

O Comitê de Crise Covid-19 e o Plano Estratégico de Incentivo e Retomada do Turismo no Pampa Gaúcho

Elisabeth Cristina Drumm¹

Flavia Marques Gross²

Rita Luciana Saraiva Jorge³

Sofia Alicia Pereira Silvera⁴

doi.org/10.47585/9786584591059.1

Introdução

No Brasil, a Política Nacional de Turismo (lei 11.771/2008), embasando-se em recomendações da Organização Mundial de Turismo OMT), está focada no desenvolvimento regional, dando maior protagonismo às Unidades da Federação. Ainda, defende que o Programa de Regionalização do Turismo (PRT) “[...] trabalha a convergência e a interação de todas as ações desempenhadas pelo Ministério do Turismo com estados, regiões e municípios brasileiros. Seu objetivo principal é o de apoiar a estruturação dos destinos, a gestão e a promoção do turismo no País” (MTUR, 2017).

Ao comparar o número de regiões turísticas do Rio Grande do Sul (RS), observa-se que, no período entre 2013 e 2019, houve um crescimento de 25 para 27 regiões. No entanto, o mesmo relatório evidencia que, em relação ao número de municípios cadastrados, houve uma diminuição de 467, em 2013, para 345, em 2019 (MTUR, 2021).

A Região Turística do Pampa Gaúcho abrange 10 municípios localizados nas regiões da Campanha

1 Administradora. Doutora em Desenvolvimento Regional. | Currículo: lattes.cnpq.br/1973793275338247 | E-mail: elisabethdrumm@urcamp.edu.br

2 Turismóloga. | Currículo: lattes.cnpq.br/5232300783829907 | E-mail: flaviamg@sebraers.com.br

3 Administradora. Mestre em Administração. Coordenadora da Consultoria Jr. da Urcamp. | Currículo: lattes.cnpq.br/3567361341405871 | E-mail: ritajorge@urcamp.edu.br

4 Graduada em Administração. | Currículo: lattes.cnpq.br/0530363458717651 | E-mail: sofiasilvera190011@urcamp.edu.br

e do Sul do Rio Grande do Sul. O território é marcado pelo Pampa que, com cerca de 700 mil km², é um dos grandes biomas do planeta, está presente no Uruguai, na Argentina e na Metade Sul do Rio Grande do Sul, no Brasil. Trata-se do único bioma restrito a somente um Estado brasileiro.

Com as restrições implementadas em todo o mundo, o Turismo foi um dos setores mais impactados em 2020. Assim como as restrições das viagens internacionais o turismo doméstico sofreu serias consequências em torno de sua cadeia. Desde hotéis e restaurantes tradicionais, com anos de atuação no mercado, que fecharam suas operações ou diminuíram significativamente, os serviços de agências de turismo e guias de turismo tiveram que se reinventar.

No início da pandemia muitas foram as dúvidas e a necessidade de esclarecimentos, principalmente em relação as condições de segurança sanitária e garantia de segurança, tanto para os turistas quanto para os responsáveis pelo receptivo, no Pampa Gaúcho.

Esta pesquisa, qualitativa e exploratória, consistiu em um estudo de caso (YIN, 2001), realizado junto a Região Turística do Pampa Gaúcho, cuja Instância de Governança Regional (IGR) é a Associação Pampa Gaúcho de Turismo (Apatur). O objetivo foi o de analisar como a IGR Apatur encaminhou os assuntos referentes a pandemia Covid-19 no setor turístico da sua região de abrangência.

A coleta de dados foi baseada nos documentos gerados pela Associação, no período entre abril de 2020 e março de 2021. Foram estudados os seguintes documentos: Estatuto da Apatur; Pesquisa realizada pela Apatur e o Sebrae, com 75 empreendimentos ou serviços prestados ao turista na região, e o Plano Estratégico de Retomada do Turismo no Pampa Gaúcho. Também foram coletados dados por meio da observação participante, uma vez que autores deste artigo fazem parte do setor turístico da região. Análise dos dados feita pela Triangulação de Métodos (MINAYO, 2010), baseada na combinação ou no cruzamento de diferentes pontos de vistas.

Região Turística do Pampa Gaúcho

O turismo na Região Turística do Pampa Gaúcho é um setor com potencial para a geração de riquezas e renda. A origem da vida cotidiana do Gaúcho no campo decorre da liberdade herdada dos indígenas pampeanos, das refeições a base de assados em espetos e cozidos feitos em recipientes de cerâmica, das lidas com os cavalos, com o gado e as ovelhas, que preenchem os grandes vazios dos campos do Bioma Pampa.

O Pampa Gaúcho, terra da tradição, cultura e liberdade, conta com atrativos que cativam o turista que busca um contato maior com a natureza, com a história, a cultura e com a gastronomia. Pode-se encontrar nas cidades do Pampa, o descanso e a paz do campo e um pouco mais de movimento, com as compras em *free shops* e bons negócios nas feiras agropecuárias. Na região destacam-se roteiros gastronômicos, o enoturismo, o turismo de aventura, ecoturismo, o turismo cultural e rural.

