



Rosa dos Ventos
ISSN: 2178-9061
rrvucs@gmail.com
Universidade de Caxias do Sul
Brasil

Governança do Turismo: Planejamento e Gestão Local e Regional em Gramado-RS, Brasil

DA SILVA TRINDAD, BIANCA; ALCÂNTARA BITTENCOURT CÉSAR, PEDRO; GONÇALVES VIANNA, SILVIO LUIZ

Governança do Turismo: Planejamento e Gestão Local e Regional em Gramado-RS, Brasil

Rosa dos Ventos, vol. 11, núm. 3, 2019

Universidade de Caxias do Sul, Brasil

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=473561121009>

DOI: <https://doi.org/10.18226/21789061.v11i3p653>

Governança do Turismo: Planejamento e Gestão Local e Regional em Gramado-RS, Brasil

Tourism Governance: Local and Regional Planning and Management in Gramado-RS, Brazil

BIANCA DA SILVA TRINDAD

Universidade de Caxias do Sul, Brasil

DOI: <https://doi.org/10.18226/21789061.v11i3p653>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=473561121009>

PEDRO ALCÂNTARA BITTENCOURT CÉSAR

Universidade de Caxias do Sul, Brasil

SILVIO LUIZ GONÇALVES VIANNA

Universidade de Caxias do Sul, Brasil

slgvianna@ucs.br

Recepção: 02 Agosto 2018

Aprovação: 20 Novembro 2018

RESUMO:

A governança do turismo tem se apresentado como relevante para compreensão da competitividade das destinações turísticas. No presente estudo, buscou-se compreender como se desenvolve a governança do turismo em Gramado-RS, no sul do Brasil, considerando a atuação dos atores sociais no planejamento e gestão da atividade em âmbito local e regional. A metodologia, com abordagem qualitativa, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, observação direta e entrevistas com atores sociais com papel chave no processo de integração dos órgãos de governança. As evidências identificadas permitiram constatar que a estrutura de governança encontrada em Gramado-RS contribui para o desenvolvimento da atividade turística, uma vez que a atuação dos setores público e privado é pautada pela articulação e cooperação quanto ao planejamento e a gestão da atividade. Essa situação apresenta-se como uma forma de diferencial estratégico da destinação turística estudada, o que cria as condições adequadas para o desenvolvimento de um processo de gestão competitiva e viabiliza a oferta de produtos turísticos de qualidade.

PALAVRAS-CHAVE: Turismo, Governança, Planejamento, Gestão, Gramado-RS, Brasil.

ABSTRACT:

Tourism' governance is relevant for understanding the competitiveness of tourist destinations. The present study sought to understand how tourism governance is developed in Gramado-RS, in the south of Brazil, considering social actors' actions in the planning and management of the activity at local and regional level. The methodology, with a qualitative approach, used bibliographical research, direct observation and interviews with social actors with a key role in the process of integration of the governance bodies. The evidences identified allowed to verify that the governance structure in Gramado-RS contributes to the development of tourism activity, since the performance of the public and private sectors is guided by the articulation and cooperation in the planning and management of the activity. This situation presents itself as a form of strategic differential of the tourist destination studied, which creates the appropriate conditions for the development of a competitive management process and enables the provision of quality tourism products.

KEYWORDS: Tourism, Governance, Planning, Management, Gramado-RS, Brazil.

INTRODUÇÃO

O turismo como atividade socioeconômica, cultural e ambiental, que envolve a interação entre turistas, comunidades e o ambiente [tanto físico, envolvendo a parte ecológica e a construída, quanto o social], demandam a estruturação e organização do setor, bem como a articulação de diversos atores (Beni, 2012). Para isso torna-se necessário estabelecer ações e estratégias para o planejamento, gestão e promoção das destinações turísticas. Essas devem ser desenvolvidas pelos envolvidos que compõe os setores públicos e

privado em seus diversos níveis de atuação [nacional, regional e local] por meio de políticas públicas e constituição de instâncias de governança (Camargo, 2003; César, 2011). No Brasil, as Políticas Públicas do Governo Federal direcionam a estruturação e a organização do turismo, para um posicionamento que o faz apresentar-se de maneira regionalizada no cenário político, constituindo-se em instância de gestão em âmbito regional e local (Brasil, 2007). Desse modo, compreende-se que estas instâncias de governança poderão conduzir processos e ações de inovação, fortalecimento e mudança na dinâmica que envolve os atores sociais do setor turístico em uma destinação turística.

