

DEPARTAMENTO DE GESTÃO E HOSPITALIDADE
CURSO DE BACHARELADO EM TURISMO

CONCEIÇÃO DE ARRUDA

TURISMO EM CUIABÁ/MT: POLÍTICAS PÚBLICAS, UMA ANÁLISE DO OBJETIVO
VII DO PLANO ESTRATÉGICO DO MUNICÍPIO DE 2013 À 2023


CUIABÁ-MT
2023

FOLHA DE APROVAÇÃO

TURISMO EM CUIABÁ/MT: POLÍTICAS PÚBLICAS, UMA ANÁLISE DO OBJETIVO VII DO PLANO ESTRATÉGICO DO MUNICÍPIO DE 2013 A 2023

Artigo apresentado ao Curso de Bacharelado em Turismo do Instituto Federal de Mato Grosso – Campus Cuiabá - como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Turismo.


BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Daniel Fernando Queiroz Martins
(Orientador – IFMT)



Profa. Dra. Ana Paula Bistaffa de Monlevade
(Examinadora Interna)



Prof. M.e. Leosan Sampaio Passos
(Examinador Interno)

Data: 11/08/2023

Resultado: aprovada

TURISMO EM CUIABÁ/MT: POLÍTICAS PÚBLICAS, UMA ANÁLISE DO OBJETIVO VII DO PLANO ESTRATÉGICO DO MUNICÍPIO DE 2013 À 2023

Conceição de Arruda¹
Daniel Fernando Queiroz Martins.²

Resumo

Planejamento Estratégico no Turismo é o desenvolvimento de prioridades com base em nas possibilidades e limitações para o desenvolvimento de produtos e comercialização de um destino. Preparar um plano de gestão é um passo essencial para criar sucesso a longo prazo e turismo sustentável em torno dos locais turísticos. Cuiabá, capital de Mato Grosso carece de políticas de planejamento para o Turismo e um dos documentos atuais em voga é o Plano Estratégico do Município de Cuiabá: 2013 a 2023. Um dos seus objetivos contém premissas para o desenvolvimento do Turismo e da Cultura – base para análise estabelecida nesta pesquisa. Por meio da aplicação de questionário para 23 representantes do trade turístico de Cuiabá foi possível constatar que muitas das iniciativas propostas para tal objetivo não foram cumpridas. Contata-se a carência de estudos, ferramentas e políticas eficientes de planejamento para curto, médio e longo prazo que busquem o desenvolvimento do Turismo em Cuiabá.

Palavras-chave: Planejamento. Plano Estratégico. Cuiabá. Turismo.

Resumen

La Planificación Estratégica en Turismo es el desarrollo de prioridades basadas en las posibilidades y limitaciones para el desarrollo de productos y marketing de un destino. La preparación de un plan de gestión es un paso esencial para crear un turismo sostenible y exitoso a largo plazo en torno a los sitios turísticos. Cuiabá, capital de Mato Grosso, carece de políticas de planificación para el Turismo y uno de los documentos actualmente en boga es el Plan Estratégico del Municipio de Cuiabá: 2013 a 2023. Uno de sus objetivos contiene premisas para el desarrollo del Turismo y la Cultura – base para análisis establecido en esta investigación. Aplicando un cuestionario a 23 representantes del sector turístico de Cuiabá, fue posible verificar que muchas de las iniciativas propuestas para ese objetivo no fueron cumplidas. Faltan estudios, herramientas y políticas de planificación eficientes a corto, mediano y largo plazo que busquen el desarrollo del Turismo en Cuiabá.

Palabras clave: Planificación. Plan estratégico. Cuiabá. Turismo.

¹ Graduanda do Curso de Bacharelado em Turismo do Instituto Federal de Mato Grosso – Campus Cuiabá. E-mail: conceicaomt@gmail.com

² Professor Orientador. Bacharel em Turismo, Mestre e Doutor em Geografia. Docente do Instituto Federal de Mato Grosso – Campus Cuiabá do Curso de Bacharelado em Turismo e Eventos Integrado ao Ensino Médio. Líder do Grupo de Pesquisa – Centro de Estudos Turísticos do Centro Oeste – CETCO. E-mail: danielfernando@ifmt.edu.br

1. INTRODUÇÃO

O Turismo é compreendido na atualidade como um setor de importância para o crescimento econômico de localidades que tenham potencialidades e iniciativas estratégicas para tal. Isso se deve pela capacidade de geração de emprego e distribuição de renda pois a cadeia produtiva do Turismo envolve diversos setores. Para o Brasil, o *World Travel & Tourism Council*, levantou que o Turismo alcançou um crescimento de 3,1% em 2018, representando 8,1% do Produto Interno Bruto - PIB, gerando mais de 6 milhões de empregos.

De acordo com o Anuário Estatístico de Turismo 2020 - Ano Base 2019 divulgado pelo Ministério do Turismo, a Arrecadação Federal na Economia do Turismo no Brasil foi acima de R\$ 20 bilhões de reais, com movimentação nacional de passageiros em aeroportos do Brasil entre embarque e desembarques de 96.619.689. Os números de 2018 e 2019 sofreram uma retração em 2020 e 2021, por conta da Pandemia da COVID-19, mas em 2022 e 2023 a atividade vem se recuperando, pois de acordo com Cardoso (2023) o número de turistas estrangeiros no Brasil cresceu em 108% até julho de 2023.

Com números tão progressivos, o processo de crescimento do Turismo requer uma permanente articulação entre os diversos setores públicos e privados para estabelecer estratégias, ações, prioridades e investimentos. O ordenamento, por meio de iniciativa pública para o Turismo no Brasil tem como principal referencial o Plano Nacional de Turismo - PNT, que compreende ações políticas de nível nacional para os estados com orientações, metas e investimentos para desenvolvimento do setor. As Unidades Federativas contam com o Programa de Regionalização do Turismo - PRT, criado pelo Ministério do Turismo - MTur para descentralizar, cooperar e gerir o desenvolvimento do turismo nas regiões e municípios.

