

# Turismo em 360°

Planejando o turismo no Município

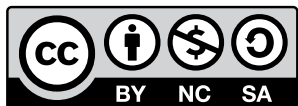




# Turismo em 360°

Planejando o turismo no Município





Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte. Todavia, a reprodução não autorizada para fins comerciais desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais, conforme Lei 9.610/1998.

As publicações da Confederação Nacional de Municípios – CNM podem ser acessadas, na íntegra, na biblioteca *on-line* do Portal CNM: **[www.cnm.org.br](http://www.cnm.org.br)**.

**Autora**

Marta Feitosa Lima Rodrigues

**Orientação Técnica**

Denise Messias

**Orientação Editorial**

Keila Mariana de A. O. Pacheco  
Luciane Guimarães Pacheco

**Consultor da Área Técnica de Turismo**

Mário Augusto Ribas do Nascimento

**Diretoria-Executiva**

Gustavo de Lima Cezário

**Revisão de textos**

Keila Mariana de A. O. Pacheco

**Diagramação**

Themaz Comunicação

Ficha catalográfica:

Confederação Nacional de Municípios – CNM

Turismo em 360° – Planejando o turismo no seu Município – Brasília: CNM, 2018.

64 páginas.  
ISBN 978-85-8418-087-5

1. Turismo. 2. Gestão municipal do turismo. 3. Planejamento turístico. 4. Desenvolvimento turístico. 5. Inventário da Oferta Turística. 6. Diagnóstico municipal. 6. Plano Municipal de Turismo. 7. Diagnóstico turístico.



# Diretoria CNM – 2015-2018

---

|                                      |                                 |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| <b>PRESIDENTE</b>                    | Paulo Roberto Ziulkoski         |
| <b>1º VICE-PRESIDENTE</b>            | Glademir Aroldi                 |
| <b>3º VICE-PRESIDENTE</b>            | Fernando Sérgio Lira Neto       |
| <b>4º VICE-PRESIDENTE</b>            | Hudson Pereira de Brito         |
| <b>1º SECRETÁRIO</b>                 | Eduardo Gonçalves Tabosa Júnior |
| <b>1º TESOUREIRO</b>                 | Hugo Lembeck                    |
| <b>CONSELHO FISCAL – TITULAR</b>     | Expedito José do Nascimento     |
| <b>CONSELHO FISCAL – 3º SUPLENTE</b> | Djalma Carneiro Rios            |
| <b>REGIÃO NORTE – TITULAR</b>        | Valbetânio Barbosa Milhomem     |
| <b>REGIÃO SUL – TITULAR</b>          | Seger Luiz Menegaz              |





## DESCRIÇÃO

Esta cartilha tem por objetivos apresentar aos Municípios o turismo como atividade econômica estratégica e apoiar o trabalho dos gestores públicos municipais da área de Turismo, abordando métodos de planejamento e organização para a atividade turística, em seus diferentes níveis, com a finalidade de promover ações para o desenvolvimento sustentável dos Municípios turísticos.



# Carta do Presidente

---



Prezado(a) municipalista,

A Confederação Nacional de Municípios (CNM) entende que a evolução do turismo no Brasil começa no Município, com a compreensão do turismo como atividade econômica capaz dar visibilidade aos atrativos locais, potencializar recursos, gerar emprego e renda e integrar diferentes setores da economia local, aumentando a arrecadação municipal.

Esta cartilha tem por objetivos apresentar aos Municípios o turismo como atividade econômica estratégica e apoiar o trabalho dos gestores públicos municipais na implementação de estratégias e instrumentos que alavanquem o turismo como atividade econômica sustentável local e regionalmente.

O entendimento da atividade turística como vetor de desenvolvimento municipal é também a garantia da valorização da cultura e do meio ambiente, dos elementos materiais e imateriais presentes nos Municípios brasileiros, na implementação de estratégias e instrumentos de promoção do desenvolvimento local integrado e sustentável.

Boa leitura e uma excelente gestão!

**Paulo Ziulkoski**

Presidente da CNM



# Sumário

---

|                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Diretoria CNM – 2015-2018</b>                                                   | <b>5</b>  |
| <b>Carta do Presidente</b>                                                         | <b>9</b>  |
| <b>1. Orientações e metodologias para elaboração do Plano Municipal de Turismo</b> | <b>13</b> |
| <b>2. O início – Conhecendo o Município sob a ótica do turismo, passo a passo</b>  | <b>16</b> |
| 2.1 Passo 1 – Inventário da Oferta Turística                                       | 20        |
| 2.1.1 Metodologia do inventário                                                    | 23        |
| 2.1.2 Grupo A – Enxergar a realidade municipal em relação ao turismo               | 24        |
| 2.1.3 Grupo B – Conhecer os serviços disponíveis para o turismo                    | 25        |
| 2.1.4 Grupo C – Conhecer o que existe no Município capaz de atrair o turista       | 27        |
| 2.2 Passo 2 – Conhecer a demanda/turista                                           | 31        |
| 2.3 Passo 3 – Entender a concorrência – Competitividade                            | 34        |
| 2.4 Passo 4 – Entender a atividade turística no Município – Potencialidades        | 36        |
| 2.4.1 Diagnóstico                                                                  | 36        |
| 2.4.2 Metodologia do diagnóstico                                                   | 36        |

|           |                                                           |           |
|-----------|-----------------------------------------------------------|-----------|
| 2.5       | Passo 5 – Planejar o desenvolvimento do turismo           | 40        |
| 2.5.1     | <i>Prognóstico</i>                                        | 40        |
| 2.6       | Passo 6 – Estratégias de ação                             | 41        |
| 2.6.1     | <i>Objetivos e metas</i>                                  | 41        |
| 2.6.2     | <i>Proposições de atuação – Planos/programas/projetos</i> | 43        |
| 2.7       | Passo 7 – Aprovação do Plano Municipal de Turismo         | 47        |
| 2.8       | Passo 8 – Implantação, operacionalização e execução       | 47        |
| 2.8.1     | <i>Como financiar o Plano Municipal de Turismo?</i>       | 48        |
| 2.8.2     | <i>Captação de recursos e parcerias</i>                   | 49        |
| 2.9       | Passo 9 – Monitorar e avaliar o plano                     | 53        |
| <b>3.</b> | <b>Considerações finais</b>                               | <b>55</b> |
|           | <b>Referências Bibliográficas</b>                         | <b>58</b> |

# 1. Orientações e metodologias para elaboração do Plano Municipal de Turismo

---

A ação de planejar identifica os objetivos e como alcançá-los, ordena procedimentos e estabelece prioridades. Norteia o gestor municipal para a tomada de decisões na escolha das ações tendo por base um cenário real de responsabilidades, captação de investimentos/recursos e parcerias. Ao planejar, o gestor prevê diferentes cenários para atuação, riscos, necessidades e resultados.

É fundamental que o planejamento da atividade turística considere a população e as relações locais, pois, como atividade econômica, irá impactar a estrutura e serviços municipais e o modo de vida dos residentes.

Ao optar pela atividade turística como vetor econômico local e regional, é preciso que sejam mapeados os diferentes cenários para que se possa estabelecer e entender a capacidade de carga do Município para o turismo. É importante lembrar que em períodos de alta estação o turismo pode elevar o número de pessoas e visitantes no Município, somadas as visitas de familiares e os munícipes residentes.

## **Capacidade de Carga Turística (CCT)**

“Capacidade de Carga Turística é o número máximo de visitas num determinado período de tempo (dia, mês, ano) que uma área pode suportar, antes que ocorram alterações no meio físico e social”. (BOO, 1990).

Segundo o Instituto EcoBrasil (2017), existem alguns tipos e características de Capacidade de Carga Turística.

- **Ambiental:** o número de visitantes que pode ser acomodado antes que se iniciem os danos ao ambiente ou ao ecossistema.
- **Econômica:** o número de visitantes que pode ser recebido antes que a comunidade local comece a sofrer problemas econômicos.
- **Física:** o número de visitantes que um lugar pode acomodar fisicamente.
- **Operacional:** o número de visitantes que podem ser atendidos pela infraestrutura da localidade.
- **Perceptiva:** o número de visitantes que um lugar pode receber antes que a qualidade da experiência comece a ser afetada negativamente.
- **Social:** o número de visitantes acima do qual ocorrerá perturbação social ou prejuízo cultural irreversível.

É de responsabilidade do órgão ou gestor responsável pelo turismo no Município a execução e o monitoramento do Plano Municipal de Turismo, a partir do inventário (viabilidade, metodologias, aplicação). É no Inventário da Oferta Turística que vão ser identificadas as principais vertentes que nortearão as decisões e o sucesso para o desenvolvimento da atividade turística.

Os órgãos oficiais de Turismo têm de criar e monitorar um inventário turístico que contenha informações viáveis e pertinentes sobre os atrativos, conservação, manutenção e utilização, localização geográfica, meios de acesso e os sistemas de transporte disponíveis. Dentre os vários itens presentes nesse inventário, identificar os pontos-chave de sucesso para o desenvolvimento da atividade. Dessa maneira, os investimentos acontecem de forma adequada, pois estão voltados às áreas em que é interessante o fluxo de turistas.

O turismo é prejudicado pela existência de áreas mal-estruturadas e serviços de má qualidade, por isso deve haver melhorias na infraestrutura das áreas de interesse turístico, pois a falta de estética arquitetônica prejudica a realização da atividade. Por essa razão, a importância de normas sobre o uso do solo, com parâmetros que estabeleçam padrões de construções, orientando as expansões urbanas.