Nesse contexto, independentemente do nível de abrangência em que a estrutura de governança do turismo se apresente, a integração de ações, o cooperativismo e as articulações necessárias para atingir o desenvolvimento do setor, tornam-se de extrema relevância para que os atores sociais responsáveis pela gestão e o planejamento turístico de uma destinação estejam sensíveis às necessidades do local e da região. Sendo assim, a mobilização, a articulação e definição de prioridades e responsabilidades deverão fazer parte deste processo de sensibilização para que o mesmo se efetive.

O objetivo desta pesquisa é o de compreender como se desenvolve a governança do turismo, em Gramado-RS, por meio da atuação dos atores sociais no que tange ao planejamento e gestão da atividade turística local e regional. Para tal, foi realizada pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa, e observação direta com os atores sociais, buscando obter informações relacionadas à estrutura de governança de turismo local. Gramado é um município localizado no sul do Brasil, integrando a região turística Serra Gaúcha, uma das mais importantes do Brasil, na microrregião turística denominada Hortênsias. Possui uma população estimada em 35 mil habitantes, apresenta um PIB per capita de aproximadamente R\$ 48 mil e um IDHM de 0,764 (Ibge, 2017).

O presente artigo encontra-se estruturado em quatro partes. Após esta Introdução, que contextualizou o tema e o objetivo do estudo, segue-se discussão teórica sobre governança, associada ao planejamento e a gestão em destinações turísticas. A terceira parte discorre sobre os procedimentos metodológicos utilizados. Na continuação são analisados os resultados obtidos no levantamento de campo, explicitando a estrutura da governança local, em Gramado. Encerra-se o artigo com as considerações finais que mostram a importância da articulação e integração entre as instâncias de governança envolvidas na gestão da destinação estudada.

GOVERNANÇA DO TURISMO

A governança apresenta-se como uma forma de liderar os processos de inovação, fortalecimento e mudança das dinâmicas do setor em um determinado território, incorporando os atores públicos e privados, com a intenção de tomar decisões coletivas em relação ao planejamento e a gestão de uma destinação turística (Velasco Gonzáles, 2013). No turismo pode ser entendida como uma “organização social que conta com a participação de representações do poder público, da sociedade civil organizada e de entidades empresariais vinculadas ao turismo em determinado território [país, estado, região ou município]” (Viana, 2012, p. 67). Nesse sentido, por meio da governança a destinação turística pode assumir a postura de sujeito do seu processo de desenvolvimento, articulando demandas e atendendo necessidades de todos os atores e agentes locais (Queiroz, 2005).

Os estudos de Carvalho (2002) mostram que a governança poderá ser coordenada pelo setor público, a partir da definição de políticas de fomento ao desenvolvimento e por instituições privadas que visam à competitividade local, de forma integrada entre Estado e setores privados, a fim de dinamizar o desenvolvimento socioeconômico. Ao analisar os conceitos sobre governança, Goedert (2005) observa que a mesma pode ser entendida como:

[...] um marco de ação para a política regional, que visa à integração dos mecanismos existentes através do desenvolvimento e a sinergia das ações executadas em um dado território. É constituído por valores, políticas e ações, características do ambiente, mecanismos para o desenvolvimento de ações cooperativas entre os setores público e privado, mecanismos coletivos de

decisões a respeito das inversões e instrumentos de políticas diferentes áreas promotoras do desenvolvimento produtivo e da competitividade regional (p. 23).