O Mapa do Turismo Brasileiro, ferramenta do PRT, dividiu o Brasil em 342 regiões turísticas (2023), esse processo agrupa os municípios que possui características semelhantes com o intuito de diagnosticar as necessidades de cada região. Mato Grosso, segundo o mapa, conta com por 15 regiões turísticas em 2023, fazendo parte da macrorregião Centro-Oeste, tendo como sua Capital a cidade de Cuiabá, que está contida na Região Turística Metropolitana, juntamente com o município vizinho – Várzea Grande.

Cuiabá foi fundada em 08 de abril de 1719 e conta com população estimada em 650.912 pessoas (IBGE 2022), sede do Centro Geodésico da América do Sul³, possui uma localização privilegiada, pois está inserida entre três importantes biomas brasileiros: a Amazônia, o Cerrado e o Pantanal. Por este motivo e por contar com a melhor infraestrutura do estado, como aeroporto internacional, ampla cadeia de hotéis e diversificada rede gastronômica, a região metropolitana, sobretudo Cuiabá, se torna estratégica para o Turismo, como centro de recepção, estada e de distribuição de visitantes para os demais destinos turísticos de Mato Grosso. Diante disso, na gestão municipal, em 2013, pensando na evolução da administração pública foi elaborado um Plano Estratégico para a cidade com prazo determinado de 10 anos, ou seja, com aplicação para até 2023.

O Plano Estratégico do Município de Cuiabá: 2013 a 2023, foi elaborado com a colaboração entre o Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso: TCE-MT e a Prefeitura Municipal de Cuiabá. Este documento reúne e sistematiza um conjunto de decisões que visa desenvolver o espaço urbano de forma sustentável e criação de um ambiente de oportunidades para o crescimento econômico do município.

São propostos 15 objetivos divididos em 4 categorias, sendo 9 deles a partir da perspectiva da sociedade, 2 relativos à processos internos, 3 relativos às questões de aprendizado e crescimento e 1 com perspectiva econômica. Todos os objetivos de algum modo possuem relação com o Turismo, mas de maneira especial o objetivo 7 propõe: Fortalecer o Turismo e a Cultura Cuiabana no Município de Cuiabá. Este objetivo é composto por um indicador, uma meta estratégica e duas metas táticas que são compostas por 25 iniciativas para aplicabilidade entre os anos de 2013 e 2023.

Considerando que as políticas públicas são essenciais para o desenvolvimento do Turismo em qualquer destino e que estas devem necessariamente ser colocadas em prática, este artigo tem como objetivo geral analisar a efetividade das iniciativas propostas no Plano Estratégico de Cuiabá (2013 a 2023), com foco na iniciativa 7 e, de forma específica, os objetivos são: a) identificar as iniciativas que foram implementadas, segundo a concepção dos gestores públicos municipais; b) apresentar a visão de atores ligados ao trade turístico municipal acerca dos efeitos das ações para o desenvolvimento do Turismo e da Cultura local.

³ Ponto equidistante em linha reta entre os oceanos Atlântico e Pacífico.

Diante do crescimento do Turismo, é necessário estruturar o espaço urbano de forma sustentável, capacitar a população e criar um ambiente de oportunidades de negócios para geração de emprego e renda. O município tem que se adequar para se tornar um destino competitivo em todas as áreas para bem receber seus turistas. Sendo assim, este trabalho é de importante relevância, pois visa acompanhar a aplicação de uma importante estratégia pública para o desenvolvimento do Turismo municipal em Cuiabá.

Sabe-se que as políticas públicas para o Turismo no Brasil ainda possuem uma baixa eficiência, pois muitas das vezes os modelos não consideram as especificidades regionais e locais. Sendo assim, um processo pensado em Cuiabá e para Cuiabá, pode ter muito mais chances de se concretizar, gerando os impactos positivos esperados para a sociedade, por meio do Turismo, integrado a outras questões específicas, ou objetivos, como trata o Plano Estratégico. Este artigo se justifica pela relevância do tema, sobretudo para a realidade local, pois contribui para uma análise dos efeitos do Plano Estratégico, no que tange ao seu sétimo objetivo.

Já é possível vislumbrar os possíveis efeitos do plano, visto que teoricamente a sua aplicação já leva 8 anos (esta pesquisa foi realizada em 2021), restando apenas outros 2 para se concretizar. Este artigo ajudará a compreender o que ainda pode ser feito para a garantia do cumprimento do objetivo 7 do Plano Estratégico do Município de Cuiabá, indicando possibilidades de continuação, servindo como uma ferramenta de monitoramento, importante para os gestores e agentes envolvidos com o desenvolvimento do turismo em Cuiabá.

Para tanto, os gestores públicos precisam de plano eficiente, equipe coesa para execução e implementação das ações. Nesse contexto, a proposta da pesquisa científica pretende verificar de que forma os gestores estão trabalhando o fortalecimento do Turismo e da Cultura cuiabana para o município no período de 2013 a 2023.

A pesquisa é de natureza quali-quantitativa, pois se baseia minimamente em estatísticas sobre o cumprimento das metas estabelecidas no Objetivo 7 do documento analisado, mas também tem um caráter interpretativo com abordagem mais subjetiva, visto que aborda a análise de alguns atores locais sobre o assunto. Assim o olhar dos entrevistados sobre o cumprimento das ações propostas ajuda também a compreender os efeitos positivos e/ou negativos para a sociedade cuiabana. Assim, é feita uma análise com profundidade para ter respostas mais fidedignas da organização. “Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes” (MINAYO, DESLANDES e GOMES, 2002, p. 24).