Para uma melhor compreensão da importância do planejamento turístico como ferramenta integradora das políticas públicas, sugerimos a leitura da Cartilha da CNM “Entendendo o Turismo como um vetor para o desenvolvimento municipal”, disponível disponíveis na biblioteca da CNM no *link*: <<http://www.cnm.org.br/areastecnicas/principal/turismo>>.

## 2. O início – Conhecendo o Município sob a ótica do turismo, passo a passo

---

Como já comentado, o Plano Municipal de Turismo norteará as ações do processo de desenvolvimento do turismo no Município e deve ser construído coletivamente, estar em consonância com o plano diretor, outros planos municipais, ferramentas de gestão e considerar os planos de turismo estadual e federal.

Compreendemos também que o turismo, como qualquer outra atividade econômica, gera impactos tanto positivos quanto negativos, e cabe ao Município planejar para minimizar esses impactos e construir a atividade turística de forma sustentável.

Por ser o turismo uma atividade dinâmica, seus impactos são alterados constantemente, o que torna fundamental o monitoramento contínuo da atividade a partir do Plano de Turismo Municipal. Seja pela consequência da alteração das motivações que levam o turista a escolher determinado destino, seja pela alteração da receptividade do Município, ou por quaisquer alterações relacionadas com a economia, o meio ambiente, dentre outras, a atividade pode sofrer significativas mudanças que, caso não sejam acompanhadas, podem comprometer a efetividade das ações previstas no seu planejamento.



A chave do sucesso de um plano está na construção correta das fases que o compõem, na compreensão dos resultados, na estratégia de implantação e no monitoramento. É preciso divulgar as ações e incluir os municípios nas estratégias.

Segundo guia da Leader II (1996), produzido após seminário sobre turismo em Sierra de Gata (Estremadura, Espanha), para o estudo do mercado turístico e do desenvolvimento do turismo em uma determinada localidade alguns elementos são indispensáveis, como apresentamos a seguir.

A – Fatores naturais:

- situação geográfica e extensão do território;
- situação geológica e condições climáticas;
- planos de água (mar, rios, lagos etc.);
- paisagens, fauna e flora.

B – Fatores socioeconômicos:

- estrutura económica (importância dos diversos setores de atividade etc.);
- estrutura sociodemográfica (pirâmides etárias, saldo migratório, repartição socioprofissional etc.);
- estrutura político-administrativa.

C – Infraestruturas e serviços disponíveis:

- equipamentos (água, gás, eletricidade, tratamento de resíduos etc.);
- transportes (rede rodoviária, ferroviária, transportes coletivos etc.);
- serviços (comércios, serviços de saúde etc.).

D – Fatores culturais:

- história;
- tradições/produtos artesanais locais;
- configuração dos locais;
- monumentos e curiosidades;
- locais a visitar, visitas com guia;
- eventos, acontecimentos culturais etc.

E – Oferta – esporte e tempo livre:

- esportes náuticos, natação;
- aviação;
- equitação;
- passeios pedestres e cicloturismo;
- esportes de inverno;
- esporte com bolas (golfe, futebol, vôlei etc.);
- outras atividades desportivas e de lazer.

F – Oferta – saúde e curas:

- termalismo, curas, cuidados de saúde, condição física, desenvolvimento pessoal;
- terapias diversas etc.

G – Oferta – hospedagem:

- meios de hospedagem (tipos de alojamento);
- quantidade de leitos e capacidade.

H – Oferta – restaurantes, bares e similares:

- capacidade global;
- localização e tipo dos restaurantes;
- qualidade e preço.

I – Possibilidades de organização de conferências e seminários:

- centro(s) de congressos e de exposições;
- hotéis com salas para seminários e os respectivos equipamentos técnicos.

O guia cita ainda que, tendo por base a perspectiva de que o turismo pode ser um fator econômico importante para o desenvolvimento local apoiado no turismo, a análise da oferta deve também considerar outros elementos.

J – População local:

- Está sensibilizada para o turismo?
- O que espera do turismo?
- Qual será sua contribuição?
- Quem será o influenciador nessa população que empreenderá os primeiros projetos?
- Quem são os multiplicadores?

K – Organizações turísticas locais:

- Quais são as organizações ou entidades do turismo que existem localmente?
- Quais são as suas competências e que segmentos abrangem?
- De que orçamento dispõem?
- Quais são as possibilidades de cooperação com esses organismos?

L – Comercialização turística:

- Qual é a política seguida quanto à oferta e ao preço?
- Quais são os canais de distribuição utilizados?
- Quais são os instrumentos de comunicação utilizados (publicidade, relações públicas, vendas)?
- Quais são as estratégias de comercialização previstas?

M – Formação turística:

- Qual é o nível de qualificação das pessoas que trabalham no turismo?
- Quais são os *deficit* em matéria de formação?
- Quais são as possibilidades de formação profissional, inicial e contínua em nível local e regional?
- Quais são os programas de formação e capacitação considerados necessários mas que não existem localmente?

N – Cooperação entre operadores turísticos locais:

- Que cooperações existem em nível local (encontros regulares entre hoteleiros, adaptação das horas de abertura dos restaurantes etc.)?

De forma sistêmica, sugerimos adotar um passo a passo para a consecução do Plano Municipal de Turismo:

- Passo 1 – Inventário da Oferta Turística
- Passo 2 - Conhecer a demanda/turista
- Passo 3 – Entender a concorrência – Competitividade
- Passo 4 – Entender a atividade turística no Município – Potencialidades
- Passo 5 – Planejar o desenvolvimento do turismo
- Passo 6 – Estratégias de ação
- Passo 7 – Aprovação do Plano Municipal de Turismo
- Passo 8 – Implantação, operacionalização e execução
- Passo 9 – Monitorar e avaliar o plano

## **2.1 Passo 1 – Inventário da Oferta Turística**

É de fundamental importância para o sucesso do planejamento turístico que, na sua construção, as informações utilizadas sejam confiáveis e atuais para embasar as decisões dos gestores municipais sobre aquilo que se pretende para o Município como destino turístico.

Nesse sentido, para se desenvolver o turismo em um Município é imprescindível que o gestor tenha uma visão geral da realidade municipal, seja de bens, serviços e equipamentos do turismo, seja de infraestrutura de apoio ao turismo.

O Inventário da Oferta Turística é o instrumento para levantamento e registro da realidade do Município em relação ao turismo e contribui para que as decisões do gestor municipal sejam adequadas a essa realidade.

“O inventário consiste em levantar, identificar, registrar e divulgar os atrativos, serviços e equipamentos turísticos, as estruturas de apoio ao turismo, as instâncias de gestão e outras condições gerais que viabilizam a atividade turística, como base de informações para que se planeje e gerencie adequadamente o processo de desenvolvimento. O intuito é permitir que o Município faça um levantamento de sua infraestrutura e atrativos com a finalidade de reconhecer o que for passível de utilização para fins turísticos. Com isso, é possível embasar as ações de planejamento, gestão, promoção e incentivo à comercialização do turismo a partir da adoção de uma metodologia-padrão para inventariar a oferta turística no país.” (BRASIL, 2011)

Por sua natureza técnica, o inventário deve ser conduzido por profissionais de turismo que podem contar com equipe interdisciplinar e profissionais capacitados de outras áreas para aplicação e análise dos questionários.

O importante é que todos os envolvidos no processo estejam capacitados para esse fim e conheçam os instrumentos e a metodologia. Os pesquisadores devem ter a mesma compreensão e critérios para que possam compreender a realidade de cada lugar de forma igualitária. Além disso, é de fundamental importância que a população dos Municípios e localidades pesquisadas seja mobilizada e preparada para a ação.

De modo geral, os Municípios de grande e médio porte dispõem de recursos para execução do inventário, mesmo que eventualmente seja necessário captar recursos e estabelecer parcerias com a iniciativa privada e o terceiro setor.

Já os Municípios de menor porte comumente não dispõem de recursos para execução do inventário. Sugere-se, como alternativa, que busquem parcerias com universidades, cursos técnicos que tenham curso de turismo para aplicação do inventário de forma a trabalhar com a integração da região

turística, o que pode contribuir significativamente com a parte de aplicação técnica. Outra sugestão é que os Municípios circunvizinhos ou participantes de uma mesma região turística estruturem uma ação conjunta, um “pacote”, para o inventário, criando até um consórcio intermunicipal para esse fim. O Ministério do Turismo não dispõe mais de recursos para esse fim.

É importante que o gestor municipal entenda que os gastos do inventário vão além da contratação de técnicos, eles englobam diversos custos operacionais, tais como: recursos humanos e financeiros, recursos materiais, transporte (deslocamento e estada dos pesquisadores) e espaço de trabalho equipado (computadores e impressoras, fotocopiadoras, materiais de consumo etc.), alimentação, dentre outros.



Em 2006, o MTur publicou o Projeto Inventário da Oferta Turística e o sistema Invtur, que tinha por objetivo ser uma ferramenta de consulta que disponibilizava dados validados e confiáveis e de livre acesso para que todos pudessem conhecer a realidade do turismo dos Municípios envolvidos. Em 2011, foi lançada nova metodologia pelo MTur, inclusive prevendo apoio financeiro para que os inventários fossem realizados. Atualmente as ações desse projeto estão suspensas no MTur e não há previsão para serem retomadas.

A CNM reconhece a importância do Inventário da Oferta Turística como fator primordial para construção do Plano Municipal de Turismo e por isso orientamos que o Município busque inventariar suas potencialidades.

Nesse sentido, construímos, a partir do Projeto Inventário da Oferta Turística e do Invtur propostos pelo MTur e, ainda, do Programa de Municipalização do Turismo proposto pela Embratur, uma metodologia atualizada à realidade municipal, que apresentaremos a seguir.



