governança – na construção dos territórios turísticos (BARBOSA, 2012, p. 153).

No que se refere à estruturação dos 65 destinos indutores, foi atribuída competências específicas à cada instância de coordenação do Programa de Regionalização do Turismo (local, regional, estadual e nacional). No caso da instância de governança regional, apoiada pelo órgão oficial de Turismo da Unidade Federativa – Estado, e pelo Fórum Estadual de Turismo cabe o papel de: a) planejar e coordenar as ações, em âmbito regional e local; b) articular, negociar e estabelecer parcerias regionais e locais; c) monitorar e avaliar as ações do Programa em âmbito local e d) produzir e disseminar dados e informações. Da mesma forma, na instância local, o órgão municipal de turismo, no caso a Prefeitura Municipal, apoiada pelo Colegiado local deve mobilizar os segmentos organizados para o debate e a indicação de propostas locais para a região, bem como, integrar os diversos setores locais em torno da proposta de regionalização e participar dos debates e da formulação das estratégias locais para o desenvolvimento da região, além de planejar e executar ações locais, integradas às regionais (BRASIL, 2011?). No caso dos Grupos Gestores, esses são entendidos como braço dos Conselhos Municipais dos Destinos, os quais, de posse dos índices, devem gerenciar os recursos para o desenvolvimento das vantagens competitivas no setor de turismo (BRASIL, 2010a).

## Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de campo, tendo em vista que “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los” (MARCONI; LAKATOS, 1999, p.169), com abordagem descritiva pois “procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos” (BARROS, 2007, p.84) e de caráter ocasional considerando que os eventos alvo da análise transcorrem em período de tempo único e determinado (MATTAR, 1999).

No que diz respeito ao delineamento da pesquisa, utilizou-se da proposta da pesquisa-ação a qual, conforme Roesch (1999) é uma estratégia de pesquisa que permite obter conhecimento de primeira mão sobre a realidade social empírica. Permite ao pesquisador “chegar perto dos dados” e, portanto, desenvolver os componentes analíticos, conceituais e categóricos de explicação, a partir dos dados, e não a partir de técnicas estruturadas [...]. Por meio da pesquisa-ação, se pretende que os pesquisadores sejam envolvidos em todas as fases do processo (planejamento, implementação, monitoramento e avaliação), fazendo uso de técnicas de pesquisa acadêmica para investigar/informar a ação que se decide tomar na busca pela melhoria da prática (TRIPP, 2005). Além disso, pode-se dizer que na pesquisa-ação “o pesquisador que está envolvido com uma situação por algum tempo, tem mais oportunidade de desenvolver algum nível de confiança com os demais participantes” (ROESCH, 1999, p. 156), o que demonstrou ser de grande valia no contexto dos atores envolvidos na pesquisa.

Não obstante, o mesmo autor relata que “na pesquisa-ação, a suposição é que pode-se aprender, a partir do conteúdo, sobre processos e resultados da intervenção, sobre o que é possível, sobre o que funciona e o que não funciona, exatamente porque este é o modo como os fatos acontecem e as pessoas agem numa situação particular” (ROESCH, 1999, p. 157), tendo sido essa a grande vantagem obtida pelos pesquisadores da UFPel, durante a realização desse estudo.