Quanto aos objetivos a pesquisa é descritiva, pois descreve a efetivação da aplicação do Objetivo 7 do Plano Estratégico de Cuiabá 2013 -2023 que é 'Fortalecer o Turismo e a Cultura Cuiabana no Município de Cuiabá'. Sendo assim, a partir da visão dos gestores, comunidade e trade turístico foi possível descrever o que foi realmente colocado em prática, vislumbrando alguns dos principais efeitos sentidos.

Quanto as técnicas utilizadas, o estudo baseou-se em um aparato bibliográfico de publicações científicas da área de Turismo. Além disso, foi analisado o documento: Plano Estratégico de Cuiabá 2013-2023 sobretudo na composição do objetivo 7, com seus indicadores, metas e iniciativas (pesquisa documental). Já a coleta de informações com atores chave se deu por meio da aplicação de questionário para representantes do trade turístico de Cuiabá, sendo: 05 gestores de hotéis, 05 gestores de bares e restaurantes, 03 gestores de empresas de eventos, 05 guias de turismo e 05 turismólogos atuantes em Cuiabá. Ressalta-se que o processo se deu por meio do *Google Forms* a fim de facilitar a aplicação dos questionários visto o momento pandêmico em que forma aplicados.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Conceito e importância do Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico é um estudo de possibilidades e ações que visa atingir objetivos a médio e longo prazo. É um instrumento para o levantamento de informações pertinentes para o desenvolvimento da gestão como: mapear, direcionar, minimizar impactos e desperdícios e maximizar a ação e o controle. "Em uma época de complexidades, mudanças, e incertezas, como a que se atravessa nos dias de hoje, a eficiência com que as pessoas trabalham se agrupa para conseguir objetivos comuns" (CHIAVENATO, 2014, p.15).

Como bem assegura Carmo (2018), pode-se dizer que planejamento estratégico é uma das atitudes de maior relevância realizadas para o sucesso em uma organização. Neste contexto, fica claro que é através dele que os administradores estabelecem os critérios que farão com a que a organização obtenha bons resultados. O mais preocupante, contudo, é constatar que planejar sem visão estratégica pode levar a organização ao fracasso. Não é exagero afirmar que é inaceitável, administrar uma organização sem planejamento atualmente.

Planejar é muito importante, pois a organização seguirá por um mesmo caminho, ou seja, trabalhará por um objetivo em comum, terá a certeza do momento certo para investir e estará

ciente das alterações no mercado para não errar nas tomadas de decisões. Conforme Chiavenato, (2004, p. 240), "o planejamento estratégico deve comportar decisões sobre o futuro da organização". Deixar de buscar essas tendências seria o mesmo que caminhar sem visão de futuro.

O planejamento estratégico é conceituado por Oliveira (2007), como sendo um processo ininterrupto de um conjunto de ações que fará com que o futuro seja melhor que o passado. O autor deixa claro que este é o caminho para se chegar no documento final que será o Plano Estratégico. É no plano que constará todas as atividades que serão executadas durante o processo de planejamento, bem como os custos e benefícios de cada ação.

Conforme debatido por Carmo (2018), o planejamento é a chave para se ter um conhecimento atual da organização, ou seja, como ela se encontra nesse momento e qual o ponto que ela pretende atingir, neste caso, a organização é o município de Cuiabá. Nesse contexto, fica claro que é impossível traçar objetivos sem estratégias. Essa importância de que o sucesso só será possível se a organização possuir o planejamento sério e se comprometer com ele e, “nesse cenário, o planejamento se mostra como um método capaz de garantir a perpetuação dos negócios” (CARMO, 2018, p.46). E os negócios relativos ao objetivo 7 do Plano Estratégico de Cuiabá se referem ao Turismo e à Cultura.

Ora, em tese, como o mercado vive em constante mudanças, o meio que os gestores possuem para bem administrar é o planejamento estratégico, caso contrário, não seria possível prever os impactos que as ações podem sofrer durante o processo de implementação. Conforme explicado acima, é somente através do planejamento que será possível uma avaliação precisa das decisões e ações executadas pela administração.

O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência (CHIAVENATO, 2004, p. 188-189).

O autor deixa claro na citação acima que o planejamento é a solução para ter sucesso e a função administrativa é imprescindível para atingir esse objetivo. Nesse processo, todos os

setores da organização estarão em sinergia por um objetivo em comum, ou seja, o resultado desejado. Dessa forma a organização terá um foco.

Portanto, o desafio de construir um planejamento estratégico é algo essencial, ele tem que ter ações concretas, ser assertivo, direcionado e útil. Finalizado o Planejamento, tem-se uma estratégia pronta com projetos e metas bem construídos. Nesse momento as ações passam a ser planejadas, guiando as atitudes em favor de um objetivo em comum conciliando o foco sistêmico da organização.

2.2 Planejamento do Turismo

Planejar com estratégia é condição para se ter sucesso, devido aos impactos que a atividade turística pode provocar em uma localidade, nesse sentido, para estruturar um Turismo integrado, participativo e sustentável é necessária uma ferramenta para gerir todo processo. Sendo assim, ter a noção de como atualmente a capital Cuiabá se encontra turisticamente e onde pretende chegar é função do planejamento de Turismo. "Planejar o desenvolvimento turístico tem a ver com a sua perspectiva de se tornar sustentável, pois o equilíbrio em torno de seus três eixos só é possível com o planejamento" (DIAS, 2005, p.144).

Garantir o bem estar da comunidade local e as melhores experiências aos visitantes é um dos motivos principais para se planejar a atividade turística. Neste contexto, para Dias (2005) fica claro que é a medida mais importante devido ser o turismo uma atividade muito ativa. O mais preocupante, contudo, é constatar que a ausência de planejamento pode provocar danos terríveis ao ambiente.

