

# Turismo e estratégias: análise das dissertações do Programa de Pós-Graduação em Turismo da UCS destacando os aspectos econômicos e sociais verificados em decorrência do desenvolvimento do município de Gramado-RS

Vanessa Acosta de Azambuja<sup>1</sup>

Marlei Salete Mecca<sup>2</sup>

Silvio Luiz Gonçalves Vianna<sup>3</sup>

**Resumo:** O turismo tem contribuído de maneira significativa para o desenvolvimento de muitas destinações turísticas, tanto em âmbito nacional quanto internacional, seja em função da geração de emprego e renda, ou em função da capacidade de gerar novos empreendimentos baseados nos princípios da sustentabilidade. Este artigo tem por objetivo destacar os aspectos econômicos e sociais decorrentes da utilização de estratégias de desenvolvimento no município de Gramado-RS por meio do turismo, abordados nas dissertações do Programa de Pós-Graduação em Turismo da UCS (Universidade de Caxias do Sul). Para alcançar este objetivo foi elaborado um estudo bibliográfico do tipo exploratório de caráter descritivo com uma abordagem qualitativa. O universo de pesquisa foi composto por todas as dissertações do referido programa, defendidas no período entre 2001 e 2012, relacionadas ao município em questão. Entre os aspectos econômicos e sociais encontrados destacam-se os seguintes: positivos - geração de empregos, melhoria da infraestrutura, alta autoestima da população, oportunidades de evitar o êxodo rural; negativos - inflação de preços, grande concentração de turistas no mesmo lugar, dificuldade da comunidade local em usufruir do lazer e do entretenimento proporcionados aos turistas. Em relação às estratégias utilizadas em Gramado-RS, destacam-se: as de posicionamento por benefício, as de posicionamento por atributo e as de posicionamento por valor.

**Palavras-chave:** Turismo. Estratégias. Desenvolvimento. Aspectos Econômicos e Sociais. Gramado-RS.

## Introdução

O município de Gramado-RS, considerado o terceiro destino mais desejado do Brasil e um dos 65 destinos brasileiros indutores do desenvolvimento turístico regional, está localizado na

---

<sup>1</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Turismo pela Universidade de Caxias do Sul – UCS. Graduada no Curso de Bacharel em Turismo pela Universidade Federal de Pelotas – UFPEL. E-mail: [turismologa.vanessa@yahoo.com.br](mailto:turismologa.vanessa@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Professora do Programa de Pós-Graduação em Turismo, Coordenadora, Professora e Pesquisadora do Curso de Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul – UCS. Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Graduada nos Cursos de Bacharel em Administração e em Ciências Contábeis. E-mail: [msmecca@ucs.br](mailto:msmecca@ucs.br)

<sup>3</sup> Professor do Programa de Pós-Graduação em Turismo pela Universidade de Caxias do Sul – UCS. Doutor em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Graduado em Administração pela Universidade do Extremo Catarinense – UNESC. E-mail: [slgvianna@ucs.br](mailto:slgvianna@ucs.br)

região Nordeste do Rio Grande do Sul, mais especificamente, na região turística Serra Gaúcha, sub-região turística das Hortênsias. Essa cidade, que tem mais de 32 mil habitantes, recebeu 5,721 milhões de turistas no ano de 2012. A Prefeitura Municipal estimou que já em 2009 90% da economia local centrava-se na atividade turística. (PMG, 2009)

De acordo com Behrend (1999), Gramado-RS começou a receber visitantes que procuravam descanso ou a cura de doenças respiratórias com o ar e o clima ameno da Serra durante o verão<sup>4</sup>. Os veranistas passavam em torno de quinze dias a um mês nesse município. Mais tarde passou a explorar o turismo, visto que sugestões recebidas após a cidade emancipar-se de Taquara em 1954, motivaram para o incremento dessa atividade. A partir disso, surgiu a Festa das Hortênsias, que, como afirma Knorr (2000), foi em 1958, cujo tema fazia menção a essa flor que já compunha a paisagem do município. Novamente conforme Behrend (1999), a programação dessa festa era constituída por concertos, baile e desfile de rua das rainhas e princesas. Sendo as atrações sempre as mesmas, o Conselho Municipal de Turismo questionava sobre essa festa em 1968. Desse modo, para diversificar a programação da Festa das Hortênsias, como expõe Drecksler (2012), nasceram o Festival de Cinema, a Festa da Colônia, o Natal Luz, entre outras festas do município, que iniciaram como mais uma atração da Festa das Hortênsias e acabaram independentes e substituindo essa festa.

Além dos eventos citados, Gramado-RS também atrai turistas por apresentar um cenário europeu, o que é composto por sua arquitetura bávara e pelo seu clima frio, havendo a possibilidade de neve entre os meses de junho e agosto. Entre os atrativos fixos estão: Lago Negro, segundo Behrend (1999) criado em 1937; Mini-mundo; Belvedere Vale do Quilombo; museus; roteiros rurais; café-colonial; chocolates; entre outros. Porém, Gramado-RS não explora apenas o turismo no inverno, sendo que através da realização das festas já citadas e de eventos de negócios, atrai fluxo turístico o ano todo. (PMG, 2013)

Considerando essa importância do turismo como vetor de desenvolvimento de Gramado-RS, o objetivo deste artigo é destacar as estratégias utilizadas pela destinação Gramado-RS visando o seu desenvolvimento através da atividade turística, assim como os aspectos econômicos e sociais em decorrência desse desenvolvimento, abordados nas dissertações do Programa de Pós-Graduação em Turismo da UCS.

O presente artigo encontra-se dividido em cinco partes: a primeira contém a introdução, uma pequena contextualização do assunto e a definição do objetivo do estudo. A segunda parte envolve o desenvolvimento de uma fundamentação teórica que servirá de base para a construção da análise a ser realizada.

A metodologia utilizada será apresentada em maiores detalhes na parte três, mostrando como a investigação pode ser levada a termo. A análise dos dados é realizada na quarta parte, por meio da exposição das estratégias e dos aspectos econômicos e sociais decorrentes do

---

<sup>4</sup> Segundo Riegel (2012), Gramado já foi considerado como o centro gaúcho de veraneio do começo do século XX, o que foi viabilizado pelo trem.

desenvolvimento do município de Gramado-RS que foram abordados nas dissertações do Programa de Pós-Graduação em Turismo da UCS. Encerra-se com as conclusões e considerações finais na quinta parte.

