

Uma Proposta de Planejamento Turístico e sua Aplicação em Pelotas, RS

Revista Rosa dos Ventos -

Turismo e Hospitalidade

7(3) 423-439, jul-set, 2015

© O(s) Autor(es) 2015

ISSN: 2178-9061

Associada ao:

Programa de Pós-Graduação em

Turismo e Hospitalidade

Hospedada em:

<http://ucs.br/revistarosadosventos>



Fabiano Milano Fritzen¹, Laura Rudzewicz², Caroline Cilians Ceretta³

RESUMO

Este artigo apresenta experiência planejamento turístico em Pelotas, RS, conduzida pelo Grupo Gestor (GG), seguindo ações do Programa de Regionalização do Turismo do Ministério do Turismo. Realizado o diagnóstico, os integrantes do GG Pelotas participaram da análise e tomada de decisão seguindo estratégias para a consolidação de destino, considerando-se as 13 dimensões descritas no estudo. Utilizou-se uma aproximação à pesquisa-ação, com abordagem quali-quantitativa e descritiva, para desenvolver o planejamento em questão. Houve quatro etapas de capacitação, utilizando-se a análise SWOT para sua construção. A partir do diagnóstico, realizou-se a hierarquização das variáveis através da Matriz de Densidade. 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 como a articulação dos atores para o desenvolvimento do turismo local, motivando reflexões a respeito da condução das políticas nacionais de Turismo.

Palavras-chave: Turismo. Política de Turismo. Planejamento Turístico. Pelotas, RS.

¹ **Fabiano Milano Fritzen** – Doutor. Professor assistente do Departamento de Administração, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, RS. Currículo lattes.cnpq.br/9225395801805801. E-mail: fmfritzen@gmail.com

² **Laura Rudzewicz** – Mestre. Professora assistente do Departamento de Turismo, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, RS. Currículo lattes.cnpq.br/3839468278134356. E-mail: laurar.turismo@gmail.com

³ **Caroline Cilians Ceretta** – Mestre. Professora assistente do Departamento de Turismo, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, RS. Currículo lattes.cnpq.br/4388433550209518. E-mail: carolineceretta@hotmail.com

ABSTRACT

A Proposal for Tourism Planning and Its Application in Pelotas, Brazil - This article pictures the experience of Manager Group (MG) in Pelotas planning as a tourist destination. The planning was motivated by the actions of Tourism Regionalization Program (MTUR). From the diagnostic "Competitive Study Pelotas", the members of the MG Pelotas were mobilized to the analysis and decision making about the variables and dimensions of the study and the collaborative construction of strategies to consolidate the destination. It was used research-action with a quali-quantitative and descriptive approach to develop this collaborative work between different local actors. It was made in four steps, through capacitating modules, and with the use of the analysis SWOT for its construction. From a local reality diagnostic about the 13 dimensions described in the study, it was made the hierarchy of variables through the Density Matrix. Given that, the priority strategies to the planning of Pelotas as a tourist destination were known, providing the basis for the action plan's elaboration which was not carried out. The experience brought some positive aspects to the articulation of the actors for the local tourism development, leading to reflections concerned about the conduction of the national tourism policies.

Keywords: Tourism. Tourism Policy. Tourism Planning. Pelotas, RS, Brazil.

INTRODUÇÃO

O processo de planejamento do destino turístico Pelotas, de que trata este artigo, iniciou com a criação de um Grupo Gestor em âmbito local, após a integração do município ao "Projeto de Gestão e Planejamento de Destinos Turísticos: ampliar conhecimentos e fomentar competitividade" (Brasil, s.d), articulado pelo Ministério do Turismo [MTUR] e o Instituto Marca Brasil [IMB]. A intervenção do Governo Federal junto aos gestores municipais, no âmbito do Programa de Regionalização do Turismo, objetivava a qualificação de 65 destinos turísticos propostos em nível nacional, como indutores de desenvolvimento regional no Brasil. Essa ação, estabelecida como meta no Plano Nacional de Turismo 2007-2010, buscou estruturar e elevar a competitividade destes 65 destinos turísticos a um padrão de qualidade internacional. Pretendia-se fortalecer o turismo de modo regionalizado, descentralizado e participativo (Brasil, 2008). Nesta etapa, o Rio Grande do Sul foi representado pelos municípios de Bento Gonçalves, Gramado e Porto Alegre (Rio Grande do Sul, 2013).

