

O planejamento estratégico do turismo em um destino turístico brasileiro: uma análise calcada na ferramenta da matriz SWOT

Bruno Matos Porto,
Bolsista Capes e Mestrando em Administração da Escola de Administração e Negócios
PPGAD-ESAN/UFMS,
E-mail: bmatosporto@gmail.com

Daniela Althoff Philippi,
Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho com estágio Doutoral na
North Carolina State University Professora Adjunta da Universidade Federal de Mato
Grosso do Sul Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,
E-mail: daniela.philippi@ufms.br

Vanessa Aline Wagner Leite,
Mestranda em Geografia pelo Programa de Pós-graduação em Geografia - UFMS,
E-mail: vanessawleite@gmail.com

Dyego de Oliveira Arruda,
Pós-Doutor em Administração PPGAD-ESAN/UFMS Professor do Centro Federal de
Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET/RJ,
E-mail dyego.arruda@gmail.com

RESUMO

Para um planejamento estratégico turístico de uma localidade, proceder-se um diagnóstico da situação de um local é tarefa fundamental antes da elaboração do planejamento. Diante disso, o objetivo da pesquisa foi analisar a atividade turística de Aquidauana por meio da matriz SWOT. Para tanto, aplicou-se a análise SWOT no município de Aquidauana com base na visão dos agentes envolvidos com o turismo do município. A metodologia empregada no estudo foi recomendada para as localidades por (Kotler, 2006). Foi realizada uma pesquisa qualitativa, com base em dados primários provenientes de cinco entrevistas em profundidade com gestor público, empresária e especialistas do trade turístico local, tendo em vistas a identificação de variáveis relevantes sobre as principais forças, fraquezas oportunidades e ameaças do local. Elaborou-se um mapa com a localização geográfica e a caracterização da área de estudo. A principal contribuição da pesquisa foi ter produzido um diagnóstico confiável com relação a atividade turística de Aquidauana. O artigo limita-se por aplicar uma única ferramenta metodológica, neste sentido para pesquisas futuras sugere-se utilizar a análise de conteúdo em entrevistas de atores sociais do turismo de Aquidauana para gerar resultados mais relevantes.

Palavras-chave: Análise SWOT; Aquidauana; diagnóstico; planejamento estratégico.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento do turismo é complexo e fundamental, uma das ferramentas utilizadas para auxiliar o planejamento é o método SWOT, que possibilita um diagnóstico detalhado de um destino turístico (MELO, 2011). A SWOT objetiva a identificação das forças e fraquezas internas de uma organização e as oportunidades e ameaças no ambiente externo (WANG; HONG, 2011). Cada uma dessas variáveis de acordo com Ference e Thurman (2012), são as vantagens sobre os competidores, novos entrantes no mercado (forças), as desvantagens em comparação a concorrência (fraquezas), áreas que podem ser exploradas como vantagem competitiva (oportunidades) e ações ou atividades que as concorrências podem fazer para ser mais competitivas (ameaças). GHORBANI, Amir et al. (2015, p. 292) afirma que “uma análise SWOT pode ser realizada para um produto, local, indústria ou pessoa”.

Kotler (2006) considera que o planejamento estratégico focado para o mercado não é exequível somente para as grandes cidades, as localidades pequenas e comunidades também podem seguir, por meio desse método. Neste contexto, planejamento estratégico é o mais usado nos destinos turísticos (SOARES; EMMENDOERFER; MONTEIRO, 2013). Mediante esse planejamento definem-se os objetivos gerais para os projetos e programas que vão nortear o direcionamento estratégico (SOARES; EMMENDOERFER; MONTEIRO, 2013).

A pesquisa parte da verificação in loco de que o município de Aquidauana em Mato Grosso do Sul, até o presente momento a prefeitura da cidade não possui um planejamento estratégico formalizado e de acesso a todos, assim um diagnóstico pode contribuir para elaborar um planejamento estratégico da atividade turística de Aquidauana. A utilização de métodos para elaboração de cenários tem papel essencial no processo do planejamento estratégico. Neste sentido, a matriz SWOT strengths, weaknesses, opportunities and threats, ou seja, (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) é uma ferramenta que considera o macroambiente que consiste em fatos extrínsecos de um lugar como cidades concorrentes, governo federal e impostos federais, entre outros (ambiente externo) e microambiente as atividades que a localidade é mais competitiva e as fragilidades (ambiente interno), onde o primeiro compõe as variáveis oportunidades e ameaças e o segundo forças e fraquezas globais (KOTLER; JATUSRIPITAK; MAESINCEE, 1997).

A análise SWOT tem sido comumente utilizada em diagnósticos de municípios em que a aplicação tem produzido diagnósticos confiáveis. No Brasil, a análise SWOT tem sido

utilizada como apoio para destinos turísticos no que se refere ao planejamento turístico da localidade. A pesquisa de Melo (2011) aplicou a SWOT na cidade de Araxá, MG, com objetivo de coletar dados sobre a política de planejamento turístico do local, a autora identificou dificuldades na implantação do turismo na localidade por barreiras de infraestrutura, ainda reconheceu a limitação da análise SWOT, e considerou que mediante o planejamento com base em ferramentas qualificadas é possível que a atividade turística se fortaleça diante do mercado, mas a comunidade precisa se empenhar para facilitar esse processo de consolidação do turismo em Araxá.

Na pesquisa de Cardoso, Santos e Carniello (2015) no município de Itajubá, MG realizou-se entrevistas com gestores, líderes de opinião e sociedade civil, por meio de questões semiestruturadas com a finalidade de identificar as variáveis de atratividade do município, criar um diagnóstico detalhado de marketing de Itajubá. Verificou-se que um dos principais fatores de atratividade é o setor de educação, qualidade de vida do município, e as fragilidades são: região privilegiada, no entanto não possui localização geográfica estratégica, falta de infraestrutura para absorver novas empresas.

