



Manual do Gestor de Turismo



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Turismo



FORMAÇÃO DE GESTORES DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE TURISMO

Vitória, 2025



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Turismo



FORMAÇÃO DE GESTORES DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE TURISMO

José Renato Casagrande
Governador

Ricardo de Rezende Ferraço
Vice-Governador

Victor da Silva Coelho
Secretário de Estado do Turismo

Lais Alves Garcia
Diretora Geral da Escola de Serviço
Público do Espírito Santo

Docente Conteudista

Murilo Bosa Vago

*Especialista em Gestão Pública
Municipal e em Gestão de Turismo e
Hotelaria*



APRESENTAÇÃO

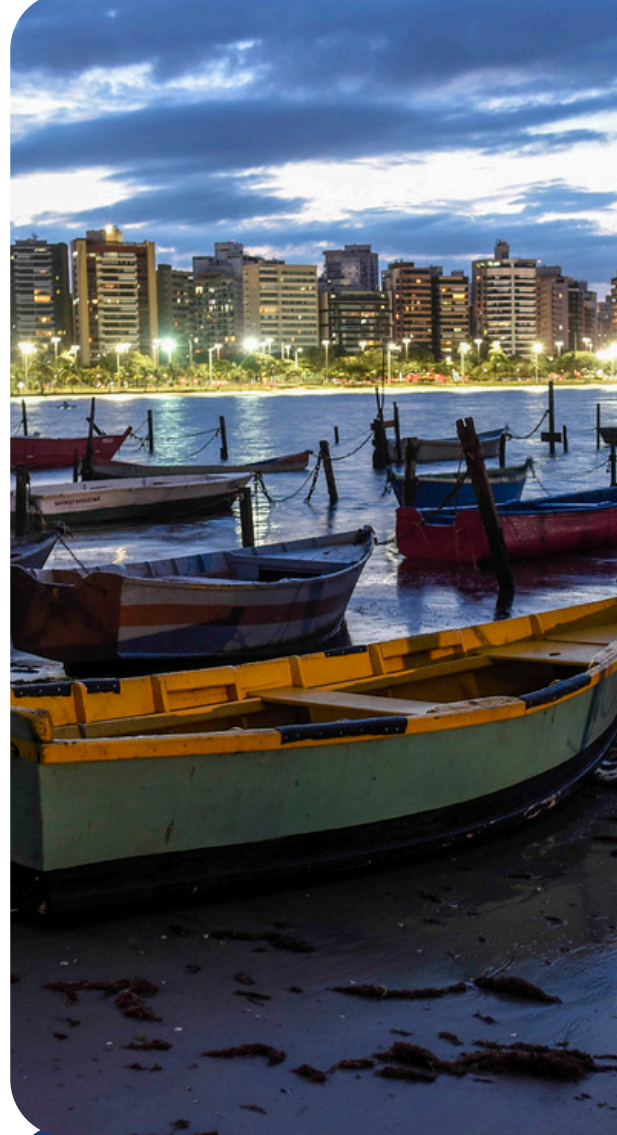
Este material tem por objetivo promover o aperfeiçoamento de gestores públicos e profissionais que atuam no desenvolvimento do turismo em âmbito municipal e regional. A **Formação dos Gestores das Políticas Públicas do Turismo** propõe uma abordagem prática e estratégica, voltada para o fortalecimento da governança, o planejamento eficiente e a promoção sustentável da atividade turística.

Os conteúdos aqui reunidos contemplam temas fundamentais sobre as políticas públicas voltadas ao turismo, a importância do município como agente ativo no planejamento e na execução de ações e a apresentação de instrumentos e ferramentas de gestão que possibilitam decisões mais eficazes. Também se destaca a relevância dos dados na formulação de estratégias e na mensuração de resultados, bem como as ações de promoção turística que fortalecem a identidade e a atratividade dos destinos.

Outro ponto central é o Programa de Regionalização do Turismo, que valoriza a articulação entre municípios e regiões turísticas, promovendo a integração de esforços e a construção de políticas públicas mais alinhadas às realidades locais.

Ao longo desta apostila, o leitor encontrará conceitos, exemplos práticos e orientações que visam qualificar a atuação dos gestores e contribuir para o desenvolvimento sustentável do turismo, respeitando as particularidades e potencialidades de cada território.

Desejamos que este material seja uma ferramenta útil e inspiradora na trajetória profissional de cada gestor comprometido com o fortalecimento do turismo como vetor de desenvolvimento econômico, social e cultural.



MÓDULOS

01

Histórico da Gestão Pública do Turismo no Brasil **06**

02

A Organização Nacional do Turismo **13**

03

O Papel do Estado no Turismo **17**

04

O Município e o Turismo **22**

05

O Sistema Municipal de Turismo **26**

06

Instrumentos de gestão para o turismo **30**

07

Os gestores das políticas de Turismo **37**

08

O Programa de Regionalização do Turismo **40**

09

A importância dos dados para gestão do Turismo **48**

10

A importância da promoção turística para o município e a região **51**



HISTÓRICO DA GESTÃO PÚBLICA DO TURISMO NO BRASIL

MÓDULO 1



A atuação governamental para estruturação e fomento da atividade turística através de políticas públicas ocorreu com mais intensidade nas últimas décadas. Parte disso se deve ao fato de os governos terem focado em temas mais urgentes para a sociedade como saúde, educação, segurança e economia.

O desenvolvimento do turismo brasileiro é recente, porém as condições que possibilitaram sua plena evolução inserem-se na história nacional ao longo da criação de toda uma infraestrutura de transportes, da implantação paulatina de meios de hospedagem e alimentação e da organização de serviços urbanos que, posteriormente, atenderam também a viajantes e turistas. (BRASIL, 2009, p.35).

Durante esse período, o turismo articulava-se de maneira transversal com outras políticas públicas e com o mercado, porém de forma tímida e constantemente impactado por **crises econômicas, períodos inflacionários, endividamento e baixa capacidade de investimento público, guerras, além da repressão política e social que o país vivia**, o que culminou em iniciativas fracassadas e mal implementadas de fomento ao setor.

Alguns pontos se destacam como motivos que levaram ao baixo desempenho do setor neste período (BRASIL, 2009):

- Falta de articulação do governo com setores de viagens e turismo, vinculado ao autoritarismo do regime militar.
- Importação de modelos de planejamento e desenvolvimento turístico de outros países de forma centralizada, sem a devida adaptação à realidade local.
- A falta de preocupação dos gestores públicos com formação e a qualificação profissional em todos os níveis.
- A desatenção com o meio ambiente e com a identidade cultural local e regional.
- Infraestrutura deficiente para atender até mesmo ao turismo doméstico (tipo de turismo realizado dentro do país de residência do viajante).
- A crise do petróleo.

Já a partir da década de 90 o turismo brasileiro começa a demonstrar crescimento, seguindo uma tendência mundial, vinculado à alguns fatores:

- Estabilidade política, com as eleições diretas.

- Estabilidade econômico-financeira com o lançamento do Plano Real.
- Crescimento da infraestrutura aeroportuária.
- O surgimento de políticas públicas nacionais de turismo e o redirecionamento de estratégias de promoção internacional.
- Abertura comercial e financeira do país permitindo o surgimento de investidores nas áreas de hospitalidade, turismo e lazer, bem como o investimento do setor privado nacional.
- A oferta de formação e qualificação profissional voltada para o turismo.
- O fortalecimento e a valorização da gastronomia regional.
- A preocupação com a sustentabilidade (preservação ambiental e da identidade cultural).

Atualmente é perceptível que o turismo de fato apresenta grande transversalidade com diversas políticas públicas, como de infraestrutura e transportes, meio ambiente, cultura, agricultura, segurança pública, saúde e inclusão social, e havendo um órgão que coordene o setor, se torna mais fácil agir de maneira articulada na busca por soluções e criação de oportunidades.

O surgimento do Ministério do Turismo ocorre apenas em 2003, após o mesmo dividir espaço com outras áreas em diversos ministérios, posterior inclusive ao surgimento de inúmeras secretarias estaduais e até municipais de turismo. Esta foi uma importante demonstração de que o setor estava ganhando espaço, mas muito ainda precisava ser feito.

Abaixo estão relacionados alguns acontecimentos que ajudam a entender como a política pública e as organizações voltada para o turismo foram ganhando forma no país (BRASIL, 2009):

- **1938** – Primeira menção à atividade legal do turismo através de legislação que dispunha sobre a entrada de estrangeiros no país.
- **1945** – Fundação da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo - CNC.
- **1946** – Fundação do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC, que passou a atuar com turismo e hospitalidade a partir da década de 1960.
- **1946** – Proibição dos jogos de azar no país, e consequentemente fechamento do Cassinos.
- **1953** – Fundação da Associação Brasileira de Agentes de Viagem – ABAV.

- **1958** – Criação a Comissão Brasileira de Turismo – COMBRATUR, extinta em 1972.
- **1966** – Criação da Empresa Brasileira de Turismo – EMBRATUR e do Conselho Nacional de Turismo.
- **1971** – Criação do Fundo Geral do Turismo – FUNGETUR.
- **1971/72** – Surgimento das primeiras cursos superiores de turismo no país.
- **1988** – O tema turismo é tratado na Constituição Brasileira, no artigo 180.
- **1989** – Fundação da Associação Brasileira das Operadoras de Turismo – BRAZTOA.
- **1991** – Criação do Programa Nacional de Desenvolvimento e Estruturação do Turismo – PRODETUR, resultado da parceria entre o Banco do Nordeste (BNB) e o Banco Interamericanos de Desenvolvimento (BID).
- **1992** – Surgimento do Ministério da Indústria, Comércio e Turismo.
- **1993** – Sanção da Lei que dispõe sobre a profissão do Guia de Turismo – Lei nº 8.623/1993.
- **1994** – Lançamento do Programa Nacional de Municipalização do Turismo – PNMT.
- **1998** – Criação do Ministério do Esporte e do Turismo.
- **2003** – Criação do Ministério do Turismo – MTUR.
- **2004** – Lançamento do Programa de Regionalização do Turismo – PRT, em substituição ao Programa Nacional de Municipalização do Turismo – PNMT.
- **2008** – Sanção da Lei Geral do Turismo – Lei nº 11.771/2008.
- **2014** – Sanção da Lei que dispõe sobre as atividades das agências de turismo – Lei nº 12.974/14.
- **2024** – Sanção da nova Lei Geral do Turismo – Lei nº 14.978/2024.