No âmbito da mesma proposta, em 2007 a Fundação Getúlio Vargas [FGV] elaborou estudo visando captar e monitorar a evolução da atratividade dos destinos turísticos brasileiros ao longo do tempo, com apoio do Ministério do Turismo, secretarias estaduais de Turismo e Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, representações de órgãos de classe, de profissionais do setor e acadêmicos. 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, por meio de critérios de pontuação estipulados pelas organizações envolvidas (Brasil, 2008).

Em 2009, uma nova etapa foi iniciada em outros municípios brasileiros, entre eles Pelotas, localizada na região turística da Costa Doce, no sul do Estado, escolhida como um dos destinos pilotos. O levantamento realizado pela FGV resultou no relatório “Estudo de Competitividade Pelotas” (Brasil, 2010c). De posse deste documento referencial, o processo iniciou em 2011, com a parceria entre o MTUR, o IMB e a Prefeitura Municipal, que indicou a criação de um Grupo Gestor do destino turístico Pelotas [GG Pelotas]. Surgiu um grupo de trabalho localmente representativo, pois composto por representantes dos diferentes setores envolvidos com o turismo local, capaz de reflexão conjunta, a partir dos resultados apresentados no Índice de Competitividade. O meio acadêmico contribui com essas ações, tendo os autores deste artigo participado como integrantes do GG Pelotas e coordenado o processo de planejamento do destino turístico mediante aplicação das metodologias SWOT e Matriz de Densidade.

Frente a esse contexto, o objetivo deste artigo é o de refletir sobre a experiência do GG Pelotas no planejamento do destino, impulsionado pelo “Projeto de Gestão e Planejamento de Destinos Turísticos”, como parte integrante das ações do Programa de Regionalização do Turismo sobre os destinos indutores. Portanto, a seguir serão apresentados os referenciais utilizados no embasamento teórico e documental do estudo, a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados e os resultados atingidos ao longo do processo.

REFERENCIAL TEÓRICO

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 desenvolvimento responsável. (Beni, 2006). 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, a atividade passou a ser vista como uma promissora alternativa de diversificação produtiva e de forte presença na economia global, capaz de contribuir ao desenvolvimento dos territórios, por outro, as práticas demonstram que nem todos apresentam potencial ou condições para inserção turística.

A adoção do planejamento e monitoramento da atividade é essencial para que o Turismo possa contribuir com a conservação do patrimônio e o desenvolvimento socioeconômico regional. Stigliano (2011) 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.” (p.12). 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. Além disso, deve haver comprometimento entre o planejamento turístico proposto e

sua inserção na localidade. 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 (Stigliano, 2011; César, 2011; Beni, 2006).

Compreendendo o destino turístico como o lugar longe do local de moradia, onde os turistas pretendam passar seu tempo, 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, esses devem 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 seja identificado a partir de uma visão estratégica. Vera et. al. (2011) destacam 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, vêm 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, considerando 2003-2007, e atualizado nas versões 2007-2010 e 2013-2016, 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 federal, iniciativa privada e terceiro setor (Brasil, 2007). No caso dos destinos turísticos, o PNT pretende servir como norteador de ações e projetos locais, no intuito de alinhar estratégias com o turismo nacional (Brasil, s.d). 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 macro programa, 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, 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” (Brasil, 2010a, p. 63).

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, além das exigências e padrões de qualidade, potencializando a competitividade dos produtos turísticos. Assim, o Mapa da Regionalização do Turismo brasileiro sofreu atualizações que iniciaram em 219 regiões turísticas e em 3.203 municípios, em 2004; após, 200 regiões e 3.819 municípios em 2006; para o dado atual de 276 regiões compostas por 3.635 municípios (Brasil, 2007; 2013).