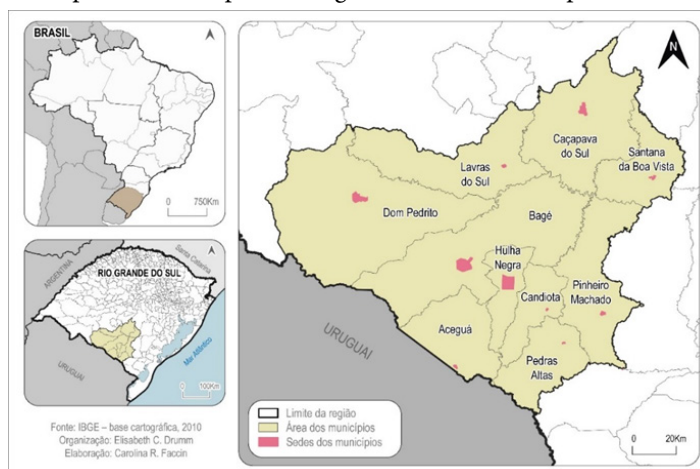
Com a percepção de que o querer coletivo é mais importante do que o ideal Individual a Associação Bageense de Turismo (Abatur), criada em 04 de julho de 2002, visando à sinergia regional no pampa. Em 27 de janeiro de 2010, a Abatur transformou-se em Associação Pampa Gaúcho de Turismo – Apatur, sociedade civil sem fins lucrativos, sediada em Bagé/RS, com caráter representativo,

reivindicatório, educativo e beneficente.

A IGR Apatur é responsável pela gestão do Turismo, por meio da interlocução entre os conselhos e as gestões municipais, estadual e federal. Atualmente, fazem parte da APATUR os seguintes municípios: Aceguá, Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Hulha Negra, Lavras do Sul, Pedras Altas, Pinheiro Machado e Santana da Boa Vista.

Dos 10 municípios da Região (Figura 1), associados à Apatur, 70% constam no Mapa do Turismo (MTUR, 2021). Nele, somente Bagé está classificado na categoria B (14,3%), Caçapava do Sul categoria C (14,3%) e os demais categoria D (71,4%).

Figura 1: Mapa dos Municípios da Região Turística do Pampa Gaúcho/RS - 2020



Fonte: Reprodução.

A Apatur, conforme o Art. 1º de seu Estatuto revisado e aprovado no ano de 2020, tem sua natureza definida como

[...] pessoa jurídica de Direito Privado, sob a forma de Organização da Sociedade Civil, sendo uma associação de interesse público e fins não econômicos, de natureza ligada às políticas públicas voltadas ao turismo, cultura, agricultura, qualificação profissional, capacitação e a sensibilização do desenvolvimento do turismo regional, à educação, preservação do bioma pampa, defesa e preservação do patrimônio histórico e artístico, tendo prazo de duração indeterminado e gozará de autonomia financeira e administrativa, regendo-se pelo presente Estatuto e pela legislação que lhe for aplicável (APATUR, 2019, p. 1).

A Missão da Instância de Governança Regional é

Articular a participação do poder público, entidades e comunidade e setor privado (empreendedores) dos municípios componentes da Região Turística do Pampa Gaúcho, promovendo o desenvolvimento do turismo planejado e integrado, alinhado com as políticas estaduais e federais do turismo e objetivando a competitividade sustentável (APATUR, 2020a, p. 33).

Diante do cenário imposto pela pandemia da Covid-19, a partir de abril de 2021, a Diretoria da IGR Apatur passou a implementar uma série de ações, em parceria com as Prefeituras Municipais,

por meio das Secretarias de Turismo ou pastas similares, e em conjunto com o SEBRAE/RS, por meio da Coordenação do Regional Campanha Gaúcha e Fronteira Oeste.

A seguir, são apresentadas duas ações que se destacaram: a pesquisa realizada pela Apatur e o Sebrae, com 75 empreendimentos ou serviços prestados ao turista na região; e, o Plano Estratégico de Retomada do Turismo no Pampa Gaúcho.

Pesquisa sobre impacto da Covid-19 no turismo do Pampa Gaúcho

O Turismo foi considerado um dos mais impactados pela crise econômica decorrente da pandemia, de acordo com a WTTC (Conselho Mundial de Viagens e Turismo). Diante deste cenário, a Apatur em parceria com o SEBRAE/RS, realizou pesquisa virtual para avaliar o impacto do COVID-19 no turismo do Pampa Gaúcho, disponibilizada no período de 26 de março a 01 de abril de 2020, de forma virtual.

Houve a participação de 75 empresas do setor de turismo, nos segmentos de meios de hospedagem, gastronomia e prestadores de serviços turísticos. O objetivo da pesquisa foi

compreender a situação atual das empresas do setor de turismo na região, frente ao contexto gerado pelo coronavírus; mapear o perfil dos negócios; identificar as principais fragilidades do setor; e obter um diagnóstico que permita monitorar a situação e buscar soluções assertivas, na forma de cooperação (APATUR e SEBRAE/RS, 2020, p. 1).