O Plano Nacional de Municipalização do Turismo – PNMT

A partir da década de 90, a agenda de políticas públicas voltou-se para o desenvolvimento local sustentável com enfoque participativo, envolvendo as comunidades no planejamento da atuação pública. A valorização da autonomia municipal e a cooperação entre os diferentes níveis de governo marcaram este período, e neste contexto, surge o Plano Nacional de Municipalização do Turismo - PNMT.

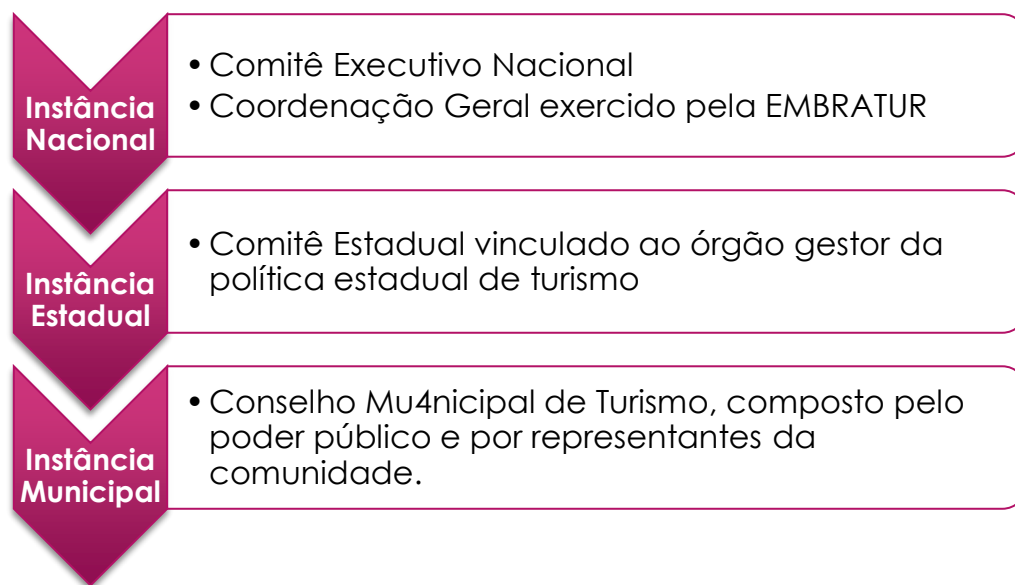
O PNMT tinha como principal objetivo:

[...] a conscientização, sensibilização, estímulo e capacitação dos vários agentes de desenvolvimento componentes da estrutura do município, para que despertassem e reconhecessem a importância e a dimensão do turismo como gerador de emprego e renda, conciliando o crescimento econômico com a preservação e a manutenção do patrimônio ambiental, histórico e de herança cultural, tendo como fim a participação e a gestão da comunidade nas decisões dos seus próprios recursos. (BRASIL, 2007, p.16)

O PNMT previa cinco importantes princípios (BRASIL, 2007):

- **Descentralização:** atribui-se ao poder público local a responsabilidade, que por sua vez deveria envolver instituições privadas e representantes da comunidade.
- **Sustentabilidade:** os planejamentos deveriam levar em consideração aspectos econômicos, sociais, ambientais, culturais e políticos de maneira harmoniosa.
- **Parcerias:** envolvimento das esferas de governo, instituições privadas e organizações não governamentais.
- **Mobilização:** participação da comunidade nas decisões.
- **Capacitação:** promover a elevação da qualidade e da eficiência dos planejamentos e da execução das ações.

Neste contexto, a estrutura de gestão do PNMT era assim composta:



Quadro 1: Gestão do PNMT. Fonte: o autor.

Pode-se dizer que o PNMT contou com as seguintes etapas preparatórias (BRASIL, 2009):

- Disseminação do **Guia para Treinamento dos Agentes Multiplicadores Nacionais, Estaduais e Monitores Municipais**.
- Adesão voluntária do poder público municipal e da comunidade.
- Formação das redes de colaboradores, em conformidade com os princípios de descentralização e de formação de parcerias, oportunizando o compartilhamento de ideias, propostas e responsabilidades.
- A aplicação do **Roteiro de Informações Turísticas – RINTUR**, que classificou os municípios com turístico ou de potencial turístico, ajudando a definir os municípios prioritários para o desenvolvimento do turismo.



Quadro 2: Etapas preparatórias do PNMT. Fonte: o autor.

Cumprindo estas etapas e identificando os municípios prioritários, as etapas de implementação do PNMT nos municípios foram:

1. Criação dos Conselhos Municipais de Turismo;
2. Instituição do Fundo Municipal de Turismo;
3. Elaboração do Plano Municipal de Desenvolvimento Sustentável do Turismo.



Quadro 3: Etapas de implementação do PNMT. Fonte: o autor.

Tendo o município cumprido as etapas previstas, o mesmo recebia reconhecimento público através de Diploma e Roseta do Programa. Prevendo a constante evolução do Programa, criou-se o sistema de monitoramento e avaliação com o objetivo de “[...] fornecer informações necessárias à manutenção de suas diretrizes e estratégias e de corrigir os desvios de execução.” (BRASIL, 2007, p. 20)

Tendo vigorado até 2003, com o surgimento do Ministério do Turismo e posteriormente sendo substituído pelo Programa de Regionalização do Turismo (PRT) em 2004, o PNMT deixou de herança baseada no conhecimento empírico para o futuro Programa importantes contribuições:

[...] qualquer município, independente de sua localização ou tamanho, ou seja, de acordo com suas especificidades, adquire condições para planejar e realizar um desenvolvimento sustentável, a partir da economia do turismo. (BRASIL, 2007, p. 20)

[...] a percepção de que para o turismo não pode haver produtos sem serviços, um elemento está ligado ao outro. Por mais que uma região tenha atrativos, ela não será capaz de atrair e ampliar a permanência de visitantes se não dispuser de infraestrutura e serviços adequados. (BRASIL, 2007, p. 20)

[...] verificou-se que as experiências, apesar de bem sucedidas, permaneceram quase sempre circunscritas às localidades ou microrregiões em que ocorreram. Ou seja, essas experiências não se proliferaram nem se disseminaram por regiões vizinhas. Em muitos locais, elas foram encerradas juntamente com o apoio técnico-institucional e financeiro externo ao município. (BRASIL, 2007, p. 20)

Tais constatações chegaram ao principal alicerce do sucessor do PNMT, lançado em 2004:

[...] para ser bem sucedida, a atividade turística não deve se restringir a um município, portanto não pode ser pontual. Em geral, os destinos turísticos de sucesso abrangem uma região, ou um roteiro turístico que engloba, de forma complementar, atrativos, serviços e segmentos turísticos de distintas localidades. (BRASIL, 2007, p. 21)

A ORGANIZAÇÃO NACIONAL DO TURISMO

MÓDULO 2



O Turismo é fenômeno contemporâneo, vetor de desenvolvimento sustentável, sendo assim tratado na Constituição Federal de 1988, que destaca ainda a visão da atuação descentralizada ao citar os entes federados:

Art. 180. A União, os Estados, o Distrito Federal e os municípios promoverão e incentivarão o turismo como fator de desenvolvimento social e econômico. (BRASIL, 1988, art. 180)

E isso não é por acaso, afinal o turismo está inserido no setor terciário da economia, conhecido como o setor do comércio e serviços, trazendo importantes contribuições ao país:

- Incremento do Produto Interno Bruto – PIB e estímulo à economia local e regional;
- Geração de empregos diretos e indiretos;
- Aumento na arrecadação de impostos;
- Melhoria na distribuição de renda;
- Captação de divisas internacionais (turismo estrangeiro);
- Valorização da cultura local e incentivo à preservação ambiental;
- Fomento ao empreendedorismo;
- Incentivo para desenvolvimento da infraestrutura urbana e de transportes.

Pode-se dividir os efeitos econômicos gerados pelo turismo em três categorias:

- **Efeitos primários:** efeitos diretos e de fácil mensuração pois são as entradas de dinheiro na economia local oriundas do gasto do turista, por exemplo, quando o mesmo paga sua estadia em um hotel ou pousada, paga a conta em um restaurante, utiliza um taxi, compra de um passeio local, etc.
- **Efeitos secundários:** são as movimentações de dinheiro oriundas dos beneficiários dos efeitos primários, ou seja, gastos como salários, alugueis, compra de produtos, construção, fornecimento de água e energia elétrica, publicidade, que derivaram do turismo. São as movimentações monetárias que os hotéis, restaurantes, agências realizam para se manter e atender o turista.
- **Efeitos terciários:** São as movimentações financeiras oriundas da atividade turística, como os postos de gasolina, as lojas de conveniência, até mesmo o comércio em geral, ou um supermercado que vende um produto para um turista. Eles não estão ali para atender ao turista, mas acabam sendo impactados pelo mesmo.

Para que isso tudo ocorra de forma harmônica e que gere os resultados esperados, faz-se necessária uma estrutura descentralizada e integrada, assim como ocorre com outras políticas públicas.