Caso o gestor municipal opte pela contratação de empresa para execução do inventário, deve exigir que, no momento da entrega, além da versão impressa, seja entregue por meio eletrônico que permita alteração e exportação dos dados. É também importante que os equipamentos, serviços, pontos e atrativos turísticos sejam mapeados e entregues em arquivos georreferenciados. Essas ações facilitarão e diminuirão o custo para as atualizações do inventário.

### **2.1.1 Metodologia do inventário**

Sugerimos estruturar o inventário em três macrogrupos, organizados por afinidade de tema e, caso necessário, adaptar à realidade de cada Município.

Para tanto, orientamos que os formulários para aplicação do inventário sejam construídos abordando os seguintes tópicos:

- Grupo A – Enxergar a realidade municipal em relação ao turismo – Panorama Municipal e Infraestrutura de Apoio ao Turismo (Modelo de formulário tipo A);
- Grupo B – Conhecer os serviços disponíveis para o turismo – Serviços e Equipamentos Turísticos (Modelo de formulário tipo B);
- Grupo C – Conhecer o que existe no Município capaz de atrair o turista – Atrativos Turísticos (Modelo de formulário tipo C).

É importante salientar que em determinados questionários podem existir subgrupos. Nesses casos, deve ser preenchido um questionário para cada subgrupo.

### **2.1.2 Grupo A – Enxergar a realidade municipal em relação ao turismo**

Para correta construção do Plano Municipal de Turismo é de fundamental importância que o gestor municipal responsável pela ação tenha informações confiáveis e recentes para estabelecer estratégias direcionadas à realidade local.

Compreender o que o Município tem disponível e o que irá compor e suprir a atividade turística possibilitará ao gestor o desenvolvimento de estratégias, inclusive de necessidades futuras de investimentos, tendo por base o atual contexto situacional do Município.

A partir da compreensão de que o turista não só se utiliza do bem ou atrativo turístico, o gestor deve considerar que durante a sua estadia o turista será um habitante a mais, que utilizará o hospital, a água, a energia e toda a gama os serviços públicos.

O levantamento de informações complementares é tão importante quanto o levantamento de atrativos turísticos.

Para construção dos formulários de pesquisa, sugerimos que sejam considerados os tópicos a seguir com o objetivo de mapear o panorama municipal e a infraestrutura de apoio ao turismo, tais como: informações gerais, instalações e serviços públicos e privados existentes no Município que são de uso da população e visitantes.

#### **Tópicos sugeridos para a construção dos formulários do Grupo A: “Panorama Municipal e Infraestrutura de Apoio ao Turismo”**

- A.1. Informações básicas do Município
- A.2. Caracterização do Município
- A.3. Acessos ao Município
  - A.3.1. Rodoviário
  - A.3.2. Ferroviário
  - A.3.4. Aquaviário

- A.3.5. Aeroviário
- A.4. Acessos ao Município – Equipamentos
  - A.4.1. Rodoviárias / Estações Rodoviárias
  - A.4.2. Aeroportos
  - A.4.3. Ferrovias
  - A.4.4. Heliportos
- A.5. Sistema de comunicação
- A.6. Sistema de segurança
- A.7. Sistema de saúde
- A.8. Sistema educacional
- A.9. Outros serviços e equipamentos de apoio
  - A.9.1. Compras especiais (Feira/mercado, Galeria/rua comercial, *Shopping*, Plantas/flores/frutas, Antiquário, Cantina/cave, Bodega/alambique, Outras)
  - A.9.2. Comércio turístico (Loja de artesanato/*souvenir*, Loja de artigos fotográficos, Antiquário/galeria de arte, Locadoras de Imóveis para Temporada, Outros)
  - A.9.3. Serviços bancários (Agência/posto bancário e Casa de Câmbio)
  - A.9.4. Serviços mecânicos (Automóvel, Motocicleta, Ônibus/caminhão, Embarcações náuticas, Outros)
  - A.9.5. Representações diplomáticas (Embaixada, Consulado, Outras)

### **2.1.3 Grupo B – Conhecer os serviços disponíveis para o turismo**

Esse grupo engloba toda a cadeia produtiva do turismo, composta por empresas, prestadores de serviços, gestores municipais, pessoas capacitadas para exercer a atividade turística, dentre muitos outros atores. Essa engrenagem tem um papel fundamental. Se funciona bem e dentro da expectativa do

turista, é um fator agregador, motiva outros deslocamentos e gera mídia espontânea. Se funciona mal, gera impeditivos e até fere a imagem do destino turístico como um todo. Os atores que compõem esse grupo dão condições para que o Município possa receber o turista ou visitante: são os serviços e equipamentos turísticos.

### **Sugestão para construção dos formulários de pesquisa do Grupo B: “Serviços e Equipamentos Turísticos”**

B.1. Serviços e Equipamentos de Hospedagem (Hotel, Hotel histórico, Hotel fazenda, *Resort*, Pousada, *Flat/apart-hotel*, Cama e café, Albergue, Alojamento de floresta, Pensão, Motel, Colônia de férias, Estalagem/hospedaria, Alojamento coletivo, Hospedagem conventual (mosteiro/seminário/convento), Hospedagem familiar, Hotel de trânsito, *Spa*, Outros)

B.2. Serviços e Equipamentos de Alimentos e Bebidas (Restaurante, Bar, Lanchonete, Cafeteria, Quiosque, Barraca de praia, Sorveteria, Confeitaria/padaria, Outros)

B.3. Serviços e Equipamentos de Agenciamento de Viagens e Operações Turísticas (Agência de viagem, Operadora de turismo, Agência de receptivo, Agência consolidadora)

B.4. Serviços e Equipamentos de Transporte Turístico (Transportadora turística e similares, Locadoras de veículos, Outros tipos de transporte)

B.5. Serviços e Equipamentos para Eventos

B.5.1. Espaços para Eventos (Centro de convenções e feiras, parque/pavilhão/centro de exposições, Auditório/salão para reuniões, Outros)

B.5.2. Serviços para Eventos (Organizadora, Promotora, Outros serviços)

B.6. Serviços e Equipamentos para Lazer

B.6.1. Parques (Aquático, Temático, Diversões, Outros)

B.6.2. Espaços livres e áreas verdes (Praça, Jardim, Parque, Mirante, Largo, Outros)

B.6.3. Instalações esportivas (Estádio, Ginásio, Quadra, Campo de golfe, Campo de futebol, Campo de *paintball*, Autódromo, Kartódromo, Velódromo, Hipódromo, Pista de equitação, Pista de boliche, Pista de patinação, Pista de *skate*, Rampa para voo livre, Piscina, Outras)

B.6.4. Espaços de diversão e cultura (Boate/discoteca, Casa de espetáculos/*shows*, Casa de dança, Cinema, Clube social, Centro de tradições, Outros)

B.6.5. Outros espaços de recreação (Pesque e pague, Pesque e solte, Colha e pague, Sítios/chácaras de lazer, Outros)

B.7. Outros Serviços e Equipamentos Turísticos

B.7.1. Informações turísticas (Posto, Centro de atendimento, Central, Outros)

B.7.2. Entidades associativas e similares

B.7.3. Guiamento e condução turística (Guia de turismo, Monitor, Condutor, Outros)

#### **2.1.4 Grupo C – Conhecer o que existe no Município capaz de atrair o turista**

É o levantamento dos atrativos turísticos capazes de motivar o fluxo turístico. As motivações que levam o indivíduo a sair do seu local de residência para conhecer e vivenciar outras experiências são muitas e de diferentes naturezas.



**Lembrando:** um atrativo turístico é composto de “locais, objetos, equipamentos, pessoas, fenômenos, eventos ou manifestações capazes de motivar o deslocamento de pessoas para conhecê-los. Os atrativos turísticos podem ser naturais; culturais; atividades econômicas; eventos programados” (BRASIL, 2007a).

O atrativo “é o elemento que desencadeia o processo turístico” (VALLS, 2006), ou seja, a matéria-prima do turismo sem a qual um país ou uma região não poderiam empreender o desenvolvimento turístico (BOULLÓN, 1983).

É fundamental que o gestor municipal entenda a dinâmica da atividade turística no seu Município para construir o Plano Municipal de Turismo. É a partir do conhecimento dos atrativos que o turismo será segmentado e serão definidos, no momento da execução do plano, quais os segmentos mais importantes a serem trabalhados naquele momento e quais segmentos devem ser deixados para um momento seguinte.