### **O turismo como ferramenta para o desenvolvimento**

Com o intuito de proporcionar uma sólida sustentação teórica ao estudo, foi necessária a revisão dos seguintes conceitos: turismo, destinação turística, desenvolvimento, competitividade, vantagem competitiva, estratégia, estratégias competitivas, posições competitivas e estratégias de marketing.

Para a conceituação de turismo, Ignarra (2003, p.11) recorre ao que preceitua a Organização Mundial do Turismo – OMT: “[...] turismo engloba as atividades das pessoas que viajam e permanecem em lugares fora de seu ambiente usual durante não mais do que um ano consecutivo por prazer, negócios ou outros afins”. Esse “lugar” ao qual se refere a OMT pode ser uma destinação turística, que segundo Buhalis (2000), é um amálgama de produtos e serviços que proporciona uma experiência total em uma região, em um país ou em uma cidade. Gramado-RS é uma destinação turística, visto que é composta por uma junção de atrativos, serviços turísticos, e infraestrutura, sendo que a satisfação do turista dependerá do valor<sup>5</sup> total percebido em sua experiência turística na destinação como um todo, não se restringindo a apenas um dos elementos do amálgama. E, como já exposto, Gramado-RS é um dos 65 destinos brasileiros indutores do desenvolvimento turístico regional, o que demonstra que essa destinação utiliza o turismo como vetor de seu desenvolvimento e de desenvolvimento de sua região.

A fim de compreender o turismo como vetor de desenvolvimento de uma destinação, é preciso discutir o que ele é. Na literatura acadêmica há diversas teorias sobre desenvolvimento, dentre as quais se destacam: o desenvolvimento econômico, o desenvolvimento endógeno e o desenvolvimento sustentável.

Uma das teorias é a do desenvolvimento econômico. Uma corrente de economistas (como Meade, Solow, Harrod, Domar e Kaldor) considera-o como sinônimo de crescimento, ou seja, como a acumulação de capital. Nesta linha, um país é considerado subdesenvolvido quando o crescimento de sua renda é considerado baixo. Outra corrente de economistas (como Lewis, Hirschman, Myrdal e Nurkse), acredita que o crescimento não é condição suficiente para o desenvolvimento, englobando melhoria do nível de vida da população de um país que apresenta não só a renda *per capita* como indicador, mas também a expectativa de vida, a educação, entre outros. (Souza, 1999)

Tomazzoni (2009) acrescenta o desenvolvimento local, cuja abordagem é enfatizada pela teoria do desenvolvimento endógeno de Vásquez Barquero (2002). Esse desenvolvimento é liderado pela comunidade local, que através do saber-fazer, de sistemas de relações e de recursos

---

<sup>5</sup> Para Kotler (2009), valor pode ser considerado como a relação custo-benefício.

próprios, busca melhorar o seu nível de vida. Também inclui cooperação econômica e institucional entre as organizações da localidade para a competitividade global.

Já o desenvolvimento econômico regional é aquele em que as decisões integradas dos setores público e privado de uma região objetivam levá-la do nível em que se encontra até alguns objetivos preterdeterminados (Tomazzoni, 2009). Isso quer dizer que as cidades de uma região trabalham em conjunto em busca de seu desenvolvimento, mas, segundo Tomazzoni (2009), sem desconsiderar as peculiaridades individuais das comunidades locais, prevalecendo as ações de desenvolvimento local com base na realidade de cada município.

Ainda há a teoria do desenvolvimento sustentável, que é baseada no relatório “Nosso Futuro Comum” ou “Relatório *Brundtland*”, elaborado, pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento - CMMAD da Organização das Nações Unidas – ONU, e pode ser entendida como uma forma de preservar os recursos ambientais e culturais para que não só aqueles que vivem hoje possam usufruir, mas que seus descendentes também possam gozar desses recursos; garantindo nessa perspectiva benefícios sociais e econômicos. (WCED, 1987). Isso significa gerir os negócios de forma ética, focado na preservação dos recursos ambientais e culturais, para que não só os cidadãos e turistas de hoje possam usufruir, mas que seus descendentes também possam gozar do ambiente; mantendo, nessa perspectiva, a atratividade turística, e possibilitando a geração de novos empreendimentos, de empregos e de renda, a redução da desigualdade social, a inclusão social, a melhoria da qualidade de vida, entre outros indicadores de desenvolvimento.

O desenvolvimento sob o enfoque da sustentabilidade também está relacionado com a competitividade de uma destinação turística, visto que, conforme já foi afirmado, proporciona que se mantenha a atratividade turística com a preservação dos recursos para que haja sucesso a longo prazo, bem como a realização equitativa de retorno sobre os recursos utilizados para satisfazer todas as partes interessadas. A competitividade é o esforço e a realização de rentabilidade a longo prazo, desempenho superior no setor em que as organizações (no caso deste artigo, as destinações turísticas) operam, bem como alternativas superiores de oportunidades de investimento em outros setores. (Buhalis, 2000)

Para auxiliar o entendimento do que está envolvido ao se mencionar competitividade, deve-se primeiramente compreender o que vem a ser uma vantagem competitiva, que para Barney (1991), é quando uma organização desenvolve uma estratégia de criação de valor, com base no feixe de recursos disponíveis, que não é passível de ser utilizada da mesma forma e nem ao mesmo tempo por todos os concorrentes atuais ou potenciais.

Kotler (2009), ao abordar essa questão, complementa o raciocínio ao afirmar que, caso se tenha uma “tapeçaria” exclusiva de poderosas estratégias baseadas em uma configuração única de diversas atividades que se reforçam, os concorrentes podem imitar certos aspectos, mas não toda essa “tapeçaria”. Para a imitação completa, os concorrentes terão que se sujeitar a altos gastos e acabarão se tornando uma imitação pálida, que não conseguirá alcançar o mesmo desempenho de

seus concorrentes diretos.

Já a estratégia, segundo Porter (1996), pode ser entendida como a escolha de um caminho diferente daquele já trilhado por seus concorrentes, que vai muito além da eficácia operacional, e busca oferecer aos consumidores algo que possa ser considerado como único por meio de uma combinação exclusiva de diversas atividades. Para Porter (1989) as estratégias podem ser agrupadas em três grandes grupos principais, os quais ficaram conhecidos como “estratégias genéricas”, que são: estratégias de liderança em custo; estratégias de diferenciação; e estratégias de enfoque (que pode ser tanto na liderança em custo, quanto na diferenciação).