A Estrutura Nacional de Turismo

No Brasil, o turismo se organiza de forma articulada entre as esferas do poder público, da iniciativa privada e de outras entidades e organizações:

No âmbito Federal:

- **Poder público:** Ministério do Turismo - MTUR, Empresa Brasileira de Turismo – EMBRATUR.
- **Colegiados:** Conselho Nacional de Turismo e Fórum de Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo - FORNATUR.
- **Entidades Paraestatais:** SEBRAE, SESC e SENAC.
- **Entidades de classe e de Representação Empresarial:** Confederação Nacional do Turismo, Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV), Associação Brasileira das Operadoras de Turismo (BRAZTOA), Associação Brasileira da Indústria dos Hotéis (ABIH), Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura (ABETA), etc.

No âmbito Estadual:

- **Poder público:** Secretarias de Estado do Turismo, Empresas Públicas de Fomento ao Turismo ou de Promoção do Turismo.
- **Colegiado:** Conselho Estadual de Turismo e Fóruns de Secretários e Dirigentes Municipais de Turismo.
- **Entidades Paraestatais:** SEBRAE, SESC e SENAC (Unidades Estaduais).
- **Entidades e organizações:** organizações do segmento de turismo em nível estadual.

No âmbito Regional:

- **Governança Regional:** As instâncias de governanças regionais de turismo – IGRs.
- **Entidades e organizações:** organizações do segmento de turismo em nível regional (aquelas que atuam em mais de um município da região), podendo ser circuitos ou roteiros integrados representados por associações.

No âmbito Municipal:

- **Poder público:** Secretarias Municipais de Turismo ou órgãos municipais equivalentes.
- **Colegiado:** Conselho Municipal de Turismo.
- **Entidades e organizações:** Associações empresariais de turismo, de profissionais do turismo, de artesãos, produtores da agroindústria, guias e condutores, circuitos turísticos, etc.

O PAPEL DO ESTADO NO TURISMO

MÓDULO 3



O comportamento do Estado frente a um setor ou a uma atividade econômica é fator determinante para que o destino possa alcançar resultados satisfatórios. É assim para todas as áreas, e para o turismo não poderia ser diferente.

[...] é inegável que o papel do Estado Nacional é fundamental para o desenvolvimento do turismo visto que para essa atividade acontecer são necessárias infraestruturas básicas (esgoto, rede de comunicação, água, estradas) e uma superestrutura organizada com legislações, normas, regulamentos relativos ao turismo, etc. (BRASIL, 2009, p. 108)

Um empreendedor do turismo precisa de sinalizações e garantias para que possa tomar a decisão de abrir ou ampliar um negócio. Da mesma forma, o turista escolhe seu roteiro de viagem baseado nas informações que dispõe e no desejo de conhecer um determinado destino que no decorrer dos anos, com as devidas ações de estruturação o fizeram mais competitivo que outros.

Exemplificando, um empreendedor dificilmente investirá em um negócio numa região de precária infraestrutura urbana e de transporte, ou em uma área com altos níveis de violência, mas, em contraponto, enxergará oportunidades em locais onde há boa infraestrutura que atende aos anseios da comunidade local, e onde a atuação pública demonstra visão de longo prazo para o fomento à atividade do turismo. Da mesma forma, um turista dificilmente retornará a um destino onde vivenciou uma experiência ruim quando dependeu de serviço de saúde, ou quando teve o veículo danificado em uma rodovia sem a devida manutenção, ou até mesmo sofreu um assalto, mas sempre se recordará do destino onde se sentiu seguro e presenciou bons níveis de organização urbana.

Um outro viés importante é a relação do estado frente à comunidade. A comunidade precisa se sentir envolvida e escutada no processo. Em primeiro lugar as melhorias precisam atender à comunidade para então serem usufruídas pelo turista. O processo de fomento ao turismo quando mal implementado pode gerar danos como a exclusão social, econômica e cultural, além da marginalização e da perda da identidade local. Por fim, a atividade turística que poderia ser uma importante ferramenta de desenvolvimento, cai no desagrado da comunidade.

Além disso, a visão do Estado também precisa ser mercadológica, entendendo que até mesmo o destino mais organizado, não competirá apenas com outros destinos do mercado interno, mas também com o mercado internacional:

[...] os destinos brasileiros competirão cada vez mais com outros destinos mundiais. É importante entender como o setor se organiza nos lugares turisticamente mais desenvolvidos do mundo, para sinalizar a importância econômica do turismo e a necessidade de se fazer um planejamento cuidadoso com políticas públicas e privadas, altamente competentes e profissionalizadas. (BRASIL, 2009, p. 97)

Então, quando fala-se no papel do Estado frente à atividade do turismo se fala num bojo de atribuições e de relações, que delas se destacam, a necessidade de investimentos de infraestrutura básica, como saneamento, segurança pública, transporte, comunicação e conectividade, acessibilidade, mas também em políticas específicas, como linhas de financiamento, formação de mão de obra, modais de transporte, regulamentações de atividades, diversificação e segmentação da oferta, ações de promoção e comercialização, pesquisa, iniciativas de preservação dos patrimônios ambientais e culturais, dentre outros.

Neste sentido, tanto a união, como os demais entes federados precisam implementar políticas objetivas e integradoras para nortear sua atuação, tornando eficaz a aplicação dos recursos públicos e incentivando os investimentos privados necessários para a diversificação da oferta e dos serviços.

A Política Nacional de Turismo

A Lei nº 11.771/08, sancionada em 17 de setembro de 2008, conhecida como Lei Geral do Turismo, definiu a Política Nacional de Turismo com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável da atividade turística no país, reconhecendo sua importância econômica, social e cultural. A legislação estabeleceu diretrizes para a atuação do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor.

Destaca-se pela criação do Sistema Nacional de Turismo, pela regulamentação das atividades dos prestadores de serviços turísticos, exigindo, por exemplo, o cadastro obrigatório no Cadastur. A lei também deu destaque à política de regionalização do turismo e reforçou mecanismos de financiamento para o setor, como o Fundo Geral do Turismo (Fungetur), e a necessidade de parcerias entre os setores público e privado para fortalecer a competitividade e sustentabilidade do setor.

Após exatos 16 anos de seu lançamento, a Política Nacional do Turismo foi atualizada pela Lei Federal nº 14.978/24. Essa nova legislação representou um avanço significativo na modernização e regulamentação do setor, desburocratizando processos e fortalecendo a segurança jurídica para consumidores e prestadores de serviços turísticos, promovendo um ambiente mais favorável para investimentos e para o desenvolvimento regional.

Entre as principais mudanças, destaca-se a obrigatoriedade de que plataformas digitais divulguem apenas prestadores de serviços turísticos registrados no Cadastur, como forma de combater fraudes e proteger os consumidores, e o reconhecimento de produtores rurais e agricultores familiares como prestadores de serviços turísticos, permitindo-lhes gerar renda adicional sem perder sua condição jurídica original.

A nova legislação autoriza ainda o uso de recursos do Fundo Nacional de Aviação Civil (FNAC) para conceder crédito a empresas aéreas, e também permite a descentralização de recursos do Fundo Geral do Turismo (Fungetur) para estados e municípios, inclusive por meio de emendas parlamentares.

Para as agências de viagens, a lei amplia o escopo de atuação permitindo a intermediação de diversos serviços turísticos, como hospedagem, transporte e cruzeiros.

Conheça as legislações na íntegra:

- [Lei nº 11.771/2008](#)
- [Lei nº 14.978/2024](#)

A Política Estadual de Turismo do Espírito Santo

A Lei Estadual nº 11.970/23, de 28 de novembro de 2023, institui a Política de Turismo Sustentável do Espírito Santo, estabelecendo diretrizes para o desenvolvimento sustentável da atividade turística no estado.

A legislação estrutura-se em 07 eixos estratégicos de atuação:

I - Gestão e governança para o turismo;

II - Desenvolvimento de destinos turísticos;

III - Promoção e apoio à comercialização do turismo;

IV - Infraestrutura turística;

V - Formação, qualificação e treinamento;

VI - Pesquisa e inovação;

VII - Turismo sustentável e inclusivo.

Institui ainda os instrumentos de gestão da política estadual de turismo e o Sistema Estadual de Turismo, visando à integração entre os entes públicos e privados, além de fortalecer a regionalização do turismo e reconhecer o papel das Instâncias de Governança Regionais do Turismo – IGRs.

Por fim, a lei ainda trata do Calendário Oficial de Eventos do Estado, da Classificação Turística dos municípios e da previsão de criação de Distritos Turísticos.

Importante destacar que a referida Lei foi construída através da atuação de uma Câmara Técnica do Conselho Estadual de Turismo – CONTURES.

Conheça a legislação na íntegra: [Lei nº 11.970/2023](#)

O MUNICÍPIO E O TURISMO

MÓDULO 4



É neste módulo que se espera despertar no gestor o entendimento do papel que o turismo desempenha no município e o papel do município no turismo.

O município é de fato onde o turismo acontece e onde se refletem os principais impactos positivos e negativos da atividade. É ali que o fluxo de visitantes chega e se estabelece e é ali que estão (ou devem estar) a infraestrutura turística, os cuidados com o meio ambiente, a geração de renda e emprego, a inclusão social entre outros elementos oriundos dessa atividade. (BRASIL, 2009, p. 126)

O turismo é um vetor estratégico de desenvolvimento socioeconômico para os municípios, ao contribuir para a geração de emprego e renda, o fortalecimento da arrecadação fiscal e a valorização do patrimônio cultural e natural. Estimula ainda investimentos em infraestrutura urbana, movimenta o setor de comércio, bens e serviços e fomenta o empreendedorismo.

Entretanto, quando conduzido de maneira desordenada, pode acarretar efeitos adversos, como a descaracterização cultural, a elevação do custo de vida para a população residente, a degradação de ecossistemas, a precarização da mão-de-obra, a especulação imobiliária e a sobrecarga dos serviços públicos. Diante desse cenário, torna-se imprescindível a formulação e execução de políticas públicas sustentáveis, capazes de ampliar os benefícios econômicos e sociais do turismo, ao mesmo tempo em que mitiguem seus impactos negativos sobre o território e a comunidade local. (BRASIL, 2009).

