

## A Construção do Planejamento Estratégico de Turismo de Juiz de Fora

Ana Maria Siems Forte\*

### Resumo

Promover o progresso e o desenvolvimento auto-sustentável por meio da geração de emprego e renda e da melhoria do meio ambiente urbano tem sido o grande desafio das cidades contemporâneas. A busca por uma "Cidade Sustentável" é o marco conceitual que orienta a Prefeitura de Juiz de Fora em seu processo de planejamento estratégico, e mostra o pioneirismo do município na região da Zona da Mata e no Brasil, com a decisão comum e pactuada de construir um futuro desejável e viável para todos os seus cidadãos..

 Instituto  
Virtual de  
Turismo  
[www.ivt-rj.net](http://www.ivt-rj.net)



Laboratório de Tecnologia e  
Desenvolvimento Social



## Introdução

Promover o progresso e o desenvolvimento auto-sustentável por meio da geração de emprego e renda e da melhoria do meio ambiente urbano tem sido o grande desafio das cidades contemporâneas.

A partir da década de 90 presenciamos a preocupação crescente dos gestores municipais em buscar novas estratégias que possam garantir esse desenvolvimento de forma participativa, tendo a sociedade um importante papel na condução desses processos.

A busca por uma "Cidade Sustentável" é o marco conceitual que orienta a Prefeitura de Juiz de Fora em seu processo de planejamento estratégico, e mostra o pioneirismo do município na região da Zona da Mata e no Brasil, com a decisão comum e pactuada de construir um futuro desejável e viável para todos os seus cidadãos.

Segundo município em importância no estado de Minas Gerais, com um parque industrial expressivo, excelente estrutura de educação, um setor de serviços bem organizado e uma população em torno de 470.000 habitantes, a partir de 1997, a Prefeitura Municipal de Juiz de Fora, elaborou e vem colocando em prática o Plano Estratégico do Município - Plano JF, O objetivo central do Plano JF é "elevar Juiz de Fora a novos padrões de referência em serviços de educação e saúde, cultura, equilíbrio social e qualidade de vida, consolidando seu papel integrador do entorno".

Um dos desdobramentos do Plano JF refere-se ao desenvolvimento do setor de turismo, tendo sido iniciada em 2001 a elaboração do Plano Estratégico Setorial de Turismo, segundo as mesmas premissas que orientaram a elaboração do plano central.

No processo de mobilização para a elaboração do Plano Estratégico Setorial de

Turismo participaram mais de 2.000 pessoas, representadas em diversos grupos de trabalho e com o apoio de cerca de 60 instituições públicas e privadas.

O Plano Estratégico Setorial de Turismo foi elaborado com o objetivo de mudar o perfil de cidade emissiva para pólo receptivo, e enfrentar os desafios da competitividade que colocam a atividade turística em um patamar de acirrada concorrência, entre os destinos.

O turismo se mostra como uma alternativa de desenvolvimento viável, capaz de agregar ações das diversas áreas, abrir novas frentes de trabalho, e gerar renda a um custo relativamente baixo.

## O Programa Juiz de Fora Receptiva

Como desdobramento do Plano JF e seguindo a mesma metodologia, objetivos e estratégias, foi criado o Programa Juiz de Fora Receptiva, nome escolhido para denominar o Plano Estratégico Setorial de Turismo O Programa tem por objetivo incentivar o desenvolvimento do turismo a partir de uma nova forma de gestão, capaz de propiciar a participação efetiva da sociedade, além de sensibilizar, mobilizar e transformar os agentes econômicos em parceiros integrados ao processo, descentralizando a tomada de decisão do poder público para a sociedade organizada, gerando parcerias concretas e duradouras em prol da construção de um futuro comum.

As diversas áreas de Educação, Meio Ambiente, Cultura, Patrimônio, Esporte, Lazer, Saúde, Segurança, Infra-estrutura, Negócios, Comunicação e Transporte passaram a entender a dinâmica e a importância do desenvolvimento do setor de turismo, advindo daí o estabelecimento de novas parcerias e ações integradas.