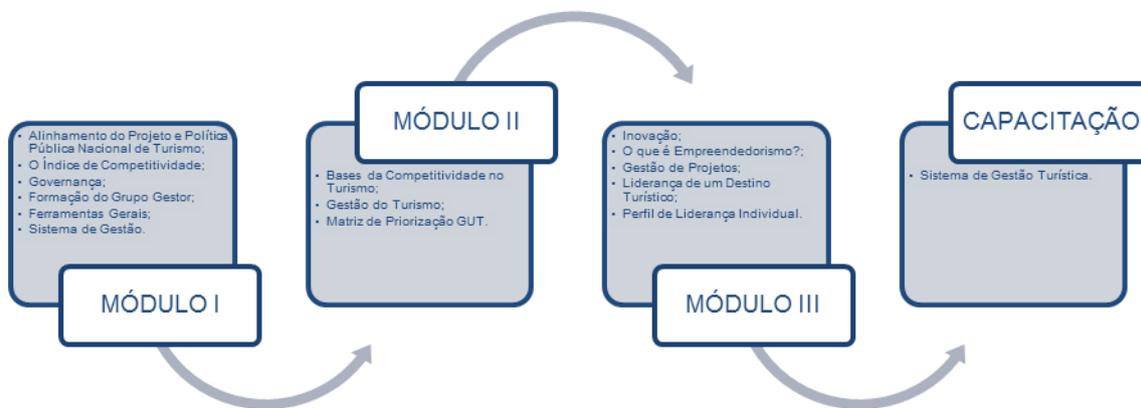
O processo é, portanto, caracterizado como colaborativo, pois os diversos atores envolvidos trabalharam integrados a um comitê denominado Grupo Gestor Pelotas (GG Pelotas), tendo igual oportunidade de participação em todas as etapas. O envolvimento dos pesquisadores com os sujeitos pesquisados ocorreu através da representação de suas entidades, as quais compõem os diferentes setores envolvidos com o turismo local, sendo elas: Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo (SDET); Secretaria de Cultura (SECULT); Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RS); Universidade Federal de Pelotas (UFPel); Universidade Católica de Pelotas (UCPel); Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL); Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL - Pelotas); Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC); Serviço Social do Comércio (SESC); Pelotas Convention & Visitors Bureau/Sindicato Brasileiro de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares (SBHRS); Grupo Associativo

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

de Empreendedores em Turismo Rural (GASSETUR) e Associação Brasileira de Turismólogos e Profissionais do Turismo (ABBTUR/Pelotas).

As reuniões do GG Pelotas serviram como ambiente de reflexão e construção colaborativa de todo o processo de planejamento do destino turístico Pelotas. As etapas descritas neste artigo ocorreram no período de fevereiro de 2011 a setembro de 2012, acontecendo sem periodicidade fixa, variando de acordo com a disponibilidade dos participantes do grupo. A figura a seguir resume o fluxo e as respectivas etapas do trabalho realizado pelo GG Pelotas sob orientação do IMB/MTUR:



**Figura 1: Fluxo e Etapas do Projeto Gestão & Planejamento de Destinos Turísticos em Pelotas**  
Fonte: dos autores, 2013.

O Módulo I ocorreu nos dias 27 e 28 de janeiro de 2011; o Módulo II em 02 e 03 de maio de 2011 e o Módulo III no dia 16 de agosto de 2011. O Módulo IV foi cancelado e o último encontro, com o propósito de capacitação para utilização do Sistema de Gestão Turística-SGT ocorreu nos dias 13 e 14 de setembro de 2012, sendo ministrado pela Módulo Solutions for GRC Consultoria, em parceria com o Ministério do Turismo. A Figura 1 demonstra, também, os temas abordados pelo projeto em cada módulo.

Ressalta-se, ainda, que o método que orientou o trabalho do GG Pelotas ao longo da execução dos módulos foi a Análise SWOT. SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e significa Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). As oportunidades e ameaças referem-se ao macroambiente (situação externa) e as forças e fraquezas ao microambiente (situação interna). Em linhas gerais, a análise de SWOT consiste em (i) identificar as principais variáveis de cada condicionante; (ii) cruzar as variáveis numa matriz e (iii) formular as estratégias a partir dos resultados do cruzamento das variáveis (MACHADO, 2005 apud ALVES et al., 2007). Além disso, o GG Pelotas adotou a Matriz de Densidade, a qual utiliza-se

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

dos critérios de relevância e tendência para hierarquizar as variáveis da SWOT (VARGAS DE FARIA et al., 2008).

## Resultados

O processo de assessoria do IMB/MTUR no município de Pelotas principiou a partir do primeiro contato com as entidades representativas do turismo local por ocasião do Módulo I. Nesse Módulo, o IMB apresentou a proposta do projeto Gestão & Planejamento de Destinos Turísticos descrevendo seu alinhamento com as políticas públicas nacionais do turismo, bem como seu objetivo, qual seja: “capacitar os atores locais para gestão e planejamento do turismo, ampliando os conhecimentos sobre planejamento estratégico e fortalecimento da governança e a inter-relação deste destino com a região.” (BRASIL, 2011?). Foi apresentado ao município, ainda, o Índice de Competitividade, sua estrutura, organização, formação e aspectos metodológicos, bem como os resultados pertinentes a Pelotas. Nesse mesmo encontro, o IMB orientou a formação do Grupo Gestor o qual, segundo Manual do Módulo I, deveria “surgir da Instância de Governança Local (COMTUR) e ser composto por entidades estratégicas do desenvolvimento do turismo local” (BRASIL, 2011?).