No campo socioeconômico a governança exerce, em especial, um papel de ordenamento, gestão e articulação. Camargo (2003) afirma que a busca da governança introduz no cotidiano a prioridade ao fortalecimento de poder local e aos processos de descentralização, acompanhados da valorização dos movimentos, especialmente o empoderamento dos principais atores, por meio da capacitação, do desenvolvimento institucional e da democracia em redes. As instâncias de governança no turismo podem ser denominadas de grupos gestores dos destinos indutores do desenvolvimento turístico local e regional, instituídos com o objetivo de realizar articulação com representantes do poder público, iniciativa privada e terceiro setor para execução das ações voltadas ao desenvolvimento do turismo. Para Viana (2012), a organização da governança “é composta de arranjos institucionais e processos políticos de formulação e implementação de objetivos políticos e refere-se à coordenação dos diversos atores públicos e do setor privado.” (p. 77).

Sendo assim, as instâncias de governança constituem espaços de articulação dos atores sociais e de proposição, análise e monitoramento de políticas, planos e projetos na área do turismo sustentável. A cooperação entre organizações torna-se fundamental na estruturação da governança local em busca de um padrão sustentável de desenvolvimento e na busca por competitividade para as empresas. A governança regional e local, por sua vez, pode ser entendida como a capacidade que um determinado governo tem para formular e implementar políticas, ações e estratégias voltadas para o desenvolvimento de uma determinada região e/ou localidade. Assim, essa capacidade pode ser financeira, gerencial e técnica, e poderá possibilitar a formulação e a implementação adequada das políticas públicas com a real necessidade da região ou localidade (Araújo, 2002). Por meio da governança, uma destinação turística pode assumir a postura de sujeito do seu processo de desenvolvimento, encaminhando pleitos, assumindo lutas, articulando demandas e atendendo necessidades de todos os atores e agentes locais.

Planejamento e gestão em destinações turísticas - O planejamento do turismo [participativo, integrador, holístico e multidisciplinar] potencializa o uso dos recursos locais, obedecendo aos pressupostos da preservação presente e futura do meio ambiente, do patrimônio e da identidade cultural, buscando o aumento da qualidade de vida da população e a satisfação do turista (Beni, 2012). A gestão, por sua vez, contribui para o desenvolvimento de estruturas, princípios, regras e rotinas que, além de atender aos interesses dos visitantes, possibilitam à obtenção da melhoria da qualidade de vida dos residentes (Mota; Vianna & Anjos, 2013), uma vez que há um aumento de sua capacidade competitiva. Tal sistemática ganha relevância ao se analisar a multiplicidade de atores envolvidos e na posição central que assumem na gestão das destinações (Queiroz, 2005).

Para que isso possa ocorrer de maneira organizada e estruturada, há a necessidade de que seja feito um planejamento adequado dos processos de gestão a serem implementados, bem como sejam realizadas ações de integração e articulação entre as diferentes estruturas de governança. Neste sentido, Ruschmann (2003) define o planejamento como:

[...] um processo que consiste em determinar os objetivos de trabalho, ordenar os recursos materiais e humanos disponíveis, determinar os métodos e as técnicas aplicáveis, estabelecer as formas de organização e expor com precisão todas as especificações necessárias para que a conduta da pessoa ou do grupo de pessoas que atuarão na execução dos trabalhos seja racionalmente direcionada para alcançar os resultados pretendidos (p. 84).

Sendo assim, o planejamento torna-se uma ferramenta de gestão para as destinações turísticas, focada na percepção de seu panorama atual e nas suas possibilidades do desenvolvimento futuro. Este planejamento tem o objetivo de determinar ações, acompanhar e monitorar as estratégias adotadas rumo ao futuro desejado, utilizando de forma eficiente os recursos disponíveis para este fim. Os estudos de Nuno (2010) sobre o planejamento mostram que este pode ser compreendido como uma atividade multidimensional

voltada a integrar ações voltadas à preservação do meio ambiente, à garantia de adequados retornos econômicos e à melhoria de indicadores socioculturais e políticos, que dependem de uma variedade de agentes [governos, organizações não governamentais, empresas, turistas, comunidade local] e elementos [atrações turísticas, hospedagem, outros equipamentos turísticos e serviços, transporte, infraestrutura e elementos institucionais].