Diante da grande diversidade de destinos, o MTUR optou por uma estratégia de priorização na identificação das regiões e municípios que seriam objeto de ordenamento, estruturação, gestão, qualificação e promoção. Esses foram considerados como destinos indutores, por capazes de induzir o desenvolvimento turístico regional e por seu potencial para atingir padrões internacionais de qualidade. 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 de suas 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 FGV em parceria com autoridades públicas e com o setor privado. Esse índice é medido a partir de cinco macrodimensões [infraestrutura, turismo, políticas públicas, economia e sustentabilidade], 13 dimensões e 62 variáveis (Quadro 1), considerados os aspectos relevantes para a estruturação adequada de um destino turístico (Brasil, 2010b).

Quadro 1: Índice de Competitividade do Turismo Nacional medido sobre os 65 destinos indutores e Índice de Competitividade de Pelotas/RS

MACRODIMENSÕES	DIMENSÕES	Média Brasil						Pelotas/RS	
		2008	2009	2010	2011	2013	2014	2010	2013
Índice geral		52,1	54,0	56,0	57,5	58,8	59,5	63,6	63,9
INFRAESTRUTURA	Infraestrutura geral	63,8	64,6	65,8	68,4	68,6	68,2	69,8	66,2
	Acesso	55,6	58,1	60,5	61,8	62,6	62,2	75	75,5
TURISMO	Serviços e equipamentos turísticos	44,8	46,8	50,8	52,2	56,8	58,7	76,6	64,3
	Atrativos turísticos	58,2	59,5	60,5	62,0	63,2	63,4	59,8	61,3
	Marketing e promoção do destino	38,2	41,1	42,7	45,6	46,8	48,4	46,2	49,7
POLÍTICAS PÚBLICAS	Políticas públicas	50,8	53,7	55,2	56,1	57,6	58,1	58,9	69,1
	Cooperação regional	44,1	48,1	51,1	49,9	44,6	48,3	63,7	63,4
	Monitoramento	35,4	34,5	35,3	36,7	37,4	36,2	31,5	17,5
ECONOMIA	Economia local	56,6	57,1	59,5	60,8	63,6	63,6	70,8	79,1
	Capacidade empresarial	51,3	55,7	57,0	59,3	61,2	61,9	62,6	70,6
SUSTENTABILIDADE	Aspectos sociais	57,2	57,4	58,4	59,1	59,4	59,7	48,4	57,6
	Aspectos ambientais	58,9	61,8	65,6	67,2	67,7	67,3	79,4	73,0
	Aspectos culturais	54,6	54,6	55,9	57,5	58,2	62,0	64,8	66,8

Fonte: Adaptado de Brasil, 2014; Brasil, 2010c; Rio Grande do Sul, 2013.

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 anual desses indicadores pretende tornar conhecida a situação atual e potencial do turismo local, os pontos fortes e fracos do destino, oportunizando adaptações frente a um mercado em constante transformação. Na segunda fase desse processo, o MTUR procedeu com ações de capacitação das lideranças locais e fortalecimento da governança, buscando fomentar a inter-relação com as respectivas regiões turísticas. Esses 65 destinos indutores de desenvolvimento turístico integram 62 regiões turísticas e 584 municípios (Brasil, 2010a; 2010b).

Com aplicação limitada inicialmente aos 65 destinos indutores, a partir de 2009 o MTUR passou a realizar esse levantamento também em outros destinos turísticos do Brasil, com o objetivo de oferecer a esses municípios um indicador estratégico que lhes permitissem planejar e desenvolver vantagens competitivas no desenvolvimento do turismo (Brasil, 2010c). Assim, o Estudo de Competitividade passou a ser realizado em outros municípios do estado do Rio Grande do Sul, como Pelotas e São Miguel das Missões, com dados coletados em 2009 e publicados por meio do documento “Estudo de Competitividade Pelotas 2010” (Brasil, 2010c). Esses dados foram reavaliados pelo governo do estado em parceria com a FGV em novembro de 2013, gerando o documento “Índice de Competitividade dos Destinos Turísticos do Rio Grande do Sul – Pelotas 2013” (Rio Grande do Sul, 2013). Os resultados referentes a Pelotas estão apresentados no Quadro 1.