O Programa JF Receptiva incorporou, para a elaboração do Plano Estratégico

\* Historiador, Mestre em Educação, Professor e pesquisador da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade FUMEC/MG. É também membro do LABEPEH (Laboratório de Estudos e Pesquisas em Ensino de História da FAE/UFMG). Atua na coordenação de Comunicação e Informação do Projeto Veredas - Curso Normal Superior a Distância. É autor de livro e artigos acadêmicos sobre as implicações das tecnologias digitais na sociedade atual. E-mail: eucidio@gmail.com

\*\* Turismóloga, faz especialização em Docência no ensino superior no PREPES (PUC Minas) e Turismo e Desenvolvimento Sustentável no Instituto de Geociências da UFMG, foi bolsista de Iniciação Científica (IC) do Centro Universitário UNI-BH e da FEAD (Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais) desenvolvendo pesquisas sobre Juscelino Kubitschek e também sobre mercado de trabalho de turismo em BH. Publicou artigo no XXV CBTUR 2005. E-mail: durcelinapi@yahoo.com.br

Setorial de Turismo, quatro premissas básicas:

— *Participação*

*Visando à construção e legitimação do Plano Estratégico Setorial de Turismo.*

— *Parceria*

*Incentivando o engajamento de pessoas, organizações, empresas e grupos de interesse.*

— *Transparência e Comunicação*

*Visando, ao divulgar todas as atividades, obter e ampliar os compromissos de concretização do Plano Estratégico Setorial de Turismo.*

— *Acompanhamento e Avaliação Constantes*

*Visando manter, corrigir ou alterar os rumos do Plano Estratégico Setorial do Turismo.*

O Conselho da Cidade é consultivo, formado por lideranças comunitárias, representantes de organizações públicas ou não governamentais, empresários locais e futuros beneficiários das ações do Plano Estratégico do Turismo. É constantemente informado sobre o andamento dos trabalhos, das decisões tomadas, dificuldades e cronogramas.

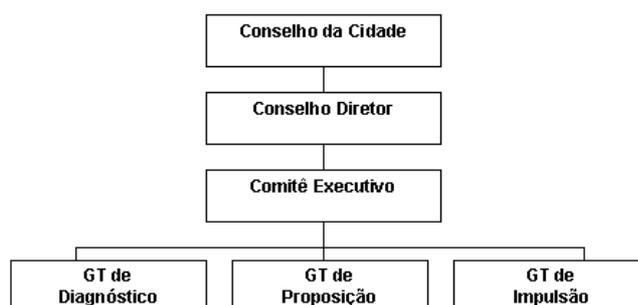
O Conselho Diretor é deliberativo. É o órgão responsável pelo processo de elaboração do Plano Estratégico Setorial de Turismo e de suas ações e projetos, além de orientar, acompanhar os trabalhos do Comitê Executivo e tomar as decisões necessárias para as correções de rumo ou adaptações necessárias.

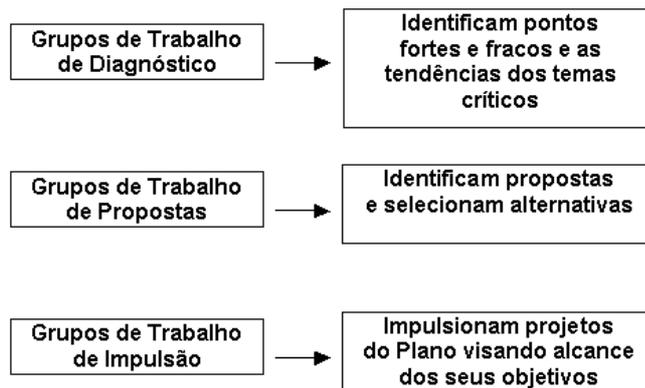
O Comitê Executivo representa o fazer especializado. Nele estão reunidos os profissionais e estagiários da Diretoria de Planejamento e Gestão Estratégica da Prefeitura, apoiados por consultores externos. Esse Comitê é responsável pela execução das atividades necessárias à consecução do Plano Estratégico Setorial de Turismo e pela coordenação do trabalho dos grupos envolvidos em cada uma das etapas.