A estratégia de liderança em custo é a minimização de custos baseada na produção em massa e no rigoroso controle das funções do negócio. Já a diferenciação é fazer de um produto único em um mercado por meio de uma característica peculiar do próprio produto, da imagem, do suporte e em uma variedade de outros fatores. E, por último, a estratégia de enfoque que se trata de concentrar as atividades da organização/destinação em um determinado grupo de compradores, e alcançar a liderança em custo ou a diferenciação nesse grupo. (Porter, 1989)

Kotler e Armstrong (2003), expõem que as posições competitivas almejadas por uma organização são: de líder de mercado; de desafiante (desejando ocupar a posição de líder); de seguidoras de mercado (optando em só seguir a líder); ou de buscadoras de nichos de mercado não atendidos pelos concorrentes ou que não os interessam. As estratégias de líder de mercado são expandir o mercado total, proteger ou expandir a participação de mercado. As estratégias de desafiantes são ataque frontal (buscar superar forças) e ataque indireto (contra as fraquezas da líder ou as brechas em sua cobertura de mercado). Já as estratégias de seguidoras são seguir de perto suficiente para conquistar clientes e à distância razoável para evitar retaliação através da definição de um padrão de crescimento; além de evitar que as organizações desafiadoras a superem, mantendo custos baixos e alta qualidade. E por último, as estratégias das buscadoras de nichos de mercado são atingir um nicho suficientemente grande para geração de lucro e ter potencial de crescimento por cliente; expansão de mercados geográficos; extremo de baixa ou alta qualidade ou preço; oferta de serviços não comuns; ou nichos múltiplos.

Sobre estratégias de marketing especificamente, conforme Kotler e Armstrong (2003), o marketing estratégico engloba os processos de segmentação de mercado, definição do mercado-alvo e posicionamento de mercado. Significa respectivamente: dividir o mercado total apontando quais segmentos oferecem melhores oportunidades; escolher melhores segmentos pela avaliação da atratividade de cada um deles; e estabelecer a posição (um lugar claro e distintivo com relação aos concorrentes) que se quer ocupar na mente dos consumidores do segmento escolhido com o oferecimento de vantagens competitivas.

De acordo com Kotler (2009), essas estratégias devem ser determinadas a partir de uma pesquisa de mercado, em que serão identificadas oportunidades, revelados os diversos segmentos, suas necessidades e seu perfil.

Em relação às estratégias de posicionamento, Kotler (2009) faz uma divisão em quatro

grupos principais: estratégias de posicionamento amplo; estratégias de posicionamento específico; estratégias de posicionamento por valor; e estratégias de proposta de valor total. As estratégias de posicionamento amplo estão ligadas à capacidade da organização em conseguir ser superior em mais de uma das estratégias competitivas genéricas de Porter (1989) - de liderança em custo; de diferenciação e de enfoque.

Para o autor as estratégias de posicionamento específico podem ser descritas como sendo aquelas em que: “As empresas precisam ir além do posicionamento amplo, para expressar um benefício mais concreto e um motivo para a compra”. Na sequência ele apresenta as estratégias de posicionamento específico e seus respectivos exemplos: por atributo (o mais antigo); por benefício (limpa melhor); por utilização (o melhor para o atletismo); por tipo de usuário (o melhor para os designers gráficos); em relação ao concorrente (a empresa que se esforça mais); por categoria (Xerox que significa copiadora); e por qualidade e preço (produto que oferece a melhor relação custo-benefício).

No que tange ao grupo de estratégias de posicionamento por valor (aqui entendido como a relação custo-benefício) pode-se utilizar cinco estratégias diferentes: oferecer mais benefício por mais preço; oferecer mais benefício pelo mesmo preço; oferecer mesmo benefício por menos preço; oferecer menos benefício por muito menos preço; e oferecer mais benefício por menos preço.

O autor encerra sua abordagem sobre este assunto com as estratégias de posicionamento com a proposta de valor total, que é a busca do maior número de benefícios possível frente aos concorrentes. Kotler exemplifica com o caso de um cliente que deseja comprar uma copiadora e tem disponível quatro marcas no mercado. Os requisitos de satisfação do cliente são: cópias de alta qualidade, durabilidade, qualidade do serviço, resposta aos problemas, política de preços e prazos e facilidade de uso; então, esse mesmo cliente avaliará cada uma das marcas com relação aos requisitos, atribuindo notas de 1 a 10. Posteriormente, somará as notas e, aquela que obter o maior total, é que estará na preferência do cliente.

## **Metodologia**

Este trabalho caracteriza-se por ser um estudo exploratório de caráter descritivo com uma abordagem qualitativa. O estudo justifica-se como exploratório, pois segundo as explicações oferecidas por Dencker (1998), trata-se de uma pesquisa bibliográfica que utiliza dados de fontes secundárias (interpretações de dados primários de outros pesquisadores), que no caso são todas as dissertações do Programa de Mestrado em Turismo da UCS relacionadas a Gramado-RS, defendidas no período compreendido entre 2001 e 2012.

Em relação à forma de abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como qualitativa, uma vez que as dissertações escolhidas foram analisadas em profundidade com o intuito de encontrar indícios de quais estratégias foram utilizadas pelo município em seu processo de desenvolvimento.

Das 130 dissertações do Programa de Pós-Graduação em Turismo da UCS desde sua criação (em 2001) até 2012, 17 abordaram Gramado-RS como cenário de estudo, Entretanto, para este estudo, optou-se por não incluir aquelas em que o cenário de estudo principal era a região turística onde se situa essa destinação e que a colocava nesse cenário; ou aquelas em que o município se limitava a figurar como cenário-sede de empresas hoteleiras onde foram aplicadas as pesquisas. Assim, o recorte abrange dissertações que tenham Gramado-RS como cenário de estudo principal (Aparecendo em duas dessas dissertações a cidade vizinha de Canela como cenário de estudo conjunto) e aquelas que tratem de atrativos turísticos, visto que as estratégias desses últimos sofrem mais influencia direta das decisões do poder público municipal com relação ao turismo (Sendo que, neste artigo, analisa-se Gramado-RS como destinação turística, cujo principal gestor é o governo municipal) que os meios de hospedagem. Desse modo, esse recorte totalizou 9 dissertações.