Com relação às oportunidades e ameaças identificadas são: entrada de nova empresa como a Siemens, expansão da Helibrás e crescimento da universidade federal de Itajubá em contra partida existe um a alta dependência dos repasses governamentais, nesta ordem. As principais constatações foram potenciais relevante de fatores de atratividade para atrair investimentos e alcançar elevação da qualidade de vida das pessoas, o ponto forte é a educação com relação a mão de obra especializada, no entanto a infraestrutura é o principal desafio a ser superado. O marketing de lugares pode contribuir como uma ferramenta importante de planejamento para manutenção do desenvolvimento local (CARDOSO; SANTOS; CARNIELLO, 2015).

O objetivo do artigo foi analisar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da atividade do turismo no município de Aquidauana, por intermédio do referencial teórico-metodológico da análise SWOT, tendo em vista que, para políticas locais efetivas, faz-se necessário, inicialmente, proceder a um diagnóstico, o que, no caso de municípios, possibilita a verificação da situação do lugar, para que então, sejam traçadas ações de intervenção.

A pesquisa partiu da assertiva de que a análise SWOT, aplicada na busca da promoção do desenvolvimento regional/local, pode permitir por meio de um diagnóstico das forças e fraquezas do ambiente interno e oportunidades e ameaças do ambiente externo, uma visão

realista da cidade, facilitando o delineamento de ações estratégicas a serem incluídas num planejamento estratégico.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Na próxima seção apresentam-se, com base na literatura consultada, as questões de competitividade das localidades e a caracterização da área de estudo.

.2.1 TURISMO E LOCALIDADES

“Os lugares competem por investidores, talentos e turistas em um ambiente que poderia ser mais bem descrito como uma guerra de localidades” (KOTLER, Philip et al. 2006, p. 43). As comunidades necessitam elaborar o que é tradicionalmente utilizado nas empresas um planejamento estratégico para o mercado, este planejamento envolve o futuro que é impreciso e poderá ser impactado por ações e planos estratégicos (KOTLER, Philip et al. 2006).

Os lugares precisam criar uma imagem forte e positiva para atrair as pessoas, negócios e investimentos sem uma diferenciação as localidades podem ficar invisíveis diante de tantos lugares disponíveis neste aspecto “A imagem de um lugar, para poder se firmar e ser bem-sucedida, precisa ser válida e comunicada de várias maneiras e por intermédio de vários canais” a imagem de uma localidade é definida como um conjunto de características como base em crenças, ideais e impressões que as pessoas enxergam desse local (KOTLER, Philip et al. 2006).

Segundo Ocke e Ikeda (2014) questões geográficas tal como clima, natureza, localização e atrações famosas são aspectos fundamentais na formação da imagem de um lugar, mas também devem ser levado em consideração áreas econômicas que define em partes as diferenciações competitivas da cidade em encontro com os recursos, indústria e legislação.

KOTLER, Philip et al. (2006) afirma que as localidades estão respondendo de diversas maneiras aos problemas enfrentados e umas das repostas é fazer um planejamento estratégico com foco no mercado isso é possível mediante uma equipe selecionada tanto de pessoas do setor público como da iniciativa privada as partes em conjunto examinam as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades atuais e potenciais de um lugar e executam uma análise SWOT.

Neste contexto frequentemente os lugares possui forças suficientes, mas não alcançam um bom dependendo porque os gestores no governo e os empresários não trabalham em

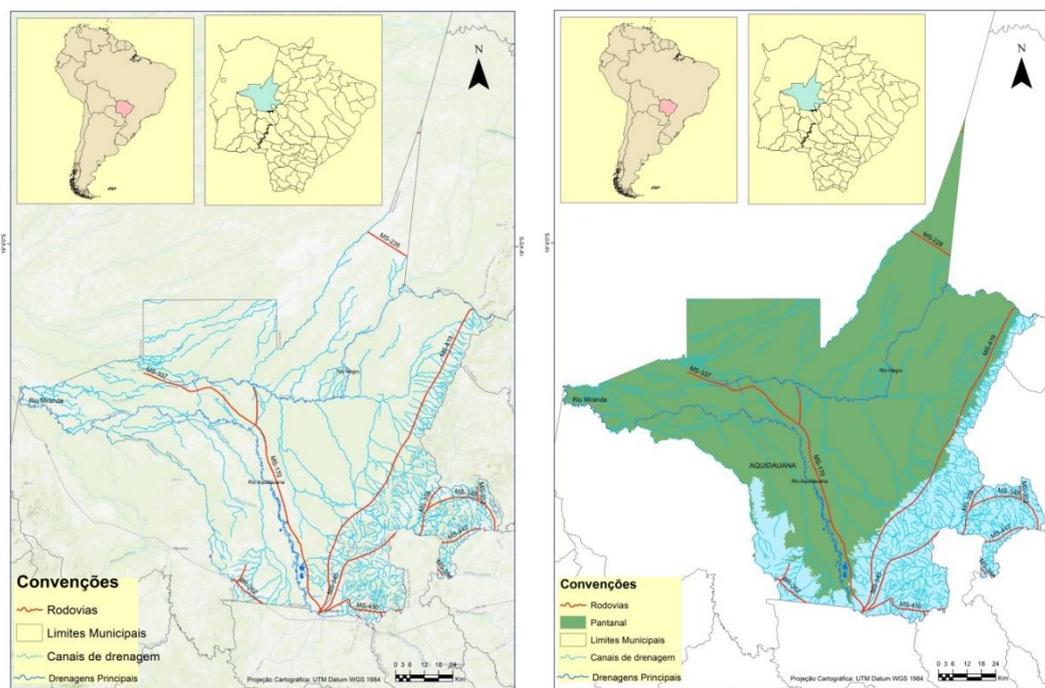
colaboração, como uma equipe (KOTLER; JATUSRIPITAK; MAESINCEE, 1997). Assim a primeira tarefa da equipe mista de planejadores será o diagnóstico atual das condições do local, portanto identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (KOTLER, Philip et al. 2006). O método SWOT foi criado pelos professores Kenneth Andrews e Roland Christensen de Harvard Business School. A matriz 2 x 2 é representada pelas variáveis Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

2.2 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO

O município de Aquidauana está localizado na porção centro-oeste do estado de Mato Grosso do Sul, sua área corresponde a 16.970,711 km² (IBGE, 2018). De acordo com a contagem do último censo demográfico, a população do município concentra 45.614 habitantes. A região é banhada pelas águas da Bacia hidrográfica do Rio Aquidauana, pertencente a Bacia do Alto Paraguai. Aquidauana juntamente com Anastácio, Dois Irmãos do Buriti e Miranda compõe a microrregião do Alto Pantanal, que juntamente com Campo Grande e a região da Serra da Bodoquena formam os três destinos indutores do turismo no estado.