Vale ressaltar, porém, que o Conselho Municipal de Turismo, na época regido pela Lei Municipal nº 5.833, de 05 de setembro de 2011, encontrava-se inoperante e, assim, ficou sob responsabilidade da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Turismo-SDET a indicação das entidades que iriam compor o GG Pelotas, entidades essas citadas na metodologia desse estudo.

Foi, também a partir do Módulo I, com o conhecimento das macrodimensões, dimensões e variáveis componentes do Índice de Competitividade do Turismo Nacional, que o Grupo Gestor iniciou o diagnóstico da realidade local. Assim, cada entidade assumiu a responsabilidade pelo levantamento de informações da situação atual referentes a uma ou mais dimensões. Esse deveria ser realizado no intervalo entre a realização do Módulo I e Módulo II que, nesse caso, foi de aproximadamente três meses. Sobre este aspecto vale destacar que, considerando as 62 variáveis componentes do estudo, o tempo de levantamento de dados foi escasso e muitas informações levantadas careciam de precisão e não eram originadas de fontes oficiais. Entende-se, portanto, que sendo este o princípio de um processo que capacitará os atores locais a planejarem seu destino, a utilização de dados imprecisos pouco contribui com a definição de um plano de ação que corresponda verdadeiramente às demandas do turismo local. Não obstante, a ênfase no levantamento da situação atual de Pelotas no que diz respeito às variáveis do Estudo de Competitividade manteve o foco do GG Pelotas no microambiente. Isto significa que, para a

# X SEMINÁRIO 2013 ANPTUR

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

proposta do IMB/MTUR de utilizar a Análise SWOT como ferramenta de planejamento, identificar dados concernentes as 62 variáveis representava apenas metade da tarefa, visto que restaria identificar informações sobre o comportamento de Pelotas frente ao macroambiente do turismo regional, estadual e nacional.

No entanto, foi somente durante o Módulo II que o IMB/MTUR mencionou a utilização da Análise SWOT como instrumento de planejamento orientado para a definição de políticas, planos, programas, projetos e ações. Nesse momento, as entidades foram convidadas a realizar um exercício de utilização de uma matriz de hierarquização de variáveis com os dados da situação atual levantados em diagnóstico para as 62 variáveis do Estudo de Competitividade. A matriz proposta pelo IMB foi a Matriz GUT, segundo a qual, pelo cruzamento dos índices de gravidade, urgência e tendência é possível identificar quais variáveis são mais importantes e, portanto, quais devem ter prioridade no plano de ação.

Entretanto, considerando que a Análise SWOT, por essência, prevê o cruzamento de pontos fortes e fracos e ameaças e oportunidades entre si, identificou-se a incoerência na utilização conjunta dessas duas ferramentas de gestão (Análise SWOT e Matriz GUT), visto que a matriz proposta tem por finalidade única a hierarquização de problemas, ou pontos fracos. Nesse sentido, a utilização da Matriz GUT para a hierarquização de pontos fortes e oportunidades demonstra-se inconsistente na medida em que atribuir nota de gravidade a um ponto forte ou oportunidade não faz sentido, já que pontos fortes e oportunidades não são graves. Porém, apesar do GG Pelotas ter identificado o problema e comunicado ao IMB, ainda assim foi mantida a orientação de utilizar a Matriz GUT com a recomendação de atribuir zero nas notas de gravidade dos pontos fortes e oportunidades. Novamente, outra inconsistência foi identificada pois, sendo a matriz uma forma de hierarquizar variáveis, a simples atribuição de zero ao critério gravidade para pontos fortes e oportunidades faria com que os mesmos não fossem priorizados na análise SWOT e, como consequência, o plano de ação acabaria focado exclusivamente nos aspectos negativos do turismo de Pelotas, em detrimento da possibilidade de aproveitamento de pontos fortes e oportunidades disponíveis.