Quanto à gestão compartilhada do Turismo no território brasileiro, o MTUR vem priorizando a descentralização na implementação dos programas e ações propostos pelo PNT, por meio 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 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 têm 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, privados e do 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” (p.153), 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, foram atribuídas competências específicas aos diferentes níveis 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, no âmbito local, o órgão municipal de Turismo, no caso a Prefeitura Municipal, apoiada pelo Colegiado local tem o papel de 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. No caso dos Grupos Gestores, esses são entendidos como braços dos Conselhos Municipais, os quais, de posse dos índices, têm o papel de gerenciar os recursos para o desenvolvimento das vantagens competitivas no setor de turismo (Brasil, s.d; 2010a).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracterizou-se pela pesquisa teórica e documental, e especialmente pela pesquisa de campo, que “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los” (Marconi & Lakatos, 1999, p. 169). Ao considerar a abordagem quali-quantitativa e descritiva, o estudo “procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos” (Barros & Lehfeld, 2007, p.84), além do caráter ocasional, considerando que os eventos alvo da análise transcorreram em período de tempo único e determinado (Mattar, 1999).

No que diz respeito ao delineamento da pesquisa, utilizou-se uma aproximação à 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

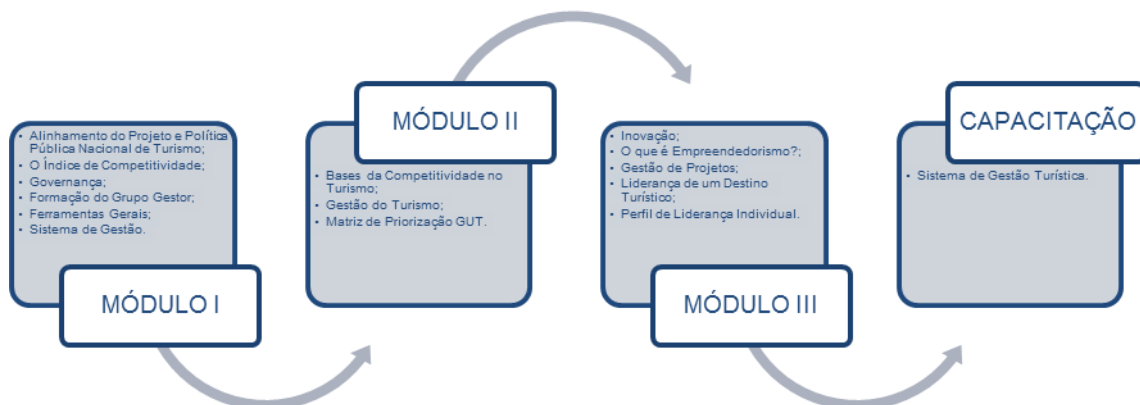
em todas as fases do processo (planejamento, implementação, monitoramento e avaliação), fazendo uso de técnicas de pesquisa para investigar/informar a ação que se decide tomar na busca pela melhoria da prática (Tripp, 2005).

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 desta 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” (p. 157), tendo sido essas contribuições presentes neste 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 do projeto. 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 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 1 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 de Gestão e Planejamento de Destinos Turísticos em Pelotas



Fonte: Os autores, 2015.

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 MTUR. A Figura 1 demonstra, também, os temas abordados pelo projeto em cada módulo.

Ressalta-se, ainda, que o instrumento de planejamento 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 (a) identificar as principais variáveis de cada condicionante; (b) cruzar as variáveis numa matriz e (c) 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 se utiliza dos critérios de relevância e tendência para hierarquizar as variáveis da SWOT (Vargas de Faria et. al., 2008).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

O processo de assessoria do IMB/MTUR no município de Pelotas principiou do primeiro contato com as entidades representativas do Turismo local por ocasião do Módulo I. Nesse Módulo, o IMB apresentou a proposta do Projeto de Gestão e 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, s.d.). 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 deveria “surgir da instância de governança local (COMTUR) e ser composto por entidades estratégicas do desenvolvimento do turismo local” (Brasil, s.d.). Vale ressaltar, porém, que o Conselho Municipal de Turismo, na época regido pela Lei Municipal nº 5.833, de 5 de setembro de 2011, encontrava-se inoperante, ficando sob responsabilidade da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Turismo (SDET) a indicação das entidades para compor o GG Pelotas.