### **Sugestão para construção dos formulários de pesquisa para o grupo C: “Atrativos Turísticos”**

#### **C.1. Atrativos Naturais**

C.1.1. Relevo continental (Montanha, Serra, Monte/morro/colina, Pico/cume, Chapada, Tabuleiro, Patamar, Matacão, Vale, Planalto, Planície, Depressão, Outros)

C.1.2. Zona Costeira (Restinga, Duna, Barreira, Praia, Mangue, Estuário, Falésia, Baía/enseada/saco, Península/cabo/ponta, Recife/atol, Ilha, Arquipélago, Barra, Outros)

C.1.3. Relevo Cárstico (Caverna, Gruta, Furna)

C.1.4. Hidrografia e Queda d'água (Rio, Riacho, Córrego, Arroio, Lago/lagoa/laguna, Alagado, Fonte, Catarata, Cachoeira, Salto, Cascata, Corredeira, Outras)

C.1.5. Unidades de conservação e similares (Área de proteção ambiental, Área de relevante interesse ecológico, Estação ecológica, Floresta, Monumento natural, Parque, Refúgio de vida silvestre, Reserva biológica, Reserva extrativista, Reserva de desenvolvimento sustentável, Reserva de fauna, Reserva particular do patrimônio natural, Zoológico, Jardim botânico, Outras)

## C.2. Atrativos Culturais

C.2.1. Conjuntos arquitetônicos (Urbano, Rural, Industrial, Ferroviário, Outros), Sítios arqueológicos (Lítico, Cerâmico, Lítico-cerâmico, Estrutura de pedra, Estrutura de terra, Arte rupestre, Sambaqui, Outros), Sítios paleontológicos (Floresta fóssil, Restos fósseis ou em processo de fossilização, Moldes, rastros, pegadas, Outros), Parques históricos (Arqueológico, Geoparque, Histórico, Outros)

C.2.2. Comunidades tradicionais (Quilombola, Indígena, Ribeirinha, De imigração, Extrativista, Outras), Itinerários culturais (Histórico, Religioso/espiritual, Relacionado a lendas/mitos/narrativas associadas, Relacionado a fatos históricos, Outros)

C.2.3. Lugares de manifestações de fé (Romaria e procissão, Culto, Encontro para manifestação de fé, Referencial para mitos e narrativas de fé, Visitação de cunho religioso, Outros), Lugares de referências à memória (Acontecimento histórico, Referencial para narrativa mítica, Ritual e celebração, Outros), Feiras/mercados de caráter cultural

C.2.4. Arquitetura civil (Casa/casarão/sobrado/solar, Casa de comércio, Educandário/colégio/escola, Liceu, Universidade, Coreto, Palácio/palacete, Chalé, Chafariz/fonte/bica, Hospital, Orfanato/creche, Asilo, Quinta, Outras), Arquitetura oficial (Casa de câmara e cadeia, Paço municipal, Cadeia, Casa de intendência, Casa de fundição, Casa de alfândega, Fórum/tribunal, Residência oficial, Sede do Poder Executivo/Legislativo/Judiciário, Outras), Arquitetura militar (Bateria, Baluarte, Bastião, Fortim, Forte, Fortaleza, Quartel, Colégio, Vila militar, Outras), Arquitetura Sacra (Igreja, Basílica, Catedral, Sé, Santuário, Capela, Ermida, Abadia, Oratório, Casa paroquial, Casa capitular, Casa da providência, Palácio arquiepiscopal, Mosteiro, Seminário, Convento, Outras), Arquitetura industrial/agrícola, Arquitetura funerária, Marcos históricos.

C.2.5. Bens integrados à edificação (Bens integrados à paisagem ou ao espaço urbano, Outras), Outras Edificações (Ruínas, Museu/memorial, Biblioteca, Centros culturais/casas de cultura/galerias, Teatros/anfiteatros, Cineclubes)

C.2.6. Gastronomia típica e preparação de alimentos (Receitas típicas e tradicionais, Técnicas de produção e processamento de alimentos, Outras), Artesanato/trabalhos manuais (Cerâmica, Escultura, Bordado, Cestaria, Mosaico, Tricô/crochê, Entalhe, Renda, Fotografia, Tecelagem, Papel machê, Macramê, Plumária, Bijuteria, Dobradura, Marcenaria/marchetaria, Gravura, Pátina e texturização, Cartonagem, Pintura, *Découpage*, Topiaria/arranjos florais, Outros), Atividades tradicionais de trabalho (Agricultor, Pescador, Seringueiro, Garimpeiro, Quebrador de Coco, Fotógrafo lambe-lambe, Carpinteiro, Peão, outras)

C.2.7. Formas de expressão (Música, Dança, Literária/oral, Cênica/performática, Outras)

C.2.8. Personalidades

C.3. Atividades Econômicas

C.3.1. Extrativista (Mineral, Vegetal, Animal), Agropecuária (Agricultura, Pecuária, Aquicultura, Silvicultura, Outras), Comercial (Atacadista, Varejista), Industrial (Petrolífera, Automobilística, Têxtil, Alimentícia, Coureira, Joalheira, Madeireira, Ceramista, outras), Tecnológica

#### C.4. Realizações Técnicas e Científicas

C.4.1. Parque tecnológico, Centro de pesquisa, Usinas e outras estruturas de geração de energia, Planetário, Aquário, Viveiro e Outras

#### C.5. Eventos Programados

C.5.1. Feiras/exposições, Congressos, Convenções, Festivais/*shows*, Seminários, Oficinas/*workshops*, Competições, Desfiles/passeatas, Encontros temáticos, Festas/celebrações (Religiosa/manifestação de fé, Popular/folclórica, Referente ao trabalho ou ciclo produtivo, Festa cívica, Outras) e Outros



Os formulários já construídos para aplicação se encontram disponíveis na biblioteca da CNM no *link*: <<http://www.cnm.org.br/areastecnicas/principal/turismo>>.

## 2.2 Passo 2 – Conhecer a demanda/turista

Esse é o momento em que o gestor municipal conhece a demanda (de turistas ou visitantes), seus hábitos, costumes, onde se hospedam, a quantidade de turistas (fluxo turístico) e quais produtos turísticos consumiram.

O estudo e a coleta de dados sobre a demanda tem como objetivo desenhar o perfil do turista e visitante em períodos definidos (temporadas).

Esse conhecimento deve permitir a resposta a algumas perguntas sobre o fluxo turístico para aquela região, território ou atrativo.

- Qual é o volume do fluxo turístico? Quantos turistas ou visitantes?
- Que produtos turísticos consumiram?
- Quais segmentos foram os mais procurados?
- Qual a duração da estada?
- Onde ficaram hospedados?
- Qual o valor do gasto médio por pessoa?
- De onde vieram?
- Que tipo de transporte usaram?
- O que mais os atraiu?

Essa pesquisa deve ser aplicada diretamente ao turista/viajante e pode ser feita por amostragem, respeitando-se em especial o fluxo turístico e o tamanho do Município.

Os principais pontos de coleta de informações para aplicação dos formulários sobre a demanda turística são:

- rodoviárias, portos, estações ferroviárias e aeroportos;
- meios de hospedagem;
- bares e restaurantes;
- locais de grande fluxo turístico e pontos turísticos.

A escolha dos pontos de coleta deverá ser adequada à realidade de cada Município.



O gestor municipal pode encontrar algumas dificuldades para coletar dados específicos do Município ou região visto que geralmente estes são inexistentes. Sugerimos que o Município estabeleça parcerias com os equipamentos turísticos (meios de hospedagem, restaurantes, parques etc.), que podem ajudar na aplicação da pesquisa, e com isso economize recursos. A ação pode também ser proposta às entidades membros do Conselho Municipal de Turismo.

Para a construção dos questionários de análise da demanda, sugerimos que sejam abordados os seguintes tópicos, entre outros:

- dados estatísticos (idade, sexo, nível de escolaridade, profissão, rendimentos, local de residência habitual);
- duração da viagem;
- motivo da viagem;
- tipo de viagem (acompanhado/não acompanhado);
- tipo de meio de transporte;
- tipo de hospedagem;
- motivações, aspirações, grau de satisfação;
- atividades realizadas durante a viagem;
- organização da viagem (compra da viagem, escolha do local, roteiros);
- gastos durante a viagem;
- frequência das férias no passado e planos de férias futuras;
- serviços turísticos utilizados;
- atrativos visitados.

Essas informações permitirão identificar as temporadas (baixa e alta), principais motivações, níveis e perfis socioeconômicos, atendimento a expectativas em relação aos serviços turísticos, gastos durante a viagem, dentre outros, dos turistas e visitantes.

### **2.3 Passo 3 – Entender a concorrência – Competitividade**

Competitividade é a capacidade crescente de gerar negócios nas atividades econômicas relacionadas com o setor de turismo, de forma sustentável, proporcionando ao turista uma experiência positiva. (FGV/MTur)

É preciso que o Município se situe no mercado do turismo. Ao conhecer o seu produto turístico e entender a relação entre o Município e a concorrência, o gestor municipal poderá direcionar seus esforços ao mercado mais favorável naquele momento e definir estratégias futuras.

O turismo de forma geral vem mudando. Agora não consideramos o turismo só no espaço territorial do Município ou região: a tendência é considerá-lo como uma jornada que começa desde a motivação inicial para escolha da viagem, passando pela compra e pela experiência e vivência em si na localidade e seguindo até a pós-viagem ou pós-turismo. O comportamento do consumidor, do turista, é que determina essa mudança. O turista hoje escolhe seu destino, de forma virtual, escrutinando cada faceta, oferta ou serviço do destino escolhido. Com isso, a motivação de viagem e as expectativas geradas por essa pesquisa determinam a compra ou troca do destino.

Entender a motivação do turista, o que o levou a escolher determinado destino em detrimento de outro pode ser o diferencial que vai alavancar o turismo no Município.

Mas como tornar meu Município competitivo?

A partir do momento que o Município entende o seu papel no ambiente turístico da região, determina e conhece seu potencial, pode estabelecer sua política para gestão do turismo.

É importante que o gestor municipal avalie as dimensões de competi-

tividade e compare a sua oferta de produtos ou atrativos turísticos em diversos âmbitos.

- Qual o papel do Município em relação ao Brasil – não capitais?
- Qual o papel do Município em relação ao Estado – sem a capital?
- Qual o papel do Município em relação à região turística?
- Qual o papel do Município em relação aos Municípios limítrofes ou circunvizinhos?

Perceber seu papel e identificar as potencialidades vai nortear as decisões, principalmente no momento de estabelecer diferenciais para competitividade.

É importante ressaltar que ser competitivo não é trabalhar sozinho. Em um ambiente regionalizado, deve-se buscar parcerias e criar estratégias conjuntas para o desenvolvimento do território.

Lembre-se que o turista é motivado a viajar por diversos fatores. Todos os dias surgem novas motivações e por isso os turistas buscam roteiros turísticos diferenciados, adequados às suas necessidades e que não necessariamente sejam no mesmo local.