Conhecida como porta de entrada para o Pantanal no estado de Mato Grosso do Sul, seu território é formado em grande parte pela planície alagável do Pantanal a oeste e parte da Bacia do Paraná, a leste. Aquidauana representa a 69^o economia do estado onde desenvolvem-se atividades voltadas para o setor agropecuário e o setor de serviços, no qual o turismo se destaca em virtude da localização geográfica do município.

Figura 1: distribuição espacial dos canais de drenagem e localização do pantanal dentro do município



Fonte: Elaborado pelos autores por meio do software ARCGIS (2012)

A Figura 1, representa a distribuição espacial dos canais de drenagem que banham o município e localiza a porção do município que compreende território pantaneiro.

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa (Malhotra, 2012), uma vez em que a análise SWOT integra uma fase exploratória de pesquisa utilizando-se de dados primários proeminentemente qualitativos, bem como o uso da análise qualitativa dos mesmos.

A seleção dos entrevistados foi pela representatividade que esses agentes possuem no envolvimento com o turismo de Aquidauana, isto proporciona um conteúdo viável para ser elaborado um diagnóstico da situação do turismo no município, a pesquisa não pretendeu produzir uma análise de longo prazo para o turismo da região, mas pretende, isto sim, proporcionar um diagnóstico realista do município para auxiliar o processo de tomada de decisão dos planejadores turísticos da localidade e mostrar questões iniciais que são importantes para um acompanhamento do planejamento turístico de Aquidauana pelos pesquisadores.

Para atingir o objetivo realizaram-se as entrevistas com os agentes que trabalham com o turismo no município de Aquidauana, para elaborar um diagnóstico do município com base nas respostas dos agentes envolvidos com o turismo do município de Aquidauana. Assim entrevistaram-se um total de cinco pessoas, entre elas a professora do curso de Turismo UFMS/CPAQ (A); diretora-geral do IFMS, Campus Aquidauana (B); Coordenadora do curso de Turismo (UFMS-CPAQ) gestão 2018/2020 (C); Empresária em agência de turismo no município de Aquidauana (D) e Diretor-presidente das Fundações de Cultura e Turismo de Aquidauana (E). As entrevistas foram realizadas entre 16 de março de 2018 até 9 de maio de 2018. Então foi elaborado a tabela 1, com as principais características das entrevistas relacionadas à formação e ocupação atual no município de Aquidauana e datas de cada entrevista.

O instrumento de coleta de dados primários foi um roteiro de perguntas abertas. As perguntas são baseadas num roteiro que foi utilizado no artigo de Cardoso, Santos e Carniello (2015), três perguntas foram adaptadas para realidade de Aquidauana com poucas alterações significativas o roteiro do autor foi utilizado por ser um roteiro, já validado pelo autor e a pesquisa apresenta-se com a mesma ferramenta SWOT, para diagnosticar a situação Itajubá-MG, mas com uma abordagem voltada para o marketing de lugares e desenvolvimento local. A transcrição de cada entrevista foi manual, por meio do *Express Scribe Transcription Software*.

Tabela 1: Características dos entrevistados

Entrevistados	Formação/Função	Data da entrevista
Professora do curso de Turismo UFMS/CPAQ (A)	Doutora em Recursos Naturais pela Universidade Federal de Campina Grande, com experiência profissional nas áreas de docência, pesquisa e gestão de projetos ambientais e turísticos.	16 de março de 2018
Diretora-geral do Campus Aquidauana do IFMS (B)	Professora há 30 anos, faz parte do quadro permanente de docentes do IFMS desde 2011. fez graduação em Geografia (bacharelado e licenciatura) na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Possui especialização em Coordenação Pedagógica e Espaço e Organização Regional e mestrado em Geografia, todos pela UFMS.	09 de maio de 2018
Docente da UFMS - campus Aquidauana. Coordenadora de Curso - gestão 2018/2020. (C)	Graduada em Turismo pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Mestre em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba. Doutora em Ciência, Tecnologia e Sociedade pela UFSCar	16 de março de 2018

Empresária em agência de turismo (D)	Bacharela em Turismo pela UFMS. Atualmente exerce a profissão de Empresária em uma agência de receptivos onde atende o município de Aquidauana, presta serviços de consultoria na área do turismo para municípios da região. Atuou durante quatro anos na Fundação de Turismo de Aquidauana. Dentre suas atividades, participa do Fórum Regional do Turismo, compõe a diretoria da Associação Comercial local, o Conselho Gestor da Estrada Parque de Piraputanga, além de outras associações dos distritos de Piraputanga e também do município de Miranda.	16 de março de 2018
Diretor-presidente das Fundações de Cultura e Turismo de Aquidauana (E)	Possui graduação em Administração Pública pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (2014). Graduando em turismo na UFMS-CPAQ	25 de abril de 2018

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para facilitar a discussão das respostas dos entrevistados e economizar espaço no artigo, cada entrevistado foi nomeado com uma letra na seguinte ordem: A, B, C, D e E, a nomeação dos agentes pode ser observada na tabela 1.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os entrevistados B, C, D e E, questionados sobre quais as características que o município de Aquidauana tem para atrair empresas? Em consenso responderam que Aquidauana tem dificuldades em atrair indústrias de grande porte. Todavia, por ter características de portal do pantanal (região do pantanal), diversidade natural, patrimônio natural, comunidades tradicionais, comunidades indígenas, quilombolas e assentamentos rurais, assim todos os entrevistados afirmaram que deve atrair empresas de serviços turísticos. Neste sentido, a entrevistada B, verbalizou “*eu penso que Aquidauana está caminhando para um perfil de uma cidade universitária e turística nesse aspecto*”.