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 GG Pelotas 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. Diante da existência de 62 variáveis componentes do estudo, verificou-se que o tempo de levantamento de dados foi escasso, além da carência de dados oficiais e precisos sobre a realidade local, prejudicando assim, as etapas posteriores do trabalho. Não obstante, considerou-se incongruente a recomendação do IMB/MTUR de realizar o levantamento da situação atual de Pelotas a partir das variáveis do Estudo de Competitividade, utilizando posteriormente a Análise SWOT, uma vez que limitou o GG Pelotas a manter o foco na análise do microambiente, desconsiderando as informações sobre o comportamento do município 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 seria possível identificar a importância das variáveis e, portanto, quais deveriam 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 sugere atribuição de nota de gravidade a um ponto forte ou oportunidade, sendo inconsistente que esses aspectos sejam classificados como 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, após o encerramento do Módulo II e a identificação das variáveis macroambientais, o GG Pelotas decidiu adotar outra matriz de hierarquização de variáveis, 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. Nessa, 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.

No Quadro 2, 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: (a) permanecerá estagnada; (b) poderá melhorar no longo prazo; (c) poderá melhorar no médio prazo; (d) poderá melhorar no curto prazo; e, (e) poderá melhorar rapidamente. Já para as ameaças e fraquezas o critério tendência adotou escala de 1 a 5 a qual representa respectivamente: (f) permanecerá estagnada; (g) poderá piorar no longo prazo; (h) poderá piorar no médio prazo; (i) poderá piorar no curto prazo; e, (j) poderá piorar rapidamente.

Quadro 2: Escalas da Matriz de Densidade.

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

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

Foi organizada e conduzida pelos autores uma capacitação interna do GG Pelotas para a utilização da Matriz de Densidade, ocorrida no dia 11 de julho de 2011, retomando-se conceitos importantes da Análise SWOT e da referida matriz, contextualizando-a a partir de exemplos da realidade local.

Como resultado dessa capacitação, o GG Pelotas optou por adotar as três variáveis ambientais melhor pontuadas de cada condicionante (oportunidades, ameaças, forças e fraquezas) resultantes da matriz para que o processo de hierarquização, como resultado final da análise de SWOT, não incorresse na formulação de uma grande quantidade de estratégias e a consequente pulverização de ações sem foco. Considerando o intervalo de cerca de três meses 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, mas que já haviam sido objeto da capacitação realizada.

O cruzamento das variáveis priorizadas pela hierarquização objetivou analisar, de forma conjunta, os principais fatores internos (pontos fortes e fracos) frente aos 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 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 3) derivados das características de cada um dos cruzamentos possíveis.

Quadro 3: Estratégias da Análise SWOT

		Situação Interna	
		Forças	Fraquezas
Situação Externa	Oportunidades	Estratégias de desenvolvimento: 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.	Estratégias de correção: 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.
	Ameaças	Estratégias de diferenciação: através delas o objeto analisado diferencia-se de seus concorrentes, fazendo uso de seus pontos fortes para superar as ameaças existentes.	Estratégias de reestruturação: 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.

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 delas deveria ser eleita como prioritária, o que resultou em 13 estratégias, sendo: quatro de desenvolvimento; oito de correção; uma de reestruturação; e, nenhuma de diferenciação. No Quadro 4, segue o resumo das estratégias eleitas como prioritárias pelo GG Pelotas.