A função do planejamento no turismo alcançará seus objetivos plenamente, se houver o envolvimento dos setores privado e público da localidade em questão, fazendo com que a comunidade seja uma força ativa nesse processo. Corroborando essa visão, Ignarra (2003) afirma que “o êxito do planejamento está no grau de envolvimento dos agentes relacionados com o desenvolvimento turístico, o qual depende de um conjunto de ações e responsabilidades da comunidade como um todo” (p. 92). O planejamento requer a participação e o comprometimento de todos os atores envolvidos com o desenvolvimento do turismo, principalmente o poder público, que deve incentivar e apoiar o processo, estimulando a participação da sociedade por meio da construção de uma gestão descentralizada.

Para maior eficiência na busca de uma gestão compartilhada, considera-se indicado organizar e implantar um sistema público de turismo, cuja composição ideal seria formada por um conselho de turismo, por fundos de financiamento e por agências de desenvolvimento. Esse sistema teria como função consolidar a imagem da localidade como uma destinação turística qualificada, desencadeando um processo de sensibilização da comunidade para o turismo (enquanto fenômeno humano e econômico) e das potencialidades da localidade para atender a essas demandas (Queiroz, 2005). Fazenda, Silva e Costa (2008) afirmam que para desenvolver a gestão de destinações em âmbito local, torna-se necessário que as autoridades locais tenham:

[...] uma atenção especial na promoção, informação ao visitante e no desenvolvimento de condições básicas aos residentes e visitantes [...] e constituem uma base sólida para a coordenação e defesa dos interesses turísticos locais, nomeadamente, através da disponibilização de informação e serviços aos visitantes; da promoção de um maior envolvimento das populações e atores locais do trade no desenvolvimento turístico da localidade/município; da sensibilização para a importância do turismo local e da preservação e conservação dos seus recursos; da realização de ações de promoção e de animação turístico-cultural; e da implementação de medidas conducentes ao desenvolvimento turístico local (p. 77).

Além do anteriormente exposto, uma gestão participativa permite a formação de gestores locais e regionais, multiplica o conhecimento técnico, científico e humano dos atores participantes nos diversos processos, promovendo o desenvolvimento local (Beni, 2006). A gestão das destinações turísticas desenvolve uma estrutura, princípios, regras e rotinas que a oriente para os comportamentos desejados. Esta teoria ganha relevância se considera a multiplicidade de atores envolvidos na destinação e na posição central que assumem na gestão da mesma (Queiroz, 2005). As pesquisas desenvolvidas por Ritchie & Crouch (2003, p. 55) mostram que a gestão das destinações engloba:

[...] as atividades voltadas à implementação de políticas definidas em nível hierárquico superior, de modo a permitir e promover o acesso aos recursos e atrativos chave. Além disso, visa o fortalecimento da qualidade e a eficácia dos fatores de suporte e recursos, de forma a adaptar a destinação às ameaças e oportunidades impostos pelo ambiente visando comprometer ou facilitar a escolha da destinação.

Para alcançar os objetivos citados por Ritchie & Crouch (2003), torna-se preciso inovar na condução de políticas públicas, por meio de uma gestão descentralizada, orientada pelo pensamento estratégico e pela perspectiva de regionalização. Assim, o planejamento deverá responder aos desafios das mudanças do meio ambiente, utilizando criativamente seus recursos internos para melhorar a posição competitiva da destinação turística, o que implica em desenvolver atitudes, processos e perspectivas que tornem possível o processo de planejamento e gestão, seja em sua elaboração, efetivação, monitoramento ou reformulação (Ignarra, 2003). Complementando esse ponto de vista, nota-se que o planejamento e a gestão desempenham papéis fundamentais para o desenvolvimento de uma destinação, sendo caracterizados como de primordial importância na tomada de decisões e ações realizadas pelos atores sociais em relação ao desenvolvimento da

destinação turística. Para Beni (2006), a gestão participativa forma gestores locais e regionais, multiplica o conhecimento técnico, científico e humano dos atores participantes nos diversos processos, promovendo o desenvolvimento local.