Quadro 1 – Dissertações que abordaram Gramado-RS como cenário de estudo

Ordem	Título	Autor	Ano	Selecionada
1	Levantamento da Gestão pela Qualidade Total nos Cinco Hotéis – Categoria Luxo – das Cidades de Canela e Gramado – RS.	Monsú	2003	Não
2	O papel da comunicação inter-organizacional no desenvolvimento do <i>cluster</i> turístico da Serra Gaúcha.	Michelon	2003	Não
3	Segurança & Turismo: Percepções quanto ao aspecto 'Segurança' de um destino turístico, como forma de mantê-lo atrativo e competitivo.	Gollo	2004	Sim
4	A Composição do Gasto Turístico nos Municípios de Canela e Gramado – Rio Grande do Sul/RS.	Ceretta	2005	Sim
5	Expectativa e percepção da qualidade dos serviços de hotelaria: um estudo de caso em quatro hotéis na cidade de Gramado – RS	Lopes	2005	Não
6	Festa da Colônia de Gramado/RS (1985-2004) - Evolução Histórica e Atração Turística.	Bradacz	2005	Sim
7	O processo empreendedor na pequena hotelaria da Região das Hortências – RS: um estudo exploratório-descritivo.	Faraco Filho	2005	Não
8	Medida de expectativa de auto-eficácia para o turismo de lazer: desenvolvimento, confiabilidade e validade de construto.	Rosa	2006	Sim
9	A germanidade como eixo condutor de um processo turístico: o caso Rota Romântica. 1995 – 2005.	Haas	2007	Não
10	Desmitificando um Modelo de Desenvolvimento: A Formação da Sociedade do Turismo na Periferia do Capitalismo.	Valduga	2007	Sim

11	Hospitalidade: um estudo de caso do Hotel Serrano de Gramado – RS.	Albuquerque	2008	Não
12	Análises da Gestão do Natal Luz de Gramado (RS) com base na Relação entre os Atores Organizacionais do Evento: Poder Público, Iniciativa Privada, Comunidade Local e Turistas.	Crosdales	2011	Sim
13	Indicadores de desempenho na gestão estratégica hoteleira familiar com base no estudo de quatro organizações da região turística da Serra Gaúcha.	Bittencourt	2011	Não
14	Natal Luz em Gramado (RS), tradição e inovação: um olhar sobre os fatores que determinam o retorno dos turistas ao evento.	Generosi	2011	Sim
15	A interpretação patrimonial da imigração alemã para o turismo na Rota Romântica RS/BR.	Dhein	2012	Não
16	Turismo e Comunicação: A Festa da Colônia em Gramado-RS sob o Olhar da Imprensa.	Meneghel	2012	Sim
17	Vozes na Cidade: Turismo, Eventos e seus impactos em Gramado – Rio Grande do Sul – Brasil	Fuganti	2012	Sim

Fonte: Pesquisa dos Autores.

A partir do quadro 1 apresentado anteriormente foram escolhidas as estratégias que compõem o quadro 2 que será mostrado a seguir, cujo objetivo é auxiliar na compreensão dos caminhos adotados pela municipalidade de Gramado-RS, no que tange ao processo de desenvolvimento apoiado fortemente no setor turístico da economia do município.

Quadro 2 – Estratégias a serem observadas nas dissertações selecionadas

<b>Estratégias</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Autor</b>
Liderança em Custo	Minimizar custos baseando-se na produção em massa e no rigoroso controle das funções do negócio.	Porter (1989)
Diferenciação	Fazer de um produto único em um mercado por meio de uma característica peculiar do próprio produto, da imagem, do suporte e em uma variedade de outros fatores.	Porter (1989)
Enfoque	Concentrar as atividades da organização/destinação em um determinado grupo de compradores, e alcançar a liderança em custo ou a diferenciação nesse grupo.	Porter (1989)
De posicionamento amplo	Conseguir ser superior em mais de uma das estratégias competitivas genéricas de Porter (Liderança em Custo, Diferenciação ou Enfoque).	Kotler (2009)
De posicionamento específico	Ir além do posicionamento amplo, para expressar um benefício mais concreto e um motivo para a compra, subdividindo-se em: Por Atributo; Por Benefício; Por Utilização; Por Tipo de Usuário; Em relação ao concorrente; Por Categoria; e Por Qualidade e	Kotler (2009)



	Preço.	
De posicionamento por valor	Definir a relação custo-benefício, podendo ser: Mais benefício por mais preço; Mais benefício pelo mesmo preço; Mesmo benefício por menos preço; Menos benefício por muito menos preço; e Mais benefício por menos preço.	Kotler (2009)
De proposta de valor total	Buscar o maior número de benefícios possível frente aos concorrentes.	Kotler (2009)

Fonte: Elaborada pelos Autores.

O quadro 2 mostra que há uma diversidade de estratégias que podem ser observadas nas dissertações elaboradas com base no município de Gramado-RS e que este optou em momentos distintos por diferentes caminhos que o levassem a um desenvolvimento expressivo sustentado pela exploração do setor turístico como o mais importante no contexto da economia local.

### **Estratégias, aspectos econômicos e sociais da destinação Gramado-RS nas dissertações**

As dissertações analisadas não estão na ordem cronológica em que foram escritas, mas dispostas conforme a cronologia dos fatos que retratam, de forma a relacionar os assuntos em comum, do seguinte modo: Festa da Colônia (criada em 1985), suas estratégias e seus impactos; Natal Luz (criado em 1986), suas estratégias e seus impactos; não detecção de estratégias relacionadas à segurança para o turismo dezoito anos depois da criação da Festa da Colônia; consequências impactantes do turismo em Gramado-RS; perfil do turista e relação com estratégias, o que é colocado por último devido às pesquisas desse perfil não terem sido realizadas pelo município, mas sim pelas autoras das dissertações, podendo servir de referência para a definição de futuras estratégias.

A dissertação “Festa da Colônia de Gramado/RS (1985-2004) - Evolução Histórica e Atração Turística”, de Bradacz (2005), tinha como objetivo analisar essa Festa<sup>6</sup> como atrativo turístico. Com esse intuito, foi realizada análise de documentos, entrevistas com testemunhas oculares, observação e história oral, cujos resultados encontram-se descritos a seguir.

Descobriu-se que a primeira edição da Festa da Colônia, com a comercialização de produtos coloniais e a apresentação de algumas manifestações culturais, foi realizada como um atrativo a mais da Festa das Hortênsias<sup>7</sup> (Bradacz, 2005). Isso vem ao encontro do que é mencionado por Behrend (1999), ao afirmar que em 1968, o Conselho Municipal de Turismo questionava sobre a realização da Festa das Hortênsias, uma vez que sua programação era sempre a mesma, composta por concertos, baile e desfile de rua das rainhas e princesas. Dessa maneira, baseando-se em

<sup>6</sup> Este evento é uma promoção da Prefeitura Municipal de Gramado.