Por isso é indispensável o papel do município no ordenamento da atividade turística, que, além de prover os principais investimentos necessários, precisa envolver a comunidade no processo de planejamento, que por sua vez deve estar ciente do que representa a atividade turística.

A comunidade deve estar consciente do papel do turismo. Deve saber o que esse fenômeno representa, pois assim poderá auferir lucros econômicos, sociais e culturais, e poderá depender cada vez menos do poder público, evitando, dessa forma, acreditar que o Estado seja responsável por tudo na cidade. (BRASIL, 2009, p. 126).

Fomentar o turismo não é apenas replicar modelos prontos de planejamento, afinal cada localidade tem suas peculiaridades, culturas e identidade próprias. Além disso, é preciso considerar também os estágios de maturidade para o turismo de cada localidade. Certamente

existem metodologias hoje que podem ser replicadas, mas que devem sempre levar em consideração a realidade local.

Numa situação hipotética em que um gestor municipal decidiu iniciar a implementação de iniciativas para o desenvolvimento do turismo em seu município, pode-se destacar alguns pontos a serem seguidos para o alcance do objetivo de maneira ordenada e estratégica:

- **Gestão e Planejamento**

- Estruturar o órgão municipal de turismo, que poderá ser ampliado à medida que os resultados forem sendo alcançados;
- Definir recursos na Lei Orçamentária Anual (LOA) para o desempenho das atividades do órgão municipal de turismo;
- Identificar as principais entidades e lideranças ligadas ao turismo no município;
- Instituir e apoiar o Conselho Municipal de Turismo (COMTUR);
- Construir o mapeamento dos atrativos e serviços turísticos existentes no município (inventário da oferta turística) e um diagnóstico do estágio atual, oportunidade e desafios;
- Elaborar o Plano Municipal de Turismo participativo;
- Instituir o Fundo Municipal de Turismo (FUMTUR), com destinação recursos do orçamento municipal para execução das ações previstas no Plano, e gerenciamento do Conselho.
- Buscar auxílio e atuar integrado com a Instância de Governança Regional de Turismo.

- **Infraestrutura e Ordenamento**

- Identificar as necessidades de infraestrutura básica que possam impactar nas melhorias dos serviços (melhorias em vias de acesso, pavimentação, iluminação pública, limpeza pública e recolhimento de lixo, apoio dos órgãos de segurança pública, comunicação e conectividade, etc.), sempre partindo dos mais simples de se solucionar, aos mais complexos.
- Captar recursos e investir em infraestrutura turística (sinalização, centros de atendimento, espaços para eventos, etc.).
- Ordenar e fiscalizar o uso de espaços turísticos, garantindo acessibilidade e conservação.

- Promover urbanização em áreas de interesse turístico.
- **Capacitação e Qualificação Profissional**
 - Oferecer cursos de formação e capacitação para trabalhadores do setor turístico.
 - Incentivar o empreendedorismo turístico (treinamentos para pequenos negócios).
 - Promover eventos técnicos para debater o turismo e apresentar casos de sucesso de outros municípios.
- **Promoção**
 - Divulgar e promover o município como destino turístico (materiais promocionais, campanhas digitais, participação em feiras).
 - Criar e fortalecer marcas ou identidades turísticas locais.
- **Fomento a produtos**
 - Identificar atrativos e serviços que possam compor roteiros turísticos temáticos (rural, cultural, de aventura, religioso).
 - Apoiar a criação de novos atrativos e eventos turísticos (festas tradicionais, feiras gastronômicas, festivais culturais) ou estruturar os já existentes.
- **Sustentabilidade e Inclusão Social**
 - Incentivar práticas de turismo sustentável (proteção ambiental, responsabilidade social), como projetos de turismo pedagógico e educação ambiental.
 - Envolver a comunidade local para participar das atividades do turismo.

Para que tais iniciativas alcancem o objetivo, destacam-se algumas condições determinantes (BRASIL, 2008):

- Responsabilidade e eficiência da administração pública municipal para fortalecer a unidade gestores das políticas públicas de turismo;
- Fortalecimento das estruturas sociais e econômicas municipais, formando uma rede de colaboração;
- Integração efetiva do município com a Região Turística.

O SISTEMA MUNICIPAL DE TURISMO

MÓDULO 5



O Sistema Municipal de Turismo pode ser compreendido como o conjunto de órgãos, entidades, instrumentos e ferramentas que atuam, de maneira articulada, para planejar, desenvolver, fomentar, ordenar e promover o turismo no âmbito de um município. De forma geral, podemos citar com estruturas integrantes do Sistema Municipal de Turismo:

- **Órgão municipal de turismo:** Secretaria ou órgão equivalente;
- **Conselho Municipal de Turismo (COMTUR):** Órgão consultivo e/ou deliberativo, formado por representantes do poder público e da sociedade civil;
- **Fundo Municipal de Turismo (FUMTUR):** Instrumento financeiro para captar e aplicar recursos destinados ao desenvolvimento do turismo local, vinculado ao COMTUR;
- **Plano Municipal de Turismo:** Documento estratégico que orienta as ações para o desenvolvimento sustentável do turismo;
- **Empreendimentos turísticos:** Hotéis, pousadas, restaurantes, agências de turismo, etc.;
- **Comunidade:** Moradores e grupos organizados que participam ou são afetados pela atividade turística;
- **Parcerias públicas e privadas:** Acordos entre o município e a iniciativa privada ou outras entidades para fomentar o turismo;
- **Instrumentos legais:** Leis, decretos e regulamentos que estabelecem diretrizes para o turismo local.

Na prática funciona como a rede que conecta todos os elementos que atuam na execução da atividade turística no município.

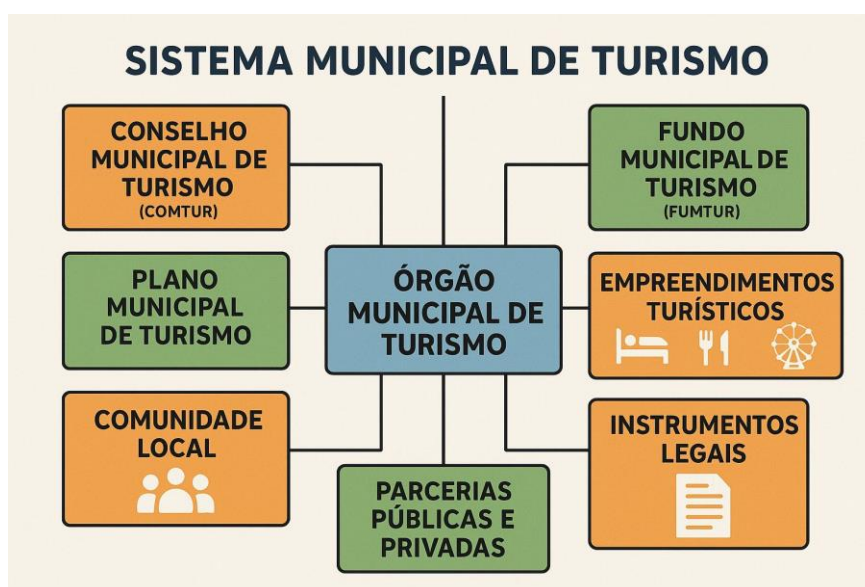


Figura 1: Estrutura do Sistema Municipal de Turismo. Fonte: o autor.

Órgão Municipal de Turismo

O formato do órgão municipal de turismo deve ser pensado levando em consideração alguns fatores (BRASIL, 2008, p. 158):

- O tamanho do município;
- A importância que a atividade turística já representa o que se projeta representar;
- O interesse e a mobilização do setor privado;
- A possibilidade de captação de recursos para fomento do setor.

Considerando a já existência de um órgão municipal de turismo, algo muito comum na atualidade, é importante entender sua atuação e responsabilidades. Ao órgão compete:

- O dever de elaborar e executar as ações previstas no Plano Municipal de Turismo, construído de forma participativa e constantemente monitorado;
- Integrar tais ações ao Plano Plurianual (PPA), vinculando-as ao orçamento municipal;
- Formalizar parcerias com entidades (público x público, público x privada ou público x terceiro setor) com objetivos e metas claras;
- A criação de legislações, normas e regulamentos;
- A implementação de incentivos para o setor;
- A elaboração de projetos para aplicação ou captação de recursos;
- A constante mobilização da cadeia produtiva do turismo;
- A execução de obras de infraestrutura de apoio ao turismo;
- A execução de ações que promovam o crescimento do fluxo turístico (eventos, campanhas promocionais, etc.);
- O levantamento de dados específicos para monitoramento do desenvolvimento do setor e embasamento dos processos decisórios.

Percebe-se que não é apenas fazendo a festa da cidade ou um folder de divulgação do município que o órgão está desempenhando seu papel. A responsabilidade do órgão é mais profunda e estratégica.

Conselho Municipal de Turismo

O Conselho Municipal de Turismo - COMTUR é um colegiado de entidades, com caráter consultivo e/ou deliberativo, criado através de Lei Municipal, que une esforços do poder público, da iniciativa privada e da comunidade, visando o desenvolvimento turístico municipal. (PARANÁ, 2017).

Tem como atribuições (PARANÁ, 2017, p. 40):

- Conceber e estimular ações para o desenvolvimento sustentável do turismo;
- Participar do planejamento, da administração e da fiscalização da atividade turística no município;
- Deliberar sobre a importância das ações a serem desenvolvidas e decidir sobre suas prioridades;
- Executar as ações com o apoio dos poderes constituídos;
- Acompanhar as ações executadas;
- Identificar e orientar os investimentos na atividade turística;
- Gerenciar o Fundo Municipal de Turismo, fiscalizando a aplicação de seus recursos;
- Conhecer e enquadrar as ações municipais nas políticas regional, nacional e estadual;
- Avaliar os resultados das ações e se necessário ampliá-las ou modificá-las.

