

O DESAFIO DA ARTICULAÇÃO DOS ATORES ENVOLVIDOS EM UM PROJETO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TURISMO EM MINAS GERAIS

Marina Almeida Cruz¹
Victor Silva Corrêa²

RESUMO

Diante da dificuldade prática de atração de visitantes para locais onde existem projetos que visam o fomento do turismo, procurou-se analisar, por meio de pesquisa empírica, as relações existentes entre as fragilidades dos processos de planejamento turístico e as práticas de gestão adotadas por seus coordenadores. Para fundamentar esse questionamento, apresentam-se os conceitos de planejamento estratégico organizacional, planejamento estratégico de cidades e planejamento estratégico do turismo. A metodologia adotada foi a de estudo de caso, e o caso analisado refere-se às atividades relacionadas ao turismo desenvolvidas em Catas Altas/MG. Os resultados revelam a importância da aplicação de um plano estratégico adequado, que articule os interesses e responsabilidades dos diversos atores envolvidos de forma a garantir a aproximação constante dos objetivos pretendidos.

PALAVRAS-CHAVE: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TURISMO. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE CIDADES. PRÁTICAS DE GESTÃO.

¹ Doutoranda em Administração pela UFMG (início em 2013), Mestre em Administração (2011) e graduada em Administração (2006) pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas). E-mail: marina.almeida.cruz@gmail.com

² Doutor e mestre em administração, especialista em marketing e graduado em comunicação social - Jornalismo e Relações Públicas - pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). É pesquisador do Núcleo em Empreendedorismo e Redes Empresariais (NUPERE/PUC Minas). E-mail: victorsilvacorrea@yahoo.com.br

INTRODUÇÃO

Diversas e significativas pesquisas têm sido realizadas sobre as práticas de gestão que visam ao desenvolvimento sustentado de municípios, tendo como objeto de estudo específico as ações implementadas pelos gestores municipais e os resultados por eles obtidos. Este artigo insere-se nessa linha de estudos enfocando, porém, as ações que buscam o desenvolvimento por meio da atividade turística.

Propõe-se aqui analisar o processo de planejamento turístico do município de Catas Altas/MG, a partir de uma pesquisa empírica que procurou descrever as principais ações desenvolvidas nesse processo, relacionando-as com as etapas de planejamento sugeridas por autores das áreas de administração e turismo.

Tem-se observado, nos últimos anos, um aumento contínuo da demanda por destinos turísticos em nível mundial, o que pode ser explicado pelo avanço de tecnologias que facilitam a viagem ou, até mesmo, pelo volume de informações que estimulam a vontade de viajar (SANCHO, 2001). Também se tem observado que a demanda está cada vez mais exigente: as pessoas têm buscado, além de experiências que as façam crescer culturalmente, maior qualidade do produto turístico.

Uma região que esteja interessada em atrair um maior fluxo de pessoas pode investir em um projeto de planejamento turístico, visando facilitar a gestão dos seus recursos e torná-los compatíveis com as necessidades da demanda. O planejamento do turismo, além de atender as expectativas do visitante, deve objetivar os interesses da população local, preocupando-se também com a preservação dos recursos naturais e históricos. Tais considerações estão ligadas diretamente ao conceito de desenvolvimento sustentável do turismo, que deve ser compreendido, segundo Sancho (2001), Beni (2007) e Trigo e Ansarah (2001), como o crescimento econômico em sintonia com a qualidade de vida da população e preservação do meio ambiente.

O foco principal do planejamento turístico é aumentar o fluxo de visitantes para determinado local. Para isso, é preciso transformar o potencial turístico em produto competitivo, objetivando aumentar a relevância do local dentro da economia da região. Segundo Sancho (2001), a profissionalização da atividade turística ainda se faz necessária no Brasil, sendo considerada o principal motivo pelo qual o País ainda atrai somente uma parcela muito pequena do volume de turistas de todo o mundo, concorrendo, principalmente, com os países europeus e norte-americanos.

Várias cidades localizadas no estado de Minas Gerais estão investindo em projetos de planejamento, visando ao fomento do turismo para que ele possa proporcionar o crescimento da economia local. Uma delas é Catas Altas, localizada no centro de Minas Gerais, situada ao lado da Serra do Caraça, distando da capital, Belo Horizonte, 120 quilômetros. A mineração de ferro é hoje sua principal atividade econômica, contribuindo expressivamente para a arrecadação municipal. Sua vocação para o turismo histórico fez com que tivesse todo o perímetro urbano tombado pelo Instituto Estadual de Patrimônio Histórico e Artístico – IEPHA –, contribuindo, assim, para a preservação do seu conjunto arquitetônico barroco. A cidade investe no ecoturismo, em função da abundância de riquezas naturais, como as 11 cachoeiras, duas lagoas e diversas trilhas ecológicas presentes em seu entorno. Além de todo o potencial turístico intrínseco da cidade, ela faz parte do Circuito Turístico Estrada Real e Circuito do Ouro, o que contribui para sua divulgação.

Em vista disso, Catas Altas foi escolhida como objeto deste estudo por desenvolver projetos relacionados à implantação da atividade turística há quase vinte anos. O desenvolvimento do turismo é um dos quatro subprojetos do Projeto Verde Catas Altas – PVCA –, que foi iniciado a partir do convênio entre a Prefeitura Municipal de Catas Altas – PMCA – e a Associação Mineira de Defesa do Ambiente – AMDA –, em 1998. No ano seguinte, o Centro de Documentação Turística – CEDITUR –, do Unicentro Newton Paiva – UNP –, passou a participar da equipe de parceiros, assumindo a coordenação da Comissão de Turismo.

Em 2003, criou-se a Secretaria de Turismo de Catas Altas com a incumbência de coordenar as atividades relacionadas à atividade turística. O convênio com o Centro

Universitário Newton Paiva foi mantido, com o objetivo de manter o suporte técnico necessário ao mais efetivo desenvolvimento das atividades.

Ao longo desse processo, vários levantamentos foram realizados no município, como o inventário da oferta turística e da demanda pelos principais eventos da cidade, entre outros. Apesar disso, o turismo no município ainda não representa uma atividade geradora de renda de forma significativa, pois o maior fluxo de turistas ainda se concentra em determinadas épocas do ano, como nos principais feriados e eventos festivos.

Considerando-se o exposto e procurando encontrar as principais causas de tal situação, elaborou-se a seguinte questão: qual a relação entre as principais fragilidades do processo de planejamento turístico e a metodologia de planejamento aplicada pelos gestores do Projeto Verde Catas Altas? Propõe-se, com este artigo, responder tal indagação, com a estrutura apresentada a seguir. De início, apresentam-se os conceitos de planejamento estratégico, de acordo com a teoria da administração, focado na gestão de organizações privadas. Na sequência, são apresentados os conceitos de planejamento estratégico de cidades, direcionado para organizações públicas. E, por último, são contemplados os conceitos relacionados ao planejamento turístico.