Por isso, pode ser difícil definir quem são os concorrentes. Para isso, pode-se considerar diversos fatores, tais como: similaridade da oferta, similaridade do segmento, proximidade ou região circunvizinha, dentre outros.

A análise da concorrência vai permitir que o gestor municipal responda às questões a seguir e a partir disso estruture os diferenciais de competitividade.

- Quais são os principais Municípios/territórios concorrentes?
- Que produtos e quais os diferenciais ofertados ao mercado turístico?
- Quais são os seus pontos fracos e os seus pontos fortes?
- Como explorar utilmente as informações recolhidas sobre a concorrência?

Não é o objetivo dessa análise o incentivo a rivalidades, mas permitir que o Município entenda seu papel e posição no mercado e estabeleça estratégias de competitividade.



Associe-se a outros Municípios e crie roteiros integrados que complementem ou agreguem valor a sua oferta turística. Essa estratégia será um diferencial competitivo que possibilita o aumento do fluxo turístico e amplia a geração de oportunidades.

## **2.4 Passo 4 – Entender a atividade turística no Município – Potencialidades**

### **2.4.1 Diagnóstico**

O diagnóstico é a análise dos dados e informações coletadas pelo Inventário da Oferta Turística com o objetivo de identificar os pontos fortes e fracos do Município, bem como ameaças, oportunidades, potencial, diferenciais e segmentos, dentre outros.

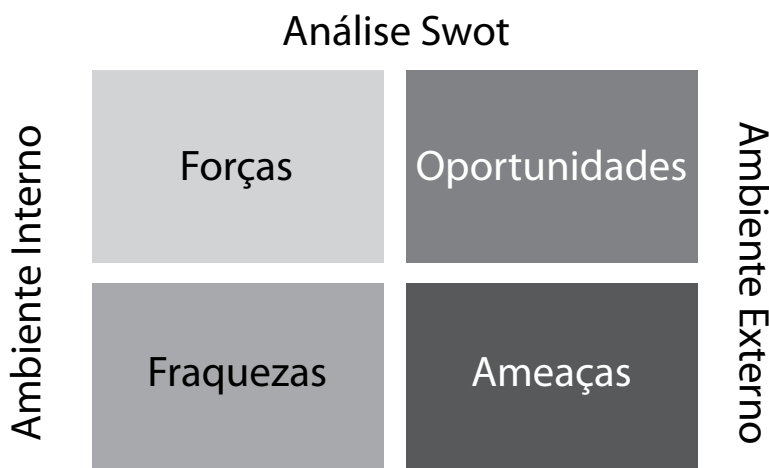
### **2.4.2 Metodologia do diagnóstico**

Nesse momento, podem ser utilizadas diversas ferramentas de planejamento para analisar o cenário ou ambiente. Uma delas é a análise SWOT (em português: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Trata-se de uma ferramenta simples, e por isso o exemplo, mas podem ser utilizadas outras, adequadas a diversos cenários ou instituições e que ajudarão o(a) gestor(a) municipal a identificar o papel do Município no panorama pesquisado e os principais fatores internos a serem trabalhados, bem como os pontos externos que demandam atenção.

Esse método orienta que a análise do ambiente interno, nesse caso o Município, determinará a identificação das forças e fraquezas, e a análise do ambiente externo, nesse caso a demanda e concorrência (dentre outros), determinará a identificação das oportunidades e ameaças.

É importante destacar que todos os elementos devem ser considerados para uma correta análise, não só os elementos pertencentes à atividade turística.

### Modelo de Matriz SWOT



Fonte: <<http://blog.iset.com.br>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

Adequando a matriz ao estudo e planejamento do turismo no Município, é importante considerar os aspectos a seguir.

**a) Ambiente Interno:** Município pode controlar e intervir.

- **Forças:** o que o Município pode oferecer ao turista e que representa um diferencial perante a concorrência, que pode ser: atrativo turístico, serviço turístico, experiência diferenciada, serviço público municipal (saúde, segurança etc.).
- **Fraquezas:** ao contrário das forças, as fraquezas no Município são aqueles elementos que podem comprometer a imagem e que o des-

favorecem perante a concorrência. Como exemplo: falta de segurança, dificuldade de acesso ao Município, atrativos turísticos deprecados, população reticente, prestadores de serviços turísticos sem capacitação, dificuldade de hospedagem etc.

**b) Ambiente Externo:** elementos sobre os quais o Município não tem controle, mas que são importantes para definição das estratégias municipais. Por exemplo: concorrência, clima, desastres, crises, preferência dos turistas e visitantes, tendências e modismos, eventos mundiais (mundiais, nacionais ou estaduais) etc.

- **Oportunidades:** identificar as oportunidades não é uma tarefa fácil. Para isso, é necessário que o gestor acompanhe constantemente e esteja atualizado com os cenários e os ambientes que favorecem o Município. Por exemplo, um grande evento mundial realizado no Brasil, como as Olimpíadas em 2016, é uma oportunidade de incremento do turismo nos Municípios que receberam os jogos.
- **Ameaças:** são todos os fatores que podem criar um cenário desfavorável para o Município. Vamos continuar com o exemplo das Olimpíadas: se no período em que elas foram realizadas no Brasil um determinado Município estivesse em estado de calamidade pública, certamente o turismo neste Município seria prejudicado.



Para adequar a análise SWOT para o seu Município, o gestor municipal deve compreender como as forças identificadas no Município podem defendê-lo das ameaças e como é possível aproveitar e potencializar as oportunidades; e ainda como evitar que as fraquezas identificadas incitem as ameaças, prejudicando as

oportunidades. É importante lembrar que a Matriz SWOT deve ser atualizada constantemente, pois os fatores analisados mudam rapidamente.

Segundo o *site* Agendor (PAULILLO, [2018]), para construção da Matriz SWOT é necessária uma análise passo a passo do cenário estudado.

1. Defina suas forças.
2. Determine suas fraquezas.
3. Liste as oportunidades.
4. Enumere as ameaças.
5. Organize as informações.
6. Faça as correlações entre os fatores da matriz e determine:
  - Forças podem potencializar quais oportunidades.
  - Forças podem combater quais ameaças.
  - Fraquezas podem prejudicar quais oportunidades.
  - Fraquezas podem potencializar quais ameaças.



É importante salientar que as informações devem ser organizadas e agrupadas por perspectivas ou temáticas comuns ou similares de análise que serão coletadas ou percebidas no momento do estudo dos formulários da oferta. Essas perspectivas se baseiam nos assuntos que mais se destacaram na pesquisa, na impressão do pesquisador ou ainda nas sugestões dos entrevistados.

No momento da construção dos formulários do Inventário da Oferta Turística, é importante que os pesquisadores sejam orientados a anotarem suas impressões para compor os questionários, para que dessa forma sejam norteados os apontamentos e identificadas as perspectivas necessárias à análise.

Sugerimos que o gestor fique atento aos seguintes temas que são recorrentes nas pesquisas:

- sensibilização e conscientização para o turismo;
- equipamentos e serviços turísticos;
- atrativos turísticos;
- infraestrutura, transportes, acessos;
- marketing e comercialização;
- planejamento e organização;
- qualificação profissional.

A comparação dos resultados das análises da oferta, da procura, da concorrência e das tendências permite identificar forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que nortearão o planejamento do turismo no Município.

## **2.5 Passo 5 – Planejar o desenvolvimento do turismo**

### ***2.5.1 Prognóstico***

Como já foi abordado, o diagnóstico é o estudo detalhado do cenário municipal, que considera ambientes, perspectivas, tempo, dentre outros fatores, que impactam o desenvolvimento do turismo em determinado Município. O prognóstico subsidia as estratégias para o planejamento do turismo, inclusive prevendo possíveis cenários, e é elaborado a partir do diagnóstico, portanto, enxerga a realidade municipal à luz do panorama atual e projeta ações futuras.

O prognóstico se utiliza das informações colhidas no diagnóstico, que são agrupadas por similaridade:

- dados quantitativos – são os números do turismo do Município (número de turistas, receita gerada pelo turismo, quantidade de meios de hospedagens e leitos etc.);

- dados qualitativos – não podem ser quantificados e sim percebidos, referem-se às análises das forças/oportunidades/fraquezas/ameaças (motivações, satisfação do turista, qualidade de serviços turísticos, mercados emissores etc.).

É importante salientar que o prognóstico deve prever prazo e projetar metas de curto, médio e longo prazos a partir das perspectivas analisadas. O sucesso do prognóstico dependerá do volume e qualidade das informações mapeadas.

O envolvimento de uma equipe multidisciplinar e a participação da sociedade civil no processo de construção do prognóstico são fundamentais.



Como os cenários, o prognóstico também muda, então deve ser constantemente adequado e prever a evolução do destino turístico.

## **2.6 Passo 6 – Estratégias de ação**

### **2.6.1 Objetivos e metas**

Nesse momento o gestor municipal deve identificar quais os objetivos e metas que aproximarão o Município da realidade desejada.

Segundo Rose (2002), quando os objetivos são quantificados ou se estabelece um determinado período de tempo para que sejam alcançados, eles se transformam em metas.