É um importante canal de participação popular visando estabelecer maior interação do poder público com a sociedade civil através da participação democrática na formulação, implementação e continuidade de políticas públicas, independentemente da troca de gestores. (BRASIL, 2019)

Os Conselhos podem ser consultivos ou deliberativos (BRASIL, 2019, p. 10):

- **Consultivos** (função opinativa): têm a responsabilidade de julgar e discutir os assuntos que lhes forem apresentados.
- **Deliberativos** (função propositiva): têm o poder de propor políticas em sua área ou segmento.

INSTRUMENTOS DE GESTÃO PARA O TURISMO

MÓDULO 6



Os instrumentos de gestão do turismo, como o Plano de Desenvolvimento Turístico, o Plano Diretor de Turismo, o Inventário da Oferta Turística e os Fundos de Turismo, e as normas e legislações específicas são essenciais para estruturar e orientar o crescimento sustentável da atividade turística.

O Plano de Desenvolvimento Turístico define estratégias e metas de longo prazo para o setor, enquanto o Plano Diretor de Turismo organiza o uso do território de forma equilibrada, conciliando interesses econômicos, sociais e ambientais. Já o Inventário da Oferta Turística é uma ferramenta indispensável para identificar, mapear e qualificar os atrativos, equipamentos e serviços disponíveis em um destino. Esses instrumentos, quando bem elaborados e atualizados, fortalecem a tomada de decisões, melhoram a competitividade dos destinos, promovem a preservação do patrimônio cultural e natural, e garantem que os benefícios do turismo sejam amplamente distribuídos na sociedade.

Não será abordado neste material o **Plano Diretor orientado ao Turismo**, mas é possível se aprofundar no assunto através da Cartilha do Ministério do Turismo disponível [aqui](#).

O Inventário da Oferta Turística

O inventário da oferta turística é uma ferramenta importante para o planejamento e a gestão eficiente dos destinos turísticos. Ele consiste no registro sistemático de todos os atrativos, produtos, equipamentos e serviços e da infraestrutura de apoio disponíveis em uma localidade, abrangendo áreas como hospedagem, alimentação, transporte, agências de turismo, espaços de lazer e eventos culturais. (BRASIL, 2008).

Ao reunir essas informações de forma organizada, o inventário permite identificar o potencial turístico do destino, suas necessidades de melhoria e oportunidades de desenvolvimento. É a partir dele que o gestor tem um panorama do destino. Por exemplo, é do inventário que é obtido o real número de leitos existente em um município, ou se o destino tem um espaço para eventos que comporte um determinado número de participantes.

Inventariar significa registrar, relacionar, contar e conhecer aquilo que se dispõe e, a partir disso, gerar informações capazes de revelar a melhor maneira de se atingir as metas propostas. (BRASIL, 2008, p. 161)

É possível se aprofundar nos formulários que compõe o Inventário da Oferta Turística [aqui](#).

Fundos de Turismo

Na esfera nacional o **Fundo Geral do Turismo - FUNGETUR** foi criado na década de 70, e no decorrer dos anos foi sendo reestruturado a fim de ser uma importante ferramenta de fomento econômico ao setor, apoiando tanto as iniciativas públicas como privadas através de linhas de financiamento exclusivas.

Estados também dispõe de Fundos Estaduais de Turismo, alguns bastante ativos, outros com menor expressão.

Na esfera municipal, pode ser instituído o **Fundo Municipal de Turismo**, que por sua vez é um instrumento financeiro criado por lei, em alguns casos com recursos orçamentários próprios, vinculado à administração financeira da Prefeitura, mas que também pode receber recursos de terceiros, a serem investidos no desenvolvimento das ações previstas na Lei da Política Municipal de Turismo e no Plano Municipal de Turismo. Em via de regra a sua aplicação fica condicionada à deliberação do Conselho Municipal de Turismo.

Os Planos de Desenvolvimento do Turismo

Os planos de turismo devem ser elaborados no nível de atuação da esfera governamental, ou seja: nacional, estadual, regional e municipal, definindo estratégias, metas e ações coordenadas que atendem às necessidades específicas de cada recorte territorial.

- No nível nacional, o **Plano Nacional de Turismo** fica a cargo do Ministério do Turismo e do Conselho Nacional de Turismo. Orienta a política pública do setor, promovendo a integração entre os diversos estados e destinos, além de estabelecer diretrizes para a competitividade do país no mercado global.
- Nos níveis estadual e regional, os planos adaptam as diretrizes nacionais às particularidades regionais, levando em conta a diversidade cultural, os potenciais turísticos e as vocações econômicas de cada território, incentivando o desenvolvimento

equilibrado e a inclusão social. No estado é gerido pelo órgão estadual de turismo e na região pela Instância de Governança Regional de Turismo.

- Já no nível municipal, o **Plano Municipal de Desenvolvimento Sustentável do Turismo** fica a cargo do órgão municipal de turismo e do Conselho Municipal de Turismo, assegurada a participação da sociedade. Documento fundamental para identificar as oportunidades e desafio do setor, segmentos prioritários, ações e projetos transformadores da realidade, dentre outros, de forma integrada com as comunidades locais e assegurando a preservação do patrimônio, a qualificação da oferta e a geração de empregos.

Em todos é importante destacar que sua efetividade será medida pelo nível de participação da sociedade em sua construção, execução e monitoramento.

Portanto é sempre bom repetirmos que o desenvolvimento da atividade turística depende essencialmente da participação e da integração de todos os atores envolvidos, tanto da sociedade civil organizada, da iniciativa privada, do terceiro setor e do poder público, como de outras atividades complementares e afins. (BRASIL, 2008, p. 50)

Os Planos Nacionais de Turismo

Um marco importante para o avanço das políticas públicas de turismo no país, foi a implementação dos Planos Nacionais de Turismo, sendo cinco até o momento, desde a criação do MTUR:

- **Plano Nacional de Turismo 2003 – 2007:** Diretrizes, Metas e Programas. [\[Acesse\]](#)
- **Plano Nacional de Turismo 2007 – 2010:** Uma viagem de inclusão. [\[Acesse\]](#)
- **Plano Nacional de Turismo 2013 – 2016:** O Turismo fazendo muito mais pelo Brasil. [\[Acesse\]](#)
- **Plano Nacional de Turismo 2018 – 2022:** Mais emprego e renda para o Brasil. [\[Acesse\]](#)
- **Plano Nacional do Turismo 2023 – 2027:** O turismo como protagonista do desenvolvimento sustentável e inclusivo. [\[Acesse\]](#)

É importante entender que cada plano apresenta características e visões próprias, sempre considerando oportunidades, tendências e visão de mercado. Abaixo são apresentados alguns dos principais pontos dos planos citados acima:

Plano	Objetivos principais
PNT 2003-2007	Criação do Ministério do Turismo; Estruturar os setores, promover a inclusão social, desenvolver o turismo interno e regionalizar o turismo.
PNT 2007-2010	Consolidação do turismo como vetor de desenvolvimento sustentável, fortalecimento da qualificação, promoção internacional e eventos.
PNT 2013-2016	Promoção do turismo e melhoria da infraestrutura de olho nos grandes eventos que o país iria receber: Copa do Mundo e Olimpíadas.
PNT 2018-2022	Melhoria da competitividade e ambiente de negócios e inovação
PNT 2024-2027	Inclusão, sustentabilidade, economia criativa, experiências, turismo inteligente, tendências.

Quadro 4: Os planos nacionais de turismo. Fonte: o autor.

O Plano Nacional do Turismo 2023-2027

O Plano Nacional de Turismo (PNT) 2024-2027 estabelece diretrizes estratégicas para posicionar o Brasil como o principal destino turístico da América do Sul até 2027, promovendo o turismo como vetor de desenvolvimento sustentável, inclusão social e geração de emprego e renda.

Entre as metas quantitativas para o ano de 2027 destacam-se: aumentar a estimativa de turistas internacionais de 8,1 milhões para 10 milhões, elevar o número de viagens domésticas de 93 milhões para 150 milhões, alcançar a marca de 3 milhões de empregos formais no setor e movimentar US\$ 8,1 bilhões em receitas provenientes de turistas estrangeiros.

O plano enfatiza princípios como sustentabilidade em suas dimensões econômica, ambiental, sociocultural e político-institucional, alinhando-se

à Agenda 2030 da ONU. A regionalização passa a contar com a criação de um “Ecosistema de Regionalização”, incentivando a governança colaborativa entre os diferentes níveis de governo e o setor privado. Além disso, o PNT propõe programas específicos, como o “Conheça o Brasil”, para fomentar o turismo doméstico, e iniciativas voltadas à qualificação profissional, inovação tecnológica e promoção internacional dos destinos brasileiros.

O plano também identifica macrotendências do setor, como o turismo regenerativo, viagens com propósito, turismo de experiência, *slow travel*, nomadismo digital, turismo de luxo e o afroturismo. Essas diretrizes refletem uma abordagem abrangente e adaptável, buscando consolidar o Brasil como um destino turístico competitivo, sustentável e inclusivo no cenário global.

A Rota Estratégica do Turismo do Espírito Santo

A Rota Estratégica para o Futuro do Espírito Santo – Turismo 2035 é um plano de desenvolvimento que visa posicionar o estado como um destino turístico sustentável, competitivo e integrado até o ano de 2035. Esse planejamento foi construído de forma colaborativa, envolvendo mais de 170 especialistas do setor público, privado, academia e terceiro setor, e está estruturado em quatro eixos principais:

- **Infraestrutura:** Focado na melhoria das rodovias, transportes (terrestre, aéreo e hidroviário), telecomunicações, saneamento e atrativos turísticos, visando facilitar o acesso e promover o desenvolvimento socioeconômico das regiões turísticas.
- **Mercado:** Visa promover o Espírito Santo como um destino turístico sustentável, aprimorar a qualidade dos produtos turísticos oferecidos e divulgar os calendários de eventos, roteiros e atrações disponíveis no estado.
- **Políticas Públicas e Privadas:** Envolve a construção de uma agenda convergente para cada setor, segmento e área, com ações de curto, médio e longo prazos, para garantir a integração e o desenvolvimento da diversidade capixaba.
- **Recursos Humanos e Inovação:** Consiste em ações voltadas para a capacitação profissional, adoção de medidas para garantir condições adequadas de trabalho e recepção aos turistas, além

da ampliação da divulgação de dados e informações gerados pelo Observatório do Turismo do Estado do Espírito Santo.