Partindo das premissas, anteriormente expostas, é possível afirmar que o planejamento turístico é diretamente influenciado pela gestão e, conseqüentemente, pelas políticas públicas determinadas pelas instâncias de governança ligadas ao processo de desenvolvimento da localidade.

METODOLOGIA

O presente estudo envolveu a realização de uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa a partir de uma revisão bibliográfica e de procedimentos de observação. Foi feita uma análise no município de Gramado-RS, com base em entrevistas realizadas junto aos gestores públicos, representantes da sociedade civil organizada e trabalhadores do sistema turístico, envolvidos na governança local. A pesquisa de campo ocorreu entre os meses de outubro e novembro de 2016 e no mês de junho de 2017, de acordo com as seguintes etapas: (a) realização de entrevistas semiestruturadas com os atores sociais na cidade de Gramado sobre suas percepções a respeito da atuação das instâncias de governança local, buscando questionar também sobre o planejamento e gestão da atividade turística na destinação. Esta etapa foi realizada em conjunto pela equipe do Projeto CAPES/MI – Pró-Integração junto aos atores sociais responsáveis pela governança local ligados às seguintes entidades: Secretaria Municipal de Turismo; Associação Brasileira de Bares e Restaurantes [Abrasel]; Conselho Municipal de Turismo [Comtur] e Fundo de Turismo; Câmara de Dirigentes Lojistas [CDL]; Agência Visão de Desenvolvimento; Convention & Visitors Bureau; Sindicato das Empresas de Turismo [Sindetur] e a Autarquia Municipal de Turismo e Cultura [Gramadotur], todas com estrutura no município em estudo; (b) na segunda etapa do estudo, foram analisados os temas norteadores confrontando a literatura sobre governança no turismo, planejamento e gestão em destinações turísticas com a percepção dos entrevistados e com a organização existente no município, tornando possível a verificação da atuação dos atores sociais responsáveis pela governança local em Gramado-RS.

A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO TURISMO EM GRAMADO-RS

A governança do turismo constitui-se em espaços de articulação dos atores sociais e de proposição, análise e monitoramento de políticas, planos e projetos para o desenvolvimento sustentável da atividade turística. Nesse momento, a ideia de governança aparece como instrumento de ampliação da participação da sociedade nos processos decisórios e na gestão de suas atividades em âmbito local e regional (Viana, 2012). A governança do turismo local baseia-se nos instrumentos de planejamento e gestão, desenvolvidos pelas esferas nacional, estadual e regional, que por sua vez direcionam as diretrizes para a elaboração, dentre elas do plano diretor municipal, plano de desenvolvimento do turismo e planejamento estratégico municipal que, adequados às demais legislações municipais, formam uma rede de regras normativas que se constituem em referências obrigatórias para o Poder Público e para os demais agentes locais (Ultramari & Rezende, 2008).