A atividade turística por envolver vários setores da economia, deve ser tratado com cuidado e seriedade. Ao fazer o planejamento do Turismo, o poder público, a iniciativa privada e a comunidade irão formular um planejamento que atuará na melhoria da qualidade de vida dos munícipes, do meio ambiente, da economia e da cultura. Um Turismo responsável irá perpetuar a destinação turística para a geração futura. Assim, o planejamento do Turismo é a espinha dorsal da atividade turística. Neste contexto, para Correa (2020) o planejamento adotado tem de ser cíclico e linear, seguindo por uma linha de desenvolvimento econômico, cultural e ambiental minimizando os impactos negativos, como por exemplo a degradação do atrativo turístico.

Para o fortalecimento do Turismo em Cuiabá se faz necessário um planejamento turístico, onde será levantado todos os itens para um desenvolvimento ordenado e sustentável. Conforme

mencionado pelo autor Reinaldo Dias (2005), devido ao dinamismo do Turismo, a ausência de planejamento irá trazer efeitos prejudiciais à localidade. O autor Frederico Vignati (2020), diz que o planejamento é uma das principais ferramentas de que o estado dispõe para estimular o desenvolvimento das atividades turísticas. Daí ser o planejamento tão importante no Turismo como em qualquer outra atividade.

No planejamento do Turismo, determina-se as metas e as condições de como atingi-las, é importante planejar a atividade turística para garantir os recursos necessários, políticas públicas de Turismo e evitar prejuízos ou gastos com ações desnecessárias. Cuiabá, por exemplo, em seu planejamento, deverá descobrir qual seguimento de turismo é favorável ao desenvolvimento como é o caso dos Negócios e Eventos e para tal as estratégias serem formuladas e aplicadas de maneira conjunta por todos os envolvidos no processo, organizados por uma política pública eficiente e direcionada ao segmento. É necessário planejar a curto, médio e longo prazo, para que esforços sejam direcionados de acordo com as possibilidades e limitações das destinações turísticas, como Cuiabá. As estratégias devem ser estabelecidas e aplicadas de acordo com o prazo estipulado, mas:

Apenas um planejamento de longo prazo determinará medidas quantitativas que conduzirão à qualidade ideal do produto turístico, que interessa tanto à população residente como aos turistas. Um crescimento desordenado agride e descaracteriza o meio natural e urbano, fazendo com que os turistas busquem outras localidades, nas quais a originalidade das paisagens e a autenticidade das tradições ainda não foram afetadas pela sua adequação aos interesses comerciais da atividade (RUSCHMANN, 1997, p. 210).

A autora esclarece que a atividade turística gera impactos positivos e negativos, e o planejamento tem a função de diminuir os impactos negativos e aumentar os impactos positivos. Ele deve ser flexível, pois o turismo é dinâmico. É um sistema de ações que contribui para o desenvolvimento da cadeia produtiva do Turismo ainda mais considerando o processo cultural – como é o caso do Objetivo VII do Plano Estratégico para o Desenvolvimento de Cuiabá: 2013-2023.

"Assim, o planejamento deve, além de estimular o crescimento, fazê-lo de forma controlada, isto é, sustentada (IGNARRA, 2003, p. 103)". Dessa maneira, fica evidente que o papel fundamental do planejamento é a responsabilidade em busca da sustentabilidade, considerando os recursos culturais, sociais, naturais e artificiais que se encontram na localidade e fomentar a prática turística nos atrativos de maneira que utilizem os espaços de forma inteligente

e a comunidade local deve estar qualificada e amparada para um turismo de qualidade. Para isso, o processo participativo da comunidade é premissa básica do Planejamento, ou seja, as atuais concepções de ordenamento dos destinos turísticos utilizam do planejamento participativo como forma de melhor definir as ações que um destino turístico deverá conduzir.

A noção que deve ser destacada é que "a modernização não pode constituir-se como um fim em si mesmo, mas como um meio para transformar, mudar. Um meio para alcançar a modernidade" (CASTELAZO, 2009, p. 14). Dois são os fatores fundamentais para estar presente em um país que aspira à modernização:

(a) a presença de certas atitudes, valores e disposições que permitem falar dos homens modernos; e

(b) a existência de instituições e estruturas que aumentem incentivos e oportunidades que facilitem o processo de modernização.

Esses aspectos implicam que a modernização da administração pública está intimamente relacionada à modernização política e cada vez mais é necessário considerar o turismo como fator de modernização dos lugares ou seja de que as localidades estejam engajadas no desenvolvimento e na qualidade de vida de seus moradores e, por conseguinte gerando melhores experiências aos visitantes. Nesse sentido, ao se referir à gestão governamental, o autor entende a modernização como:

Um conjunto ideal de percepções concretas para impulsionar mudanças com sensibilidade às necessidades expressas pela população e responsabilidade no exercício dos recursos públicos sob sua responsabilidade. E quando referenciado à política, significa um compromisso de promover políticas governamentais que beneficiem os mais necessitados e a criatividade para encontrar as alternativas de solução mais adequadas, bem como a congruência através da adoção de novas estratégias e da racionalização das mesmas e, por fim, prejudica a qualidade no uso de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros que devem ser otimizados para benefício social (CASTELAZO, 2009, p. 14).

Nesse sentido, haveria um conjunto de desafios para o processo de modernização político-administrativa, sobretudo no Brasil e em Mato Grosso:

- A Descentralização para que a gestão possa operar de forma eficiente, por um lado, e adaptar-se à complexidade do tecido social, por outro. Por isso, no Turismo, considera-se que a Governança é a união de diversos atores sociais e visem uma gestão mais inteligente e participativa a exemplo disso, a formação do Conselho Municipal de Turismo ou das Instâncias de Governança Regional.