Em um segundo momento, apresentam-se os dados coletados na pesquisa empírica qualitativa, sobre o processo de desenvolvimento do turismo no município de Catas Altas. Em primeiro lugar, buscou-se descrever as principais etapas do processo de desenvolvimento do turismo em Catas Altas e, em seguida, suas principais dificuldades e fragilidades.

Para tanto, a análise documental centrou-se em documentos da Prefeitura Municipal de Catas Altas e do CEDITUR. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com pessoas envolvidas no projeto desde o início, objetivando a coleta de informações sobre as etapas de sua implantação e, principalmente, as fragilidades e dificuldades encontradas no processo. Dentre as entrevistas, destacam-se aquelas dos coordenadores das atividades: coordenador das atividades relacionadas ao meio ambiente em Minas Gerais, da AMDA; coordenador das atividades relacionadas ao meio ambiente em Catas

Altas, da AMDA; coordenador da Comissão de Turismo no CEDITUR, do Centro Universitário Newton Paiva.

Os dados coletados nas entrevistas e documentos foram analisados considerando-se as metodologias de planejamento estratégico de cidades e planejamento turístico. A análise realizada e as sugestões para a melhoria da gestão do processo constituem a terceira parte do artigo, sendo a conclusão sua última parte.

DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AO PLANEJAMENTO TURÍSTICO

Antes da discussão sobre as questões típicas de um processo de planejamento do turismo no âmbito local, resgatam-se os conceitos de estratégia e de planejamento estratégico empresarial, tendo em vista serem referências essenciais nesse campo.

O conceito de estratégia tem origem grega, aproximadamente em 500 A.C., e sempre esteve associado à visão militar. O estrategista era o comandante que traçava as ações necessárias para atingir um objetivo específico. Só após a renascença o conceito de estratégia passou a ser usado como arte da guerra, pois, até então, resumia-se à função do comandante. (MOTTA, 2004).

No sentido popular, estratégia pode ser vista como habilidade no sentido de esperteza. Segundo o dicionário Aurélio de autoria de Ferreira, Silveira e Ferreira (1999), estratégia é a “arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos”.

A utilização do termo estratégia em administração procurou acrescentar uma perspectiva científica a esta, pois foi associada ao conceito de planejamento e à definição de diretrizes, recebendo assim a ênfase racional da administração amplamente discutida na metade do século XX. Este transporte do conceito de estratégia contribuiu para ampliar a visão dos administradores em relação ao contexto de crescentes mudanças, contribuindo para o desenvolvimento e aplicação de ideias e métodos da arte da guerra na gestão de empresas. (MOTTA, 2004).

O atual contexto empresarial, cheio de ambiguidades, incertezas e mudanças constantes, com diversas variáveis de influência, é bem diferente do campo de guerra,

onde existem vários fatores constantes, como montanhas, cidades e rios e poucas variáveis, representadas, por exemplo, pelas ações dos inimigos. Sendo assim, o conceito de estratégia foi melhor alocado nos assuntos ligados à concorrência empresarial, pois a arte militar é baseada na premissa de oposição inteligente, desenvolvendo, assim, a possibilidade e a necessidade de prever algumas ações e reações dos oponentes. No contexto empresarial, existem outros fatores que exercem influência direta, mas que não são previsíveis, como a influência de oscilações da economia, que afetam todo o mercado independentemente da vontade dos opositores.

O conceito de estratégia em administração, portanto, pode ser definido como “[...] o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequencia de ações administrativas num todo interdependente.” (MOTTA, 2004, p.82). Essa noção de todo interdependente se relaciona com a necessidade de adaptação ao ambiente de mudanças constantes, em que o alcance dos objetivos passa a ser incerto, além da possibilidade de mudança dos próprios objetivos de acordo com os caminhos trilhados pela organização, fazendo-se, assim, necessário o desenvolvimento de práticas que possibilitem o redirecionamento constante desses objetivos.

O conceito de estratégia começou a ser aplicado em administração na década de 50, oferecendo uma nova perspectiva de tratamento do futuro, passando a incorporar em seu planejamento a perspectiva de longo prazo e visão abrangente do mercado. Até então, as empresas viviam bem com as informações e condições oferecidas e impostas pelo ambiente, sem se preocupar em antecipar problemas e novas alternativas de atuação. Na década de 60, o conceito já estava familiarizado no meio empresarial, estando já bem associado ao conceito de planejamento. (MOTTA, 2004).

Até então, o conceito de planejamento estratégico estava relacionado diretamente com as atividades dos níveis hierárquicos mais elevados da organização, pois o maior peso da responsabilidade pelo sucesso era direcionado para esses cargos.

Na década de 70, o conceito de planejamento estratégico foi alterando-se até chegar à expressão *gerência estratégica*, a qual vinha reforçar a ideia de processo contínuo, de inovação e de adaptação. “A ideia de estratégia passa a ser usada para todas

as funções administrativas e para qualificar a própria administração.” (MOTTA, 2004, p. 89).

A partir de então, os gestores passam a incorporar as ideias de planejamento e controle como atividades presentes na rotina da organização e, não mais, como algo ocasional ou com periodicidade regular. Pensar estrategicamente passava a ser uma contínua interação com o ambiente, aproveitando melhor as oportunidades, examinando com frequência os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo caminhos mais coerentes e flexíveis para ações a longo prazo.

O conceito de gerência estratégica veio para recuperar a visão mais ampliada da organização, levando o pensamento estratégico para as áreas funcionais à medida que se tem consciência de que as informações para decisões estratégicas são captadas e processadas em todos os níveis hierárquicos. Afinal, todos os níveis da organização têm contato direto com o ambiente.

Dessa forma, a gerência estratégica ajudou a recuperar o sentido essencial do planejamento estratégico, que era o de estabelecer um sentido de direção para as ações por meio da visão mais globalizante e integrada com os ambientes interno e externo à empresa e, não, para implementar mais processos burocráticos de avaliação e controle.

Toda a essência da visão estratégica da administração pode ser resumida na ideia de se reconstruir, em nível organizacional, uma postura que seja suficientemente forte para indicar com clareza um caminho futuro e suficientemente flexível para ser alterado de acordo com novas condições ambientais. [...] A gerência estratégica é a gestão do futuro, torna-se crucial no mundo de hoje, em que o futuro se aproxima velozmente do presente. A visão estratégica ajuda a tomar decisões numa era em que já não se tem mais tempo de formular e definir os problemas. (MOTTA, 2004, p. 92).

As principais etapas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico reproduzidas por Oliveira (1999) são: diagnóstico estratégico, onde deve-se analisar os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa; missão da empresa, onde deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico; determinação dos instrumentos prescritivos (objetivos, desafios, metas) e instrumentos quantitativos (projeções econômicas e financeiras); e a

última etapa, controle e avaliação, onde verifica-se *como a empresa está indo* para a situação desejada.