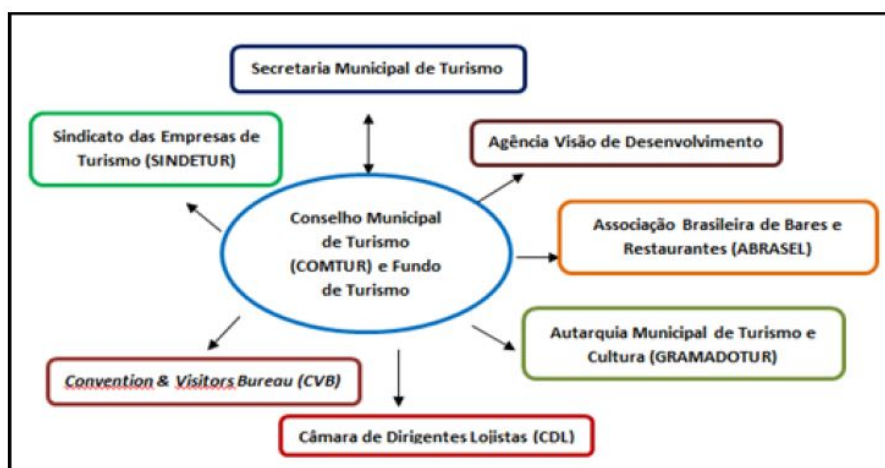


FIGURA 1

Estruturação da governança turística de Gramado

Elaborado pelos Autores, a partir dos resultados de pesquisa.

Uma estrutura de governança adequada permite que a destinação turística tenha maior assertividade no desenvolvimento de suas atividades, uma vez que ficam claros quais os rumos a serem seguidos e quais as expectativas geradas pelos empreendimento ligados às atividades turísticas que são oferecidas, fazendo com que o poder público e a iniciativa privada possam convergir seus interesses de forma a otimizar o uso de recursos (Mota; Vianna & Anjos, 2013). A estrutura formal de governança do turismo em Gramado apresenta uma organização social que conta com a participação de representações do poder público, da sociedade civil organizada e de entidades empresariais vinculadas ao turismo na destinação. Assim, a governança do turismo local caracteriza-se pelo tipo de governança empreendedora, relacionada à função dos mecanismos de coordenação. Conforme pode ser observado por intermédio da Figura 1.

Como se pode constatar, a estrutura de governança do turismo local é apoiada pelo Conselho Municipal de Turismo que tem como uma de suas principais atribuições gerir o Fundo Municipal de Turismo. Este por sua vez, visa à concentração de recursos de diversas procedências, para promover a consolidação da atividade turística na destinação (Brasil, 2007). Desse modo, o conselho atua como uma instituição de cooperação, com a função de mobilizar os segmentos organizados; integrar em rede os diversos setores locais; formular as estratégias locais para o planejamento e o desenvolvimento da atividade turística a partir de uma gestão descentralizada e articulada. O Conselho Municipal de Turismo de Gramado é uma instância de planejamento participativo na gestão local, e apresenta-se em caráter deliberativo, que tem como objetivo principal consolidar parcerias e proporcionar, por meio de suas ações, o envolvimento e o comprometimento dos mais variados setores socioeconômicos da localidade no fomento da atividade turística.

O papel da administração pública é representado na governança local pela Secretaria Municipal de Turismo, que tem sido proativa frente às questões do turismo, pois se apresenta estruturada e atuante na destinação. Sua atuação se desenvolve a partir de uma gestão integrada com as entidades e instâncias locais, e tem por objetivo a implementação de um sistema de planejamento que possibilite: a criação de parâmetros de acompanhamento e avaliação dos resultados das ações relativas ao mercado; a interação de estudos e pesquisas existentes nas diversas instituições e entidades; a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao turista; a adequação da infraestrutura turística existente; a adoção de políticas comerciais para o turismo local; a abordagem de comunicação visual unificada da destinação; a conquista e a manutenção de novos mercados; e o apoio a eventos de interesse turístico. Fundamentado em uma maior participação do mercado, o poder público busca alternativas que proporcionem o desenvolvimento efetivo do turismo na destinação, sendo assim, cria-se na localidade em estudo uma instância de governança, a Gramadotur [empresa de economia mista], que atua na localidade de maneira cooperativa, possibilitando a relação entre o setor público e privado

dentro da governança local. Trata-se de uma cooperativa de negócios, que visa o aumento do fluxo de turistas e a geração de negócios, buscando proporcionar retorno direto à cidade e indireto aos associados.

Os estudos de Camargo (2003) mostram que a governança associada ao desenvolvimento local e regional envolve,

[...] às atividades apoiadas em objetivos comuns e partilhadas que abrangem tanto as instituições governamentais quanto mecanismos informais, de caráter não governamental [e mistos – parceria entre governo e sociedade], mas que só funcionam se forem aceitos pela maioria ou, mais precisamente, pelos principais atores de um determinado processo (p. 307).