- A Profissionalização dos serviços públicos, atualizando-os em novas formas de serviço e o uso constante das tecnologias de informação e comunicação. O Turismo tem tratado de estratégias de gestão como Destinos Inteligentes, considerando o arcabouço da profissionalização dos serviços públicos para o desenvolvimento da atividade.
- Abordar a necessidade de ampliar os canais de comunicação entre governo e sociedade. Esses canais, no Turismo devem ser cada vez mais rápidos e eficientes, e que garantam um processo de participação decisório da sociedade nas ações públicas relativas ao Turismo.
- Recuperar a direção do estado como entidade racionalizadora que dá visibilidade ao país no social, econômico e suas relações com o mundo. O papel do estado é o ordenamento territorial para diversas atividades econômicas e que visem a dignidade do povo e, o Turismo pode e deve ser uma alternativa considerada no processo de desenvolvimento local e para isso, é necessário políticas públicas eficientes para o Desenvolvimento Local por meio do Turismo.
- Incorporar a participação social no governo como uma maneira direta para o governo efetivamente capturar e atender às exigências que surgem nas várias esferas da sociedade. Significa a ativação de ações articuladoras entre a estrutura governamental e a sociedade. Os conselhos de Turismo, os Fóruns representativos, e o incentivo à participação popular é o que garantirá o protagonismo da sociedade nas decisões e na participação efetiva do desenvolvimento do Turismo.
- Estabelecer uma concepção integral da administração pública como instrumento para cumprir os fins do estado sobre qualquer interesse particular. O estado é o que dará condições para que negócios turísticos sejam estruturados, e para que profissionais possam exercer suas atividades de forma competente, mas acima de tudo para que o Turismo seja vetor de autonomia e oportunidade para as pessoas.

As reflexões sobre essas demandas nos levam a aceitar que a modernização geralmente põe em movimento forças poderosas, que ao mesmo tempo ativam elementos modernizadores em outras esferas, o que também pode ser causa de irritação política. Assim, toda modernização é combatida por uma reação ainda dentro da própria administração, mas com autoridade e legitimidade para efetuar mudanças (CASTELAZO, 2009).

A perspectiva adotada por Castelazo enfatiza a dimensão política e a necessidade de sua explicação, o que não está presente nos debates sobre modernização pautados pela Nova Administração Pública (NAP). No entanto, as contribuições do NAP são evidentes em termos da reflexão sobre os mecanismos para viabilizar o processo de modernização no que diz respeito à busca da eficiência, sempre salvaguardando seus limites pelo vínculo valorativo explícito às práticas de mercado e defesa de um Estado eminentemente capitalista e insensível ao processo de dominação dos países do hemisfério sul (ALVES; LOPES, 2019).

Para Levy (2002), nas últimas décadas, a modernização dos sistemas de administração pública nos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE tem sido, em grande parte, sinônimo de introdução do NPA. Segundo o autor, esse estilo ou perspectiva implica assumir normas e valores gerenciais no setor privado, incluindo um foco no cliente e uma crença nos mecanismos de mercado, fragmentação e descentralização dos serviços públicos e a transformação das práticas de trabalho dentro deles. E para encerrar a discussão teórica fica a reflexão: como o Turismo transforma e é transformado pelo processo de modernização? Como projetos como o aqui analisado são importantes para a compreensão sobre os rumos da gestão e administração pública, sobretudo para o viés do Turismo?

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Primeiramente, apresenta-se a estrutura do Objetivo 7 do Plano Estratégico de Cuiabá, cujo foco trata especificamente de Turismo. O Objetivo possui um indicador, uma meta estratégica, uma meta tática e algumas iniciativas. Para a análise da efetividade do cumprimento do objetivo foi aplicado um questionário simplificado com representantes do trade turístico de Cuiabá, sendo: 05 gestores de hotéis, 05 gestores de bares e restaurantes, 03 gestores de empresas de eventos, 05 guias de turismo e 05 turismólogos atuantes em Cuiabá.

Utilizou-se a ferramenta do *Google Forms*, por conta do impedimento do contato com os entrevistados, impostos pelo período de Pandemia da COVID-19. Ao todo são 23 representantes que foram escolhidos segundo sua área de atuação. A escolha foi aleatória, por meio do sistema de bola de neve em que a partir de um contato primeiro outros mais foram indicados.

Ressalta-se que houve dificuldade na obtenção de respostas, visto que o formulário foi direcionado a um número maior de participantes, mas ao final apenas 23 contribuíram com a análise.

A análise se deu por meio da interpretação do desmembramento do Objetivo 7 que tem sua estrutura os seguintes tópicos:

Objetivo 7: Fortalecer o turismo e a cultura cuiabana

Indicador: Percentual de Demanda turística

Meta Estratégica: Ampliar de 88 mil para 200 mil a demanda turística em Cuiabá, até 2023

Meta Tática: Ampliar em 2,5% a demanda turística real de Cuiabá até 2016 e em 10%, até 2023.

Iniciativas:

- Implantar o Projeto Porto Cuiabá;
- Implantar o Plano de Desenvolvimento Integrado de Turismo Sustentável (PDITS);
- Requalificar o Centro Histórico de Cuiabá – PAC Cidades Históricas;
- Executar Agenda Turismo e Cultura para copa de 2014 e Olimpíadas de 2016;
- Desenvolver Inventário Turístico e estudo quinquenal de Demanda Turística com parciais anuais a partir de 2014;
- Desenvolver projetos e ações de acordo com Editais do Mtur;
- Reativar os CAT's da Rodoviária e do Aeroporto Junto à SEDTUR;
- Implantar o City tour de Cuiabá;
- Ampliar e aperfeiçoar a sinalização turística e a acessibilidade nos principais atrativos turísticos;
- Implantar projeto de Preservação dos Museus: Morro da Caixa D'Água Velha, Arte Sacra, Espaço Silva Freire;
- Promover o Artesanato Brasileiro nas cidades-sedes;
- Realizar a reestruturação Organizacional da SMTUR;
- Estabelecer parcerias na área de turismo, para promoção de reuniões, oficinas, seminários, workshops e eventos;
- Implantar e fortalecer o Turismo de Base Comunitária;
- Disponibilizar mecanismos para capacitação de mão-de-obra turística;
- Divulgar Cuiabá na mídia nacional e Internacional com parceria da PMC-SECOM municipal / SECOPA;

- Criar a Delegacia do Turismo.