O perfil dos respondentes evidencia que, em relação ao ramo de atuação, 50,7% são da alimentação, 22,7% são prestadores de serviços turísticos, 14,7% são meios de hospedagem e 12% são empreendimentos turísticos. Quanto as equipes de colaboradores, 65,4% das empresas contam com até 10 colaboradores; 20% sem colaboradores e 14,6% acima de 20 colaboradores (APATUR e SEBRAE, 2020).

Dentre os resultados evidenciou-se que o setor está sendo altamente impactado, com 57,3% das empresas sem funcionamento e 41,3% operando parcialmente. Dentre os principais desafios, durante a quarentena⁵, com a suspensão do funcionamento normal do comércio e serviços, têm sido referentes a: 1) manutenção do fluxo de caixa (73,3%), 2) geração de novas fontes de receita (54,7%), 3) pagamento dos colaboradores (53,3%) e 4) dos fornecedores (34,7%), o que denota fragilidades em gestão dos negócios e planejamento financeiro (APATUR e SEBRAE, 2020).

Quanto as equipes de trabalho dos respondentes, a pesquisa evidenciou que 27% não tem colaboradores, 21% não tem definido a estratégia em relação a equipe e 52% já tem ações definidas, para esse momento de crise. A pesquisa evidenciou que “dentre as estratégias adotadas, 46% empresas optou por dispensar ou demitir funcionários, 31% das empresas por manter os postos de trabalhos e outros 23% por dar férias coletivas”, conforme Apatur e Sebrae (2020, p. 1).

⁵ Destaca-se que a pesquisa foi realizada logo no início da pandemia, ainda chamada de quarentena, pois não estava claro qual seria o comportamento do vírus e as ações a serem implementadas.

Sobre as consequências da quarentena, os respondentes destacaram preocupação ao afirmar que a crise no setor de turismo da região, resultaria para

[...] 62,6% uma provável redução de 75% ou mais no seu faturamento mensal, enquanto outros 33,3% terão redução de até 50%. A estimativa em relação ao tempo de sobrevivência é de até 30 dias em 47,9% das empresas, de até 60 dias em 25,3% das empresas e de 90 dias ou mais em 26,6% das empresas (APATUR e SEBRAE, 2020, p. 1).

Dentre as estratégias implementadas pelos respondentes com o propósito de minimizar os prejuízos, destaca-se que

[...] 73,3% das empresas adotaram como estratégia realizar ações de marketing digital, utilizando as redes sociais para manter seus clientes engajados. Além disso, 30,7% das empresas estão buscando parcerias com outras empresas do setor; 30,7% estão apostando nas vendas online e no delivery. Ainda, 25,3% apostam na criação de novos produtos ou serviços e 22,7% das empresas está buscando negociação com seus fornecedores (APATUR e SEBRAE, 2020, p. 1 e 2).

Outra informação relevante para esse período de incertezas é o fato de que “[...] 80% dos respondentes manifestaram interesse em cooperar e trabalhar colaborativamente pelo setor. E, ainda, que 45,3% das empresas contam com apoio especializado, através de consultorias e instrutorias” (APATUR e SEBRAE, 2020, p. 2).

Destaca-se, nesse sentido, a presença do SEBRAE na Região Turística do Pampa Gaúcho, decorrente do Programa LÍDER, por meio do projeto Caminhos do Pampa Gaúcho, que visa promover o desenvolvimento turístico regional do Pampa Gaúcho.

Portanto, diante dos resultados da pesquisa e das incertezas que a quarentena apresentava ao setor, sendo incerto o início da retomada do fluxo turístico, a Apatur em parceria com o Sebrae, criou o Comitê de Crise para a elaboração do Plano Estratégico de Retomada do Turismo no Pampa Gaúcho, considerando as necessidades do setor.

O Comitê de Crise e o Plano Estratégico de Incentivo e Retomada do Turismo no Pampa Gaúcho

OsEm função das consequências da pandemia e dos resultados apontados na pesquisa realizada junto aos empreendimentos e serviços associados ao setor do turismo, a Coordenação Geral da Apatur, na pessoa de sua presidente Clori Izabel Giordani Peruzzo, em parceria com o SEBRAE/RS, instituiu a criação do Comitê de Crise do Setor do Turismo no Pampa Gaúcho.

O objetivo do Comitê foi definir um plano de ação⁶ emergencial, possível e realista,

⁶ Não se tratava do Plano Estratégico da Região do Pampa ou dos Planos Municipais de Turismo, nem das ações encaminhadas pelos GT definidos em cada município.

considerando três momentos: definição do plano e a formação (abril, maio e junho); promoção (junho – dezembro); retomada e expansão (a partir de setembro)⁷. O objetivo do Plano, construído com todos os integrantes⁸, foi definido como

Promover a retomada gradativa das atividades turísticas da Região do Pampa Gaúcho, por meio de um plano de ações emergencial, possível e realista, que oportunize a manutenção de empregos, as condições sanitárias e de preservação da vida, a geração de renda e a segurança jurídica (APATUR, 2020b).