O planejamento estratégico apresenta características que devem ser destacadas: trata-se de projeção a longo prazo, referindo-se aos efeitos e consequências; é direcionado para as relações que a empresa estabelece com o ambiente, portanto, está sujeito a acontecimentos incertos, sendo assim, as decisões são baseadas mais em julgamentos do que em dados. Envolve a empresa como um todo, objetivando obter sinergia entre suas capacidades, recursos e potencialidades.

O planejamento estratégico é um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas. Não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim de considerar as implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente. (CHIAVENATO, 2000, p. 148).

O processo de planejamento estratégico também pode ser feito em oito etapas principais, sugeridas por Kotler (1992): definição da missão do negócio, análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças), análise do ambiente interno (forças e fraquezas), formulação de metas, formulação de estratégias, formulação de programa, implementação e, por último, *feedback* (controle).

Percebe-se que os conceitos de planejamento estratégico desenvolvidos pelos autores citados são semelhantes, apresentando pequenas diferenças em relação aos nomes e sequência de ideias. As etapas direcionam a resposta às principais perguntas que devem ser feitas pelos planejadores. “Quem somos? O que estamos fazendo? Por quê? O que queremos ser no futuro? Por quê? Como vamos chegar lá?” (PFEIFFER, 2000, p. 11).

A seguir, será apresentado o conceito de planejamento estratégico de cidades, que pode ser considerado como uma das dimensões de aplicação do planejamento estratégico da administração.

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE CIDADES

A necessidade de desenvolvimento de capacidades competitivas para enfrentar o mercado cada vez mais globalizado e de mudanças velozes atinge não só as empresas como também as cidades. A concorrência entre elas gira em torno de aspectos que vão desde a atração de investimentos, que objetiva a arrecadação fiscal, até visitantes, como opção de fomento da economia local. Dessa forma, atualmente, o planejamento estratégico de cidades é visto por diversos autores, como Lopes (1998), Kotler, Haider e Rein (1995) e Pfeiffer (2000), como uma ferramenta capaz de auxiliar o poder público no que se refere ao desenvolvimento sustentável das localidades.

Isso se torna possível à medida que essa ferramenta é utilizada como elo de mobilização dos atores sociais responsáveis pelo desenvolvimento econômico, além de ter visão de longo prazo e buscar a participação da comunidade, sendo assim democrático. As cidades estão inseridas em um cenário competitivo. Devem, portanto, planejar estrategicamente o desenvolvimento e obtenção das competências necessárias para concorrer no mercado, pois tal processo dificilmente acontecerá espontaneamente, sem a interferência de agentes fomentadores e articuladores de recursos.

O planejamento estratégico de cidades busca proporcionar a união dos conhecimentos já obtidos por meio de esforços de planejamento do ambiente urbano, com a finalidade de estabelecer a prioridade de ações a curto prazo capazes de fomentar o processo de construção da cidade que se deseja a longo prazo (LOPES, 1998).

O planejamento estratégico começou a ser aplicado em cidades no início da década de 80, quando algumas cidades dos Estados Unidos começaram a adaptá-lo às suas necessidades de condução do desenvolvimento urbano. No final dos anos 80, algumas cidades da Europa, principalmente na Holanda e Espanha, começaram a aplicar o instrumento, sempre com o intuito de acompanhar as mudanças econômicas (PFEIFFER, 2000).

Um dos exemplos mais citados de planejamento estratégico urbano é o caso de Barcelona, na Espanha, que utilizou a ferramenta para guiar sua reestruturação em

função dos jogos Olímpicos de 1992. Ele tornou-se referência para vários planos estratégicos desenvolvidos em toda a América Latina, como no caso do Rio de Janeiro. Segundo Pfeiffer (2000), a metodologia aplicada nas cidades americanas é mais semelhante ao método utilizado por empresas, mas, em todos os casos, o princípio básico é a ampla participação, via parceria entre os setores público e privado.

Para o início do planejamento, é necessário um acordo entre os atores tomadores de decisões, para que a formulação, a elaboração e a implementação do plano tenham sucesso. Nesse ponto, busca-se a definição de objetivos comuns, do grau de envolvimento necessário de cada ator, das responsabilidades de cada um para a eficácia do processo, assim como dos mecanismos de controle e divulgação de resultados para todos os interessados.

Houve muitas tentativas de aplicação de planos estratégicos em cidades da América Latina, a maioria dos casos, porém, apresenta poucas características dos princípios básicos do planejamento estratégico. No início do processo, geralmente é feito um diagnóstico da situação do município, no qual são detectados os vários problemas presentes na localidade e, logo após, são apontadas descrições gerais do que se pretende fazer. Na maioria dos casos, contudo, não é analisada a viabilidade das ações e nem se um tema é estratégico ou não, ou seja, se está relacionado com a situação futura almejada. Dessa forma, os planos ficam sobrecarregados de temas, o que distorce o foco mais dinâmico e objetivo das ações estratégicas, tornando, assim, o planejamento que deveria ser estratégico muito semelhante aos outros métodos de planejamento urbano desenvolvidos anteriormente (PFEIFFER, 2000).

Uma das explicações para este fato é o caráter político do setor público, em que os executivos são geralmente administradores de temas políticos sob controle dos políticos, e não gerentes de assuntos municipais. São principalmente os políticos que evitam o que pode fazer de um plano um plano estratégico: a priorização e a seleção de determinadas opções para as ações a serem executadas. Eles preferem muitas intervenções visíveis, mesmo de pequeno porte para satisfazer um maior número possível dos seus clientes, em lugar de intervenções estratégicas que são capazes de provocar mudanças estruturais (PFEIFFER, 2000, p. 8).

Esse problema ainda é agravado por procedimentos administrativos burocráticos e baixa qualificação dos funcionários municipais, o que dificulta a execução ágil e eficaz do processo. Para evitar tal situação, é necessário analisar as condições da instituição pública antes de aplicar o plano, para, assim, evitar que os antigos planos de desenvolvimento municipal ganhem apenas um novo nome.

Como citado anteriormente, a primeira etapa de planejamento estratégico de cidades é o diagnóstico atual do município. Nesta fase, são delimitadas, além das características, os principais problemas encontrados. A partir da consciência da impossibilidade de tratar todos os problemas ao mesmo tempo e com mesma intensidade, é necessário analisar e escolher as questões fundamentais que afetam o município para determinar as medidas estratégicas.

A estratégia que deve ser elaborada implica na necessidade de definir prioridades e de se encontrar os meios para eliminar ou diminuir os obstáculos e ameaças. Isso significa que estratégia sempre tem a ver com opções, e, com isso, necessariamente contra outras. (PFEIFFER, 2000, p. 12).

A auditoria do local é uma análise sistemática das características econômicas/demográficas, definindo seus principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, principais municípios concorrentes, o que contribuirá para a construção de um futuro atraente para o local. (KOTLER, 1995).