Nesse sentido, conforme apontado na metodologia, após o encerramento do Módulo II e a identificação das variáveis macroambientais, o GG Pelotas decidiu adotar outra matriz de hierarquização de variáveis, essa sim capaz de atribuir notas a partir de critérios de uso comum a pontos fracos e ameaças, pontos fortes e oportunidades, qual seja, a Matriz de Densidade.

Na Matriz de Densidade a relevância refere-se ao poder de influência causal (impacto) que a variável possui sobre o turismo. A tendência, por sua vez, refere-se à possibilidade da variável permanecer estagnada ou alterar-se num sentido favorável ou desfavorável.

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

No quadro 1, verifica-se que o critério relevância foi adotado em uma escala de 1 a 5 a qual representa, respectivamente: muito baixa, baixa, moderada, alta e muito alta, valendo essa escala tanto para oportunidades e forças, quanto para ameaças e fraquezas. Para as oportunidades e forças o critério tendência foi adotado em uma escala de 1 a 5 a qual representa, respectivamente: (i) permanecerá estagnada; (ii) poderá melhorar no longo prazo; (iii) poderá melhorar no médio prazo; (iv) poderá melhorar no curto prazo; e, (v) poderá melhorar rapidamente. Já para as ameaças e fraquezas o critério tendência adotou escala de 1 a 5 a qual representa respectivamente: (i) permanecerá estagnada; (ii) poderá piorar no longo prazo; (iii) poderá piorar no médio prazo; (iv) poderá piorar no curto prazo; e, (v) poderá piorar rapidamente.

Oportunidades/Forças				Ameaças/Fraquezas			
Relevância		Tendência		Relevância		Tendência	
Muito Baixa	1	Permanecerá estagnada	1	Muito Baixa	1	Permanecerá estagnada	1
Baixa	2	Poderá melhorar no longo prazo	2	Baixa	2	Poderá piorar no longo prazo	2
Moderada	3	Poderá melhorar no médio prazo	3	Moderada	3	Poderá piorar no médio prazo	3
Alta	4	Poderá melhorar no curto prazo	4	Alta	4	Poderá piorar no curto prazo	4
Muito Alta	5	Poderá melhorar rapidamente	5	Muito Alta	5	Poderá piorar rapidamente	5

**Quadro 1: Escalas da Matriz de Densidade.**

**Fonte: Vargas de Faria et al., 2008.**

Para que o processo de hierarquização, como resultado final da análise de SWOT, não incorresse na formulação de muitas estratégias (o que acarretaria em ingerência), o GG Pelotas optou por adotar as três variáveis ambientais melhor pontuadas de cada condicionante (oportunidades, ameaças, forças e fraquezas) resultantes da matriz. Considerando o intervalo de três meses e meio entre o Módulo II e o Módulo III, o GG Pelotas avançou para além da hierarquização proposta pelo IMB e realizou o cruzamento das variáveis dando início a elaboração de estratégias, etapas essas que não constavam da metodologia proposta.

O cruzamento das variáveis priorizadas pela hierarquização objetivou analisar, de forma conjunta, os principais fatores internos (pontos fortes e fracos) frente os principais fatores externos (ameaças e oportunidades). Desta forma, considerando os quatro cruzamentos possíveis e o fato de que a análise requeria uma visão do conjunto e ao mesmo tempo de síntese das

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

relações de causa e efeito entre as variáveis, sugeriu-se a construção de **TESES** para cada cruzamento. Objetivou-se, entretanto, que as teses não fossem muito extensas, apresentando, no máximo, dois parágrafos.

Por sua vez, as teses formuladas forneceram os subsídios para a construção das estratégias que, conforme Análise SWOT, apresentam quatro perfis pré-definidos (quadro 2) derivados das características de cada um dos cruzamentos possíveis.