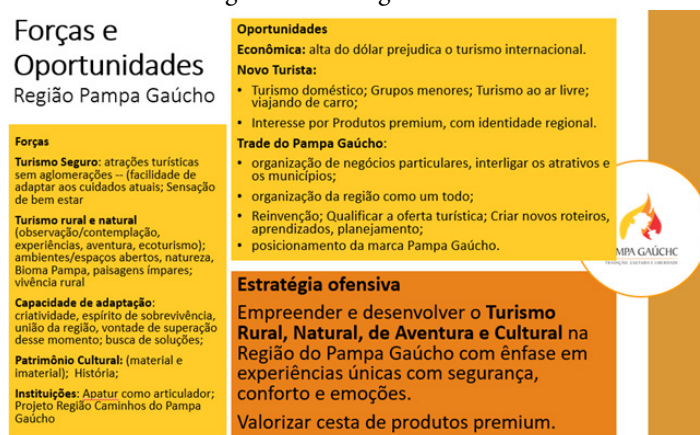
A partir do levantamento de Fraquezas, Forças, Ameadas e Oportunidades, (FOFA)⁹, que de acordo com Silva (2010, p. 1), oportuniza que a

[...] empresa consiga ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno, e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, dessa forma com essa análise os gerentes conseguem elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhor o desempenho organizacional.

De acordo com Hoinaski (2020), após o levantamento da FOFA, são realizados diferentes cruzamentos que determinam as estratégias a serem adotadas. O Comitê de Crise, após identificar as Forças (internas) e Oportunidades (externas), realizou o cruzamento para definir a Estratégia Ofensiva a ser adotada pela Região Turística do Pampa Gaúcho (Figura 2).

Nesse caso, as Forças são os elementos internos que permitem o aproveitamento das Oportunidades identificadas. Nesse sentido, os elementos internos que definem o quanto a organização está com condições de se posicionar estrategicamente em relação as oportunidades.

Figura 2: Estratégia Ofensiva.



Fonte: APATUR, 2020b.

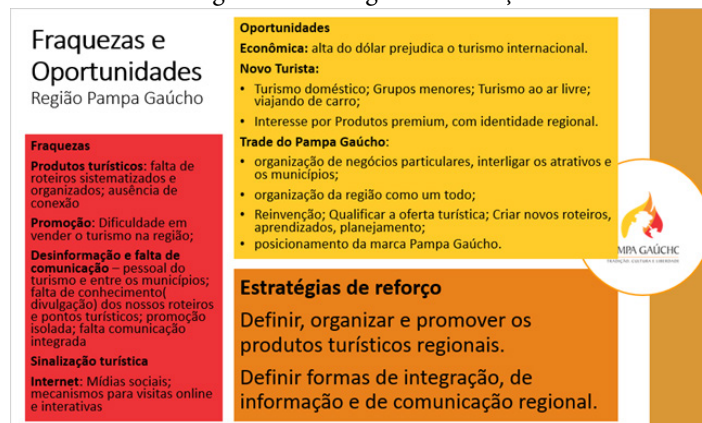
⁷ Datas e etapas definidas pelo Comitê sem ter o conhecimento atual sobre a dimensão da pandemia, efeitos e consequência sociais e econômicas.

⁸ **Representantes da APATUR:** Ana Carla de Oliveira Silveira; Cecília Martins Schwanck; Clori Peruzzo; Elisabeth Cristina Drumm; Eliane Simões Pires Pacheco; Hannie Brum; Jocimara Gomes; Mônica Mércio; Raquel Barreto; Rosa Alice de Salles; Silvana Carvalho Silva; Vorgia Helena Pinheiro Obino. **Representantes de Secretarias Municipais de Turismo:** Anacarla Flores (Bagé); Daniele Pastorini Urbim (Bagé); Fernanda Martinez Meneses Luiz (Aceguá); Fernanda Teixeira Carvalho (Lavras do Sul); Neimar (Bagé); Juliano Lazzari (Candiota); **SEBRAE/RS:** Flavia Marques Gross.

⁹ Matriz SWOT significa: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

Após identificar as Fraquezas (internas) e Oportunidades (externas), realizou o cruzamento entre elas para determinar a Estratégia de Reforço (HOINASKI, 2020), conforme a Figura 3. Apesar das oportunidades identificadas pelo Comitê Gestor, as fraquezas precisam ser minimizadas de maneira que a região possa, de fato, aproveitá-las.