A etapa de diagnóstico deve ser seguida da definição da visão, objetivos e metas para o município. Para Kotler (1995), a visão é o que os cidadãos querem para o futuro do município; os objetivos são afirmações a respeito do que se quer atingir, e as metas estabelecem a noção de tempo, fixando prazos específicos para cumprir o que foi proposto. Assim, torna-se possível identificar as ações prioritárias e escolher um posicionamento em relação ao mercado.

A etapa seguinte é a formulação de estratégias, que visam o alcance das metas. Para tal, a equipe de planejamento deve fazer as seguintes perguntas: “[...] que vantagens temos que indiquem que poderemos ser bem-sucedidos nesta estratégia? Temos os recursos necessários para implantar com êxito essa estratégia?” (KOTLER, 1995, p. 101).

A seguir, deve-se elaborar um plano de ação para o cumprimento das estratégias. Esse plano deve indicar as atitudes necessárias, quem é responsável por cada uma, como a ação deve ser implantada, quanto vai custar e quando deve ser concluída.

Após a elaboração do plano, ele deve ser implantado e controlado. Nessa fase, a equipe de planejamento deve monitorar, coordenar e integrar os diversos projetos. Para tal, o ideal é utilizar um sistema de gerenciamento unificado, utilizando um sistema de informação e instrumentos que facilitem a organização dos dados para obter um contínuo controle do processo. Essa coleta de dados fornece informações sobre a evolução da comunidade em relação às metas. Caso as metas não sejam atingidas, têm que ser reavaliadas. A partir de então, devem-se elaborar relatórios periódicos apresentando realizações e falhas. “O relatório deve conter vários indicadores estatísticos que mostrem qual a posição da comunidade nas questões de emprego, renda, saúde, criminalidade e transporte público, em relação a onde deveria estar” (KOTLER, 1995, p. 104). Esse relatório deve ser amplamente discutido entre os diversos atores, principalmente com a comunidade, para que se possa pressionar as autoridades envolvidas no cumprimento das metas além de buscar novas soluções.

A avaliação não deve ser concebida como uma atividade isolada e autossuficiente. Ela faz parte do processo de planejamento da política social, gerando uma retroalimentação que permite escolher entre os diversos projetos de acordo com a sua eficácia e eficiência. Também analisa os resultados obtidos por esses projetos, criando a possibilidade de retificar as ações e reorientá-las em direção ao fim postulado. [...] a avaliação procura promover informação para aumentar a racionalidade com que se tomam as decisões, hierarquizando os projetos, proporcionando instrumentos para escolher a melhor alternativa de execução e melhorando seu processo de implementação. (COHEN E FRANCO, 2004, p. 78).

Na seção seguinte, serão apresentados conceitos relevantes sobre planejamento turístico, o que pode ser considerado como uma das possíveis abordagens do planejamento estratégico de cidades.

PLANEJAMENTO TURÍSTICO

A atração de turistas é considerada por vários autores como Kotler (1995), Arantes, Vainer e Maricato (2002) e Pfeiffer (2000), como um dos possíveis objetivos de um planejamento estratégico de cidades, à medida que atrai recursos, gera empregos, fomentando, assim, a economia do local, contribuindo para o progresso da localidade da mesma forma que outras organizações.

Atualmente, é grande a discussão em torno da necessidade de um planejamento adequado para a implementação do turismo. Para que um espaço, município ou região atinja certo grau de relevância no mercado turístico, é necessário que o seu potencial seja transformado em produto de qualidade para que se torne competitivo.

O planejamento turístico pode ser considerado uma sistematização de ações racionalmente previstas a partir de uma análise cuidadosa da realidade em que se quer atuar, com o objetivo de desenvolver o potencial turístico de uma localidade (BENI, 2007).

O plano de desenvolvimento turístico é, portanto, um documento que molda os objetivos da política turística, delimitando-o num espaço e num período determinados. Assim, pode ser aplicado tanto em locais onde o turismo ainda não existe quanto em regiões que já tenham a atividade um tanto desenvolvida, mas que precisam adequar o seu produto às mudanças do mercado (SANCHO, 2001).

O planejamento turístico é um processo que analisa a atividade turística de um determinado espaço geográfico, diagnosticando seu desenvolvimento e fixando um modelo de atuação mediante o estabelecimento de metas, objetivos, estratégias e diretrizes com os quais se pretende impulsionar, coordenar e integrar o turismo ao conjunto macroeconômico em que está inserido. (BISSOLI, 2000, p. 34).

O caráter multidisciplinar do turismo faz com que a interpretação correta da realidade de uma região se faça a partir de uma avaliação que considere os diferentes aspectos que envolvem a sociedade, o meio ambiente e a economia, constituindo, assim, uma base sólida para a definição do modelo de desenvolvimento turístico mais

adequado para a região em questão. Para o sucesso do planejamento, também é indispensável contar com a colaboração de todos os agentes envolvidos na atividade como empresários, líderes políticos e, principalmente, a população do local.

Um dos principais objetivos do planejamento turístico é implementar ações em uma localidade visando, por um lado, maior atração de turistas, e, por outro, elevar benefícios econômicos, sociais e culturais (ver, por exemplo: Beni, 2007; Petrocchi, 1998; Sancho, 2001). Para tal, é necessário adequar os recursos disponíveis no território às necessidades do mercado-alvo, ou seja, adequar a oferta à demanda, por meio de um plano de trabalho que reúna e coordene as diferentes variáveis que se relacionam com o desenvolvimento do turismo, além de planejar estratégias de comercialização do produto.

O plano desenvolvido para o planejamento turístico municipal é composto por basicamente quatro etapas. Começa-se pelo inventário da oferta turística, depois a pesquisa de demanda, seguida pela definição de estratégias e, finalmente, a definição de mecanismos de controle.

Na primeira etapa, inventário da oferta turística, deve-se analisar o desenvolvimento do turismo da região onde o município está inserido, descrevendo as experiências vividas até o momento. Os problemas devem ser identificados, para que, assim, facilite a elaboração dos objetivos na etapa de desenvolvimento de estratégias. Devem-se enumerar os locais atrativos, sejam eles monumentos históricos como parques e museus, ou recursos naturais, como cachoeiras e trilhas para caminhadas, entre outros. É necessário também, fazer o levantamento da infraestrutura básica da região, como água, luz, telefone, transporte, saúde e educação.

Enumera-se também a infraestrutura de apoio, como meios de hospedagem, locais para alimentação (restaurantes, lanchonetes, bares e padarias entre outros), transportes (urbano e rodoviário), agências de turismo receptivas, apenas para citar algumas.

Para conseguir que uma região desenvolva o turismo, é preciso analisar objetivamente os valores atrativos da sua oferta, ou seja, quais aspectos são relevantes para o consumidor e que o faz se sentir atraído pelo produto.