		Situação Interna	
		Forças	Fraquezas
Situação Externa	Oportunidades	<p><b>Estratégias de desenvolvimento:</b> são aquelas nas quais o objeto analisado (empresa/instituição/ governo) encontra suas melhores chances de sucesso. Suas forças, unidas às oportunidades oferecidas pelo macroambiente fazem com que o elemento progrida e seja aprimorado.</p>	<p><b>Estratégias de correção:</b> indicam o caminho a ser seguido para que o objeto de análise aproveite de forma adequada as oportunidades existentes para reduzir/extinguir suas fraquezas e para crescer em meio às oportunidades.</p>
	Ameaças	<p><b>Estratégias de diferenciação:</b> através delas o objeto analisado diferencia-se de seus concorrentes, fazendo uso de seus pontos fortes para superar as ameaças existentes.</p>	<p><b>Estratégias de reestruturação:</b> as ameaças têm um grande potencial para atingir o elemento em suas fraquezas. Desse modo, são recomendadas estratégias para que o objeto analisado se reestruture, alterando suas características internas a fim de suportar e superar os aspectos desfavoráveis do ambiente.</p>

**Quadro 2: Estratégias da Análise SWOT**

Fonte: Oliveira, 2001.

O processo de formulação das estratégias foi orientado pelas seguintes questões: O quê fazer? Como fazer? Para quê fazer? Assim, em cada dimensão o GG Pelotas definiu quatro teses e quatro estratégias e identificou mediante debate qual estratégia deveria ser eleita como prioritária, o que resultou em 13 estratégias, sendo: 4 estratégias de desenvolvimento; 8 estratégias de correção; 1 estratégia de reestruturação; e, nenhuma estratégia de diferenciação. No quadro 3, segue o resumo das estratégias eleitas como prioritárias pelo GG Pelotas:

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

<b>Dimensão: Infraestrutura Geral – Estratégia de Correção</b>
<i>Adequar a infraestrutura receptiva turística por meio de campanhas de sensibilização sobre limpeza pública, condições sanitárias das ruas e avenidas, de informações bilíngues em locais de atendimento ao turista, visando a melhora no atendimento de visitantes e residentes.</i>
<b>Dimensão: Acesso – Estratégia de Correção</b>
<i>Planejar a adequação de uso dos acessos por meio de diagnóstico da relação oferta e demanda atualizada a fim de atender as necessidades regionais de transporte.</i>
<b>Dimensão: Serviços e Equipamentos Turísticos – Estratégia de Desenvolvimento</b>
<i>Qualificar os serviços ofertados aos clientes por meio da oferta de capacitação dos agentes locais envolvidos direta e indiretamente com o turismo com foco na melhoria do atendimento e aumento da satisfação do usuário.</i>
<b>Dimensões: Atrativos Turísticos – Estratégia de Reestruturação</b>
<i>Mapear os atrativos turísticos municipais por meio de detalhada pesquisa de campo a fim de reconhecer a amplitude das potencialidades locais e orientar projetos de captação de recursos no âmbito estadual e federal.</i>
<b>Dimensão: Marketing e Promoção – Estratégia de Correção</b>
<i>Potencializar a participação em feiras e eventos em caráter comercial no âmbito regional, estadual e internacional [mercosul] de forma a integrar o público e o privado, por meio do desenvolvimento de um plano de marketing integrado do trade turístico, a fim de possibilitar a melhoria e expansão do fluxo turístico em Pelotas.</i>
<b>Dimensão: Políticas Públicas – Estratégia de Correção</b>
<i>Reativar o Conselho Municipal de Turismo através da sua regulamentação municipal para fomentar o desenvolvimento turístico local.</i>
<b>Dimensão: Cooperação Regional – Estratégia de Desenvolvimento</b>
<i>Executar o projeto regional de inventário turístico por meio de integração entre a Azonasul e as Instituições de Ensino Superior regionais, para o levantamento e sistematização das informações referentes ao setor turístico regional.</i>
<b>Dimensão: Monitoramento – Estratégia de Correção</b>
<i>Realizar levantamento de dados turísticos locais e regionais através de pesquisas integradas com objetivo de implementar um sistema de informações turísticas.</i>
<b>Dimensão: Economia Local – Estratégia de Desenvolvimento</b>
<i>Fortalecer Pelotas como polo regional de serviços por meio da oferta de atendimento qualificado e diferenciado para satisfazer e superar as expectativas dos usuários em geral.</i>
<b>Dimensão: Capacidade Empresarial – Estratégia de Correção</b>
<i>Sensibilizar gestores do setor turístico local para a necessidade de qualificação gerencial, com a utilização de ações de benchmarking que venham a demonstrar experiências bem sucedidas e mobilizar os empreendimentos locais a investirem na qualificação de funcionários.</i>
<b>Dimensão: Aspectos Sociais – Estratégia de Correção</b>
<i>Trabalhar a percepção da população sobre o significado do turismo para o município, por meio de campanhas publicitárias que fortaleçam a identidade local e regional, a fim de resgatar o sentimento de pertencimento da população com sua cidade e região.</i>
<b>Dimensão: Aspectos Ambientais – Estratégia de Correção</b>
<i>Garantir uma gestão ambiental pública, participativa e eficiente, por meio do fortalecimento do Conselho Municipal de Meio Ambiente, de forma a disseminar a adoção dos princípios da sustentabilidade nos diferentes setores da economia local, principalmente junto ao trade turístico.</i>
<b>Dimensão: Aspectos Culturais – Estratégia de Desenvolvimento</b>
<i>Potencializar a gestão de programas e projetos de governo sejam eles em âmbito municipal, estadual ou federal, por meio do fortalecimento do Conselho de Cultura, a fim de ampliar a participação dos atores locais.</i>