<sup>7</sup> Lembrando que a Festa das Hortênsias foi criada em 1958 e fazia menção a essa flor que já compunha a paisagem do município.

Kotler (2009), entende-se que a Festa da Colônia foi criada como estratégia de posicionamento específico por benefício, traçada para oportunizar que os participantes tivessem mais lazer na festa através de mais opções de atrações e, nessa perspectiva, manter o público interessado.

A Festa Colônia foi um sucesso e, assim, tornaram-na independente. Desde o início essa Festa atraiu turistas, porém, seu maior público era a comunidade local por se caracterizar em uma festa popular. Com o intuito de conquistar ainda mais o mercado-alvo turístico, em sua 5ª edição, cobraram ingresso e criaram um museu de utensílios coloniais como uma das atrações. A iniciativa de cobrar ingresso não foi bem sucedida, fazendo com que diminuísse o público. Esse foi um aspecto social negativo do turismo: a exclusão da comunidade. Desse modo, o evento voltou a ter entrada gratuita e passou a ser realizada em espaço aberto (praça), democratizando ainda mais seu público.

Embora tivesse o caráter popular, pensou-se em oferecer um produto de qualidade quanto à higiene, com a inserção de aventais e lenços de cabeça para os colonos, que trabalhavam na festa, e, mais tarde, e inclusão da Inspeção Veterinária como avaliadora dos produtos de origem animal. Isso mostra que a Festa da Colônia mistura dois tipos de estratégia de posicionamento: por valor para os clientes através de mais benefício pelo mesmo “preço”; e específica por atributo, sendo que destaca seu caráter popular e a valorização que faz da cultura (Visto que só os colonos podem vender produtos).

Com relação a aspectos econômicos e sociais desse evento, Bradacz (2005) revela que a venda de produtos coloniais caracteriza-se como mais uma alternativa de renda para os colonos e que isso oportuniza a permanência de moradia deles na área rural.

Além do que já foi exposto sobre a Festa da Colônia, é interessante destacar que a cada edição sempre há uma nova atração, como por exemplo, a criação de roteiros rurais. Baseando-se no que preceitua Kotler (2009), pode-se enquadrar isso como uma estratégia de posicionamento específico por benefício, visto que se está sempre apresentando alguma novidade para os clientes de forma a proporcionar mais lazer a eles por meio da oferta de mais opções de atrações, possibilitando manter o público interessado.

Outra dissertação envolvendo a Festa da Colônia foi “Turismo e Comunicação: A Festa da Colônia em Gramado-RS sob o Olhar da Imprensa”, de Meneghel (2012). O objetivo era fortalecer a aproximação entre a comunicação e o turismo ao investigar como a mídia impressa divulga o referido evento. Então, a pesquisadora analisou a frequência com que palavras/termos aparecem nos textos, sobre a Festa, dos jornais Zero Hora (estadual), Pioneiro (regional), Integração (local) e de Gramado-RS (local), a partir de categorias de análise estabelecidas por ela. Assim, foi possível perceber que os jornais se mostraram favoráveis ao evento, visto que divulgaram baixo número de termos negativos, mostrando-os como irrelevantes, quando comparados ao amplo número de palavras positivas presentes, conforme relatado a seguir.

Na categoria sujeito, os jornais apontam como participantes desse evento a comunidade local e os turistas, aparecendo 26% e 16% de palavras associadas ao primeiro e ao segundo caso

respectivamente. Na categoria sujeito desmaterializado, os jornais referem-se aos participantes como pessoas (48%), público (36%) e povo (16%). Esses dados demonstram que a Festa, apesar de já bastante direcionada aos turistas, ainda apresenta muito de seu caráter popular, que como a própria pesquisadora expõe, envolve todas as classes sociais, econômicas e culturais. Ao mesmo tempo, é também forte o caráter turístico que os jornais dão ao evento, utilizando muitas palavras relacionadas à atração, a produto, à comercialização, a espetáculo, a apresentações e que despertam o interesse dos turistas, como a emoção sentida.

Também sobre o caráter turístico, destaca-se que, a partir de 2011, a Festa passou a ser realizada na ExpoGramado (um dos centros de eventos locais) a fim de solucionar problemas como estacionamento, que pode ser considerado como uma das consequências negativas de eventos realizados fora de lugares específicos para isso. Entretanto, apesar disso proporcionar maior organização do evento como atrativo turístico, ainda não se observa a cobrança de ingresso para a participação no evento. Essa gratuidade demonstra a preocupação com o posicionamento específico por atributo da Festa, que como já foi colocado, abarca seu caráter popular.

Outro evento importante do município é o Natal Luz<sup>8</sup>, abordado na dissertação “Natal Luz em Gramado (RS), tradição e inovação: um olhar sobre os fatores que determinam o retorno dos turistas ao evento”, de Generosi, defendida em 2011, que tinha como objetivo identificar os fatores determinantes para o retorno dos turistas a destinação no período do referido evento. A partir desse estudo obteve-se, como resultado da pesquisa com os turistas, que entre os principais motivos para seu retorno estavam: o espírito natalino da cidade; a inovação das atrações; e o atendimento em geral.

Referente ao espírito natalino, baseando-se em Kotler (2009), pode-se perceber que a estratégia de posicionamento específico utilizada pelo Natal Luz é por benefício. De nada adianta um determinado destino prometer aos turistas que eles vivenciarão o Natal se o que é oferecido se limitar à aparência do produto expressa pela decoração realizada pelo próprio evento e pelas apresentações natalinas contemplativas. Generosi (2011) expõe que o Natal Luz proporciona muito mais que isso, o benefício que emana da exacerbação do espírito natalino é incorporado pela cidade (o que se deve à tática de envolvimento da comunidade local com o turismo durante a realização do evento). Esse envolvimento da comunidade é percebido desde a iluminação das residências e das casas comerciais realizadas pelos próprios moradores até pela intensidade das interações entre aqueles que trabalham no evento e os turistas. Como exemplos de atividades que oportunizam essas interações são as histórias contadas pelos personagens do “Povo da Vila”, fazendo com que os turistas revivam a infância; e a realização de oficinas de artesanato. Dessa forma, o Natal Luz como festa religiosa desperta emoções relacionadas ao espírito natalino.