Quando perguntados sobre a infraestrutura que Aquidauana tem para receber empresas todos os agentes exceto a D, afirmaram expressamente que a infraestrutura do município é precária. Mesmo não dizendo que o município tem uma infraestrutura ruim a entrevistada D, respondeu “*Eu acredito que o município tem espaço para receber, dependendo da empresa*” em outro momento respondendo a mesma pergunta ela disse “*Dependendo do ramo da empresa, eu acredito que a estrutura da cidade chega a atender*”. Ou seja, não são todas as atividades de empresas que tem a estrutura para atender também não falou em nenhum

momento que possui uma estrutura adequada ou uma resposta muito discrepante dos outros entrevistados.

Os entrevistados B, C e D apontaram como pontos fortes de Aquidauana o fato de estar próxima a capital do estado (Campo Grande). O turismo foi considerado um ponto forte em Aquidauana pelos entrevistados C, E. No entanto, como a principal fraqueza da localidade a questão da infraestrutura do município foi mencionada nas entrevistas A, B e E. Os entrevistados A, B e C disseram que existem problemas socioeconômicos como a baixa renda da população como, exemplo, A afirmou *“Como ponto fraco eu penso que a perspectiva do nível socioeconômico de Aquidauana eu acredito que seja um fator inibidor do seu crescimento do seu desenvolvimento”*.

A pergunta 4, buscou saber as principais barreiras de Aquidauana para o desenvolvimento da cidade exceto a B, todos os entrevistados foram unânimes em salientar que a principal barreira é a política do município neste sentido, a entrevistada C afirmou *“Eu acho que é a capacidade talvez que alguns gestores não só público mais alguns gestores privados de estabelecer redes pra propiciar o desenvolvimento do município”* Corroborando com essa percepção a entrevistada D disse *“a política atrapalha muito o desenvolvimento do município abrindo mão da qualidade por interesses, ou mesmo trocas de interesses onde o municípe acaba sendo esquecido”*. Respondendo a mesma pergunta e caminhando em encontro as percepções das respostas anteriores a entrevistada A verbalizou *“Olha veio uma coisa na cabeça na memória é a questão política aqui eu acho a questão política como em quase todos os outros municípios no estado. A política ela dita muito as regras do desenvolvimento então os interesses políticos né, e aqui eu percebo em alguns momentos esse interesse político como barreira realmente para esse desenvolvimento, um desenvolvimento mais imponderado”*. Outro aspecto citado por B, C e D como barreira foi a falta de mão de obra qualificada no município.

De acordo com o entrevistado E, o setor que mais gera empregos em Aquidauana é o comércio. Ele aponta ainda sobre a falta de colocação dos profissionais formados no curso de Turismo no Campus de Aquidauana no mercado. Apesar de ter quatro agências de turismo, hotéis e pousadas, *“os meios de hospedagem não estão ocupando esses profissionais”*. A pasta de Turismo da prefeitura aloca apenas duas vagas para turismólogos concursados.

Para a entrevistada C, as oportunidades giram em torno do turismo e da exploração dos frutos do cerrado. Na sua visão, em relação ao turismo falta *“uma postura mais séria e*

compreensiva do turismo" tanto pelos gestores e academia, quanto pela comunidade Aquidauanense para que o turismo se consolide como uma potencialidade no município. Para isso é necessário compreender os benefícios e os riscos que a atividade turística representa e quais são as motivações que levam o ser humano a buscar determinados lugares, como é o caso da falta de entendimento dos gestores e da própria comunidade quanto ao caso do "trem do pantanal", que poderia servir como um instrumento de ligação ao produto turístico indígena, por exemplo. Referiu-se também a trabalhar como produto turístico a hospitalidade e acolhimento e a simplicidade do Aquidauanense, a vivência da comunidade ribeirinha. Em relação aos frutos do cerrado, afirma que "*Os frutos também são uma oportunidade*", mas é preciso saber explorar e como inseri-los no comércio.

Neste contexto, há potencialidade de comercialização e exportação da castanha de cambarú. É uma realidade que deve ser explorada, a castanha é produzida nos assentamentos de Aquidauana e Anastácio, Além de ser fonte de renda das famílias do assentamento monjolinho em Anastácio cidade coirmã de Aquidauana, já se faz alguns produtos derivados da castanha. Assim, ocorre à comercialização em pequena escala do fruto em Aquidauana, é um produto exportado para a capital do estado (Campo Grande) em função da proximidade de Aquidauana e sua localização estratégica, mas uma possível exportação para outras regiões pode enfrentar problemas de acesso no transporte do produto, pois o acesso foi identificado na matriz SWOT, no quadro 1, como ruim e precário.

A entrevistada B avalia como oportunidade a proximidade com capital campo grande, explorando como produtos turísticos a parte histórica da cidade e seus aspectos naturais. A entrevistada A, identifica como oportunidade o fato de Aquidauana estar em uma área de transição de dois importantes biomas: Cerrado e Pantanal, e o fato de estar localizado na porta de entrada do Pantanal, sendo um importante local para a exploração da diversidade natural para o desenvolvimento do município. Outro fator importante sobre a localização é estar dentro da rota de turismo ligando Campo, Bonito e Corumbá, três dos destinos indutores no Estado.

A entrevistada D enxerga o turismo como uma importante oportunidade, pois acredita ser "*uma atividade multiplicadora de recursos, geradora de empregos e de desenvolvimento local.*", para ela o município precisa de lideranças que pensem de forma sistêmica e aproveitem o potencial da região para movimentar economicamente o município.

6. Perguntado sobre a relação de Aquidauana com os municípios vizinhos o entrevistado

E, se tratando de saúde houve uma colaboração, por meio de consórcio entre os municípios para a saúde pública, se estabeleceu uma relação *“boa com os municípios no que se refere à saúde”* disse ele, pois foi firmado um consórcio onde as populações dos municípios Porto Murtinho, Miranda, dois irmãos do Buritti, Anastácio, Bodoquena e Nioaque são atendidas no hospital de Aquidauana mediante uma um valor mensal que cada município contribui para a saúde de Aquidauana o valor é de acordo com o número de pacientes que são atendidos no hospital regional.