OS GESTORES DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE TURISMO

MÓDULO 7



Os gestores das políticas públicas do turismo são aqueles que, num ambiente de cooperação e corresponsabilidade, participam do processo de planejamento, execução e monitoramento das políticas de turismo. Podem ser divididos em três categorias (BRASIL, 2009):

- **Gestores Públicos:** pessoas ligadas às instituições públicas de turismo em todas as esferas.
- **Gestores Privados:** os empreendedores, os profissionais e trabalhadores do setor de turismo.
- **Terceiro Setor:** membros de entidades, sindicatos, associações e organizações da sociedade civil que atuam no turismo.

Os gestores públicos são responsáveis pela formulação de políticas, regulação do setor, promoção do destino e pela infraestrutura básica que favorece o turismo. Já os gestores privados atuam diretamente no mercado, oferecendo serviços como hospedagem, alimentação, transporte e entretenimento, sendo fundamentais para a dinamização da cadeia produtiva do turismo. Por sua vez, o terceiro setor exerce um papel estratégico ao articular interesses sociais, promover o turismo sustentável, preservar o patrimônio cultural e ambiental e fortalecer a inclusão de comunidades locais nos processos turísticos. A atuação conjunta desses três setores é essencial para um desenvolvimento turístico equilibrado e responsável.

Nas últimas décadas, o perfil dos profissionais de gestão do turismo passou por profundas transformações. Antes focados na promoção de destinos e na organização de eventos, os novos gestores adotam uma visão mais estratégica, sustentável, participativa e integrada. Hoje, espera-se que esses profissionais sejam capazes de articular políticas públicas que envolvam desenvolvimento social, preservação ambiental e inovação. A gestão do turismo deixou de ser uma atividade isolada para se tornar parte de um planejamento urbano e regional mais amplo, exigindo habilidades de liderança, análise crítica, negociação e constante atualização frente às tendências globais.

Visões desejáveis para o gestor das políticas de turismo:

- **Corresponsabilidade:** compartilhamento de deveres e compromissos entre os atores envolvidos, de forma equilibrada;
- **Sustentabilidade:** leva em consideração os aspectos ambientais, econômicos, sociais e culturais na elaboração de ações e políticas públicas;

- **Gestão participativa:** o processo de planejamento e execução de ações deve envolver a comunidade e todos os atores impactados direta e indiretamente;
- **Visão inclusiva:** todos os grupos da sociedade podem se beneficiar e ter acesso às oportunidades geradas pelo setor, não sendo excludente;
- **Visão integrada:** parte do pressuposto que o turismo não pode ser pensado de forma isolada, mas sim articulado com outros setores da sociedade e da economia (agricultura, meio ambiente, cultura, educação, saúde, etc.);
- **Prevenção:** considera que a atividade turística antes de ser promovida, precisa ser planejada, identificando riscos e possíveis impactos negativos, a fim de mitigá-los, garantindo o crescimento controlado, seguro e sustentável;
- **Inovação:** uso de novas ideias, métodos e tendências para fomentar a gestão e a competitividade dos destinos;
- **Turismo responsável:** estímulo às práticas conscientes, com respeito aos aspectos locais e maximização dos resultados advindos do turismo.

O PROGRAMA DE REGIONALIZAÇÃO DO TURISMO

MÓDULO 8



No módulo 1 foi abordado o Programa de Municipalização do Turismo – PNMT, lançado em 1994, que após 10 anos de execução, deu lugar ao **Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil**, lançado em abril de 2004.

Tal transição ocorreu inclusive após o processo de constante avaliação e monitoramento dos resultados obtidos com o PNMT, que, mesmo tendo sido muito exitoso pelo olhar da grande mobilização nacional gerada e por ter colocado a pauta do turismo na esfera municipal, encontrava entraves principalmente com municípios de pequeno porte que, mesmo se estruturando para promover a atividade turística, pela deficiência de atrativos, produtos e serviços, não conseguiam sustentar o fluxo turístico.

O Programa de Regionalização do Turismo tem, como objetivo geral, promover a convergência e a articulação das ações do Ministério do Turismo e do conjunto das políticas públicas setoriais e locais, tendo como foco a gestão, a estruturação e a promoção do turismo no Brasil, de forma regionalizada, descentralizada e alinhada aos princípios da Política Nacional de Turismo, estabelecidos pela Lei nº 11.771, de 2008. (BRASIL, 2024, p. 71)

A premissa do Programa, considerado estratégico para a consecução da Política Nacional de Turismo, centrou-se no propósito de que sua execução, de forma descentralizada e regionalizada, com foco no planejamento coordenado e participativo, repercutisse, positivamente, nos resultados socioeconômicos do território. (BRASIL, 2013, p. 17)

A gestão compartilhada e descentralizada defendida pelo PRT se estrutura nos seguintes níveis de atuação: nacional, estadual, regional e municipal, passando por estruturas institucionais, colegiadas e executivas.

		GESTÃO		
		INSTITUCIONAL	COLEGIADA	EXECUTIVA
INSTÂNCIAS	NACIONAL	Ministério do Turismo	Conselho Nacional de Turismo Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo	Coordenador-Geral de Áreas Estratégicas para o Desenvolvimento do Turismo
	ESTADUAL	OOT – UF	Conselho/Fórum Estadual de Turismo	Interlocutor Estadual
	REGIONAL	Instância de Governança Regional (IGR)		Interlocutor Regional
	MUNICIPAL	OOT – Municípios	Conselhos/Fóruns Municipais de Turismo	Interlocutor Municipal

Quadro 5: Modelo de Gestão do PRT. Fonte: BRASIL, 2020, p. 21.

No decorrer dos anos em que está em vigor, o PRT passou por reformulações de diretrizes, sempre aparadas pelos processos de monitoramento e avaliação. Em versões anteriores já apresentou maior número de eixos de atuação, entretanto, com a reformulação de diretrizes ocorridas em 2022, foram estabelecidos quatro eixos de atuação do PRT e suas respectivas ações (BRASIL, 2022):

- **Gestão**

LINHA DE ATUAÇÃO: GESTÃO	
Desenvolver mobilização social e empreendedora	Realizar ações de engajamento
	Explicitar propósito e ideia-força
Fomentar a qualificação para gestão	Incentivar a profissionalização dos interlocutores
	Institucionalizar e profissionalizar a gestão das IGRs
Promover a gestão de forma estratégica e inovadora	Disseminar e operacionalizar o Ciclo da Gestão
	Identificar e aplicar novas ferramentas de gestão

Quadro 6: Linha de Atuação - Gestão. Fonte: BRASIL, 2020, p. 17.

- **Ordenamento Territorial**

LINHA DE ATUAÇÃO: ORDENAMENTO TERRITORIAL	
Identificar necessidades de qualificação com enfoque no ordenamento territorial	Definir capacitações para os interlocutores
	Realizar treinamentos e assessorias para municípios
Utilizar instrumentos de ordenamento territorial para o planejamento estratégico	Fazer uso do geoprocessamento nos mapeamentos
	Fazer uso dos instrumentos de ordenamento territorial no espaço turístico urbano e natural
Promover o mapeamento da atividade	Levantar a oferta turística utilizando o georreferenciamento
	Ordenar, avaliar e hierarquizar os atrativos turísticos
	Viabilizar estudos de demanda turística
Ordenar e analisar a atividade turística regional	Identificar os atrativos turísticos hierarquizados e os segmentos presentes na região
	Criar mapa regional da atividade turística
	Escalonar os municípios da região turística utilizando dados referentes ao papel desempenhado na oferta turística regional e na categorização
	Apresentar panorama da demanda turística real da região

Quadro 7: Linha de Atuação – Ordenamento Territorial. Fonte: BRASIL, 2020, p. 17.

- **Comunicação**

LINHA DE ATUAÇÃO: COMUNICAÇÃO	
Buscar e incentivar a qualificação	Buscar conhecimentos, habilidades e atitudes para uma boa comunicação
	Realizar capacitações e visitas técnicas
	Desenvolver conteúdo personalizado e estratégico
Incentivar e viabilizar trabalho em rede	Fomentar e articular grupos de trabalho
	Incentivar a formação espontânea de propagadores
	Firmar parcerias com instituições para que promovam o turismo local
	Definir e tratar as informações a serem transmitidas em rede
	Criar e fomentar fóruns de discussões
Ampliar o uso dos recursos tecnológicos	Fazer uso da identidade visual no ambiente digital da regionalização
	Promover o uso das mídias digitais
	Incentivar a criação/modernização e reorganização dos portais de turismo dos estados, regiões e municípios
Incentivar e promover a comunicação	Fomentar o planejamento da comunicação com foco no turismo
	Mobilizar órgãos e estruturas estaduais em prol da comunicação com enfoque no turismo
	Incentivar a montagem de uma área de comunicação nas IGRs

Quadro 8: Linha de Atuação - Comunicação. Fonte: BRASIL, 2020, p. 17.