A segunda etapa é a pesquisa de demanda, na qual se deve identificar o mercado-alvo da localidade, ou seja, de onde vêm as pessoas que visitam a região e qual é o seu perfil. Este estudo visa conhecer o cliente, saber de seus desejos e movimentos e estimar as dimensões do mercado. Necessita-se conhecer profundamente as preferências dos clientes no passado e no presente, observando tendências, para que, assim, se torne possível traçar uma previsão para o futuro. Ao conhecer o perfil dos visitantes, é possível determinar o posicionamento da cidade para que, desse modo, se possa segmentar o mercado, definir nichos para focar suas estratégias.

A terceira etapa é constituída pela definição de estratégias. Para tal, devem ser utilizadas ferramentas de *marketing*, que se fazem necessárias no momento da colocação do produto turístico no mercado, objetivando, assim, a sua promoção de forma adequada.

Começa-se pela determinação do posicionamento que o destino turístico encontra atualmente no mercado. Depois, devem-se analisar rigorosamente suas fragilidades, ameaças, fortalezas e oportunidades, definindo, assim, um diagnóstico da situação real do produto. Em seguida, tem-se que estabelecer objetivos a curto, médio e longo prazos, para que, então, sejam traçadas estratégias que tornem o local um efetivo núcleo receptor de turistas. Devem ser definidas estratégias que englobem ações de responsabilidade de cada ator envolvido no processo, tais como organizações públicas e privadas.

Também se estabelecem programas operativos, visando, desse modo, a concretização dos objetivos, como exemplo, a elaboração de roteiros para visitação e estabelecimento de capacidade de carga para os recursos naturais.

A última etapa é compreendida pela definição dos mecanismos de controle que têm por objetivo assegurar o êxito dos programas de ação anteriormente traçados.

A elaboração de metas para a concretização dos objetivos auxilia na escolha dos mecanismos de controle mais adequados para cada situação. Deve-se estabelecer um tempo para que tal ação se concretize, para, então, definir meios de controle para garantir a sua realização.

Nesta etapa, sugere-se atenção às mudanças da preferência da demanda, antevendo novos nichos de mercado a explorar para, assim, implantar novos atrativos. Tais práticas têm como objetivo fazer com que o turista tenha vontade de voltar ao destino visitado.

Para que um plano desse tipo possa ser bem formatado, faz-se necessária uma equipe de caráter multidisciplinar, como citado anteriormente. É preciso a presença de profissionais como turismólogos, administradores, geógrafos, historiadores, engenheiros, biólogos, profissionais ligados à área de saúde e higiene, apenas para citar alguns. Na elaboração do plano, também é imprescindível a participação dos atores sociais envolvidos, como representantes da comunidade, empresas privadas e sem fins lucrativos, universidades, além das pessoas contratadas para a gestão do processo de planejamento turístico no município, representando, assim, o setor público.

A organização da atividade turística permite uma gestão racional dos recursos, evitando o desenvolvimento desequilibrado dos mesmos, diminuindo, desse modo, ao máximo a ocorrência de impactos negativos gerados pela atividade. Ajuda a preservar as vantagens econômicas, sociais e ambientais, abaixando, em consequência, os custos incorridos com a atividade.

A PESQUISA EMPÍRICA

Nesta seção, a metodologia utilizada na pesquisa é apresentada, bem como os dados obtidos através da pesquisa documental e das entrevistas semi-estruturadas, descrevendo as principais ações que aconteceram em cada etapa do desenvolvimento do turismo em Catas Altas.

Como abordagem de pesquisa, optou-se por utilizar a perspectiva qualitativa. Em tal abordagem, “um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada” (Godoy, 1995b, p. 21). Desta forma, o pesquisador deve ir a campo buscando entender o fenômeno sob a perspectiva das pessoas envolvidas, e, para tal, deve-se tentar abranger todos os pontos de vista relevantes (Godoy, 1995a; Creswell, 2010). Como método, foi

utilizado o estudo de caso. Quando se pretende compreender um fenômeno em suas peculiaridades e complexidade, de modo holístico e intensivo, o estudo de caso é considerado o método apropriado. Sua utilização é útil para responder às questões que se iniciam com "como" e "por quê". É, também, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de contexto de vida real (Godoy, 1995b; Godoy, 2006; Yin, 2005).

As atividades voltadas para o desenvolvimento do turismo em Catas Altas começaram logo após a emancipação da cidade, o que se deu no final do ano de 1995. No ano de 1997, o Instituto de Geociências Aplicadas, em parceria com a prefeitura da cidade, elaborou o primeiro estudo para auxiliar o poder público na gestão do turismo, denominado *Diagnóstico e Diretrizes Turísticas do Município de Catas Altas – MG*. Esse documento apresenta inventário sobre as principais potencialidades turísticas da região, e estabelece metas e diretrizes para o desenvolvimento do turismo.

No mesmo ano (1997), o então prefeito da cidade, José Hosken, convidou a Associação Mineira de Defesa do Ambiente (AMDA) para desenvolver um projeto que interligasse ações nas áreas ambiental e socioeconômica. Tal organização não governamental começou promovendo um seminário que aconteceu na igreja principal da cidade, o qual reuniu representantes da comunidade e de empresas parceiras (como a Vale do Rio Doce). Foram criadas quatro comissões para direcionar os trabalhos na cidade, que foram a Comissão de Turismo, Comissão de Saneamento Básico, Comissão do Plano Diretor e Comissão de Mineração. No dia 13 de fevereiro de 1998, foi firmado um convênio de parceria entre a AMDA e a PMCA, no qual se previa a elaboração e implementação do Projeto Verde Catas Altas (PVCA).

A partir de então, foram delimitadas ações iniciais para os trabalhos de cada comissão, sendo que, para a comissão de turismo, foi estabelecido que o UNP seria convidado para coordenar e planejar as atividades. Foi, em seguida, assinado um convênio entre a prefeitura, a AMDA e o UNP, no dia 15 de março de 1999, e tinha por principal objetivo “[...] o intercâmbio entre o Unicentro Newton Paiva e a Prefeitura,

visando à elaboração de um Plano Diretor de Turismo para Catas Altas.” (CONVÊNIO, 1999, p. 1).

Logo após a assinatura do convênio, a equipe do CEDITUR elaborou o documento oficial do PVCA, no qual foram descritos os principais objetivos, estratégias, metodologias e cronogramas envolvidos para o início das atividades das quatro comissões determinadas, além da contrapartida financeira necessária de cada parceiro envolvido, que eram a PMCA, a AMDA, o UNP e o SEBRAE. Até então, o único documento existente referente ao PVCA era o contrato de parceria entre a AMDA e a PMCA, no qual estavam relacionadas as primeiras diretrizes, como citado anteriormente.

O objetivo geral do PVCA e as ações estabelecidas para o início dos trabalhos estão relacionadas no Quadro 1.