Primeiramente, considera-se importante que um documento de planejamento estratégico para Cuiabá trate especificamente do Turismo e da Cultura, mas a premissa básica do processo de planejamento é a sua efetiva ação. O documento pode aceitar tudo que os seus idealizadores quiserem, mas a sua aplicação para a mudança dos lugares é a questão crucial.

A primeira crítica que se faz, que é conformada pelos participantes da pesquisa é que o Indicador se baseia no Percentual da Demanda Turística. Ao se tratar de percentual a lógica é tratar de números como bem está designado na Meta Estratégica e na Meta Tática. A meta Estratégica aponta que o número de turistas em Cuiabá é de 88 mil e o objetivo é que o número aumente para 200 mil. Mas a grande questão levantada pelos participantes da pesquisa é de onde esses dados são oriundos, já que Cuiabá e nenhuma outra cidade de Mato Grosso possui instrumento de medição e acompanhamento do número de visitantes.

Assim, seria mais lógico, que se estabelecesse instrumento de coleta de dados sobre a demanda turística de Cuiabá. O trade turístico consultado foi unânime em indicar que não há instrumentos de coleta de dados sobre o Turismo em Cuiabá, e indicam que uma boa iniciativa seria o acompanhamento sistemático por meio do aeroporto, rodoviária e hotéis – questão esta que não está presente nas iniciativas estabelecidas no Objetivo 7.

Sobre a análise das iniciativas o trade turístico participante da pesquisa ponderou que todas elas são importantes e necessárias para o contexto turístico de Cuiabá, mas não há um detalhamento de como cada uma delas poderia ser cumprida, bem como seu grau de urgência, possíveis executores ou mesmo como foram constituídas, se foram avaliadas antecipadamente pelo trade.

Segundo os participantes da pesquisa nenhum dos 23 respondentes conhecia o documento analisado e afirmaram que provavelmente era de desconhecimento de colegas profissionais e de diversos outros setores ligados ao Turismo. Então uma nova questão importante é compreender como um instrumento de política pública que trata do turismo e da cultura não contou com uma consulta aos interessados: o próprio trade turístico local, por exemplo.

Por fim, foi solicitado que os participantes da pesquisa analisassem o que foi cumprido ou não dos indicadores do objetivo 7, conforme suas vivências e conhecimento da realidade de Cuiabá.

Quadro 1 – Iniciativas do Objetivo 7 do Plano Estratégico de Desenvolvimento de Cuiabá: 2013-2023.

INICIATIVAS	Cumprida	Em desenvolvimento	Não cumprida	Não sei responder
1. Implantar o Projeto Porto Cuiabá.	18%	72%	10%	
2. Implantar o Plano de Desenvolvimento Integrado de Turismo Sustentável (PDITS)				100%
3. Requalificar o do Centro Histórico de Cuiabá – PAC Cidades Históricas		28%	64%	8%
4. Executar Agenda Turismo e Cultura para copa de 2014 e Olimpíadas de 2016	23%		77%	
5. Desenvolver Inventário Turístico e estudo quinquenal de Demanda Turística com parciais anuais a partir de 2014			70%	30%
6. Desenvolver projetos e ações de acordo com Editais do Mtur		10%	20%	70%
7. Reativar os CAT's da Rodoviária e do Aeroporto junto à SEDTUR.	75%	8%	17%	
8. Implantar o City tour de Cuiabá			100%	
9. Ampliar e aperfeiçoar a sinalização turística e a acessibilidade nos principais atrativos turísticos			100%	
10. Implantar projeto de Preservação dos Museus: Morro da Caixa D'Água Velha, Arte Sacra, Espaço Silva Freire	14%	8%	65%	13%
11. Promover o Artesanato Brasileiro nas cidades-sedes			100%	
12. Realizar a reestruturação Organizacional da SMTUR			100%	
13. Estabelecer parcerias na área de turismo, para promoção de reuniões, oficinas, seminários, workshops e eventos.	73%	27%		
14. Implantar e fortalecer o Turismo de Base Comunitária.			100%	
15. Disponibilizar mecanismos para capacitação de mão de obra turística.	8%	53%	39%	
16. Divulgar Cuiabá na mídia nacional e Internacional com parceria da PMC-SECOM municipal / SECOPA	33%	13%	27%	27%
17. Criar a Delegacia do Turismo			100%	

Fonte: A autora, 2023.

O Quadro 1 mostra que, na opinião dos participantes da pesquisa nenhuma das metas foram consideradas como cumpridas em totalidade. A tabela mostra ainda que não há um consenso sobre os assuntos, sendo que das 16 ações apresentadas, 6 delas não são de conhecimento de parte dos pesquisados. A ação 2 que trata do PDITS é que 100% dos pesquisados não puderam opinar por não conhece sobre o assunto – o que leva a crer que não foi discutido com a sociedade e trade ou mesmo que a ação não tenha sido iniciada até o momento da pesquisa.

Sobre o projeto do Porto, 72% dos pesquisados consideram que a ação está em desenvolvimento, pode-se destacar que apenas uma parte da orla foi trabalhada sendo que há muitos outros elementos que envolvem o Turismo no local, como o Museu do Rio, o Aquário Municipal, as demais localidades de orla e o próprio mercado do Porto – todos estes não receberam nenhum tipo de ação visível de ordenamento para o Turismo – salientando que a pesquisa foi realizada em outubro de 2021.