- **Promoção**

LINHA DE ATUAÇÃO: PROMOÇÃO	
Identificar e adotar ferramentas de qualificação para promoção	Capacitar para a promoção turística
	Inovar no turismo
	Desenvolver atitude empreendedora
	Orientar investimentos em novos negócios
	Desenvolver metodologias ágeis
Estruturar e fomentar produtos turísticos competitivos	Priorizar atrativos turísticos e prestadores de serviços turísticos qualificados
	Trabalhar a segmentação e a roteirização do turismo
	Planejar para elevar a competitividade
Atuar no mercado turístico com inteligência e visão estratégica	Buscar o protagonismo de parceiros institucionais e da iniciativa privada
	Fazer uso da inteligência de mercado
	Atuar com a promoção a partir de uma visão estratégica de <i>marketing</i>
	Considerar o comportamento consumidor e as tendências de mercado vigentes

Quadro 9: Linha de Atuação - Promoção. Fonte: BRASIL, 2020, p. 18.

As Regiões Turísticas

Segundo o Glossário do Turismo, região turística é:

[...] o espaço geográfico que apresenta características e potencialidades similares e complementares, capazes de serem articuladas e que definem um território delimitado para fins de planejamento e gestão. (BRASIL, 2008)

A visão de região turística trás ganhos importantes para o território, promovendo integração, articulação e cooperação entre os vários setores da cadeia produtiva e entre os gestores das políticas públicas.

[...] a integração do município à região turística deve ser vista como uma oportunidade de reestruturação de sua gestão e ampliação do seu espaço produtivo e de poder, uma vez que ele negocia e se articula com os demais municípios de maneira cooperada, atuando no local para consolidar o turismo regional. (BRASIL, 2022, p. 9)

Mas quais os benefícios de se pensar o turismo de forma regional:

- **Integração de destinos:** Permite a criação de roteiros integrados entre municípios ou regiões, tornando a experiência do turista mais rica e atraente, e aumentando a permanência do turista no território.
- **Distribuição de fluxos turísticos:** Reduz a sobrecarga em destinos muito procurados e distribui melhor os visitantes por diferentes locais, promovendo equilíbrio e sustentabilidade.
- **Fortalecimento da identidade regional:** Valoriza a cultura, a gastronomia, o artesanato e outras expressões locais, criando uma marca regional forte e diferenciada.
- **Melhoria na infraestrutura conjunta:** Facilita investimentos em infraestrutura (como transporte, sinalização e comunicação) com foco em conectividade e acessibilidade entre os pontos turísticos.
- **Aumento da competitividade:** Regiões bem organizadas e promovidas atraem mais investimentos e turistas, melhorando a competitividade frente a outros destinos.
- **Geração de emprego e renda distribuída:** Com mais localidades envolvidas, os benefícios econômicos do turismo se espalham por diferentes municípios, reduzindo desigualdades regionais.

- **Aproveitamento de recursos compartilhados:** municípios próximos podem compartilhar estruturas administrativas, técnicas e promocionais, reduzindo custos e aumentando a eficiência.

As Instâncias de Governança Regionais de Turismo

A Instância de Governança Regional do Turismo (IGR) é a organização gestora da região turística, responsável pela mobilização, planejamento, execução e monitoramento de ações que buscam impulsionar o desenvolvimento e crescimento do turismo regional (BRASIL, 2022).

O termo **governança** neste caso refere-se ao papel de conduzir, através de uma organização instituída, o olhar coletivo sobre território regional e os atores que o compõe de maneira harmoniosa, não podendo se confundir com governo, que é a representação da administração pública.

É nesta organização que precisam estar inseridas, num modelo de colegiado, as três categorias de gestores das políticas públicas do turismo que foram elencados no Módulo 07: **atores públicos, privados e do terceiro setor** da região.

Orienta-se que a natureza jurídica de uma IGR seja de **Associação Privada** – pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, regida pelo **Marco Regulatório do Terceiro Setor (Lei Federal nº 13.019/2014)**. Tal natureza permite autonomia institucional e ao mesmo tempo promove a integração entre poder público, iniciativa privada e sociedade civil em torno de ações estruturadas e participativas, favorecendo a coordenação de esforços, a definição de prioridades territoriais e a captação de recursos através de parcerias e cooperações. (BRASIL, 2022).

Existem algumas definições sobre as atribuições de uma IGR, porém é preciso considerar as diversas realidades regionais e o nível de maturidade institucional, de maneira que tais atribuições podem ser ampliadas ou reduzidas.

De forma resumida, podemos destacar como atribuições (BRASIL, 2022):

- Exercer o papel de liderança e representação institucional regional, sendo o elo entre o órgão estadual e o municipal;
- Conectar poder público, iniciativa privada e terceiro setor;

- Estabelecer parcerias;
- Captar recursos e incentivos para execução de projetos;
- Identificar e classificar a oferta regional (principal, complementar e auxiliar);
- Incentivar a criação e a comercialização de roteiros integrados;
- Promover a análise da demanda e da oferta, as ações de promoção e o relacionamento com o visitante;
- Promover destinos, produtos e serviços regionais;
- Acompanhar tendências e comportamentos de consumo;
- Implementar inovações e produtos voltados à experiência;
- Promover ações de sensibilização da comunidade para o turismo;
- Monitorar o processo de desenvolvimento regional.

O papel dos municípios na Região Turística

Uma das motivações de se pensar o turismo de forma regional é entender que existem níveis de maturidade do turismo em cada município que compõe a região.

À governança regional do turismo cabe entender o papel dos municípios que compõe a região turística:

- **Oferta principal:** aquele que concentra o maior fluxo de turistas e detém os principais atrativos e serviços turísticos em relação aos demais municípios.
- **Oferta complementar:** aquele que possui atrativos e serviços turísticos que complementam a oferta e o fluxo de turistas na região.
- **Oferta auxiliar:** aquele em que não possui fluxo de turistas ou que possui fluxo de turistas pouco expressivo, mas se beneficia da atividade turística, fornecendo mão de obra, serviços ou produtos associados ao turismo para municípios turísticos e/ou municípios com oferta turística complementar.

O Mapa do Turismo Brasileiro

O Mapa do Turismo é o resultado da política de regionalização do turismo. É nele que são representados os municípios e regiões turísticas

que, após cumprimento de critérios estabelecidos em normas, seguindo o modelo descentralizado, são assim reconhecidos.

O Mapa é organizado por regiões turísticas, compostas por municípios que devem possuir características similares e/ou complementares, tais como identidade histórica, cultural, econômica e/ou geográfica.

A atualização periódica do Mapa reflete as mudanças dinâmicas no cenário turístico, permitindo uma resposta mais ágil às transformações e tendências do setor. (BRASIL, 2024, p. 68).

Os critérios para participação do município e a região turística são definidos por Portaria do Ministério do Turismo e pela Rede de Interlocutores Estaduais do Programa de Regionalização do Turismo – representantes dos órgãos oficiais de turismo. Alguns estados, como o Espírito Santo, definem critérios complementares aos do MTUR a fim de promover avanços nas gestões municipais e regionais.

Conheça as Portarias que regulamentam o Mapa do Turismo:

- [Portaria MTUR nº 9, de 24 de abril de 2025.](#)
- [Portaria SETUR nº 001-R, de 16 de janeiro de 2024.](#)

Vale mencionar que o Tribunal de Contas da União (TCU) reconhece o PRT e o Mapa do Turismo como boas práticas de gestão através dos Acórdãos nº 3558/2014 e nº 144/2016, *“por propiciarem melhor alocação de recursos públicos e possuírem potencial de melhor prover a integração entre políticas prioritárias da área de turismo[...]*” (BRASIL, 2024, P. 68.)

A IMPORTÂNCIA DOS DADOS E ESTATÍSTICAS PARA GESTÃO DO TURISMO

MÓDULO 9



No cenário atual do turismo, a coleta e o uso estratégico de dados, informações e indicadores tornaram-se fundamentais para o desenvolvimento sustentável e competitivo dos destinos. Compreender o comportamento dos visitantes, monitorar tendências de mercado e avaliar a performance dos serviços turísticos são ações que dependem diretamente de informações precisas e atualizadas.

A utilização inteligente desses recursos permite aos gestores públicos e privados planejar melhor suas ações, antecipar demandas, aprimorar a experiência dos viajantes e promover destinos de forma mais eficaz, otimizando os recursos e fortalecendo a atividade turística como vetor de crescimento econômico e inclusão social.

Importante destacar que o uso dos dados apresenta dois objetivos distintos, mas que convergem: a construção de inteligência mercadológica e o monitoramento de impacto em indicadores socioeconômicos.

É bastante comum ouvir o termo **inteligência turística** quando tratamos deste tema. É um conceito que se refere ao uso de informações, dados e análises para apoiar a gestão, o planejamento e a promoção de destinos turísticos. É a inteligência mercadológica.

Na prática, envolve:

- Coletar dados sobre visitantes (origem, perfil, comportamentos, gastos) e assim conhecer a **demand**;
- Dispor de dados sobre o destino (atrações, capacidade de atendimento, sazonalidade, infraestrutura), e assim conhecer a **oferta**;
- Acompanhar as tendências de mercado;
- Analisar informações para entender padrões de comportamento, prever demandas, identificar oportunidades e ameaças;
- Tomar decisões estratégicas baseadas nesses dados, como desenvolver novos produtos turísticos, melhorar a experiência do visitante, otimizar campanhas promocionais, ou ajustar políticas públicas.

Por outro lado, os dados também servem para avaliar indicadores socioeconômicos impactados pelo turismo:

- o número de postos de trabalho diretos e indiretos gerados;
- a renda média dos trabalhadores e da população;
- o número dos pequenos negócios;
- a oferta de qualificação profissional;

- o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB);
- a ampliação da receita oriunda dos impostos;
- a evolução do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH);
- o custo de vida;
- a evolução dos investimentos em infraestrutura;

No Espírito Santo, desde 2019, o Governo do Estado divulga trimestralmente o **Boletim da Economia do Turismo** com o objetivo de medir e acompanhar dados das atividades características do turismo, geração de renda, ocupação de postos de trabalho, remuneração média dos trabalhadores, entre outros indicadores ligados ao turismo para o contexto capixaba.