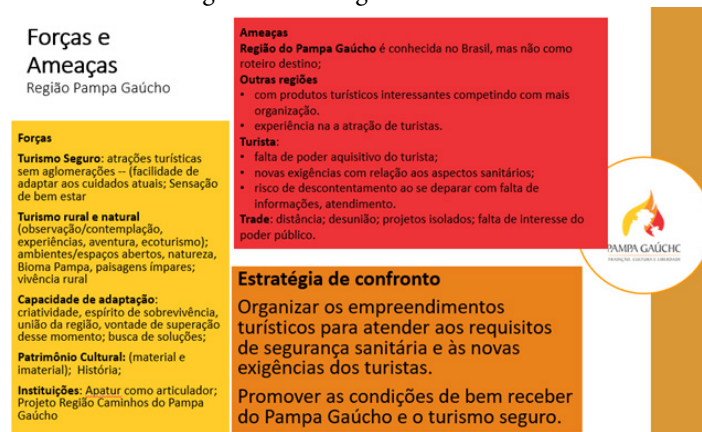
Figura 3: Estratégias de Reforço.



Fonte: APATUR, 2020b.

Para determinar a Estratégia de Confronto (Figura 4), foi realizado o cruzamento entre as Forças (internas) e Ameaças (externas), de acordo com o proposto por Hoinaski (2020). Esta estratégia objetiva destacar as forças do ambiente interno de maneira que façam frente as ameaças identificadas, sobre as quais a região não tem gerência.

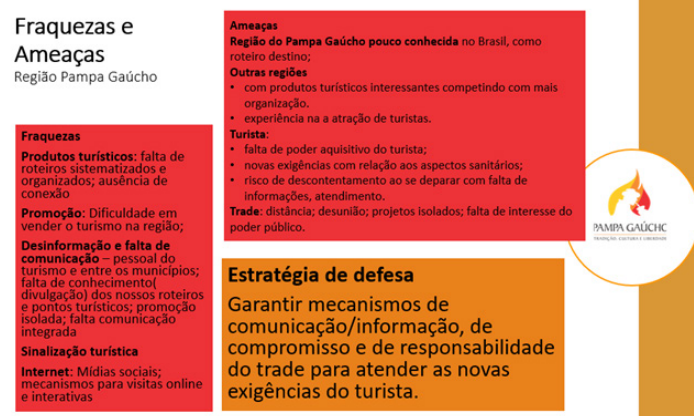
Figura 4: Estratégia de Confronto.



Fonte: APATUR, 2020b.

O cruzamento entre as Fraquezas (internas) e as Ameaças (externas), oportunizou a definição da Estratégia de Defesa (Figura 5), que objetiva destacar como resolver as principais fragilidades que poderão potencializar as ameaças do ambiente externo.

Figura 5: Estratégia de Defesa.



Fonte: APATUR, 2020b.

A partir dos cruzamentos realizados e apresentados na forma de estratégias ofensivas, de reforço, de confronto e de defesa, o comitê desenvolveu a elaboração do Plano de Ação, a ser implementado em 3 etapas (Figura 6): Formação do comitê e definição do Plano, Promoção e Retomada e expansão.

Figura 6: Etapas do Plano de Ação.



Fonte: APATUR, 2020b.

Ao considerar a necessidade de estabelecer uma estratégia de enfrentamento e retomada, de uma situação de crise em decorrência da quarentena para uma etapa de “normalização”, foi ampliado o debate no Comitê para a inclusão de variáveis de marketing. Nesse sentido, compreende-se marketing como “[...] um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com outros” (KOTLER e ARMSTRONG, 2007, p. 237).

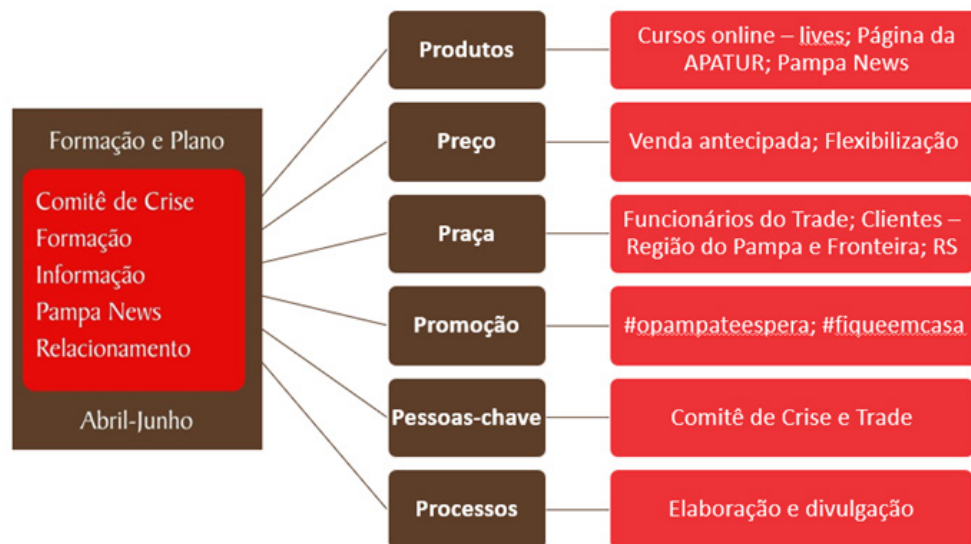
Ainda, ao tratar do turismo como um serviço a ser promovido foi adotado o Mix de Marketing como ferramentas táticas combinando o produto, o preço, a praça e a promoção (4Ps), para obter resposta dos consumidores (KOTLER e ARMSTRONG, 2007), ou seja, os turistas interessados em conhecer as experiências do Pampa Gaúcho.