### Quadro 3: Estratégias Prioritárias

Fonte: GG Pelotas, 2012.

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

Vale ressaltar, também, que durante a etapa de elaboração das estratégias o GG Pelotas consultou o último Plano Municipal de Turismo, ocorrido em 2004, com o intuito de certificar-se que nenhuma variável da situação atual do município tivesse sido negligenciada na etapa de diagnóstico.

Porém, por ocasião da realização do Módulo III, o GG Pelotas não havia finalizado a elaboração das estratégias ainda. Mesmo assim, apresentou o trabalho realizado até aquele momento e foi orientado a prosseguir com sua metodologia própria mesmo que, para efeito de entrega dos resultados ao IMB, fosse necessário o preenchimento da Matriz GUT. Percebe-se, assim, que mesmo sendo Pelotas escolhida como estudo piloto do projeto, a adequação da metodologia proposta pelo IMB ao longo do projeto não poderia ser realizada pois, segundo os consultores, a mesma já estava validada pelo MTUR.

Destaque deve ser feito, também, ao desgaste que os problemas de ordem metodológica ocasionaram ao GG Pelotas, visto que muitas entidades, por ocasião da realização do Módulo III e no momento posterior, acabaram se ausentando das reuniões de trabalho do grupo dada a indefinição do método definitivo a ser adotado. Da mesma forma, entende-se que as alterações nos agendamentos das datas dos módulos posteriores ocasionou o gradual afastamento de algumas entidades, principalmente aquelas do setor privado, visto que isto terminava interferindo demasiado em suas agendas de trabalho.

No que tange ao conteúdo do Módulo III, o foco foi direcionado a debater o empreendedorismo, o perfil do empreendedor e a Gestão de Projetos. Esse último tema conduziu à apresentação da ferramenta 5W2H, recomendada pelo IMB como método para o desenvolvimento do Plano de Ação do destino Pelotas. Essa seria a atividade prevista pelo GG Pelotas antes da realização do Módulo IV. No entanto, após sucessivos agendamentos seguidos de cancelamentos, o Módulo IV acabou não ocorrendo em virtude do cancelamento do Projeto Gestão & Planejamento de Destinos Turísticos pelo Ministério do Turismo. Também por esse motivo, o GG Pelotas não avançou para além da formulação estratégica e o processo de planejamento não concretizou seu Plano de Ação. Contribuíram para isso, ainda, a baixa capacidade de mobilização das entidades, bem como a descontinuidade na gestão pública do turismo local decorrente das modificações administrativas internas na SDET.

Aproximadamente um ano depois, o município recebeu um consultor do MTUR cujo objetivo era de apresentar o Sistema de Gestão Turística, base de dados virtual por meio da qual o destino poderia monitorar a implementação de seu plano de ação, sendo essa a última atividade registrada no âmbito do projeto foco deste estudo. No entanto, a utilização do SGT não se efetivou na prática visto que o GG Pelotas interrompeu suas atividades e, com isso, não finalizou a elaboração do Plano de Ação.