Quanto ao trade e terceiro setor, estes atuam de modo proativo para discutir e encaminhar questões e soluções de interesse coletivo. Estes atores encontram-se representados pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes [Abrasel], Agência Visão de Desenvolvimento, Câmara de Dirigentes Lojistas [CDL] e Sindicato das Empresas de Turismo do Rio Grande do Sul [Sindetur-RS], que contam com associados de diversas áreas de produção do setor [hospedagem, receptivo, alimentação e entretenimento], além de outras empresas que prestam serviços, como fornecedores da cadeia produtiva do turismo. O Convention & Visitors Bureau é uma entidade centrada na promoção mercadológica da destinação turística Gramado. É responsável pela promoção, divulgação e captação de eventos, cumprindo sua função de catalisador do processo de desenvolvimento. Tem como missão trabalhar o marketing da destinação por meio do apoio à captação de eventos e à sua promoção. É considerada, ainda, instrumento de planejamento, promoção e apoio, captação e geração de eventos e incentivo ao turismo de entretenimento e lazer.

Essas instâncias de governança exercem papel importante para melhorar a competitividade de regiões e localidades turísticas. No caso pesquisado, a liderança local é exercida pelo setor público e as ações podem envolver a criação e a manutenção de organismos direcionados para o fomento da atividade turística em prol do desenvolvimento regional e local, como, por exemplo, agências governamentais de desenvolvimento. Em complemento às ações desenvolvidas pelo poder público, no setor privado evidenciam-se as ações e iniciativas oriundas dos sindicatos, das agências de desenvolvimento privadas e das instituições de ensino, entre outras, que atuam como fomentadores do processo de desenvolvimento regional e local, tal como proposto pelos estudos de Araújo (2002).

Dessa forma, as instâncias de governança representativas do setor auxiliam no planejamento, na organização e na gestão da destinação turística Gramado. Reunindo recursos físicos e organizacionais, essas instâncias representam os gestores da destinação por meio de ações de planejamento, organização e gestão, a partir de uma estrutura de governança direcionada para o fomento da atividade turística local. Em função do que fora discutido até o momento, verifica-se que a estrutura de governança do turismo local apresenta-se como um espaço de articulação dos atores sociais, que têm possibilitado o desenvolvimento das atividades inerentes ao ciclo da gestão, de forma a garantir o planejamento e a implementação [organização, direção e monitoramento] da atividade turística local.

CONCLUSÃO

O presente estudo possibilitou a constatação de que a governança do turismo em Gramado (RS) se apresenta fomentada e institucionalizada por ações oriundas de iniciativas do poder público e por entidades privadas, no sentido de aglutinar os atores sociais, gerir conflitos e recursos em torno do processo de tomada de decisão, visando melhores resultados relativos ao desenvolvimento sustentável do turismo tanto em âmbito local quanto regional. Observa-se que a prática turística local encontra-se articulada em torno de um conjunto de ações estratégicas ligadas ao planejamento e a gestão local e regional da destinação, contribuindo para o desenvolvimento da sua atividade. Com isso, a estruturação da governança local de Gramado-RS garante o desenvolvimento do turismo, uma vez que encontra-se amparada por: políticas públicas voltadas ao turismo local, que estão em consonância com as políticas estadual e federal; uma comunidade ativa e participativa; e

um trade turístico articulado e consciente quanto à importância da atividade turística na vida do município, o que viabiliza o levantamento da demanda real, bem como do diagnóstico minucioso da situação turística da localidade.

Conclui-se que a governança do turismo local desempenha papel fundamental no desenvolvimento da atividade turística da localidade, sendo caracterizada como mecanismo primordial para a tomada de decisão e de ações determinantes para a melhoria da competitividade da cidade de Gramado, tanto em âmbito nacional quanto internacional. A compreensão da sua estrutura, evidencia que a atuação dos atores sociais ocorre por meio de um processo de articulação e cooperação em relação ao planejamento e a gestão da atividade turística, proporcionando à destinação a oferta de maior qualidade em termos de produtos e serviços, conduzindo a um desempenho competitivo superior.