Objetivo geral	Ações
Desenvolver um projeto piloto de Ecoturismo no município de Catas Altas - MG, com registro sistemático de todas as etapas, descrição metodológica e análises de resultado	Jornal informativo, “Verde Catas Altas Informa”.
	Seminário para formação das comissões de trabalho envolvendo toda a comunidade
	Fórum visando a integração entre a comunidade e empresas mineradoras que atuam na região, para troca de informações
	Palestras sobre os diagnósticos da situação físico-ambiental, populacional e socioeconômica do município, produzidos pelo IGA, sobre a coleta e destinação de resíduos produzido pela SLU, sobre patrimônio histórico tombado em Catas Altas e sobre o Plano Diretor de Tiradentes
	Implantação da Estrada Parque, na rodovia MG-29, no trecho que liga os municípios de Santa Bárbara e Catas Altas
	Assinatura de um convênio entre o Unicentro Newton Paiva e a Prefeitura de Catas Altas, com o objetivo de elaborar um Plano Diretor de Turismo para a cidade

Quadro 1: Objetivo geral e ações.

Fonte PROJETO VERDE CATAS ALTAS, 1999, p. 2 e 3.

As estratégias de ação e as respectivas metodologias para execução estão mostradas no Quadro 2.

Estratégias de ação	Metodologias para execução
Diagnóstico de gabinete	Levantamento de dados existentes em vários órgãos de informação e pesquisa em Belo Horizonte e Catas Altas.
Diagnóstico de campo	Utilizar o diagnóstico de oferta do SEBRAE para inventariar o município. Pesquisa da cultura oral através de entrevistas com a comunidade.
Conscientização da comunidade	Pesquisas realizadas através de entrevistas com a comunidade, seguindo como modelo os questionários do Projeto Pepalantus. Elaboração de um jornal pela equipe de estagiários.
Educação ambiental	Diante dos diagnósticos de gabinete e de campo, elaborar jogos educativos para as escolas. Inserir os jogos através da realização de um seminário com dinâmicas. Detectar alguma área degradada para campanha de recuperação. Abordar os turistas para educação em áreas verdes e detectar o perfil da demanda.
Formação de mão-de-obra para o turismo	Realização de cursos e seminários com a participação de consultores. Criar associações de condutores e de produtores caseiros.
Criação de roteiros	Detectar trilhas e roteiros turísticos. Visitar proprietários para inserção na proteção e comercialização de seus produtos. Criar sinalização educativa e indicativa.
Elaboração de material promocional	Criação de folheteria para agentes de viagens e promoção turística.
Criação do produto turístico Catas Altas	Estruturação de pacotes de receptivos com custos definidos para agências de turismo. Colocar o produto Catas Altas nas estantes e vitrines das agências de turismo.
Institucionalização da Atividade Turística	Estruturação do setor de turismo da prefeitura municipal. Implantação de um posto de atendimento ao turismo. Criar o Conselho Municipal de Turismo com integrantes da comunidade, pautado em outros modelos de sucesso.

Quadro 2: Estratégias de ação e metodologias.

Fonte PROJETO VERDE CATAS ALTAS, 1999, p.3 e 4.

A atuação da Newton Paiva começou em 1999 com uma pesquisa sobre o perfil da comunidade, como explicou o coordenador do CEDITUR.

“O projeto usou uma estratégia que foi o que, a primeira ação que foi desenvolvida foi uma pesquisa de percepção com a comunidade. Então esta pesquisa tinha o objetivo de aproximação, então buscamos levantar a opinião das pessoas em relação à atividade turística, inserção das pessoas na atividade, como elas se viam trabalhando, aí também uma parte de perfil dos entrevistados, de opinião em relação à própria cidade, o que faltava, produção cultural. A estratégia foi fazer esta pesquisa para em cima dela a gente ir conhecendo melhor a cidade e aí sim pudesse definir melhor as ações”.

No ano 2000, começou a ser feito o inventário da oferta turística da cidade, sendo finalizado no início do ano de 2002. Nesse documento, foram registrados todos os atrativos naturais, históricos e culturais do município e região, além de descrição da infraestrutura básica e de apoio ao turista. Nele, foram catalogados 25 atrativos naturais, 11 atrativos histórico-culturais e 17 manifestações e usos tradicionais. Com base nos dados levantados, foi elaborado um material promocional de divulgação, contendo informações básicas sobre a história e localização geográfica do município, principais atrativos turísticos, calendário de eventos, meios de hospedagem, alimentação e produtos artesanais.

Cabe destacar que a elaboração do inventário turístico pertinente à fase de diagnóstico é considerada pela comissão de turismo como um dos subprojetos desenvolvidos durante a fase de implantação e serão descritos logo à frente. No ano 2000, além da realização das pesquisas referentes à elaboração do inventário, foi feita a formatação de um curso de condutores, com o objetivo de preparar algumas pessoas da comunidade para receber e guiar os turistas. Isto foi aplicado no ano de 2001.

A partir do ano de 2002, a comissão de turismo passou a elaborar dossiês anuais, descrevendo as ações desenvolvidas de forma sistematizada, objetivando apresentar os resultados obtidos às autoridades e à comunidade. Foram publicadas, assim, todas as atividades desenvolvidas, desde 1999 a 2005, compreendendo todas as ações da Comissão de Turismo referentes a cada subprojeto: Inventário Turístico, Comunidade Participativa, Cata Lixo e Recicla, Gente que Faz e Seja Bem-vindo. Os objetivos referentes a cada um dos cinco subprojetos do PVCA estão descritos no Quadro 3. Esses objetivos constam na parte de introdução de cada um dos dossiês anuais publicados. Cabe, contudo, ressaltar que esses objetivos não foram alterados ao longo dos anos, ou seja, apresentam a mesma redação em cada um dos dossiês anuais.

Subprojetos	Objetivos
Inventário Turístico	Oferecer para a comunidade local o inventário da oferta turística do município, com descrição sistemática dos atrativos naturais, históricos e culturais, além dos serviços de infraestrutura básica e de apoio ao turista
Comunidade Participativa	Sensibilizar e integrar a comunidade para o desenvolvimento do turismo sustentável por meio de palestras informativas e educativas
Subprojeto Cata Lixo e Recicla	Desenvolver atividades educativas junto à comunidade e aos turistas, voltadas para o respeito ao meio ambiente e para a busca do desenvolvimento sustentável, orientando o município para a prática de políticas ambientais como a implantação de estações de tratamento de esgoto e usinas de lixo, além de incentivar hábitos saudáveis na população em relação à água, solo, fauna e flora locais, coleta seletiva de lixo entre outros temas ambientais.
Subprojeto Gente que Faz	Qualificar e capacitar a mão-de-obra local para atividades ligadas ao turismo. Visa desenvolver cursos de capacitação para a mão de obra jovem do município, além de oficinas técnicas para os artesãos, proprietários e funcionários de estabelecimentos comerciais, que atuam com a prestação de serviços e atendimento ao público
Subprojeto Seja Bem-Vindo	Desenvolver diagnósticos baseados em pesquisas de demanda turística realizadas nas festas de maior projeção no município. Assim será possível elaborar um calendário de eventos fixo, além de sanar as carências das festas culturais e religiosas detectadas mediante avaliação do turista e da comunidade, e de orientar na implantação de um posto de atendimento ao turista.