Além dos 4Ps (KOTLER e ARMSTRONG, 2007), outros 2Ps foram acrescentados: as Pessoas e os Processos (SEBRAE, 2015). A adaptação reuniu, portanto, 6Ps que foram associadas às diferentes etapas do Plano, a partir de discussões e reflexões, para compor o conjunto de ações

orientadas para o setor do turismo da região.

A primeira etapa (Figura 7), prevista para ser implementada entre os meses de abril e junho de 2020, foi considerada a de maior relevância para a mobilização do setor turístico do Pampa Gaúcho, principalmente em relação a comunicação e informação.

Figura 7: Primeira Etapa Formação e Plano – 6Ps.



Fonte: APATUR, 2020b.

Dentre as ações implementadas, destaca-se a edição do “Turismo no Pampa Gaúcho em Pauta”, originalmente chamado de Pampa News, o informativo cujas pautas trataram do contexto do turismo na região do Pampa Gaúcho. Considerando que a primeira etapa do Plano o foco minimizar as ansiedades e a falta de informação, principalmente nesse momento de incertezas.

Na primeira edição os principais assuntos publicados foram:

1. Plano Estratégico de Incentivo e Retomada do Turismo no Pampa Gaúcho, resultado do trabalho do Comitê de Crise instalado para analisar a situação atual e propor ações;
2. O modelo de distanciamento controlado do RS, as medidas sanitárias, com foco na atualização da legislação do RS e o link de acesso às prefeituras dos municípios (Figura 8);
3. A agenda da II Roda de Chimarrão Virtual, dia 25 de maio, e o SEBRAE indica palestras online para os empreendedores. Acompanhem a construção de destinos turísticos inteligentes que reúnam: experiências, tecnologia, sustentabilidade e cooperação (Figura 8).

A implementação do informativo Turismo no Pampa Gaúcho em Pauta foi uma das ações desenvolvidas considerando a Estratégia de Defesa (Figura 5), que foi “Garantir mecanismos de comunicação/informação, de compromisso e de responsabilidade do trade para atender as novas exigências do turista”.

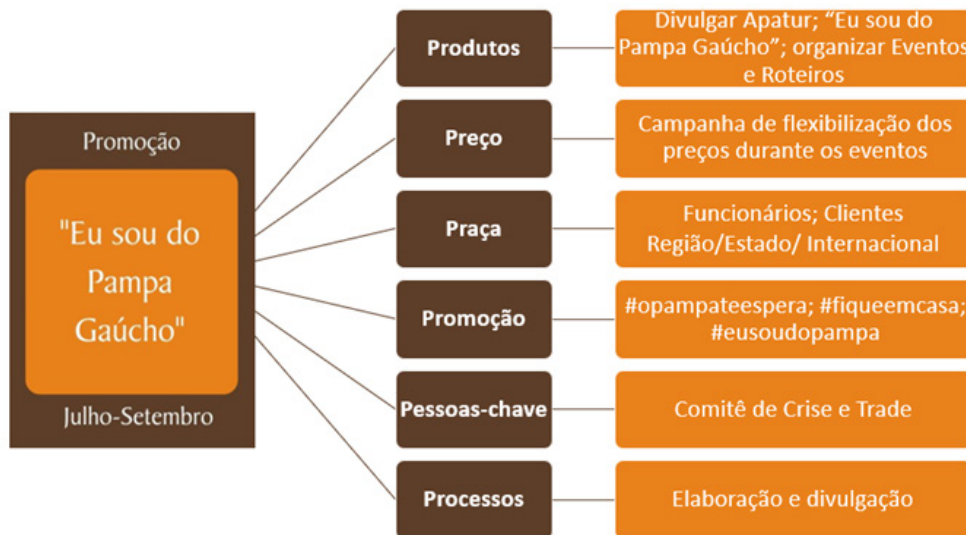
Figura 8: Páginas do informativo Turismo no Pampa Gaúcho em Pauta, 18 de maio de 2020.



Fonte: APATUR, 2020c.

Na segunda etapa do Plano, a de Promoção (Figura 9), as ações ficaram concentradas em campanhas nas redes sociais e no informativo do Turismo no Pampa Gaúcho em Pauta, com imagens dos diferentes ambientes do Pampa Gaúcho.

Figura 9: Segunda Etapa Promoção – 6Ps.



Fonte: APATUR, 2020b.