As evidências identificadas pela presente pesquisa permitiram constatar que a estrutura de governança encontrada, no município de Gramado, contribui para o desenvolvimento da atividade turística local e regional, uma vez que, a atuação entre os setores público-privado permite a articulação e a cooperação com relação ao planejamento e a gestão da atividade, proporcionando à mesma um diferencial estratégico, gerado por meio da oferta de produtos com maior qualidade e uma gestão competitiva que proporciona melhores resultados para todos os envolvidos e, principalmente, para a melhoria da qualidade de vida da comunidade. Ao final do presente estudo, chega-se à conclusão de que o município de Gramado, no Rio Grande do Sul, alcança posição de destaque no cenário nacional muito em função de sua estrutura de governança, a qual aproveita o melhor de cada um dos atores envolvidos, no intuito de aumentar a sinergia das ações e amplificar os resultados obtidos individualmente por seus empreendedores.

REFERÊNCIAS

- Araújo, V. C. (2002). **A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho**. Brasília: Enap. Link
- Beni, M. C. (Org.) (2012). **Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão: desenvolvimento regional, rede de produção e clusters**. Barueri, SP: Manole.
- Beni, M. C. (2006). **Política e planejamento de turismo no Brasil**. São Paulo: Aleph.
- Brasil (2007). Coordenação geral de Regionalização. **Institucionalização das instâncias de governança regional**. Brasília.
- Camargo, A. (2003). Governança para o século 21. In: Trigueiro, M. A. (org.). **Meio ambiente no século 21**. Campinas: Autores Associados.
- Carvalho, A. G. de. (2002). Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração da USP**, 37(3), 19-32. Link
- César, P. A. B. (2011). **Turismo e desenvolvimento sustentável: análise dos modelos de planejamento turístico**. Caxias do Sul, RS: Educs.
- Fazenda, A. N.; Silva, N. & Costa, F. (2008). Política e planejamento turístico à escala regional – o caso da Agenda Regional de Turismo para o Norte de Portugal. **Revista Portuguesa de Estudos Regionais**, 18(2), 77-100. Link
- Goedert, A. R. (2005). **Governança em rede de desenvolvimento e experiência em Santa Catarina**. Tese, Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Link
- Ignarra, L. R. (2003). **Fundamentos do Turismo**. São Paulo: Thomson.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2017). **Brasil em síntese**. Link
- Mota, K. C. N.; Vianna, S. L. G. & Anjos, F. A. (2013). **Competitividade das destinações turísticas . estudos de casos brasileiros**. São Paulo: Atlas.
- Nuno, F.; Silva, F. N. & Costa, C. (2010). Plano de turismo do Vale D'ouro. O plano como parte de um processo de desenvolvimento sustentável de destinos turísticos. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, 2(4), 428-440. Link

- Queiroz, L. M. A. (2005). **A gestão pública e a competitividade de cidades turísticas: a experiência da cidade de Salvador**. Tese Doutorado Planificacion Territorial y Desarrollo Regional, Universitat de Barcelona, Barcelona, España. Link
- Ritchie, B. & Crouch, G. (2003). **The competitive destination: A sustainable tourism perspective**, Oxfordshire: Cabi.
- Ruschmann, D. V de M. (2003). **Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente**. Campinas: Papirus.
- Viana, A. L. B. (2012). **Modelos relacionais para a organização e o desenvolvimento regional do turismo**. Tese, Doutorado em Desenvolvimento Regional, Universidade de Santa Cruz do Sul, Brasil. Link
- Ultramari, C. & Rezende, D. A. (2008). Planejamento estratégico e planos diretores municipais: referencias e bases de aplicação. **Revista de Administração Contemporânea**, 12(3), 717-739. Link