Neste contexto, a entrevistada B menciona Aquidauana como uma microrregião que possui dois polos da saúde pública e educacional afirmando que *“tem outros alunos que vem de outros municípios para o polo educacional de Aquidauana”*.

Os agentes A, C e D compreendem que a cidade não possui relação com os municípios vizinhos para contribuir com a atividade turística e consideram os gestores públicos com uma visão míope, além disso, suas estratégias individuais de turismo estão inibindo a competitividade do turismo da cidade, assim afirmam que as políticas públicas voltadas para fortalecer os serviços turísticos devem ser pensadas de forma integrada e coordenada, envolve a competição e complementariedade nos produtos turísticos. Onde um município é mais competitivo em comparação aos outros municípios, concentra-se esforços para gerar mais valor e os outros municípios concorrem complementando em um serviço turístico diferente.

A entrevistada C menciona *“Aquidauana tem em termos de competitividade são as perspectivas das pousadas pantaneiras e mesmo o distrito Piraputanga, então esse é o principal foco de Aquidauana. O que pode ser complementar em relação aos outros municípios pensando em Bonito, assim Piraputanga entra como complementar de Bonito que o principal foco de Bonito são as flutuações. Então Aquidauana entra com o produto Piraputanga e aldeia indígena como complementar e o que ela pode ser competitiva em relação aos municípios circunvizinhos eu penso nessas duas categorias”*.

Neste sentido, as políticas públicas e privadas voltadas para o desenvolvimento do turismo devem ser realizadas para solucionar os problemas mais abrangentes possíveis que afetam negativamente toda a cadeia produtiva do turismo no estado e não priorizar só um município, ou seja, intervenções coordenadas entre as atividades turísticas da maioria dos municípios que dependem e trabalham com turismo. A competitividade não é individual entre os municípios de Mato Grosso do Sul (MS), a competição se tornou, isto sim, grupos de municípios de uma região com atividade turística em MS, competindo com grupos de

municípios das regiões que possuem destinos turísticos que estão fora do estado.

Sobre a atividade econômica mais representativa em Aquidauana o entrevistado E, mencionou a pecuária, B também afirmou ser a pecuária e o comércio formal e informal, a resposta da entrevista A, foi exatamente *“É a pecuária e toda a cadeia produtiva da pecuária e o turismo são as principais atividades”*. D, afirmou ser o comércio e toda a cadeia produtiva da pecuária de corte que inclui os serviços de fornecimento dos insumos agrícolas para a pecuária. A e D citaram, ainda a indústria frigorífica Buritti como fonte geradora de empregos na cidade.

C também entendeu ser a pecuária e ainda afirmou que *“O turismo não tem um forte impacto no PIB do município. A atividade mais representativa de fato é a pecuária. Isso reflete muito nos postos políticos, a gente tem essas pessoas liderando em cargos públicos”*. Isto, explica em partes a falta de incentivo e de políticas públicas do município para a atividade turística de Aquidauana. Foi consenso entre todos os entrevistados que a pecuária é a atividade mais representativa, em seguida vem o comércio e por fim o turismo.

Questionados se essas atividades são bem exploradas E, respondeu que a pecuária não, por ser forte e justificou como uma oportunidade que poderia ser explorada pela pecuária é o turismo rural *“se investissem no turismo rural com certeza vai gerar mais emprego, mais receita nós vamos trabalhar até esses atrativos, será um novo produto uma nova atividade turística do município, deve ser explorado tanto é que as pousadas pantaneiras são lotadas”*.

Já, A, B e D entendem que a pecuária está sendo bem explorada, todavia para A e D o turismo não está bem explorado primeiro por não ter planejamento, muitas lacunas, fomento da atividade e falta de empresários que investem e incentivam a cadeia turística, mas este investimento não ocorre segundo D, porque os empreendedores não tem suporte de políticas públicas básicas como estradas, infraestrutura e serviços de saúde, assim existem empresários que investem altos valores e não tem fácil acesso por estradas nas fazendas, salientado que a pecuária apesar de ser forte é uma atividade que não gera muitos empregos diretos, acarretando em falta de distribuição de renda para a população. Apesar de todas as dificuldades encontradas para desenvolver o turismo de Aquidauana o serviço turismo estritamente pousadas pantaneiras estão sendo exploradas.

Todos os entrevistados afirmam que o produto turístico pousadas pantaneiras é bem explorado em Aquidauana, mas é um produto restrito a área rural. Para A e B exceto as pousadas a atividade turística em Aquidauana é embrionária ainda está se configurando

principalmente nas áreas urbana e estrada parque Piraputanga. Neste sentido A, chama atenção para o isolamento da atividade, falta de interesse político com o turismo, ausência de investimento em infraestrutura necessária para desenvolver a atividade, assim de acordo com a mesma essa situação impede as empresas de investir no turismo da região e principalmente a falta de cooperação entre os agentes sociais do turismo o poder público, iniciativa privada e comunidade local a cooperação é necessária para a atividade deixar de ser embrionária, insipiente e isolada.

As entrevistadas C e B destacam dois problemas econômicos do turismo primeiro que os principais fornecedores de alimentação e recursos humanos das pousadas não são de Aquidauana e mesmo o turismo de pesca ambos não geram recursos financeiros para área urbana. A entrevistada C, afirma que os produtos Piraputanga e aldeias estão em processo de desenvolvimento, assim não foi feito um trabalho de organização do produto aldeia em quanto atrativo turístico pra Aquidauana nestes casos ocorre falta de mobilização de gestores locais e da comunidade e a infraestrutura básica e turística na cidade é problemática e precária tanto na acessibilidade quanto no acesso aos atrativos. O entrevistado E, também relata a falta de infraestrutura na área urbana. Outro aspecto levando pela entrevistada D foi Serra de Maracajú que precisa ser melhor explorada.

C, D, E afirmam que os recursos humanos existentes em Aquidauana não suprem a demanda local da indústria comércio e serviços. Assim, C afirma *“Eu penso que falta especialização de recursos humanos aqui principalmente para atrair novos investidores, as vezes uma perspectiva de não atrair novos investidores é porque os recursos humanos ainda estão precários, falho. Isso em todas as atividades de Aquidauana incluo tudo”*. Para C, E a atividade turística também carece de mão de obra qualificada. Segundo B o desafio do IFMS é atender as demandas de mão de obra dos arranjos produtivos locais e conscientizar as pessoas que atuam no comércio que precisam se qualificar.