Quanto à inovação, a cada edição é incluído algo novo ou aprimorada alguma atração, fazendo-o crescer e criando a oportunidade de fazer com que o público retorne ao evento. Essa é

---

<sup>8</sup> Que até 2011 era organizado por uma comissão designada pelo poder público e, depois, passou a ser de responsabilidade da GramadoTur, uma autarquia público privada de turismo.

uma estratégia de posicionamento específico por benefício, sendo uma alternativa de proteção à imitação que outras localidades estavam fazendo do evento, possibilitando que se mantenha na posição de líder de mercado. Na inovação, são inclusas adaptações/recriações de produtos utilizados em outros locais, mas cujo mercado de atuação é diferente. Esse é o caso da tecnologia dos *puppets*<sup>9</sup>, que são uma adaptação/recriação porque, enquanto originalmente os bonecos são os personagens de animação criados por Walt Disney, em Gramado-RS são utilizados os personagens que fazem referência ao Natal. Crosdales (2011) em sua dissertação (“Análises da Gestão do Natal Luz de Gramado (RS), com base na Relação entre os Atores Organizacionais do Evento: Poder Público, Iniciativa Privada, Comunidade Local e Turistas” - cujo objetivo era o de analisar a estrutura organizacional, a gestão desse evento e caracterizar a participação e o envolvimento dos atores que atuam em sua realização) acrescenta que não é só na Disney que se busca inspiração e tendências, todo o ano se viaja a algum lugar diferente para esse fim.

O atendimento geral foi outro fator importante de retorno citado. Ela define o atendimento como sinônimo de hospitalidade, visto que os turistas retornam por se sentirem bem atendidos e acolhidos, referindo-se aos moradores de Gramado-RS como sendo um povo educado. A hospitalidade também está relacionada ao envolvimento da comunidade com o evento e ao espírito natalino construído com isso, o que a coloca dentro da estratégia de posicionamento específico por benefício.

Uma evidência de que as estratégias do Natal Luz sejam bem sucedidas é que, conforme a dissertação de Crosdales (2011), grande parte dos turistas que tomaram conhecimento do evento foi por meio de indicação. Como consequência do sucesso desse evento, de acordo com Generosi (2011), são movimentados diversos setores produtivos, comerciais e de serviços públicos e privados dessa destinação. Os dados de 2009 indicavam que havia mais de 2000 pessoas envolvidas com a organização do evento, assim como muitas entidades públicas e privadas. O número de empregos indiretos gerado era em torno de 7500.

Outra dissertação que aborda o Natal Luz é “Vozes na Cidade: Turismo, Eventos e seus impactos em Gramado – Rio Grande do Sul – Brasil”, de Fuganti, defendida em 2012. O objetivo era identificar os eventos que causam as maiores modificações nesse destino e quais os tipos de impactos gerados por esses eventos. Então, foram aplicados questionários com moradores e/ou trabalhadores do município, entrevistas com algumas autoridades locais e observação participante durante os eventos citados pelos entrevistados na pesquisa como os mais impactantes na destinação. Esses foram o Natal Luz e o Festival de Cinema, limitando a análise da pesquisa a eles. Quanto aos impactos, foram detectadas situações que envolveram as esferas: social, cultural, física, ambiental, política, econômica e turística; entretanto, apenas os aspectos sociais e os econômicos são detalhados a seguir por estarem relacionados ao objetivo deste artigo.

Entre os aspectos econômicos em decorrência dos eventos mencionados em Gramado-RS,

---

<sup>9</sup> Bonecos de três metros de altura que interagem com o público, *benchmarking* de uma ideia observada nos parques da Disney, na cidade de Orlando, Flórida-EUA.

as vozes, avaliadas na pesquisa, apontaram como impacto negativo a inflação dos preços, e como aspecto positivo a geração de empregos. Porém, com relação ao aspecto positivo, muitos dos empregos gerados se limitam a contratos temporários. Ainda sobre emprego, os proprietários e gerentes de estabelecimentos comerciais relataram a dificuldade de encontrar mão-de-obra qualificada, sendo que eles mesmos admitem (e o que é confirmado pelas respostas aos questionários aplicados com os moradores e/ou trabalhadores) que esse tipo de mão-de-obra não quer se submeter a trabalhar em excesso, incluindo finais de semana, e com salários pouco atraentes.

Constou-se como impactos sociais positivos dos eventos o aumento do orgulho e da autoestima da população local, melhoria da infraestrutura da cidade e a promoção de Gramado-RS em outros locais, consolidando-a como destinação turística.

Como impactos sociais negativos apareceram: congestionamento (que é ainda maior com a interrupção de algumas ruas durante o Natal Luz), falta de estacionamento, barulho e poucas oportunidades de desfrutar da participação nos eventos por parte dos moradores e/ou trabalhadores como atividades de lazer e entretenimento, problemas também detectados pela pesquisa de Crosdales (2011).

Entre os motivos para que essa última situação aconteça estão o desconforto com o excesso de pessoas e a necessidade de ter que trabalhar durante os eventos, visto que 90% da economia de Gramado-RS encontra-se associada a alguma atividade que depende do setor de turismo. Entretanto, em entrevista com a Secretária de Turismo do município, foi colocado por ela que há incentivos para que os moradores de Gramado-RS usufruam dos eventos por meio da atividade “Anunciadores do Natal”, que ocorre nos bairros, antes do Natal Luz, com o fim de convidar a comunidade para esse evento.

Em relação aos problemas de trânsito, também na entrevista com a Secretária, foi apresentado o planejamento de trânsito especial, com a participação da Brigada Militar, que é feito durante o Natal Luz, incluindo um mapa de trânsito que é distribuído aos participantes apontando as ruas interrompidas e as rotas alternativas. Em se tratando do barulho causado pelas bombas de grande impacto que eram utilizadas durante os espetáculos do Natal Luz, a Secretária relatou que essas foram substituídas por fogos de menor impacto sonoro.

Ainda na entrevista, mostrou estar ciente quanto à impossibilidade de eliminar impactos negativos dos eventos, mas pensa que há como minimizá-los. Expõe que um gestor deve realizar um planejamento para que preveja os impactos e se tenha gerência sobre eles.

A partir de sua pesquisa, Fuganti (2012) deduziu que os impactos negativos decorrentes do Natal Luz são em função da sua grande dimensão devido ao amplo número de atrações e a sua alta duração (mais de 70 dias), e em espaços não específicos para eventos.

Apesar dela ter concluído que há a necessidade de maior atenção ao planejamento com relação aos locais de realização dos eventos e aos interesses de todos os envolvidos; percebe-se que Gramado-RS busca formas, mesmo que não suficientes, de executar sua estratégia de

posicionamento específico por benefício. Entre as formas, novamente pode-se destacar como as mais importantes: o empenho em envolver os gramadenses a fim de promover a hospitalidade; e as preocupações com o trânsito para que o turista tenha uma experiência satisfatória.