Sobre as parcerias para a realização de eventos em Cuiabá, pode-se compreender que o processo é quase que natural e conjuntural do próprio caminhar do trade turístico e não foi consultado de iniciativa específica do poder público – proponente do Plano. Então, em linhas gerais, é possível destacar que efetivamente nenhuma das iniciativas foram totalmente cumpridas, cabendo uma nova análise em 2024, período máximo estabelecido para o desenvolvimento das mesmas. Além disso é necessário considerar também que nesse intervalo entre 2013 e 2023 houve o processo da Pandemia da Covid-19 que influenciou negativamente no cumprimento de várias ações estabelecidas – podendo ser uma das possíveis justificativas para a não integralização das mesmas.

Por fim, em uma segunda parte do questionário enviado aos 23 participantes do trade turístico de Cuiabá, foi solicitado que alguns itens sobre o desenvolvimento do Turismo de Cuiabá fossem avaliados. Estes itens ou critérios foram sugeridos a partir de uma análise do Objetivo 7 em que se constatou que tais critérios não foram considerados pelo Plano de Desenvolvimento Estratégico. São eles: Logística; Preço (hospedagem e alimentação); Sinalização e Informação; Infraestrutura turística, Atrativos Turísticos e Hospitalidade da população local.

O item mais bem avaliado foi a Hospitalidade da população local variando entre bom e ótimo, segundo os respondentes. Um trunfo que serve como vantagem para os empreendimentos e políticas públicas é a hospitalidade da população que vive na baixada cuiabana, sempre ajudado quem pede informação e recebendo bem a todos que chegam.

Em seguida os atrativos turísticos, sobretudo a vida noturna foi também bem avaliada pelos respondentes (bom e ótimo). A capital que possui uma oferta variável em vida noturna é apontada como um bom destino para quem procura agitação e festejos. Uma ótima característica que favorece a região.

A logística de Cuiabá, na avaliação do trade turístico pesquisado é ruim para regular. A logística implica em uma série de elementos como aeroporto, rodoviária, mobilidade urbana e todo o sistema de fluxo de visitantes. É um tópico importante ao se considerar o desenvolvimento da capital para o Turismo.

A maioria dos participantes avaliaram com ruim para regular (15 dos 23) o preço da hospedagem e dos serviços de alimentação de Cuiabá. Os preços nestes dois setores podem ser mais competitivos com outras localidades brasileiras⁴, levando a crer que o custo de operação e manutenção dos empreendimentos é alto, o que também, de certa forma impacta na competitividade de Cuiabá enquanto destino turístico.

A sinalização e informações turísticas de Cuiabá foi classificada como Ruim para Péssimo. A principal reclamação nesse quesito foi a falta de informação sobre como chegar aos lugares para visitação. Pode se criar uma plataforma online e um serviço presencial de apoio ao visitando para tirar todas suas dúvidas. Outro item igualmente avaliado foi o da estrutura dos locais turísticos, que na opinião dos respondentes ainda não estão totalmente prontos e estruturados para receber turistas de forma adequada.

Por fim, a partir da análise das respostas dos participantes da pesquisa, os resultados serviram de base para esboçar uma breve análise “FOFA” dessas informações e será posto em voga as Forças e Fraquezas junto com as Oportunidades e Ameaças, apresentadas na Figura 1:

⁴ Trata-se de uma leitura empírica da pesquisadora sobre outras localidades brasileiras devido a sua experiência no setor de agenciamento de viagens. O contato diário com operadoras, hotéis e destinos turísticos mostram que outras regiões do Brasil os preços praticados são mais competitivos do que os de Cuiabá.

Figura 1 – Breve análise SWOT para o Planejamento Estratégico do Turismo de Cuiabá



Fonte: a autora, 2023.

A análise foi elaborada em conformidade com a aplicação dos questionários a amostra já detalhada na metodologia.

Após as coletas dos dados os pontos foram classificados de acordo com os conhecimentos em controladoria e planejamento estratégico, chegando ao resultado acima.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo versou sobre a análise de uma ação particular da Prefeitura de Cuiabá que diz respeito à formulação de um Planejamento Estratégico para a capital, para os anos de 2013 até 2013. Especificamente foi analisado o objetivo VII do documento que diz respeito ao fortalecimento do Turismo e da Cultura na baixada cuiabana.

Os objetivos foram alcançados visto que foi investigada a composição do documento (planejamento Estratégico) com seus indicadores e ações previstas para os 10 anos de aplicação. Discutiu-se de forma teórica os elementos do Planejamento Estratégico, a sua importância para a área de Turismo, especialmente para a região metropolitana, composta por Cuiabá e Várzea Grande.



Metodologicamente utilizou-se do olhar de 23 representantes do trade turístico de Cuiabá que analisaram os principais pontos que foram cumpridos e aqueles em curso. A análise foi estabelecida no segundo semestre do ano de 2021, período este em que o estado, o país e o mundo vislumbravam o fim da pandemia da Covid-19.

Em linhas gerais considera-se que há uma certa desconexão entre o objetivo, seu indicador, metas e iniciativas. A questão crucial evidenciada pela pesquisa é que faltam estratégias de acompanhamento e monitoramento sobre a demanda e sobre as necessidades específicas da região metropolitana para o desenvolvimento do Turismo. O documento não apresenta uma metodologia clara sobre a sua construção, já que as teorias do planejamento indicam a necessidade de um olhar específico sobre as possibilidades e limitações do desenvolvimento do turismo em cada localidade. Além disso, não há a indicação sobre a participação da sociedade na definição das necessidades do turismo para Cuiabá.

Desse modo indica-se que o processo participativo e democrático é um cerne básico do planejamento estratégico e que existem metodologias bastante atualizadas sobre como o direcionamento do turismo deve ser feito para a composição de um documento como o Plano Estratégico.

Um ponto altamente positivo observado é que o Turismo e a cultura foram considerados dentro do processo, apesar de não estar clara uma competitividade entre essas duas áreas tão importantes para a realidade cuiabana.