Na visão de A, tem oportunidades de capacitação por meio das IES e SENAC, mas falta interesse da população local em ingressar nesses cursos. Neste contexto, E disse *“as vezes até é oferecida a qualificação, mas não tem interesse por parte das pessoas. Guia turístico só tem uma pessoa que é capacitada em Aquidauana que é o Jamil que fica perto do Morro do Paxixi só ele tem o curso de guia turístico e foi ofertado o curso foi ofertado aqui em Aquidauana a maioria foram pessoas que vieram de Bonito para fazer uma vez por mês e aqui de Aquidauana só um rapaz que foi o Jamil”*.

Os entrevistados C, E, B e D consideram a localização do município como estratégica, excelente, excepcional e bem localizada, nesta ordem, por estar a menos de 130 km de campo grande e dentro da rota do turismo no estado de Mato Grosso do Sul. Assim B mencionou que *“a localização geográfica da nossa cidade ela é excepcional é excelente então tipo assim um dos pontos perfeitos que eu considero é a localização geográfica”*. No entanto, o acesso até Aquidauana é ruim e precário segundo E, C, B, A.

Para E, a cidade tem condições péssimas de infraestrutura para os moradores e a principal causa da falta de infraestrutura é a descontinuidade de políticas públicas de gestões anteriores ainda citou o caso dos eventos festival pantaneiro, festa da farinha e festa o homem pantaneiro que atrai um fluxo turístico para Aquidauana, mas por troca de gestão dos prefeitos os eventos não foram realizados todos os anos.

B, C avaliam a infraestrutura da cidade como precária, assim precisa ser melhorada principalmente as vias de acesso ao centro da cidade bem com ter um planejamento urbano. Pouca arborização e sinalização viária e turística nas ruas afirma A, que a cidade tem muitos pontos turísticos que não tem o potencial explorado, assim em termos de infraestrutura é preciso melhorar.

Sobre a importância das IES para o desenvolvimento de Aquidauana E, diz ser importantíssimo o papel das instituições de ensino superior. A entrevista B, considera o IFMS como uma instituição de extrema importância, mas pondera que falta integração entre UFMS, IFMS e UEMS de Aquidauana as três instituições não têm um planejamento em conjunto para atender as demandas locais.

C advoga que as universidades são importantes para estimular o processo de compreensão das novas possibilidades pra Aquidauana e ainda fazer com que os gestores e a comunidade enxerguem essas possibilidades, mas assim como B enfatiza a falta de integração entre UFMS e IFMS para atender as demandas da população. A, afirma ser elemento chave para o desenvolvimento ressaltando o papel de formação de capital social para Aquidauana.

D entende o papel das instituições como fundamental e de extrema importância resalta que quando atuou na gestão pública da prefeitura tinha dificuldade em conseguir recurso para trabalhar com atividade turística, assim buscou parcerias com as universidades para desenvolver a atividade e foi uma experiência produtiva para as partes.

Questionados sobre se as leis municipais dão suporte para o desenvolvimento do município, E, B afirmam que não, pois falta atuação eficiente dos órgãos fiscais e uma visão

estratégica de longo prazo. A entrevista C, afirma que não existem leis focadas para o lazer, em consequência disso à realidade de lazer do município é precária e poderia ser realizada uma política pública no sentido de melhorar as opções de lazer. Por atuar na área de lazer avalia um descaso com os espaços públicos em Aquidauana principalmente nas praças, parques e clubes. Dizendo também que o plano diretor não corresponde os problemas locais é preciso leis direcionadas aos problemas do município.

A, diz com suas palavras “*Em termos de leis ambientais o município está bem órfão*”. Neste sentido, tem muitas empresas instaladas que causam impactos ambientais e não existe legislação ambiental para regulamentar. Ela cita o exemplo, da lagoa cumprida é um parque municipal onde foi realizada pesquisa da UFMS mostrando que foram construídos bairros próximos ao parque que não respeitam a área de influência do parque, apesar de ter legislação proibindo essa situação. Falta também legislação ambiental mais efetiva. A entrevistada D, ressalta que as leis do município são muito antigas, isso faz com que o município fique atrasado e os vereadores não fazem leis que são de interesse do município e o principal entrave é a não atuação dos poderes legislativo e executivo de Aquidauana.

Perguntas se os órgãos fiscais do município cumprem seu papel? O entrevistado E, entende que não, pois a inadimplência do IPTU é crescente, além disso, a prefeitura não atua na cobrança dos contribuintes, ele sugere que pode ser realizada uma campanha municipal para renegociar o parcelamento do IPTU. A entrevista B, afirma que a falta de servidores públicos prejudica a fiscalização dos órgãos são poucos servidores que atuam na fiscalização das áreas ambientais e construção, por exemplo.

A respondente C, diz que a fiscalização voltada para a segurança do turista na prática de esportes de aventura é precária ou inexistente, assim os turistas estão usufruindo de Piraputanga sem nenhuma fiscalização de segurança das pessoas nessas atividades de risco. Outro aspecto que falta fiscalização são as regiões ribeirinhas é corriqueira a prática de pesca predatória em Aquidauana.

Na semana anterior a entrevistada D, afirma ter recebido uma fiscalização da prefeitura para verificar se tinha alvará, mas disse ser a primeira vez que recebeu uma fiscalização no seu estabelecimento turístico. Na sua experiência quando atuou na prefeitura era uma reclamação recorrente dos servidores a falta de recursos para fiscalizar na ocasião não tinha como ir fiscalizar, pois a prefeitura não possuía veículo para esse fim.

Na última pergunta eles foram questionados sobre quais deveriam ser as prioridades do planejamento urbano de Aquidauana, E, disse que as prioridades são colocar em prática o plano de mobilidade urbana turística, assim o município deve ser organizar com placas de localização, melhoria no atendimento e recepção de turistas, fazer reformas nos pontos turísticos nas praças e prédios históricos, melhorar a limpeza urbana e estabelecer políticas de um novo acesso para Aquidauana por meio da estrada parque Piraputanga.