Outra dissertação analisada a fim de detectar estratégias utilizadas por Gramado-RS foi a de Gollo, intitulada “Segurança & Turismo: Percepções quanto ao aspecto ‘Segurança’ de um destino turístico, como forma de mantê-lo atrativo e competitivo”. Dissertação defendida em 2004, e cujo objetivo era o de descrever, na perspectiva de representantes dos setores público e privado do turismo de Gramado-RS, a importância relativa da segurança no planejamento dessa atividade para manter uma cidade atrativa e competitiva. Para isso, aplicou questionários com dois grupos diferentes: representantes e comunidade local; e turistas. Como o foco da pesquisa era percepção quanto à segurança no planejamento da atividade, não foi perguntado aos entrevistados, inclusive ao representante do setor público ligado à segurança, sobre estratégias realizadas, mas sim o que fariam para tornar a cidade mais segura. Assim, ninguém abordou especificamente estratégias voltadas à segurança relacionada ao turismo, apesar de todos os respondentes mencionarem acreditar na relação direta entre segurança e atratividade.

Referente aos impactos do turismo em Gramado-RS de forma geral, a dissertação de Ceretta (2005), intitulada “A Composição do Gasto Turístico nos municípios de Canela e Gramado-RS, Rio Grande do Sul”, que almejava descrever e analisar essa composição, ao realizar entrevistas com turistas, verificou que entre os impactos sociais negativos estão: grande número de turistas concentrados no centro e pouco estacionamento na alta temporada, reiterando os resultados obtidos na pesquisa de Fuganti (2012). Entre os impactos econômicos negativos apareceram: ausência de descontos para estudantes e altos preços de alimentação tanto na baixa como na alta temporada, o que repercute para a comunidade local.

Também a dissertação “Desmitificando um Modelo de Desenvolvimento: A Formação da Sociedade do Turismo na Periferia do Capitalismo”, de Valduga, defendida em 2007, que tinha como objetivo analisar o desenvolvimento do turismo em Gramado-RS com o intuito de revelar os processos que regem o turismo em uma destinação considerada consolidada, tratando sobre os impactos percebidos. Observando-se especificamente o estudo de caso apresentado, nota-se que os aspectos econômicos e sociais negativos do turismo versam em: a atividade turística é utilizada como elemento simbólico que rege as relações sociais, ignorando-se a importância de outras fontes de geração de emprego, caracterizadas pelo domínio de classes política e econômica que, através de uma dinâmica aparente de inclusão (aumento da oferta de emprego, possibilidades dos jovens migrarem da zona rural, espaço de trabalho – área central – bem cuidados), fazem com que os empregados se submetam às leis de baixa remuneração e de excesso de trabalho do mercado local. Nesse sentido, Valduga acrescenta que o turismo nessa destinação está centrado no crescimento econômico, preterindo a sustentabilidade ambiental, social e cultural.

Nas dissertações de Ceretta (2005), de Generosi (2011) e de Crosdales (2011); também apareceu como resultado que a maior parte dos turistas de Gramado-RS é de gaúchos, seguidos de

outros estados brasileiros, como Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná e Santa Catarina. Eles, geralmente, viajam com a família por motivo de lazer, utilizam carro, hospedam-se em hotéis, permanecem poucos dias, e costumam retornar ou tem essa intenção. A dissertação “Medida de Expectativa de Auto-eficácia para o Turismo de Lazer: Desenvolvimento, Confiabilidade e Validade de Construto”, de Rosa (2006), alcançou os mesmos resultados em relação ao perfil dos turistas. Na dissertação de Ceretta (2005), ainda aparece que os gastos médios dos turistas por dia giravam em torno de R\$ 700,00 em 2005. A partir do conhecimento sobre o perfil do seu público, o que foi obtido por intermédio das pesquisas citadas, Gramado-RS pode utilizar essas informações como referência para a elaboração de estratégias futuras.

### **Considerações Finais**

O objetivo deste artigo foi atingido ao se encontrar dissertações, no Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade de Caxias do Sul (UCS), ricas em conteúdos relacionados ao tema proposto, viabilizando o destaque pretendido das estratégias utilizadas pela destinação Gramado-RS visando o seu desenvolvimento por meio da atividade turística, assim como os aspectos econômicos e sociais que podem ser destacados em decorrência desse desenvolvimento. Em algumas dissertações eram evidentes a relação entre as estratégias utilizadas em Gramado-RS visando o desenvolvimento do turismo e suas conseqüências econômicas e sociais; enquanto em outras essa relação não era tão explícita, demandando uma análise mais apurada.

Entre os impactos positivos observados na realização desta pesquisa podem ser destacados os seguintes: geração de empregos; melhoria da infraestrutura; alta autoestima da população; preservação cultural; e oportunidades de minimizar o êxodo rural.

Tais impactos ocorrem em decorrência de muitas estratégias utilizadas, como as de posicionamento específico por benefício, de posicionamento específico por atributo, e de posicionamento por valor. Essas estratégias permitiram atingir seus objetivos, que na maior parte dos casos analisados eram o aumento da atração turística e o retorno econômico para a destinação.

Entretanto, juntamente com os impactos positivos, o turismo também trouxe um conjunto de impactos negativos, como os que são apresentados na sequência: grande concentração de turistas no mesmo lugar e que ocasiona incômodo a comunidade local e mesmo aos turistas; excesso de horas extras de trabalho, incluindo finais de semana e feriados, que dificulta que os residentes possam usufruir das atividades de lazer e entretenimento; e a inflação de preços praticados no comércio da região.

Essa situação ocorre, muitas vezes, por não querer perder a oportunidade de aproveitar os lucros imediatos envolvidos no processo e, assim, não se cogita estratégias que promovam a estabilidade da destinação, ao invés de contínuo crescimento, a fim de garantir a sustentabilidade ambiental, social e cultural da destinação, incluindo como um benefício indireto a melhoria da qualidade de vida para a comunidade e da qualidade dos produtos oferecidos para o deleite dos

turistas. Isso também visa o prolongamento da atratividade da destinação e, portanto, retornos econômicos no longo prazo.

Aí entra a importância de não limitar o desenvolvimento do turismo aos aspectos econômicos positivos. Conforme já relatado na fundamentação teórica, a sustentabilidade deve ser considerada em todos os seus aspectos para possibilitar a competitividade da destinação.