Na Figura 10, são apresentadas algumas imagens que foram utilizadas para apresentar o patrimônio natural e cultural da região do Pampa Gaúcho e as possibilidades de experiências turísticas a serem realizadas. As cinco edições do informativo, em 2020, publicaram imagens que remetem a amplitude dos campos nativos, trazendo a perspectiva de ambientes que não geram aglomeração.

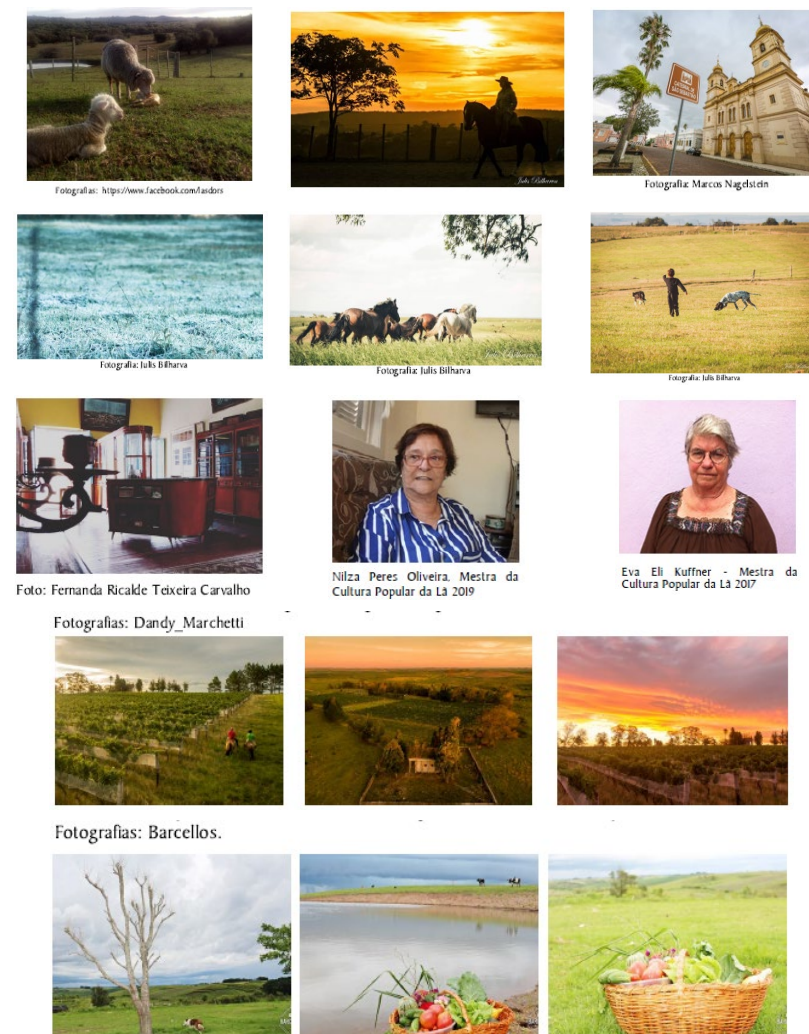
Com relação ao turismo rural as imagens escolhidas apontam para experiências em torno do

turismo rural, tais como as lidas campeiras, simplesmente passeios a cavalo, ou a realização de trilhas. Um dos sistemas produtivos da região é a ovinocultura que, além da carne e do leite, oferece a lã para o artesanato, uma tradição das mulheres da campanha.

Foram apresentadas estâncias e pousadas rurais centenárias que oferecem além da beleza local e contam as histórias das revoluções que marcaram o território do Pampa Gaúcho. Também foi dada ênfase ao patrimônio cultural, por meio da utilização de imagens que apresentavam a arquitetura exterior e interior dos prédios históricos e espaços de cultura.

O Enoturismo foi constantemente incluído nas edições, principalmente porque, em 2020, os vinhos da Campanha Gaúcha receberam a homologação da Indicação de Procedência, pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI).

Figura 10: Imagens do informativo “Turismo no Pampa Gaúcho em Pauta”



Fonte: APATUR, 2020d, 2020e, 2020f e 2020g.

Em 2020, foi iniciada a elaboração das rotas Vinhos da Campanha Gaúcha (Figura 11) e Sabores do Pampa. A primeira rota foi lançada em 2021 e a segunda está em fase de finalização. As rotas foram elaboradas por meio da parceria do SEBRAE/RS, que prestou serviços de assessoria especializada, e da Associação dos Vinhos da Campanha.

Figura 11: Material promocional da Rota dos Vinhos da Campanha Gaúcha.



Fonte: Instagram da Associação dos Vinhos da Campanha Gaúcha, 2021.

Na terceira etapa do Plano, a de Retomada e expansão (Figura 12), foi prevista a retomada dos eventos e a execução dos roteiros. No entanto, estes não foram implementados devido a continuidade da pandemia e dos protocolos de distanciamento social e de segurança implementados pelo estado e pelos municípios.

Figura 12: Terceira Etapa Retomada e expansão – 6P.