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

Há que se destacar, por fim, que mesmo tendo sido aprovada a nova legislação que rege o funcionamento do Conselho Municipal de Turismo (Lei nº 5.900, de 18 de maio de 2012), Pelotas permanece sem instância de governança ativa, visto que o mesmo nunca se efetivou desde então.

## Considerações finais

A experiência do GG Pelotas trouxe alguns aspectos positivos no que se refere aos esforços conjuntos em busca da consolidação do destino turístico, entre eles, a oportunidade de resgatar o envolvimento dos atores e entidades representativas na tomada de decisão sobre o desenvolvimento do turismo em Pelotas. Além disso, o processo serviu de aprendizado à todos os participantes, os quais contribuíram para uma profunda reflexão sobre o turismo em Pelotas, tomando como base a sinergia entre as experiências e conhecimentos desses atores, protagonistas da realidade local, com os dados e informações descritos no Estudo de Competitividade.

Por outro lado, esse trabalho confirmou que, apesar das propostas de descentralização da política nacional do turismo, sua implementação ainda é marcada pelo distanciamento entre a esfera federal e o contexto local, a exemplo do ocorrido com a metodologia proposta pelo MTUR e seus parceiros. Pelo fato de Pelotas ter servido de piloto nessa segunda etapa de estruturação dos novos destinos indutores do Brasil, o GG Pelotas compreendeu a inadequação da metodologia e comunicou aos órgãos competentes, no entanto, teve suas sugestões desconsideradas.

Outros aspectos evidenciados nessa experiência vão ao encontro do que o próprio MTUR (BRASIL, 2010b) relatou como ameaças e fraquezas da Estruturação da Oferta Turística no Brasil, em que estava incluída a avaliação do processo de estruturação e gestão dos 65 Destinos Indutores, sendo: a descontinuidade das políticas e programas do Turismo, as dificuldades nas governanças do Turismo regional e municipal, a falta de cultura de planejamento e de gestão compartilhada e participativa, e a falta de compreensão do Programa de Regionalização nos municípios. Esses também são aspectos que emergiram nos debates do GG Pelotas, além de se refletirem como barreiras à própria continuidade deste trabalho.

Dessa forma, o GG Pelotas não chegou a consolidar a fase de planejamento do destino turístico, inviabilizando as etapas sequenciais de construção do plano de ação, sua implementação, monitoramento e avaliação. Apesar disso, a proposta da pesquisa-ação alia-se à proposta do trabalho iniciado, a partir da formação do GG Pelotas, no qual os participantes – representantes das diferentes instituições do turismo local - colaboram como pesquisadores em todas as etapas do processo, compreendendo seu papel como agentes de transformação da realidade local.

# X SEMINÁRIO 2013 ANPTUR

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

Por último, algumas reflexões que surgiram da experiência do GG Pelotas levam a sugerir que, no caso de Pelotas, o surgimento do Grupo Gestor sem um Conselho Municipal de Turismo (COMTUR) em atividade, acabou por postergar a legitimação dessa importante instância de governança local, ocasionando confusão quanto as reais responsabilidades de cada entidade. Assim, sugere-se que seja postulado como pré-requisito para habilitação do município receber o Projeto “Gestão e Planejamento de Destinos Turísticos” do MTUR, a existência de um COMTUR ativo. Em Pelotas, a construção e aprovação da nova lei que rege o COMTUR ocorreu concomitantemente aos trabalhos realizados pelo GG Pelotas mas, certamente, sua não efetivação contribuiu para o cenário de descontinuidade do planejamento turístico que vinha sendo realizado pelo grupo, causando desmotivação em atores envolvidos e descrédito quanto ao real interesse dos gestores públicos locais no desenvolvimento da atividade turística. Outras questões atreladas ao debate entre o que concerne ao COMTUR e o que concerne ao GG, referem-se a: qual é o papel do “indutor” do desenvolvimento turístico regional? Como consolidar a instância de governança local e a regional diante desses desafios postos? Como trabalhar a gestão compartilhada diante do fato de que nem todos os atores compreendem a importância da sua integração e colaboração no processo de planejamento do turismo? Quem deve ser o protagonista da gestão turística municipal/regional - a iniciativa privada ou o setor público?