Quadro 4: Estratégias Prioritárias

(Continua)

Dimensão: Infraestrutura Geral – Estratégia de Correção
<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>
Dimensão: Acesso – Estratégia de Correção
<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>
Dimensão: Serviços e Equipamentos Turísticos – Estratégia de Desenvolvimento
<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>

(Conclusão)

Dimensões: Atrativos Turísticos – Estratégia de Reestruturação
<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>
Dimensão: Marketing e Promoção – Estratégia de Correção
<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>
Dimensão: Políticas Públicas – Estratégia de Correção
<i>Reativar o Conselho Municipal de Turismo através da sua regulamentação municipal para fomentar o desenvolvimento turístico local.</i>
Dimensão: Cooperação Regional – Estratégia de Desenvolvimento
<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>
Dimensão: Monitoramento – Estratégia de Correção
<i>Realizar levantamento de dados turísticos locais e regionais através de pesquisas integradas com objetivo de implementar um sistema de informações turísticas.</i>
Dimensão: Economia Local – Estratégia de Desenvolvimento
<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>
Dimensão: Capacidade Empresarial – Estratégia de Correção
<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>
Dimensão: Aspectos Sociais – Estratégia de Correção
<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>
Dimensão: Aspectos Ambientais – Estratégia de Correção
<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>
Dimensão: Aspectos Culturais – Estratégia de Desenvolvimento
<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>

Fonte: GG Pelotas, 2012.

Vale ressaltar que durante a etapa de elaboração das estratégias o GG Pelotas consultou o último Plano Municipal de Turismo, elaborado em 2004, com o intuito de garantir que nenhuma variável da realidade local tivesse sido negligenciada na etapa de diagnóstico. No entanto, 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 de Gestão e Planejamento de Destinos Turísticos, a adequação da metodologia proposta pelo IMB não poderia ser realizada, sob a justificativa de já ter sido validada pelo MTUR.

Destaca-se, também, o 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 instrumento de planejamento 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 interferia 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 sucessivas tentativas de agendamentos, o Módulo IV acabou não ocorrendo em virtude do cancelamento do Projeto de Gestão e Planejamento de Destinos Turísticos pelo MTUR. 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.

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. Há que se destacar, por fim, que mesmo tendo sido aprovada uma nova legislação que rege o funcionamento do Conselho Municipal de Turismo (Lei nº 5.900, de 18 de maio de 2012), Pelotas ainda permaneceu sem um colegiado local ativo até maio de 2014, quando a Prefeitura Municipal convocou o *trade* turístico para indicar representantes para compor o COMTUR (Prefeitura de Pelotas, 2014).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência do GG Pelotas trouxe 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 a 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 do 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 de planejamento turístico proposta pelo MTUR e seus parceiros. Pelo fato de Pelotas ter servido de piloto nessa segunda etapa de estruturação dos novos destinos indutores, o GG Pelotas compreendeu a necessidade de revisão da metodologia e comunicou aos órgãos competentes, no entanto, teve suas sugestões desconsideradas.

Outros aspectos evidenciados nessa experiência refletem o que o MTUR (Brasil, 2010b) relatou como ameaças e fraquezas da Estruturação da Oferta Turística no Brasil, no que tange a 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. E, com isso, ficam evidentes as dificuldades locais no monitoramento da atividade, essa dimensão que se mantém como a mais deficitária no Índice de Competitividade de Pelotas, bem como em nível nacional. Apesar disso, a formação do GG Pelotas motivou os participantes – representantes das diferentes instituições do turismo local – a colaborar como pesquisadores em todas as etapas do processo, compreendendo seu papel como agentes de transformação da realidade local, sensibilizando-os para a importância do planejamento e monitoramento do turismo.

Por último, algumas reflexões provenientes da experiência do GG Pelotas sugerem que a criação do Grupo Gestor sem um Conselho Municipal de Turismo (COMTUR) em atividade, acabou por postergar a legitimação desse importante colegiado local, ocasionando confusão quanto as responsabilidades de cada entidade. Assim, se recomenda que a existência de uma instância de coordenação local apoiada por um colegiado ativo seja postulado como pré-requisito para habilitação dos municípios aos Projetos/Programas coordenados pelo MTUR, especificamente aqueles que tratam da gestão e planejamento local/regional. 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 (reativado somente em 2014), 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 diante da região? Como consolidar a instância de governança local e a regional diante desses desafios? 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 pode assumir o papel de protagonista da gestão turística municipal/regional - a iniciativa privada, o setor público ou o terceiro setor?