Para saber mais acesse: [Boletim da Economia do Turismo](#).

Mais informações sobre dados e indicadores do turismo, bem como publicações, estudos e pesquisas podem ser encontrados nos Observatórios de Turismo nacional e estaduais. Para saber mais sobre os Observatório do Turismo acesse:

- [Observatório Nacional do Turismo](#).
- [Observatório do Turismo do Espírito Santo](#).

A IMPORTÂNCIA DA PROMOÇÃO TURÍSTICA PARA O MUNICÍPIO E A REGIÃO

MÓDULO 10



Promoção turística é a ação de comunicar ao público consumidor os produtos, serviços e atrativos que o mesmo poderá consumir visitando um destino turístico. É criar o desejo do consumidor de conhecer o destino ou consumir um produto específico, com por exemplo, um roteiro turístico. É o elo entre a **oferta** e a **demanda turística**.

Neste sentido é importante conhecer a definição destes dois termos:

Oferta turística é o conjunto de atrativos turísticos, serviços e equipamentos e toda infraestrutura de apoio ao turismo de um determinado destino turístico, utilizados em atividades designadas turísticas. (BRASIL, 2010, p. 27).

Demanda turística é o conjunto de turistas, que de forma individual ou coletiva, estão motivados a consumir uma série de produtos ou serviços turísticos com o objetivo de cobrir suas necessidades de descanso, recreação, entretenimento e cultura em seu período de férias. (BRASIL, 2010, p. 55).

Pode-se ainda definir dois tipos de promoção turística: a institucional e a de produtos. (BRASIL, 2008).

- **Promoção institucional:** feita por entidades ou instituições de turismo com a finalidade de incentivar o desejo no consumidor de conhecer o destino. Quando feita pelo poder público, pode ser a prefeitura divulgando o município ou o governo estadual divulgando o estado, ou pode ser a instância de governança regional divulgando a região ou um roteiro regional. Aqui destacamos as campanhas promocionais em TV, rádio, jornais e revistas e internet, por exemplo.
- **Promoção de produtos:** feita por empresas privadas ou entidades empresariais, como associações, tendo como objetivo transformar o desejo em consumo, promovendo vendas de produtos e serviços, como por exemplo, pacotes de viagem, passagens aéreas, reservas em meios de hospedagem, um roteiro de visitação feito por um receptivo, um jantar temático, etc.

Para que tais ações de promoção aconteçam é necessário o uso de instrumentos, aos quais podemos citar:

- **Materiais institucionais:** guias e mapas turísticos, folders e panfletos, catálogos, revistas, vídeos, sites, redes sociais, etc.;
- **Materiais promocionais:** camisas, bonés, sacolas, mochilas, brindes diversos (aqui vai da criatividade do destino e das tendências);
- **Material especializados:** tarifário comercial, dados estatísticos e descritivo dos produtos ou serviços.

Importante entender que cada produto ou serviço tem seu público consumidor (demanda), e que para cada público deve haver uma estratégia.

[...] os canais de distribuição (praça) representam as diferentes maneiras pelas quais o produto é colocado à disposição do consumidor. O propósito do processo de distribuição é levar o consumidor ao que ele precisa. (BRASIL, 2008, p. 78).

Comercialização de produtos turísticos

Não é papel direto do poder público comercializar produtos turísticos, é uma iniciativa de mercado, do setor privado, porém o poder público tem inúmeras iniciativas para o fomento à comercialização de produtos turísticos:

- o apoio na formatação de produtos ou roteiros turísticos;
- a realização de rodadas de negócio apresentando os produtos ou serviços às agências e operadoras;
- a participação ou realização de feiras, congressos e eventos específico, com a efetiva participação dos empreendedores;
- realização de caravanas ou *road show*, apresentando o destino em diferentes cidades com potencial público consumidor;
- realização de ações de *press trip* (*viagem de imprensa*), com a imprensa especializada, visando a divulgação do destino em matérias ou reportagens;
- realização de *famtour* (*viagem de familiarização*), apresentando o destino às agências e operadoras de turismo, a fim de treinar e induzir a venda de pacotes de viagem.

É importante entender que em toda ação de comercialização, o poder público deve ser coadjuvante, ou seja, não há efetividade em ações de comercialização sem a presença do trade turístico, do empresário, do mercado de turismo, pois é o momento em converter o desejo em compra, em consumo.

Segmentação Turística

Para entender melhor o processo de promoção e de comercialização também é importante entender sobre os dois tipos de segmentação turística: a **segmentação de demanda** e a **segmentação de oferta**.

Segmentação de demanda é dividir os consumidores, no caso os turistas ou visitantes, em grupos ou categorias conforme similaridade em características e necessidades, padrões de consumo e comportamento.

A segmentação de demanda pode ser dividida em cinco grupos (BRASIL, 2010):

- **Geográfica:** divide a demanda por localidade geográfica emissora, como cidades, estados ou países. Neste ponto se justifica as pesquisas de fluxo turístico para entender de onde vem o turista.
- **Demográfica e socioeconômica:** gênero, idade, estado civil, composição familiar, ciclo de vida, ocupação, renda, educação.
- **Psicográfica:** estilo de vida, personalidade, preferências. Como exemplo temos a diferença do turista que busca o turismo de aventura ou de natureza, do turista que busca o turismo histórico-cultural.
- **Padrões de comportamento:** avalia conforme a motivação da viagem, o que impacta na forma com que o turista irá consumir produtos e serviços. Um exemplo claro é a diferença entre uma viagem a trabalho de uma viagem a lazer.
- **Padrões de consumo:** avalia os índices de consumo dos turistas, em baixo, médio e alto, de produtos e serviços, e o consumo de produtos mais caros ou mais econômicos. Como exemplo temos o turista que gosta de realizar compras no destino, daquele que só vai a passeio, bem como o turista que consome experiência mais arrojadas do turista que consome passeios mais econômicos.

Segmentação de oferta é categorizar os produtos conforme os diferentes perfis de turistas, suas expectativas e motivações para a realização de suas viagens. Neste sentido, produtos e serviços são aglutinados em segmentos específicos para atender os diferentes perfis de turistas.

Os produtos e roteiros turísticos, de modo geral, são definidos com base na oferta (e em sua relação com a demanda), de modo a caracterizar segmentos ou tipos de turismo específicos de cada região, cidade ou localidade. [...]

É necessário entender quais os segmentos de oferta podem ser trabalhados em uma localidade, considerando a vocação e potencialidades do destino para determinado tipo de atividade/turismo que pode ser vivenciado. (BRASIL, 2011, p. 74)

O Ministério do Turismo definiu há alguns anos o que são segmentos prioritários de atuação no país.

- Turismo Cultural
- Turismo Rural
- Turismo de Natureza
- Turismo de Aventura
- Turismo de Sol e Praia
- Turismo Náutico
- Turismo de Pesca
- Turismo de Negócios e Eventos
- Turismo de Estudos e Intercâmbio
- Turismo de Esportes
- Turismo de Saúde

Dentre estes surgem ainda desmembramentos como o Turismo Religioso, o Ecoturismo, o Afroturismo, o Agroturismo, o Turismo Cívico, o Enoturismo, etc.

Importante entender a existência de dois segmentos transversais: o **Turismo Social** que busca promover o turismo de forma inclusiva e acessível; e o **Turismo de Base Comunitária** que busca promover o desenvolvimento local de comunidades com a geração de oportunidade de renda através da preservação de aspectos naturais e culturais.

Recentemente, com o **Plano Nacional de Turismo 2024 -2027** surge novas nomenclaturas de segmentos de oferta, baseado em novas tendências de comportamento, como o **turismo de bem-estar**, e o **turismo de experiência**.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



BRASIL, Ministério do Turismo. **Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil:** Ação Municipal para a Regionalização do Turismo. Brasília: Ministério do Turismo, 2007.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Programa de qualificação a distância para o desenvolvimento do turismo:** Turismo e Sustentabilidade. Florianópolis: Ministério do Turismo, 2008.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Programa de qualificação a distância para o desenvolvimento do turismo:** Sensibilização e Mobilização. Florianópolis: Ministério do Turismo, 2008.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Programa de qualificação a distância para o desenvolvimento do turismo:** Elaboração e implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional. Florianópolis: Ministério do Turismo, 2008.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Programa de qualificação a distância para o desenvolvimento do turismo:** Roteirização turística, promoção e apoio à comercialização. Florianópolis: Ministério do Turismo, 2008.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Programa de qualificação a distância para o desenvolvimento do turismo:** Formação de Gestores das Políticas Públicas do Turismo. Florianópolis: Ministério do Turismo, 2009.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Segmentação do turismo e o mercado.** Brasília: Ministério do Turismo, 2010.

BRASIL, Ministério do Turismo. *Orientações Técnicas para Criação de Conselho Municipal de Turismo.* Brasília: Ministério do Turismo, 2019.

BRASIL, Ministério do Turismo. Regionalização: *Instância de Governança Regional – Documento Orientador.* Brasília: Ministério do Turismo, 2022.

BRASIL, Ministério do Turismo. Programa de Regionalização do Turismo: *Novo Ciclo - Diretrizes.* Brasília: Ministério do Turismo, 2022.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Plano Nacional de Turismo 2024 - 2027:** o turismo como protagonista do desenvolvimento sustentável e inclusivo. Brasília: Ministério do Turismo, 2024.

PARANÁ, Secretaria de Estado de Esporte e do Turismo. **Orientação para Gestão Municipal de Turismo.** Curitiba: 2017.

IMAGENS: Acervo do Ministério do Turismo (Marcelo Moryan e Vitor Jubini), Região Turística dos Imigrantes (Vinicius Aredes) e Secretaria de Estado do Turismo – SETUR.



Manual do Gestor de Turismo



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Turismo