Fonte: APATUR, 2020b.

Desta forma, o Plano previsto para ser executado a partir de abril e tendo seguimento a partir de setembro, dentro de uma certa normalidade, teve que ser ampliado para o ano de 2021, considerando as consequências da Covid-19. O propósito do Comitê foi atingido e o seu conteúdo serviu de referência para a elaboração do Plano Regional de Desenvolvimento do Turismo do Pampa Gaúcho¹⁰, com apoio do SEBRAE/RS e o envolvimento das governanças municipais de turismo e os empreendimentos.

¹⁰ Disponível em: <https://apaturs.org/wp-content/uploads/2021/03/Plano-Regional-de-Turismo-Pampa-Gau%CC%81cho-2020.pdf>.

Conclusão

Considerando as incertezas que se apresentaram na Região Turística do Pampa Gaúcho e no mundo, no momento do início da quarentena decorrente da Covid-19, as organizações precisaram adaptar-se as novas condições. O setor do turismo apresentou significativas restrições, por meio dos protocolos sanitários, com o propósito de garantir a saúde

As IGRs, responsáveis pela gestão regional do turismo no Brasil e as instituições de apoio ao micro e pequenos empreendedor, como o SEBRAE, articularam diagnósticos, organizaram comitês e estruturaram planos de ações para minimizar os impactos negativos e transformar os problemas e oportunidades.

No Pampa Gaúcho, a mobilização foi articulada pela Apatur em parceria com o SEBRAE/RS e criação de estratégias ofensivas, de reforço, de confronto e de defesa, que foram elaboradas em conjunto com representantes do setor público e de empreendedores. O objetivo foi o de potencializar as forças e solucionar as fraquezas de maneira que as oportunidades pudessem ser mais bem aproveitadas e as ameaças minimizadas ou eliminadas.

A comunicação e a informação foram tratadas como sendo de fundamental importância para a definição das diferentes estratégias. Tanto para minimizar as fraquezas relacionadas ao setor do turismo no Pampa Gaúcho, ou para apresentar a região ao turista potencial, para seja uma de suas futuras escolhas, considerando as características dos espaços de visitação.

O Comitê de Crise foi criado para ser temporário considerando que a quarentena seria temporária. No entanto, a pandemia se instalou por um período maior do que o previsto inicialmente e, desta forma, os estudos realizados e as propostas apresentadas foram incorporadas ao Plano Regional de Desenvolvimento do Turismo do Pampa Gaúcho, lançado em novembro de 2020.

Referências

APATUR. **Estatuto da Apatur**. 2019. Disponível em: <<https://apaturrs.org/estatuto-apaturs/>>. Acesso em: 29 out. 2021.

_____. **Plano Regional de Turismo do Pampa Gaúcho**, 2020a. Disponível em: <<https://apaturrs.org/wp-content/uploads/2021/03/Plano-Regional-de-Turismo-Pampa-Gau%CC%81cho-2020.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2021.

_____. **Comitê de retomada**, 2020b. (*mimeo*)

_____. **Turismo no Pampa Gaúcho em Pauta** – 1ª. Edição – 18 de maio. 2020c. (*mimeo*)

_____. **Turismo no Pampa Gaúcho em Pauta** – 2ª. Edição – 3 de junho. 2020d. (*mimeo*)

_____. **Turismo no Pampa Gaúcho em Pauta** – 3ª. Edição – 15 de junho. 2020e. (*mimeo*)

_____. **Turismo no Pampa Gaúcho em Pauta** – 4ª. Edição – 15 de julho. 2020f. (*mimeo*)

_____. **Turismo no Pampa Gaúcho em Pauta** – 5ª. Edição – 15 de agosto. 2020g. (*mimeo*)

APATUR; SEBRAE/RS. **Pesquisa sobre COVID-19**. 2020. (*mimeo*)

HOINASKI, F. **SWOT cruzada**: o que é e como aplicar essa estratégia no seu negócio. Ibid, jun. 2017. Disponível em: <<https://www.ibid.com.br/blog/swot-cruzada-o-que-e-e-como-aplicar-essa-estrategia-no-seu-negocio/>>. Acesso em: 22 mar. 2020.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Introdução. In: MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. (Org.). **Avaliação por triangulação de métodos**: Abordagem de Programas Sociais. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2010.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MTUR. **Programa de Regionalização do Turismo**. 2017. Disponível em: <http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=107>. Acesso em: 17 nov. 2020.

_____. **Relatório Quantitativo de Regiões**: Região Sul/Rio Grande do Sul (2013-2019), 2021. Disponível em: <<http://www.mapa.turismo.gov.br/mapa/init.html>>. Acesso em: 29 out. 2021.

SEBRAE. **Marketing de serviços**: uma visão baseada nos 8 Ps, 2015. Disponível em: <<https://bit.ly/3jTOUwh>>. Acesso em: 30 out. 2021.

SILVA, Andréia Aparecida da *et al.* **A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica** – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT. 2010. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