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 deveria assumir, como ponto de partida, o papel de orientador e fiscalizador das atividades correlatas ao turismo, não apenas em benefício de turistas e da iniciativa privada, mas em prol do bem-estar da comunidade local.

REFERÊNCIAS

Alves, I. et. al. (2007) Aplicação do Modelo e Análise *SWOT* no Diagnóstico Estratégico de uma Propriedade Rural Especializada em Recria e Engorda de ovinos de Corte. *Revista Administração*, V.IV(4), pp. 7-8.

Barbosa, A. L. Relações organizacionais para o desenvolvimento regional do turismo. In: Beni, M. C. (2012) *Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão – desenvolvimento regional, rede de produção e clusters*. Barueri, SP: Manole, p. p131-155.

Barros, A. J. da S. & Lehfeld, N. A. de S. (2007) *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Beni, M. C. (2006) *Política e Planejamento de Turismo no Brasil*. São Paulo: Aleph.

Brasil (2007) *Plano Nacional de Turismo 2007-2010*. Brasília, Ministério do Turismo, 88p.

Brasil (2008) *Estudo de competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional*. Coord. L.G.M.Barbosa. Brasília, Ministério do Turismo, 84p.

Brasil (2010a) *Índice de competitividade do turismo nacional - 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional – Relatório Brasil 2010*. Coord. L.G.M.Barbosa. Brasília, Ministério do Turismo, 80p.

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

Brasil (2010c) *Estudo de competitividade Pelotas*. Brasília, Ministério do Turismo, FGV, Sebrae, 21p.

Brasil (S/D) *Documento Referencial Gestão & Planejamento de Destinos Turísticos: Módulo I*. Brasília, Ministério do Turismo, Instituto Marca Brasil, 56p.

Brasil (2013) *Programa de Regionalização do Turismo: Diretrizes*. Brasília, Ministério do Turismo, 47p.

Brasil (2014) *Índice de Competitividade do Turismo Nacional: destinos indutores do desenvolvimento turístico regional: Relatório Brasil 2014*. Coord. L.G.M.Barbosa Brasília, SEBRAE, 84p.

César, P. de A. B. (2011) *Turismo e desenvolvimento sustentável: análise dos modelos de planejamento turístico*. Caxias do Sul, RS: Educ.

Coriolano, L.N.M.T. & Silva, S.C.B. de M. (2005) *Turismo e Geografia: abordagens críticas*. Fortaleza, CE: Ed. UECE.

Lohmann, G. & Netto, A. P. (2012) *Teoria do Turismo: conceitos, modelos e sistemas*. São Paulo: Aleph.

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (1999) *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Mattar, F. N. (1999) *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. São Paulo: Atlas.

MTUR - Ministério do Turismo. (2013) Disponível em:

<http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/missao/index.html>. Acesso em 05 MAI 2013.

Oliveira, D.P.R. de (2001) *Planejamento estratégico – conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas.

Prefeitura de Pelotas (2014). Disponível em:

<<http://www.pelotas.rs.gov.br/noticias/detalhe.php?codnoticia=36604>>. Acesso em: 25 JUN 2014.

Rio Grande do Sul (2013). *Índice de competitividade dos destinos turísticos do Rio Grande do Sul – Pelotas 2013*. Porto Alegre, Secretaria de Estado do Turismo do Rio Grande do Sul, FGV Projetos, 35p.

Roesch, S.M.A. (1999) *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

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

Tripp, D. (2005) Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, V.31(3), pp. 443-466.

Valls, J.F. (2006) *Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis*. Rio de Janeiro: Ed. FGV.

Vargas de Faria, A.C. et. al. (2008) *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.

Vera, J.F et. al. (Orgs.) (2011) *Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos*. Valencia: Tirant lo Blanch.

Recebido – 28 JUN 2015

Avaliado e Revisado – JUL-SET 2015

Aprovado – 10 OUT 2015