Quadro 3: Subprojetos e seus objetivos.

Adaptado de PROJETO VERDE CATAS ALTAS, COMISSÃO DE TURISMO, 2002, p. 7 e 8.

Sobre os mecanismos de controle adotados pela comissão de turismo, foram feitos relatórios anuais e mensais. Sobre os relatórios mensais, o coordenador do CEDITUR explicou que “são descritivos das atividades realizadas, é mais quantitativo, neste relatório também tem problemas, carências detectadas e sugestões”. Os relatórios mensais foram apresentados ao poder público local periodicamente, representado pela Secretaria de Turismo e pelo prefeito de Catas Altas. Já os relatórios anuais foram mostrados no início do ano seguinte, quando todo o material coletado foi analisado de forma mais global, constando todas as atividades realizadas e, a partir delas, traçadas as ações a serem desenvolvidas durante o ano seguinte.

Na próxima seção serão analisados os dados apresentados, apontando as principais fragilidades e dificuldades encontradas na gestão do turismo no município.

ANÁLISE DOS DADOS

Foram definidos como objeto de análise: o cumprimento dos principais objetivos estabelecidos nos documentos referentes aos convênios entre as entidades parceiras da Prefeitura Municipal de Catas Altas; a liderança das atividades, destacando a delegação de responsabilidades entre os parceiros envolvidos nas ações referentes ao turismo; a sequência das etapas desenvolvidas no processo e sua relação com as metodologias de planejamento propostas pelos autores estudados.

Por meio da análise documental e de observação, identificou-se que o objetivo principal do convênio firmado em 1999, que era “o intercâmbio entre o Unicentro Newton Paiva e a Prefeitura, visando à elaboração de um Plano Diretor de Turismo para Catas Altas” (CONVÊNIO, 1999, p. 1), não foi concluído. A coleta de dados na etapa de diagnóstico foi feita, gerando o inventário da oferta turística. Mas os dados levantados pelos questionários e pesquisas de campo foram apenas divulgados no relatório de atividades da comissão de turismo, no início do ano de 2002. A elaboração desse plano diretor poderia ter contribuído para o cumprimento do objetivo principal do PVCA, que era “[...] desenvolver um projeto piloto de Ecoturismo no município de Catas Altas – MG, com registro sistemático de todas as etapas, descrição metodológica e análises de resultados”. (PROJETO VERDE CATAS ALTAS, 1999, p. 3).

Esses objetivos gerais foram delimitados antes da realização das pesquisas referentes à etapa de diagnóstico, representando, assim, uma proposta de atuação. As teorias de planejamento revisadas anteriormente propõem que a elaboração do plano deve ser feita após o diagnóstico sistemático do local, pois as informações coletadas servem de parâmetro para a definição da situação a ser perseguida e dos meios necessários para tal, como objetivos, metas e ações.

Cabe destacar, ainda, sobre os objetivos delimitados nos contratos firmados, que o objetivo de atrair um número maior de turistas para o município não aparece. Talvez

por estar subentendido. Afinal, um processo de planejamento turístico tem como principal necessidade para se desenvolver a presença dos visitantes. Para tal, porém, uma das estratégias necessárias seria a divulgação do município. Mas como visto anteriormente, essa divulgação não foi feita da forma como estava prevista no seguinte trecho do PVCA:

Criação do produto turístico Catas Altas.

Metodologia: Estruturação de pacotes de receptivos com custos definidos para agências de turismo. Colocar o produto Catas Altas nas estantes e vitrines das agências de turismo. (PROJETO VERDE CATAS ALTAS, 1999, p. 3 e 4).

Como visto, a divulgação do município era um dos objetivos do projeto, mas não foi delimitado quem o faria. Essa falha gera opiniões diferentes quanto à responsabilidade pela execução da tarefa. O fato é que o fluxo de turistas não aumentou significativamente desde o início do processo e essa responsabilidade da divulgação do município foi entendida como tarefa do CEDITUR.

Essa situação exemplifica os problemas gerados pela falta de divisão de tarefas de forma clara e objetiva, gerando, assim, interpretações conflituosas sobre o papel de cada entidade parceira. A prefeitura delegou a tarefa da gestão da comissão de turismo diretamente para o UNP, participando de forma limitada na determinação e controle das ações, que ficou restrito à apresentação dos relatórios mensais e anuais elaborados pela equipe do CEDITUR. No seguinte trecho da entrevista feita com o coordenador do CEDITUR, esta posição fica clara.

“[...] até de certa forma já até fomos [os gestores do turismo no município] quando não existia secretaria de turismo e nem sequer um departamento, aí tudo que se falava a respeito do turismo vinham falar com a gente”.

Em relação às etapas do processo de desenvolvimento do turismo em Catas Altas, após analisá-las à luz das teorias de planejamento estratégico e planejamento turístico, pode-se encontrar algumas características e ações pertinentes aos modelos de planejamento propostos por Kotler (1992), Lopes (1998), Petrocchi (1998), Pfeiffer (2000), Beni (2007) e Sancho (2001). O estudo do caso, porém, não demonstra a

princípio que se tenha aplicado ali um modelo de planejamento que cumpra uma sequência de etapas, pois não apresenta uniformidade na condução do processo.

A seguir, serão apontados argumentos que explicam essa afirmação, baseados nas teorias desenvolvidas pelos autores citados. Primeiramente, para a implementação de um processo de planejamento, é preciso elaborar anteriormente um plano, contendo a situação almejada e as ações necessárias para alcançá-la. Como visto, no caso de Catas Altas, esse plano não foi elaborado, sendo que os objetivos traçados foram apenas delimitados nos contratos firmados entre as entidades parceiras antes do início das atividades.

Outra característica essencial de um projeto de planejamento é a existência de uma liderança técnica e única para articulação dos diversos atores. No caso de Catas Altas, não existia alguém contratado pelo setor público que ficasse diretamente responsável pela coordenação das atividades até a criação da Secretaria de Turismo no ano de 2003. Mas, mesmo após esta data, foi constatado por meio das entrevistas e observação direta, que os diversos atores ainda não estariam articulados de forma a estabelecer um direcionamento único das ações.

Esses problemas estão bem claros no seguinte trecho da entrevista com o coordenador do CEDITUR:

“Eu acho que faltou foi integrar estes atores que fazem parte do turismo. Acho que tem que programar mesmo, distribuir os papéis de cada ator. Não adianta um monte de gente fazendo o trabalho se não tem um objetivo para cada um deles. Igual no nosso caso que somos parceiros, a gente tinha uma contrapartida deles, financeira inclusive, para a execução, para que o projeto existisse. A gente teria que ter um objetivo claro com aquilo para poder dar um resultado que faça parte de um projeto maior, que é a gestão pública do turismo lá. Minha crítica seria nisso. Isso seria até para uma utilização melhor nossa”.