No caso do turismo podemos exemplificar alguns objetivos e metas mais buscados.

| <b>Objetivos</b>                                                | <b>Metas</b>                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Geração de emprego e aumento de renda da população.             | Geração de 5.000 novos postos de trabalho no primeiro ano de execução do plano.                                                                                                                                                                 |
| Melhoria da qualidade de vida na localidade.                    | Implantação de 2 UPAs nos pontos turísticos para atendimento aos turistas e à população em um prazo de 6 meses.                                                                                                                                 |
| Atração ou aumento do fluxo turístico.                          | Geração e aumento de fluxo turístico (5.000 turistas/mês) em um período de 2 anos com a criação de 1 evento anual de caráter nacional.<br><br>Divulgação do Município em pelo menos 3 principais núcleos emissores durante os 2 primeiros anos. |
| Atração de investimentos.                                       | Participação em 2 feiras de turismo nacionais durante o primeiro ano de execução do plano para buscar investidores externos e parcerias.                                                                                                        |
| Organização e incremento da oferta turística.                   | Criação de 2 roteiros turísticos ecológicos integrados no prazo de 10 meses.                                                                                                                                                                    |
| Melhoria do atendimento e da prestação dos serviços turísticos. | Criação de 1 Centro de Atendimento ao Turista em um prazo de 1 ano e 4 meses.<br><br>Capacitação de 500 profissionais da área de turismo com cursos de atendimento ao cliente, em um prazo de 2 anos.                                           |

## **2.6.2 Proposições de atuação – Planos/programas/projetos**

O planejamento é um processo que tem como objetivo a elaboração de planos, programas e projetos de desenvolvimento turístico e tem por base os dados levantados no inventário e analisados no prognóstico.

De uma forma ampla, o sucesso do planejamento está na compreensão do cenário atual e no desenho do cenário futuro. Para ajudar no processo, sugerimos estruturar as pesquisas em sete perguntas.

| <b>Perguntas básicas do planejamento</b> |                                                                                                             |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O QUÊ?                                   | Define o objeto do planejamento.                                                                            |
| POR QUÊ?                                 | Define os objetivos, as justificativas.                                                                     |
| QUEM?                                    | Define os agentes e os destinatários do planejamento.                                                       |
| COMO?                                    | Define a metodologia de fazer, os meios para alcançar os objetivos.                                         |
| ONDE?                                    | Define o local.                                                                                             |
| QUANDO?                                  | Estabelece o cronograma das atividades necessárias para atingir os objetivos estabelecidos.                 |
| QUANTO?                                  | Dimensiona os recursos humanos, materiais e financeiros necessários para atingir os objetivos determinados. |

Fonte: Adaptado de Ignarra (2003).

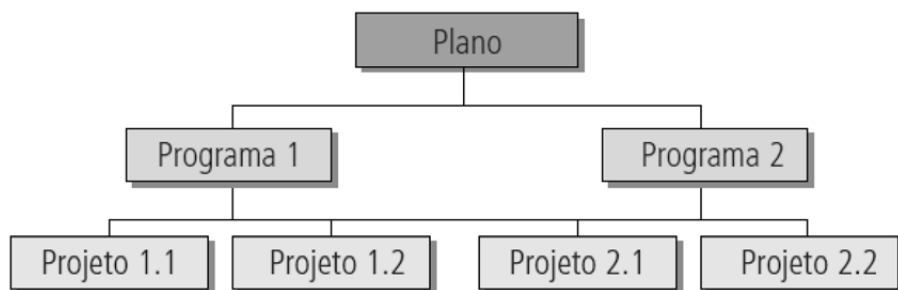
O foco do planejamento é a modificação ou adequação do cenário para atingir o resultado esperado. O cenário pode ser uma cidade, uma atividade ou um projeto específico.

Quando se responde às perguntas propostas no quadro anterior, podem ser gerados os documentos do planejamento: planos, programas ou projetos. O que os difere é o grau de detalhamento e abrangência. De forma resumida podemos dizer que:

- **plano** – documento mais abrangente, menos complexo e detalhado, proporciona uma visão geral do que foi pensado e estudado e ajuda a identificar melhor os objetivos, bem como ajustar os meios aos fins. O plano pode conter vários programas, como programa de *marketing*, programa de capacitação, programa de estruturação dos atrativos etc.;
- **programa** – é o detalhamento do plano, no qual são aprofundados e setorizados os objetivos gerais. Cada programa é composto por um conjunto de projetos;
- **projeto** – sempre ligado a um projeto, sistematiza a ação, estabelece prazos, define serviços, necessidades e técnicas com o objetivo de atender aos resultados predefinidos no plano. É o passo a passo do que será executado. Para sua consecução, pode prever ações de captação de recursos financeiros e/ou técnicos e o incentivo ao empreendedorismo local para suprir necessidades da oferta turística.

Por exemplo, o Plano Municipal de Turismo prevê o desenvolvimento do turismo no Município por meio do programa de desenvolvimento de roteiros ecológicos integrados. Para o sucesso da implantação do programa, são necessárias algumas medidas: capacitação de guias locais, construção de ciclovia e acesso aos pontos turísticos (esses são os projetos). Para tanto é necessária a captação de recursos para infraestrutura e obras e capacitação da população, além o incentivo à implantação de pousadas ou a oferta de leitos pela população via ferramentas da internet.

## Representação dos documentos do planejamento



Fonte: Ignarra (2003, p. 83).

Como já vimos anteriormente, o planejamento do turismo é uma construção compartilhada entre o poder público (federal, estadual e municipal) e a sociedade civil (entidades representativas do mercado turístico local, universidades/cursos técnicos, comunidade, dentre outros) e prevê os impactos positivos e negativos gerados pela atividade turística.

A competência do Município no processo de planejamento é instituir legislação adequada, estabelecer ações necessárias para prover o desenvolvimento da infraestrutura básica e capacitação adequada que proporcionarão o bem-estar da população local e dos turistas e promover o Município como destino turístico. O Município planeja o turismo com foco no bem-estar social e no desenvolvimento econômico. Cabe à iniciativa privada o empreendedorismo que fomentará a oferta de bens e serviços turísticos e que pode ser incentivado e até captado pelo poder público local.

Segundo Ruschmann (2001), os principais objetivos do poder público quando se inicia o processo de planejamento são:

- a) definir políticas e processos de implementação de equipamentos e atividades e seus respectivos prazos;
- b) prover os incentivos necessários para estimular a implantação de equipamentos e serviços turísticos, tanto para empresas públicas como para privadas;

- c)** maximizar os benefícios socioeconômicos e minimizar os custos (tanto os de investimentos como os de operação), visando ao bem-estar da comunidade receptora e à rentabilidade dos empreendimentos do setor;
- d)** minimizar a degradação dos locais e recursos sobre os quais o turismo se estrutura e proteger aqueles que são únicos;
- e)** capacitar os vários serviços públicos para a atividade turística, a fim de que se organizem e correspondam favoravelmente quando solicitados;
- f)** garantir a introdução e o cumprimento dos padrões reguladores exigidos da iniciativa privada;
- g)** garantir que a imagem da destinação se relacione com a proteção ambiental e a qualidade dos serviços prestados.

Tendo em vista que o planejamento turístico envolve mudanças e adequações em todo o território municipal, pode ser pensado em dimensões de espaço natural, espaço artificial (urbano) e espaço turístico, com a construção de diferentes cenários a partir da vocação turística do Município.

Segundo Boullón (2002), o espaço natural, também chamado de espaço natural adaptado (ou rural), é o espaço onde predominam as espécies do reino vegetal, animal, mineral, sob as condições que o homem lhes estabeleceu. Já em relação ao espaço urbano, ele também é denominado de espaço artificial, aquele onde predomina todo tipo de artefato construído pelo homem, tendo como expressão máxima a cidade.

O espaço turístico engloba o território onde estão os atrativos turísticos, sejam naturais ou artificiais.

É importante compreender que o espaço turístico não está desvinculado ou desagregado dos “outros” espaços, aliás, para o sucesso do plano é importante que todos os espaços sejam considerados individual e conjuntamente.



**Lembre-se!**

O gestor municipal deve ter a consciência de que cada Município turístico tem suas especificidades, então a metodologia do planejamento deve ser adequada à realidade de cada destino.

## **2.7 Passo 7 – Aprovação do Plano Municipal de Turismo**

Por ser uma construção coletiva que envolve e impacta toda a comunidade, o gestor municipal deve aprovar o Plano Municipal de Turismo no Conselho Municipal de Turismo, na Câmara de Vereadores e também buscar o apoio da sociedade.

O plano deve ser amplamente divulgado e apresentado em reuniões temáticas e audiências públicas para possíveis adequações, antes de ser levado para apreciação do Conselho Municipal de Turismo e da Câmara de Vereadores, para posteriormente ser publicado.

Todo o processo deve ser registrado, inclusive por meio de atas de reunião.

## **2.8 Passo 8 – Implantação, operacionalização e execução**

Esse é o momento da implantação do Plano Municipal de Desenvolvimento Turístico. É a hora de executar e operacionalizar os programas e projetos desenhados e dar andamento às ações na prática.

Por ser uma etapa que exige dedicação da equipe responsável pelo turismo no Município, é considerada como a parte mais importante e uma das mais complicadas do planejamento.

É o momento de colocar a “mão na massa” para o cumprimento dos prazos estabelecidos no plano. Comumente vemos todo o processo ser per-

dido pela falta de compreensão do gestor municipal, que acredita que a redação do plano já é suficiente; muitas vezes nos deparamos com planos não colocados em prática e engavetados.

Lembramos que a execução do plano envolve diversos atores – o poder público municipal, a comunidade e a iniciativa privada, e seus cotidianos serão influenciados pelo desenvolvimento do turismo.

O Plano Municipal de Turismo é uma construção coletiva e deve estar alinhado com as realidades: municipal, estadual, regional e federal. Por isso sua implantação deve ter prazos possíveis de ajuste e adequação às possíveis mudanças de cenário.



Para o sucesso da implantação do plano é necessário que o gestor responsável coordene as ações e desenvolva as estratégias de forma transparente e participativa e as valide com o Conselho Municipal de Turismo. O conselho é parceiro estratégico, e o gestor deve buscar essa integração e apoio, pois envolve e representa toda a cadeia produtiva do turismo.