A entrevista B, relatou ter havido no passado iniciativas para fazer um planejamento urbano em meados de 2010, mas não foi realizado, assim sugere que o planejamento contemple os locais que podem ser instaladas as indústrias em Aquidauana, pois o município não pode receber qualquer tipo de indústria por ser uma região de entrada do pantanal, assim, estabelecer um incentivo para atrair as indústrias que podem ser instaladas em Aquidauana. O planejamento também deve considerar um ordenamento de trânsito, a lei de parcelamento do solo urbano do município e a situação de crescimento desordenado.

Os principais pontos de prioridade para o planejamento urbano sugeridos por C, são a estética visual do município, arborização da cidade, os pontos de circulação de pessoas tais como praças, clubes, espaços de lazer para a comunidade e principalmente para a população idosa de Aquidauana que é grande e melhorar as vias públicas. Já a entrevistada A, considerou como prioridade a proteção ambiental dos córregos, rio Aquidauana e lagoa cumprida. Também mencionou a infraestrutura viária de sinalização de vias públicas e o paisagismo, implantação de espaços de lazer, mais áreas verdes, vias de acesso e ainda disse que a cidade tem poucos espaços de lazer. Por fim, a respondente D, afirma que a prioridade deve ser o próprio planejamento urbano ressaltando que, já deveria ter um planejamento, pois a ausência dele acarreta a dificuldade da prefeitura em resolver os problemas do município.

Os critérios para discutir o conteúdo dos entrevistados foram às respostas semelhantes de no mínimo dois entrevistados. Assim não foram inseridas na matriz as respostas que são comuns a um único entrevistado. A matriz SWOT foi elaborada com base nas análises das entrevistas de no mínimo dois entrevistados, ou seja, para ser inserida na matriz foi afirmado por pelo menos dois agentes. Assim as respostas em cada questão que foram consenso ou semelhantes com pelo menos dois entrevistados foram discutidas e analisadas.

Foram elencadas as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de Aquidauana, mediante a visão dos agentes. Este diagnóstico é um passo inicial para construção do planejamento estratégico do turismo de Aquidauana, a partir das análises dos

III Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

10 a 13 de setembro de 2019 | Naviraí - MS



dados, elaborou-se a matriz SWOT, no quadro 1.

Quadro 1: Matriz SWOT

Roteiro adaptado dos autores Cardoso, Santos e Carniello (2015)	AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
<p>1. Quais as características que o município de Aquidauana tem para atrair empresas?</p> <p>2. Como você avalia a infraestrutura de Aquidauana para receber empresas que se instalam no município?</p> <p>3. Quais os pontos fortes e fracos de Aquidauana para seus habitantes?</p> <p>4. Quais são as principais barreiras de Aquidauana para o desenvolvimento da cidade?</p> <p>5. Quais as oportunidades atuais que a cidade deve aproveitar para se desenvolver?</p> <p>6. Como você avalia a relação de Aquidauana com os outros municípios da região?</p> <p>7. Quais são as atividades econômicas MAIS REPRESENTATIVAS de Aquidauana?</p>	<p style="text-align: center;">Pontos fortes</p> <p>1. Atrativa para empresas de serviços turísticos *todos</p> <p>3. Segmento turístico *C, E</p> <p>3. Próximo a capital do estado (Campo Grande) *B, C e D</p> <p>6. Relação de cooperação nos setores de saúde e educação com os municípios da região *E e B</p> <p>8. Pousadas pantaneiras *todos</p> <p>7. cadeia produtiva da pecuária *todos</p> <p>7. Setor comercial *B e D</p> <p>7. Indústria frigorífica Buritti *A e D</p> <p>11. Localização estratégica *C, E, B e D</p> <p>13. Instituições de Ensino Superior (IES) *Todos</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>5. Exploração dos frutos do cerrado *C</p> <p>9. Potencialidade turística (produto turístico aldeia indígena, espaços históricos, hospitalidade e estrada parque Piraputanga) *A e D</p> <p>5. Exploração da diversidade natural dos biomas cerrado e Pantanal</p> <p>5. Dentro da rota de turismo dos destinos indutores do estado</p> <p>8. Turismo no espaço rural *E</p> <p>9. Serra de Maracajú</p>
<p>8. Em sua opinião, elas são bem exploradas?</p> <p>9. Como você avalia a atividade turística de Aquidauana?</p> <p>10. A mão de obra (CAPACITAÇÃO DAS PESSOAS) existente no município supre as demandas locais da indústria, comércio e serviços?</p> <p>11. Como você considera o acesso até Aquidauana e a sua</p>	<p style="text-align: center;">Pontos Fracos</p> <p>1. Dificuldades para atrair indústrias de grande porte *B, C, D e E</p> <p>2 e 12. Infraestrutura básica municipal precária *exceto a D</p> <p>4. Os atores políticos são ineficientes na gestão pública (política do município) *exceto a B</p> <p>4 e 10. Falta de mão de obra qualificada (o recurso</p>	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <p>6, 9. Não existe cooperação com os municípios vizinhos para integrar a atividade turística da região (isolamento da atividade) *A, C e D</p> <p>6. Ausência de investimento em políticas públicas para o turismo *C</p> <p>9. Falta de cooperação entre os agentes sociais</p>

III Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

10 a 13 de setembro de 2019 | Naviraí - MS



<p>localização?</p> <p>12. Como você avalia a infraestrutura da cidade para os moradores?</p> <p>13. Qual a importância das universidades e do Instituto Federal para o desenvolvimento de Aquidauana?</p> <p>14. Você considera que as leis municipais dão suporte para o desenvolvimento do município? Caso não, por quê? O que poderia ser feito?</p> <p>15. Os órgãos fiscais do município cumprem seu papel? Caso não, por quê? O que poderia ser feito?</p> <p>16. Quais devem ser as prioridades do planejamento urbano de Aquidauana?</p>	<p>humano existente não supre a demanda local da indústria comércio e serviços) *B, C, D, E.</p> <p>3. Desigualdades socioeconômicas (baixa renda da população) *A, B e C</p> <p>6. Gestores públicos com estratégias que atrapalham a competitividade do turismo *A, C e D</p> <p>9. Infraestrutura turística *A</p> <p>9. Falta de mobilização de gestores locais e da comunidade com os produtos turísticos: Piraputanga e aldeias indígenas</p> <p>10. Falta de interesse da população local em ingressar nos cursos ofertados *A e E.</p> <p>11. O acesso até Aquidauana é ruim e precário * E, C, B, A.</p> <p>3 e 12 Infraestrutura da área urbana para a população * A, B e E</p> <p>14. As leis municipais não dão suporte para o desenvolvimento do município *todos</p> <p>15. Baixa fiscalização dos órgãos fiscais do município * B, C e E</p> <p>16. Falta de planejamento urbano *todos</p>	<p>do turismo: poder público, iniciativa privada e comunidade local</p> <p>9. Principais fornecedores de alimentação e recursos humanos das pousadas pantaneiras</p> <p>13. Não tem integração entre UFMS, IFMS e UEMS para atender as demandas locais *B e C</p> <p>10. Dificuldades para atrair investimentos externo *C</p>
--	---	--

*Entrevistado que mencionou a variável na matriz. Número no início de cada variável da matriz corresponde as perguntas do roteiro

Fonte: adaptada dos autores Montania e Philippi (2018), com base nos dados primários (entrevistas)

A partir da Matriz SWOT, observa-se que apesar das oportunidades de turismo no espaço rural, produto turístico aldeia indígena, espaços históricos, hospitalidade e a estrada parque Piraputanga, Aquidauana deve superar principalmente as limitações relacionadas às infraestruturas básica e turística, pois é uma barreira para o desenvolvimento da atividade.

5 CONCLUSÕES

É viável investir em infraestrutura turística em razão da fragilidade da população de baixa renda identificada na matriz SWOT. Considerando que o turismo tem potencial de geração de emprego e renda (CORRÊA et al., 2011), mediante ao desenvolvimento do turismo de Aquidauana essa população pode ter mais condições de trabalho e renda, assim estimula-se o desenvolvimento local da comunidade em situação socioeconômica fragilizada.

Outro aspecto inibidor da atividade é a incapacidade dos gestores públicos em compreender o turismo do município como uma atividade sistêmica que deve ser organizada considerando a cooperação e integração do turismo da região, neste sentido, elaborar roteiros turísticos onde integra-se com Aquidauana os destinos indutores do turismo do estado de Mato Grosso do Sul, pode ser uma intervenção capaz de melhorar a atividade, mas pensar o turismo de forma sistêmica é um desafio para os agentes envolvidos no turismo do local. Os principais problemas de infraestrutura turística que ameaçam Aquidauana e as oportunidades, que fomentadas poderão desenvolver o município.

A proposta da pesquisa foi analisar o ambiente da atividade do turismo no município de Aquidauana, por intermédio do referencial teórico-metodológico da análise SWOT, elaborou-se um mapa com a localização geográfica da distribuição espacial dos canais de drenagem e localização do pantanal dentro de Aquidauana e a breve caracterização da área de estudo. Os discursos dos entrevistados foram analisados e serviram de base para a matriz SWOT, assim a principal relevância da pesquisa foi produzir um diagnóstico confiável e concebido para apoiar o planejamento estratégico do turismo de Aquidauana e auxiliar as estratégias dos planejadores turísticos do município. A pesquisa também pode servir para as políticas públicas de curto prazo voltadas ao turismo.

REFERÊNCIAS

- ARCGIS. **ESRI**California: ESRI10.1. Redlands(Software), , 2012.
- CARDOSO, E. J.; SANTOS, M. J. DOS; CARNIELLO, M. F. O marketing de lugares como instrumento de apoio ao desenvolvimento local: diagnóstico de marketing de Itajubá-MG. **Revista Espacios**, v. 36, n. 4, p. 1–10, 2015.
- CORRÊA, C. C. et al. Avaliação da cadeia produtiva do turismo no estado de Mato Grosso do Sul: região dos lagos. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 6, n. 2, p. 33–55, 2011.
- ERENCE, T. P.; THURMAN, P. W. **Estratégia**. São Paulo: Saraiva Editora, 2012.
- GHORBANI, A. Ecotourism sustainable development strategies using SWOT and QSPM model: A case study of Kaji Namakzar Wetland, South Khorasan Province, Iran. **Tourism Management Perspectives**, v. 16, p. 290–297, 2015.
- KOTLER, P. **Marketing de lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P.; JATUSRIPITAK, S.; MAESINCEE, S. **O marketing das nações: uma abordagem estratégica para construir as riquezas nacionais**. São Paulo: Futura, 1997.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. [s.l.] Bookman Editora, 2012.
- MELO, N. R. DE. A aplicação da análise SWOT no planejamento turístico de uma localidade : o caso de Araxá, MG. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 11, n. 2, p. 164–176, 2011.
- MONTANIA, E. S.; PHILIPPI, D. A. **Matrizes SWOT e GUT como fontes de inovação para agricultores familiares de um município Sul-Mato-Grossense**. VII SINGEP. **Anais...**São Paulo-SP: Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 2018Disponível em: <<https://singep.org.br/7singep/resultado/206.pdf>>
- OCKE, M. A. DE M.; IKEDA, A. A. Marketing de lugar: estado da arte e perspectivas futuras. **Revista de Administração**, v. 49, n. 4, p. 671–683, 2014.
- SOARES, É. B. S.; EMMENDOERFER, M. L.; MONTEIRO, L. P. Gestão pública no turismo e o desenvolvimento de destinos turísticos em um estado da Federação Brasileira: uma análise do planejamento estratégico do turismo em Minas Gerais (2007-2010). **Tourism & Management Studies**, v. 9, n. 2, p. 50–56, 2013.
- WANG, K.-J.; HONG, W.-C. Competitive advantage analysis and strategy formulation of airport city development-The case of Taiwan. **Transport Policy**, v. 18, n. 1, p. 276–288, 2011.