Para concluir, se expressa a convicção de quanto o turismo é promissor e de quanto se considera os esforços realizados por Gramado-RS para obter êxito nessa área, cujo desfecho é de muitas conquistas e de outras demandas por alcançar. Entretanto, para isso, é necessário rever alguns pontos dessa trajetória do turismo percorrida por essa destinação.

Deixa-se como sugestão para futuras pesquisas a necessidade de que seja elaborado um estudo que busque avaliar se é possível mensurar de maneira efetiva quais os impactos causados no desempenho, dos estabelecimentos existentes em Gramado-RS, pelas diferentes estratégias adotadas pelo município no sentido de consolidar o seu desenvolvimento com base na exploração da atividade turística.

## Referências

- Albuquerque, V. L. R. (2008) Hospitalidade: um estudo de caso do Hotel Serrano de Gramado – RS. *Dissertação (Mestrado em Turismo)* UCS, Caxias do Sul.
- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Vol. 17, nº 1, pp. 99-120.
- Behrend, C. Etapas do turismo. In: Prefeitura de Gramado. (1999) *Raízes de Gramado*. Gramado.
- Bittencourt, R. S. (2011) Indicadores de desempenho na gestão estratégica hoteleira familiar com base no estudo de quatro organizações da região turística da Serra Gaúcha. *Dissertação (Mestrado em Turismo)* UCS, Caxias do Sul.
- Bradacz, L. (2005) Festa da Colônia de Gramado/RS (1985-2004) – evolução histórica e atração turística. *Dissertação (Mestrado em Turismo)* UCS, Caxias do Sul.
- Buhalis, D. (2000) Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*. Vol. 21, pp. 97-116.
- Ceretta, C.C. (2005) A composição do gasto turístico nos municípios de Canela e Gramado, Rio Grande do Sul. *Dissertação (Mestrado em Turismo)* UCS, Caxias do Sul.
- Crosdales, L. C. C. (2011) Análises da gestão do Natal Luz de Gramado (RS). *Dissertação (Mestrado em Turismo)* UCS, Caxias do Sul.
- Dencker, A. F. M. (1998) *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo*. São Paulo: Futura.
- Dhein, C. E. A (2012) interpretação patrimonial da imigração alemã para o turismo na Rota Romântica RS/BR. *Dissertação (Mestrado em Turismo)* UCS, Caxias do Sul.
- Drecksler, C. G. (2002) *Gramado: Contrastes*. Porto Alegre: Evangraf.
- Faraco Filho, E. Z. (2005) O processo empreendedor na pequena hotelaria da Região das



- Hortências – RS: um estudo exploratório-descritivo. Dissertação (Mestrado em Turismo) UCS, Caxias do Sul.
- Fuganti, P. F. (2012) O. Vozes na cidade: turismo, eventos e seus impactos em Gramado – Rio Grande do Sul – Brasil. *Dissertação (Mestrado em Turismo)* UCS, Caxias do Sul.
- Generosi, A. (2011) Natal Luz em Gramado (RS), tradição e inovação: um olhar sobre os fatores que determinam o retorno dos turistas ao evento. *Dissertação (Mestrado em Turismo)* UCS, Caxias do Sul.
- Gollo, G. G. (2004) Segurança & turismo: percepções quanto ao aspecto 'segurança' de um destino turístico, como forma de mantê-lo atrativo e competitivo. *Dissertação (Mestrado em Turismo)* UCS, Caxias do Sul.
- Haas, T. M. K. (2007) A germanidade como eixo condutor de um processo turístico: o caso Rota Romântica. 1995–2005. *Dissertação (Mestrado em Turismo)* UCS, Caxias do Sul.
- Ignarra, L. R. (2003) *Fundamentos do turismo*. São Paulo: Pioneira.
- Knorr, I. K. (2000) *Parque Knorr: a história de um sonho*. Porto Alegre: Gráfica Sinodal.
- Kotler, P.; Armstrong, G. (2003) *Princípios de marketing*. 9. ed. São Paulo: Pearson.
- Kotler, P. (2009) *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Ediouro.
- Lopes, R. S. (2005) Expectativa e percepção da qualidade dos serviços de hotelaria: um estudo de caso em quatro hotéis na cidade de Gramado – RS. *Dissertação (Mestrado em Turismo)* UCS, Caxias do Sul.
- Meneghel, L. M. (2012) Turismo e comunicação: a Festa da Colônia em Gramado-RS sob o olhar da imprensa. *Dissertação (Mestrado em Turismo)* UCS, Caxias do Sul.
- Michelon, A. (2003) O papel da comunicação inter-organizacional no desenvolvimento do *cluster* turístico da Serra Gaúcha. *Dissertação (Mestrado em Turismo)* UCS, Caxias do Sul.
- Monsú, M. (2003) Levantamento da gestão pela qualidade total nos cinco hotéis – categoria luxo – das cidades de Canela e Gramado–RS. *Dissertação (Mestrado em Turismo)* UCS, Caxias do Sul.
- Porter, M. E. (1989) *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1996) *What is strategy?* *Harvard Business Review*. nov/dec.
- PMG - Prefeitura Municipal de Gramado. (2009) Lançamento do livro Gramado – Brasil em São Paulo. Disponível em: <<http://www.gramado.rs.gov.br/index.php/Turismo/LANCAMENTO-DO-LIVRO-GRAMADO-BRASIL-EM-SAO-PAULO.html>>. Acesso em: jul. 2013.
- PMG - Prefeitura Municipal de Gramado. (2013) *Gramado*. Disponível em: <<http://www.gramado.rs.gov.br>>. Acesso em: jul. 2013.
- Rosa, A. G. (2006) Medida de expectativa de auto-eficácia para o turismo de lazer: desenvolvimento, confiabilidade e validade de construto. *Dissertação (Mestrado em Turismo)* UCS,

Caxias do Sul.

Souza, N. J. (1999) *Desenvolvimento econômico*. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas.

Tomazzoni, E. L. (2009) *Turismo e desenvolvimento regional – dimensões, elementos e indicadores*. Caxias do Sul: Educs.

Valduga, M. C. (2007) Desmitificando um modelo de desenvolvimento: a formação da sociedade do turismo na periferia do capitalismo. *Dissertação (Mestrado em Turismo)* UCS, Caxias do Sul.

Vásquez Barquero, A. (2002) *Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

WCED - World Commission on Environment and Development: Our Common Future. (1987) *Chapter 2: Towards Sustainable Development*. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>>. Acesso em 21 set. 2008.