### ***2.8.1 Como financiar o Plano Municipal de Turismo?***

A maior parte das ações previstas no plano demandam, além dos recursos locais, captações e articulações externas, fora do cenário municipal, como a captação de investimentos públicos federais ou estaduais e parcerias público-privadas, necessários especialmente para organização e estruturação da atividade turística no Município.

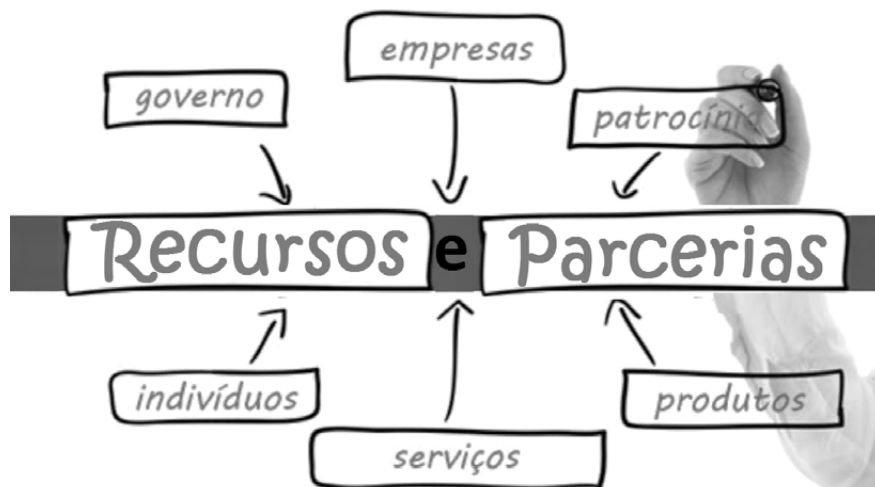
Esse é também o momento de garantir os recursos financeiros para consecução do plano. Lembre-se que sem dinheiro as ações não avançarão.

O Fundo Municipal de Turismo depende de recursos municipais garantidos no orçamento para a execução continuada das ações.

### 2.8.2 Captação de recursos e parcerias

O plano tem por principal objetivo desenvolver o turismo de forma sustentável. Para tanto, são necessários investimentos, às vezes de alto vulto, para execução e operacionalização dos projetos e ações. Cabe ao gestor(a) municipal buscar e captar recursos e investimentos.

#### Dicas para captação de recursos e parcerias



**a) No Município:** Fundo Municipal de Turismo e Orçamento Municipal.

**b) No Estado:** busque apoio do governo estadual em outras pastas além da Secretaria de Turismo. Lembre-se que os recursos de infraestrutura, capacitação, entre outros, também beneficiarão o turismo.

### **c) No governo federal:**

**c.1) recursos da Programação do MTur:** Municípios inseridos no Mapa do Turismo Brasileiro formalizados no Siconv. Recursos liberados de acordo com a Portaria MTur 39/2017. Os editais, chamadas públicas e legislação correlata estão disponíveis no *site* <<http://www.turismo.gov.br>>.

**c.2) Emendas parlamentares ao Orçamento Geral da União (OGU):** as emendas parlamentares ao OGU são propostas pelos deputados federais e senadores, que podem remanejar, incluir e cancelar gastos conforme o que consideram necessário para o país. Constroem suas proposições nos meses de setembro e outubro, período em que o gestor municipal deve ficar atento para captação de investimentos, em especial aos que podem ser emendados nos programas e eixos temáticos do Ministério do Turismo e da Embratur:

- Infraestrutura Turística;
- Prodetur Nacional;
- Regionalização do Turismo;
- Atração de Investimentos;
- Projetos de Divulgação e Marketing;
- Promoção de Eventos;
- Turismo Responsável;
- Cadastramento, Fiscalização e Qualificação dos Serviços e do Profissional do Turismo;
- Promoção do Turismo do Brasil no Mercado Internacional (Embratur).

Devido à dificuldade de execução, liberação e falta de celeridade, a CNM luta para que os recursos das emendas individuais possam ser repassados aos Fundos de Participação dos Estados e dos Municípios (FPE e FPM) objetivando promover melhor distribuição de recursos, a diminuição da burocracia, além de simplificar a relação entre os Entes federados.



Os recursos das emendas parlamentares e da programação do MTur são formalizados por meio do Siconv e obedecem à legislação vigente à época da pactuação. Os editais, chamadas públicas e legislação correlata estão disponíveis no *site* <<http://www.turismo.gov.br>>.

É importante que o gestor municipal acompanhe todas as fases do convênio/contrato, que englobam: pleito inicial, diligências, pareceres, aprovação, empenho, formalização e assinatura do convênio, execução, apresentação e aprovação da prestação de contas.

É de fundamental importância que o Município **conheça e siga o Manual de Prestação de Contas do MTur desde o momento inicial do pleito**. Essa providência orientará a execução nos parâmetros legais e, inclusive, norteará a fiscalização do convênio/contrato adotada pelo órgão. O Manual pode ser encontrado no *site* <<http://www.turismo.gov.br>>.

**d) Outras fontes de recursos:** geralmente os recursos específicos disponíveis para o turismo são escassos. Os governos estadual e federal disponibilizam programas e projetos destinados aos Municípios. Esses recursos nem sempre são direcionados e estão disponíveis no Ministério do Turismo e/ou nas secretarias estaduais de Turismo, mas podem ser utilizadas para beneficiar investimentos que contribuam para o desenvolvimento turístico municipal. Fique atento às necessidades do plano e use a criatividade para identificar recursos que podem fomentar o turismo mesmo que não estejam nas pastas correlatas.

**e) Fomento à iniciativa privada e à população:** é também papel do Município buscar opções para incentivar a estruturação da oferta turística e melhoria da capacitação da mão-de-obra.

### **e.1) Ministério do Turismo:**

**Fungetur – Fundo Geral de Turismo:** é um fundo especial criado por lei e vinculado ao MTur. Os financiamentos têm prazo de amortização de até 20 anos com até cinco anos de carência. Os juros são a partir de 5% ao ano somados ao INPC. Dispõe de recursos com o objetivo de apoiar implantação, ampliação, modernização ou reforma de empreendimentos turísticos como hotéis, agências de viagens e parques temáticos. O empréstimo é direto para o empreendedor/empresário. As instituições financeiras credenciadas para operar o Fungetur em dezembro de 2017 são:

- Agência de Fomento do Mato Grosso;
- Agência de Fomento do Rio Grande do Sul (Badesul);
- Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (Bandes);
- Banco do Estado de Sergipe (Banese);
- Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG);
- Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE);
- Caixa Econômica Federal (CEF); e
- Agência de Desenvolvimento Paulista (Desenvolve SP).

### **Programa Regional de Desenvolvimento do Turismo (Pronatec):**

parceria entre os Ministérios do Turismo e da Educação. Tem o objetivo de qualificar os trabalhadores para atender com qualidade e competência os turistas – é o que fortalecerá a imagem do país como destino turístico ideal para todos os públicos. A população pode se inscrever diretamente no *site* <<http://pronatec.turismo.gov.br/pronatec.html>>.

**e.2) Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae):** o Sebrae nacional e estadual dispõe de recursos que podem ajudar e financiar o empreendedorismo.

**e.3) Parcerias público-privadas:** procure as grandes empresas, empreendimentos, autarquias, agentes financeiros do Município ou região para serem parceiros nas estratégias do turismo. Alguns dispõem de recursos para

apoiar as iniciativas. Busque parceiros que adotem áreas, assumam reformas ou promovam cursos de capacitação. Incentive o engajamento.

**e.4) Consórcios públicos:** segundo o folder da CNM *10 passos para construir um consórcio público*, publicado em 2017, os consórcios públicos visam, por meio da cooperação federativa, a alcançar objetivos de interesse comum, que dificilmente se resolveriam individualmente ou, ainda, a atingir maiores feitos com a junção e a economia de esforços e de recursos. No caso do turismo, foram mapeados 85 intermunicipais em atividade. Para mais informações, procure a CNM, que dispõe de área técnica que trata da temática.



### SAIBA MAIS

A CNM dispõe de ferramenta que mapeia as oportunidades (nacionais e internacionais) para captação de investimentos nos Municípios. Acesse a Plataforma Êxitos no espaço do Contribuinte no site da CNM: <<http://www.cnm.org.br>>.

## 2.9 Passo 9 – Monitorar e avaliar o plano

A exemplo de outros planos, o Plano Municipal de Turismo tem um ciclo de vida previamente definido. Nesse ciclo estão definidas várias etapas, inclusive o monitoramento e avaliação.

Essa etapa é fundamental para garantir o bom desempenho do plano, pois visa a identificar distorções, erros, fatores externos, inadequações e fornecerá os elementos para a tomada de decisões voltadas ao remodelamento, alteração ou controle das ações e objetivos previstos.

A atividade turística é dinâmica e suscetível a mudanças que podem ser influenciadas por diversos fatores, dentre os quais podemos exemplificar gostos e preferências dos turistas, modismos, clima, desastres, mercado econômico e mudança de governos.

Nesse sentido, é compreensível que as projeções elaboradas em determinado período possam não ser adequadas ou precisem de ajustes para sucesso da implantação do plano.

Dependendo do cenário municipal, podem existir ações preventivas e corretivas durante a implantação do plano que serão implementadas para evitar ou corrigir possíveis desvios.

É possível, ao proceder o acompanhamento das ações, identificar problemas ou falhas na implementação do plano que podem impactar na consecução dos objetivos. Nesse momento, a intervenção e a realização de ações preventivas ou corretivas podem ajustar o plano ao novo cenário.



Ao construir o Plano Municipal de Turismo, defina os prazos para a realização das ações de monitoramento e avaliação. Caso necessário, no meio do período de execução do plano faça uma primeira avaliação e proceda os ajustes necessários.