Esses questionamentos servem de incentivo ao contínuo diálogo e trocas de experiências entre os considerados “destinos indutores” que integraram esse projeto, mas também a todos os municípios que pretendem ou desenvolvem a atividade turística. De todo modo, entende-se que a gestão pública do turismo tem papel essencial pois, ciente de suas limitações de recursos deve, pelo menos, assumir o papel de orientador e fiscalizador das atividades correlatas ao turismo, não apenas em benefício de turistas e dos empresários locais, mas em prol da comunidade local.

## Referências

- ALVES, I. et al. **Aplicação do Modelo e Análise SWOT no Diagnóstico Estratégico de uma Propriedade Rural Especializada em Recria e Engorda de ovinos de Corte**. Revista Administra-ção, Anápolis, Ano IV, n. 4, 2007.
- BARROS, A. J. da S. LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARBOSA, A. L. Relações organizacionais para o desenvolvimento regional do turismo. In: BENI, M. C. **Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão – desenvolvimento regional, rede de produção e clusters**. Barueri, SP: Manole, 2012. p. 131 – 155.
- BENI, M. C. **Política e Planejamento de Turismo no Brasil**. São Paulo: Aleph, 2006.

# X SEMINÁRIO 2013 ANPTUR

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

BRASIL, Ministério do Turismo. **Plano Nacional de Turismo 2007/2010**. Brasília: Ministério do Turismo, 2007. 88p.

BRASIL, Ministério do Turismo. Luiz Gustavo Medeiros Barbosa (Org.). **Estudo de competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional**. 2 ed. rev. Brasília: Ministério do Turismo, 2008. 84p.

BRASIL, Ministério do Turismo. Luiz Gustavo Medeiros Barbosa (Org.). **Índice de competitividade do turismo nacional - 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional** – Relatório Brasil 2010. Brasília: Ministério do Turismo, 2010a. 80 p.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Documento Referencial Turismo no Brasil 2011-2014**. Brasília: Ministério do Turismo, 2010b. 160p.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Estudo de competitividade Pelotas**. Brasília: Ministério do Turismo, FGV, Sebrae, 2010c. 21p.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Documento Referencial Gestão & Planejamento de Destinos Turísticos: ampliar conhecimentos e fomentar competitividade**. Apostila Módulo I. Brasília: Ministério do Turismo, Instituto Marca Brasil, [2011?]. 59p.

CÉSAR, P. de A. B. **Turismo e desenvolvimento sustentável: análise dos modelos de planejamento turístico**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.

CORIOLOANO, L. N. M. T.; SILVA, S. C. B. de M. **Turismo e Geografia: abordagens críticas**. Fortaleza: Ed. UECE, 2005.

LOHMANN, G.; NETTO, A. P. **Teoria do Turismo: conceitos, modelos e sistemas**. 2 ed. ampl. atual. São Paulo: Aleph, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **MTUR**. Disponível em:  
<[http://www.turismo.gov.br/turismo/o\\_ministerio/missao/index.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/missao/index.html)>. Acesso em: 05 mai. 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas. 2001.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STIGLIANO, B. V. Prefácio. In: CÉSAR, P. de A. B. **Turismo e desenvolvimento sustentável: análise dos modelos de planejamento turístico**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2011. P. 11-12.

VALLS, J-F. **Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis**. Trad. de Cristiano Vasques; Liana Wang. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

VARGAS DE FARIA, A. C., CAMARGO, L. A. R., FRITZEN, F. M., MAAS, M. A.; HIRAYAMA, W. H. **Metodologia para elaboração do Planejamento Estratégico de Desenvolvimento do Turismo de MS 2008-2020: Orientações para elaboração da análise de SWOT e elaboração das estratégias competitivas**. Curitiba: Ambiens, 2008.

# X SEMINÁRIO 2013 ANPTUR

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

VERA, J. F.; PALOMEQUE, F. L.; MARCHENA, M. J.; CLAVÉ, S. A. (Orgs.). **Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos**. Valencia, Espanha: Tirant lo Blanch, 2011.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a09v31n3.pdf>>. Acesso em: 05 mai. 2013.