Outras características devem ser consideradas essenciais em um processo de planejamento turístico, como a participação da população na determinação e controle das ações, assim como a conscientização sobre a valorização das riquezas históricas e naturais, como explicado anteriormente. Deve-se destacar também a importância da articulação das ações dos subprojetos de forma inter-relacionada, para que sejam

escolhidas e encaminhadas de forma coerente com a situação futura desejada, ou seja, que sejam concebidas de forma estratégica. Dessa forma, é preciso uma reflexão sobre todas as ações necessárias para que um determinado subprojeto possa ser bem-sucedido. Por exemplo, em subprojetos relacionados com a atração de turistas, ações como o levantamento de potencialidades da região que devem ser conjugadas com ações de divulgação dessas informações obtidas, para que, assim, o objetivo de atrair visitantes tenha mais chances de ser atingido.

CONCLUSÕES

Este trabalho, que teve como objetivo principal analisar a metodologia do processo de desenvolvimento do turismo no município de Catas Altas, Minas Gerais, e sua relação com as fragilidades encontradas, buscou contribuir para o conhecimento sobre planejamento turístico como prática de gestão que visa o desenvolvimento de localidades.

O planejamento turístico tem por objetivo facilitar a gestão dos recursos de uma região ou município interessado em atrair um maior fluxo de visitantes. Dessa forma, visa atender as expectativas dos turistas, assim como os interesses da população local e da iniciativa privada, buscando, porém, desenvolver as atividades de maneira sustentável, ou seja, preservando os recursos naturais e históricos. A atividade turística é considerada ainda pouco expressiva no Brasil, do mesmo modo que em algumas localidades que já investem no setor, como Catas Altas, que é um município que desenvolve projetos relacionados ao turismo há quase 20 anos.

A pesquisa empírica, realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, análise documental e observação direta, buscou reunir informações sobre as atividades relacionadas ao turismo desenvolvidas no município, tornando possível a identificação das principais fragilidades do processo e delimitação das principais causas.

Dessa forma, constatou-se que o plano diretor de turismo, proposto como objetivo inicial para o andamento das atividades do Projeto Verde Catas Altas, não foi elaborado, causando, assim, inúmeras consequências para a gestão do processo, dentre

elas, a divergência de interpretações sobre as responsabilidades de cada ator, propiciando, por sua vez, o não cumprimento de vários dos objetivos propostos. Foi constatado também que não existem mecanismos de controle por parte da Prefeitura Municipal de Catas Altas para avaliação do processo como um todo e da atuação das entidades parceiras. Estas e outras características apresentadas anteriormente permitem concluir que, baseando-se nas teorias revisadas para este trabalho, o processo de desenvolvimento do turismo no município de Catas Altas não deve ser considerado como um processo de planejamento.

Fica evidenciada pela pesquisa a necessidade de formatação e implementação de um plano adequado para que o turismo se desenvolva de forma relevante em um local, e que seja conduzido de forma estratégica pelos seus gestores, para garantir que as iniciativas desenvolvidas durante o processo sejam focadas na intenção de atingir o futuro desejado.

Enfim, este estudo atendeu, a nosso ver, o propósito anteriormente delineado, ao proporcionar um maior entendimento das relações existentes entre as fragilidades dos processos de implantação do turismo em municípios de acordo com as práticas e iniciativas adotadas pelos gestores do processo.

Ressalta-se, por fim, que não foi objetivo deste trabalho esgotar o assunto. Por ser um tema abrangente e multidisciplinar, sugere-se a continuidade da pesquisa sobre planejamento turístico, selecionando, para estudo de caso, outros municípios brasileiros que investem na atração de visitantes. Desta forma, deixa-se para pesquisas futuras, entre vários assuntos relevantes, investigações sobre o baixo envolvimento da população como aspecto que dificulta a implantação de projetos deste tipo, por ser um assunto que envolve estudos nas áreas de sociologia, psicologia e políticas públicas.

THE CHALLENGE OF COORDINATION OF ACTORS INVOLVED IN A TOURISM STRATEGIC PLANNING PROJECT IN MINAS GERAIS

ABSTRACT

Given the practical difficulty of attracting visitors to places where there are projects aimed at promoting the tourism, we tried to analyze, through empirical research, the relationship between the weaknesses of tourism planning processes and management practices adopted by their coordinators. To support this challenge, we present the concepts of organizational strategic planning, strategic planning of cities and tourist strategic planning. The methodology used was the case study, and the case analyzed refers to activities related to tourism developed in Catas Altas/MG. The results show the importance of implementing an appropriate strategic plan that articulates the interests and responsibilities of the various actors involved in order to ensure the constant alignment of the intended objectives.

KEY-WORDS: STRATEGIC PLANNING OF TOURISM. STRATEGIC PLANNING OF CITIES. MANAGEMENT PRACTICES.

REFERÊNCIAS

ARANTES, Otília Beatriz Fiori; VAINER, Carlos. e MARICATO, Ermínia. **A cidade do pensamento único: desmanchando consensos**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BENI, Luíz Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: SENAC, 2007.

BISSOLI, Maria Angela Marques Ambrizi. **Planejamento turístico municipal com suporte em sistemas de informação**. São Paulo: Futura, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 2000.

COHEN, Ernesto. e FRANCO, Rolando. **Avaliação de projetos sociais**. Petrópolis: Vozes, 1994.

CATAS ALTAS. Prefeitura Municipal. **Diário Oficial do Município**, Catas Altas, de 15 de março de 1999.

_____. **Projeto Verde Catas Altas**. Disponível em <<http://www.catasaltas.mg.gov.br/>>. Acesso em 10 jun. 2016

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda; SILVEIRA, Alzira Malaquias. e FERREIRA, Marina Baird. **Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. p. 2128.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, Vol. 35, N. 2, pp. 57-63, 1995a.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**, Vol. 35, N. 3, pp. 20-29, 1995b.

_____. Estudo de caso qualitativo. In: Godoi, C. K.; Bandeira-de-Melo, R. e Barbosa da Silva, A (orgs). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Sao Paulo: Atlas, 1992.

_____; HAIDER, Donald H. e REIN, Irving J. **Marketing Público**. São Paulo: Makron Books, 1995.

LOPES, Rodrigo. **A cidade intencional: o planejamento estratégico de cidades**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas Ribeirão, 1999.

PETROCCHI, Mario. **Turismo: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 1998..

PFEIFFER, Peter. **Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem**. Brasília: ENAP, 2000.

SANCHO, Amparo. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. e ANSARAH, Marília Gomes dos Reis. **Turismo: como aprender, como ensinar**. São Paulo: SENAC, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Cronologia do Processo Editorial

Recebido em: 16. abr. 2016

Aprovação Final: 11. jul. 2016

Referência (NBR 6023/2002)

CRUZ, Marina Almeida; CORRÊA, Victor Silva. O desafio da articulação dos atores envolvidos em um projeto de planejamento estratégico do turismo em Minas Gerais. **Turismo: Estudos & Práticas (RTEP/UERN)**, Mossoró/RN, vol. 5, n. 1, p. 151-179, jan./jun. 2016.