As maiores dificuldades no desenvolvimento da pesquisa foram o engajamento do trade turístico local para a análise pretendida, a participação de 23 representantes poderia ser um pouco maior, mas foi importante para considerar que nenhum deles tinham conhecimento sobre a estruturação do plano ou participaram do processo.

De forma específica foram feitas ponderações de questões não abordadas no Objetivo VII, que se julga importante estar contidas, tais como questões estruturais, funcionais e operacionais do Turismo. Desse modo, para completar a análise do documento os representantes do trade que participaram da pesquisa puderam fazer uma rápida análise sobre tais questões para Cuiabá, o que serviu de base para a estruturação de uma análise FOFA simplificada.

O documento é um avanço para o planejamento do Turismo local, mas uma política eficiente para a sociedade é aquela que tem sua aplicação prática e não fique apenas em devaneios documentais. O tempo de aplicação do Planejamento estratégico previu 10 anos, ou seja, de 2013 até 2023 e, como a análise foi estabelecida em 2021 há a esperança de que os anos de 2022 e 2023 tenham apresentados mais avanços para além daqueles que foram apresentados. Assim, uma nova atualização analítica pode ser feita em 2024 a fim de que o Objetivo VII seja analisado integralmente em seu tempo total de aplicação prevista.

Estudos de planejamento estratégico para o Turismo são cada vez mais necessários, em especial considerando a realidade de Mato Grosso, um estado que carece de políticas públicas e estratégias diversas para o fomento da atividade turística. O ponto inicial é a necessidade de geração de dados sobre as características da oferta, os números e impactos da demanda, além de como o sistema turístico está organizado para o momento pós Covid-19 – novas possibilidades de investigações que se estruturam a partir desta aqui apresentada.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. **Matriz de avaliação do potencial turístico de localidades receptoras**. Tese de doutorado Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

BENEVIDES, Ireleno Porto. **O Turismo e seu planejamento governamental**. In Luzia Neide M. T. Coriolano (org). O Turismo de inclusão e o desenvolvimento local. Fortaleza: FUNECE, 2003

BRASIL – MINISTÉRIO DO TURISMO. **Anuário estatístico de turismo 2019**. Volume 46 - Ano base 2018 – 2ª edição. Dezembro/2019. Disponível em: <<http://dados.efatos.turismo.gov.br/2016-02-04-11-53-05.html>>. Acesso em 10 mar 2023.

CARDOSO, R. **Agência Brasil**. Número de turistas estrangeiros no brasil cresce em 108% em 2023. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2023-07/numero-de-turistas-estrangeiros-no-brasil-cresce-108-em-2023#:~:text=N%C3%BAmero%20de%20turistas%20estrangeiros%20no,108%25%20em%202023%20%7C%20Ag%C3%Aancia%20Brasil>. Acesso em julho de 2023.

CARMO, Levy de Queiroz. **A Importância do Planejamento e Lideranças nas Organizações**. 1ª ed - Maceio - AL. Ed. Clube de Autores, 2018.



CATELLI, Armando. **Controladoria**: Uma abordagem de Gestão Econômica. São Paulo: Atlas, 2003

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª edição - Barueri - SP. Ed. Manole Ltda, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª edição - Rio de Janeiro - RJ. Ed. Campus, 2004.

CORRÊA, Osmar Pitta. **Uma Indústria Chamada Turismo**. Rio de Janeiro - RJ. Ed. Clube de Autores, 2020.

DIAS, Reinaldo. **Introdução ao Turismo**. São Paulo - SP. Ed. Atlas, 2005.

GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO. Geografia. [online] Disponível em: <http://www.mt.gov.br/geografia> Acesso em 28 mar. 2023. ICMBio. Parque Nacional do Pantanal Matogrossense. [online] Disponível em: <http://www.icmbio.gov.br/portal/visitacao1/unidades-abertas-a-visitacao/195-parque-nacional-do-pantanal-matogrossense> Acessado em 13 mar 2023

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do Turismo**. 2ª edição - São Paulo - SP. Ed. Afiliada, 2003.

LEADER MAGAZINE. **Avaliar o potencial turístico de um território**. [online] 2000-2001. Disponível em: <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-pt/biblio/touris/metho.pdf> Acesso em 10 mar 2023.

LOPES, Andre Charone. **O Guarda Livros e o Contador Gestor**. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-guarda-livros-e-o-contador-gestor/http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-guarda-livros-e-o-contador-gestor/> Acesso em 10 mar 2023

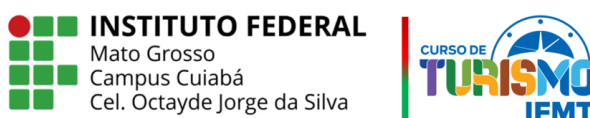
MACHADO, Bianca de Oliveira. **Controladoria como meio de uma gestão em micro e pequenas empresas**. Universidade Cândido Mendes, 2011, 47.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico - Conceitos Metodologias Práticas**. 23ª edição - São Paulo - SP. Ed. Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clovis Luiz. **Controladoria Básica**. São Paulo: Pioneira ThomsonLearning, 2004.

PETROCCHI, M. **Turismo: planejamento e gestão**. 2 Ed. São Paulo: PearsonPrentice Hall, 2009.



RUSCHMANN, Doris Van de Meene. **Turismo e Planejamento Sustentável** – A Proteção do meio ambiente. Campina – SP. Papirus, 1997.

VIGNATI, Frederico. **Gestão de Destinos Turísticos**: Como Atrair Pessoas Para Polos, Cidades e Países. Rio de Janeiro - RJ. Ed Senac Rio, 2020.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL – WTTC. **Brazil. 2019 annual research: key highlights**. Disponível em: < <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>>. Acesso em março de 2021.