### 3. Considerações finais

---

A Confederação Nacional de Municípios (CNM) entende que começa pelo Município a evolução do turismo no Brasil, como atividade econômica capaz de desenvolver as potencialidades, gerar emprego e renda, integrar diferentes setores da economia e aumentar a arrecadação.

Ao compreender a importância e a capacidade de mobilização do turismo como atividade econômica e de desenvolvimento municipal, entende-se que, além dos atrativos naturais ou culturais já existentes, é necessário se pensar o Município como todo, considerando que o turista, durante o período de sua permanência, é mais um habitante que necessita e utiliza, além dos serviços e equipamentos turísticos, toda a infraestrutura básica e de apoio e está sujeito as normas, leis, planos e ações aplicadas naquela localidade.

No processo de planejamento de destinos turísticos, se torna fundamental o planejamento da atividade turística de forma adaptada à realidade municipal. Nesse processo são identificadas características locais, dificuldades, necessidades, diferenciais e oportunidades.

O papel do Município é estabelecer ações necessárias para prover o desenvolvimento da infraestrutura básica e a capacitação adequada, que proporcionarão o bem-estar da população local e dos turistas, e promover o Município como destino turístico. Para tanto, deve considerar os impactos positivos e negativos, além da capacidade de carga, para que estes não comprometam o sucesso do plano e permitam o crescimento e evolução da atividade.

Quando o Município decide adotar uma política de turismo e estabelecer estratégias de fomento e incremento da atividade, está intrínseca a responsabilidade de pensar o planejamento de forma sustentável, inclusiva e integradora.

Congregar a comunidade, o empresariado, o terceiro setor e o poder público em torno da importância do turismo não é uma tarefa fácil, pois o processo de planejamento e a posterior implantação da atividade irão influenciar na estrutura econômica do local e no modo de vida da população residente. Nem sempre, mesmo existindo a vocação para o turismo, a atividade é bem aceita. Outras vezes, o gestor(a) municipal não compreende a importância e não considera a pasta como prioritária para o Município.

Como facilitador, o processo de planejamento do turismo ordena os objetivos, a forma como serão alcançados, quem serão e quais as competências dos responsáveis, além de estabelecer prioridades. Nesse momento é determinado o tipo de turismo que é vocação do Município e que se quer promover, quais mercados conquistar e os meios pelos quais acontecerão.

O foco da atividade turística é o bem-estar social. Existe uma máxima do *trade* turístico que diz: o Município só é bom para o turista se for bom para seus habitantes, ou seja, se a localidade está bem estruturada e organizada, está mais preparada para divulgar sua imagem de maneira crível e positiva.

A partir da correta estruturação da atividade turística, espera-se que os benefícios atinjam a economia local e regional, envolvendo toda a comunidade, o que justifica os investimentos no turismo como uma alternativa de desenvolvimento municipal.

É importante que o gestor municipal tenha a consciência de que o planejamento e a implantação da atividade turística no Município podem gerar tanto impactos positivos como negativos. Afinal, toda mudança tem seus prós e contras; o importante é corrigir os desvios para fortalecer os impactos positivos e minimizar os impactos negativos.

A função básica do planejamento é otimizar de forma sustentável os recursos urbanos, naturais, artificiais e culturais disponíveis, integrar a população, aumentar e impulsionar a demanda turística, respeitando a capacidade de carga dos atrativos e do Município.

Nesse sentido, é fundamental que o gestor municipal conheça a importância de se planejar o turismo no Município e entenda as etapas para sua elaboração e implantação para apoiar a sua execução. Esse conhecimento o levará a apoiar todas as etapas para o atingimento dos objetivos previstos no Plano Municipal de Turismo.

A CNM conta com o engajamento dos gestores ao movimento municipalista com vistas ao desenvolvimento do turismo como uma oportunidade que pode, a partir do planejamento estratégico dessa atividade econômica, produzir um efeito multiplicador na economia local, contribuir significativamente com a melhoria da qualidade de vida da população, gerar oportunidades de emprego e garantir o desenvolvimento sustentável e inclusivo.

# Referências Bibliográficas

---

BENI, M. C. Planejamento estratégico e gestão local/regional do turismo. In: SEABRA, G. (Org.). *Turismo de Base Local: identidade cultural e desenvolvimento regional*. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2007.

BOO, E. *Ecotourism: the potentials and pitfalls*. Washington, D.C.: World Wildlife Fund, V. 1. 1990.

BOULLÓN, R. C. *Planejamento do espaço turístico*. Bauru: Edusc, 2002.

\_\_\_\_\_. *Planificación del espacio turístico*. México: Editorial Trillas, 1983.

BRASIL. Coordenação Geral de Regionalização. *Programa de Regionalização do Turismo: Roteiros do Brasil. Módulo Operacional 7 – Roteirização Turística*. Brasília: Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, 2007a.

\_\_\_\_\_. Coordenação Geral de Regionalização. *Programa de Regionalização do Turismo: Roteiros do Brasil. Módulo Operacional 8 – Promoção e Apoio à Comercialização*. Brasília: Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, 2007b.

\_\_\_\_\_. Lei 10.257, de 10 de julho de 2001. Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 11 jul. 2001.

\_\_\_\_\_. Lei 11.771, de 17 de setembro de 2008. Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 18 set. 2008.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. *Cadernos do Turismo*. Programa de Regionalização Roteiros do Brasil. Brasília, DF: MTur, 2007c.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. *Categorização dos Municípios das Regiões Turísticas do Mapa do Turismo Brasileiro*: perguntas e respostas. Brasília, jul. 2016. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/images/pdf/perguntas\\_respostas\\_catego\\_2016.pdf](http://www.turismo.gov.br/images/pdf/perguntas_respostas_catego_2016.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. *Índice de competitividade do turismo nacional*. Coordenação Luiz Gustavo Medeiros Barbosa. Brasília, DF : Ministério do Turismo, 2015. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/Indice\\_competitividade/2015/Aracaju\\_RA\\_2015.pdf](http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/Indice_competitividade/2015/Aracaju_RA_2015.pdf)>. Acesso em 23 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. *Inventário da Oferta Turística*. Brasília: MTur, 2011.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. Plano Nacional de Turismo 2013-2016. Brasília: 2013.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. Portaria 205, de 9 de dezembro de 2015. Estabelece critérios para a atualização do Mapa do Turismo Brasileiro e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 2015.

\_\_\_\_\_. *Programa de Regionalização do Turismo*: Roteiros do Brasil, Projeto Inventário da Oferta Turística, 2006.

CHIAVENATO, I. *Administração geral e pública*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS. *Turismo, oportunidade para o desenvolvimento municipal*. Brasília: CNM, 2016.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS. *Entendendo o Turismo como um vetor para o desenvolvimento municipal*. Brasília: CNM, 2018.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Guia de Criação e Fortalecimento de Conselhos Municipais de Turismo*. São Paulo: 2015. Disponível em: <<http://www.turismo.sp.gov.br/publico/include/download.php?file=93>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Turismo. *Município de interesse turístico*. São Paulo: [2015]. Disponível em: <<http://www.turismo.sp.gov.br/publico/include/download.php?file=108>>. Acesso em: 22 jun. 2017.

INSTITUTO ECOBRASIL. *Capacidade de carga turística*. 2017. Disponível em: <<http://ecobrasil.org.br/30-restrito/categoria-conceitos/1180-cct-capacidade-de-carga-turistica>>. Acesso em: 11 jul. 2017.

IGNARRA, L. R. *Fundamentos do turismo*. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

LEADER II. *Guia*. Elaborado por Peter Zimmer e Simone Grassmann, em colaboração com Yves Champetier, Catherine de Borchgrave, Andrea Hildwein-Scheele e Jean-Luc Janot, após o seminário Leader. Espanha, 1996. Disponível em: <<http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-pt/biblio/touris/metho.pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2018.

MIDDLETON, V.T.C. *Marketing de Turismo: teoria e prática*. Rio de Janeiro, Campus, 2002.

PARANÁ. Secretaria do Meio Ambiente. *O que são políticas públicas*. Disponível em: <[http://www.meioambiente.pr.gov.br/arquivos/File/coea/pncpr/O\\_que\\_sao\\_PoliticasPblicas.pdf](http://www.meioambiente.pr.gov.br/arquivos/File/coea/pncpr/O_que_sao_PoliticasPblicas.pdf)>. Acesso em: 17 mar. 2017.

PAULILLO, G. Matriz SWOT: como fazer a análise estratégica de sua empresa. *Agendor*, [2018]. Disponível em: <<https://www.agendor.com.br/blog/matriz-swtot-como-fazer/>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

PETROCCHI, M. *Gestão de pólos turísticos*. São Paulo: Futura, 2001.

ROSE, A. T. *Turismo: planejamento e marketing*. Barueri, SP: Editora Manole, 2002.

RUSCHMANN, D. V. M. *Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente*. São Paulo: Papirus, 1997.

\_\_\_\_\_. *Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente*. Campinas: Papirus, 2001.

UNWTO. World Tourism Organization. *Site institucional*. Madrid: 2016. Disponível em: <<http://www2.unwto.org/en>>. Acesso em: 17 fev. 2017.

VALLS, J.F. *Gestão Integral de destinos turísticos sustentáveis*. Tradução de Cristiano Vasques e Liana Wang. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (WTTC). *Site institucional*. 2017. Disponível em: <<https://www.wttc.org/>>. Acesso em: 20 abr. 2017.







 /PortalCNM

 /TVPortalCNM

 Instale nosso app:  
app.cnm.org.br

 @portalcnm

 /PortalCNM

 Visite nossa galeria de imagens:  
flickr.com/PortalCNM

[www.cnm.org.br](http://www.cnm.org.br)