Como suporte técnico e para a implementação dos trabalhos, criou-se uma estrutura variável, dinâmica e participativa, composta de diversos Grupos de Trabalho, que têm participação direta na concepção e atuam como agentes multiplicadores dos trabalhos. Esses grupos são variáveis e temporários, alguns formados por especialidade ou pelo conteúdo e interesse no assunto a ser tratado, sem necessitar de estrutura fixa ou complexa de funcionamento, são ágeis e estão em articulação e comunicação permanente e direta com o Comitê Executivo.

## A Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional utilizada seguiu o mesmo modelo do Plano JF. É composta por um Conselho da Cidade com 175 membros, órgão máximo de decisão e homologação; um Conselho Diretor com 27 membros, responsável pelo acompanhamento, orientação e controle dos trabalhos; um Comitê Executivo formado por 13 profissionais capazes de absorver a metodologia e assumir a continuidade técnica dos trabalhos; e diversos grupos de trabalho.





### Etapas do Plano Estratégico Setorial de Turismo de Juiz de Fora

O desenvolvimento dos trabalhos de concepção do Plano Estratégico Setorial de Turismo ocorreu ao longo de quatro etapas integradas e complementares: Mobilização e Sensibilização, Diagnóstico, Proposição e Impulsão.

A mobilização

O processo de mobilização e sensibilização incluiu o levantamento e a identificação do público a ser incentivado a participar, além da preparação de material técnico e a montagem de palestras e reuniões diversas, com abordagens específicas segundo a clientela.

Nessa etapa promoveu-se a realização de atividades para as lideranças locais, empresários, professores, estudantes, técnicos, prestadores de serviços e comunidade em geral, com o objetivo de divulgar as intenções do trabalho e obter as parcerias necessárias para o seu desenvolvimento.

Foram realizadas 46 palestras, apresentações e reuniões de sensibilização e cursos envolvendo mais de 1.500 participantes. Em todos esses eventos, com a necessária adequação de conteúdo ao público-alvo, foram abordados diversos temas relacionados ao turismo no Brasil.

Em cada apresentação, reunião ou

palestra foi utilizado material ilustrativo, como filmes, apresentações em multimídia e textos de apoio com dados atualizados do mercado de turismo no Brasil, a situação de Juiz de Fora nos cenários nacional e regional, o Plano Estratégico de Juiz de Fora e sobre o Programa

JF Receptiva, em geral.

Foram realizadas apresentações, palestras e reuniões específicas que envolveram

— *Dirigentes e Técnicos da Diretoria de Planejamento e Gestão Estratégica e outros setores da Prefeitura;*

— *Coordenadores, professores e alunos dos Cursos de Turismo da Universidade Federal de Juiz de Fora, da Faculdade de Turismo de Santos Dumont e da Universidade Presidente Antônio Carlos;*

— *Profissionais de imprensa e comunicação;*

— *Membros e Diretoria do Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Juiz de Fora;*

— *Membros e Diretoria da Associação Brasileira de Restaurantes e Empresas de Entretenimento;*

— *Membros e Diretoria do Juiz de Fora Convenções e Eventos;*

— *Membros e Diretoria do Conselho Municipal de Turismo;*

— *Líderes e escoteiros do Distrito de Escoteiros de Juiz de Fora;*

— *Membros e Diretoria da Associação das Empresas de Transporte Turístico;*

— *Diretoria e Técnicos da Fundação Cultural Alfredo Ferreira Lage, do Espaço Mascarenhas e do Museu*

Mariano Procópio;

— *Representantes do bairro alemão;*

— *Liga das Escolas de Samba de Juiz de Fora;*

— *Técnicos do Parque de Exposições.*

Os participantes foram convidados e orientados a participar de todas as etapas que culminariam na elaboração do Plano Estratégico Setorial de Turismo.

Durante algumas apresentações e palestras foram aplicados questionários, em uma amostra de 503 questionários, visando a coleta de opinião dos participantes sobre Juiz de Fora, suas características e sua infraestrutura básica para o turismo. Buscou-se, também, conhecer as preferências e os hábitos de viagem dos participantes, em seus momentos de férias e lazer.

Com esse levantamento foi possível traçar um perfil da comunidade com relação a sua visão do turismo e, a partir de então, identificar pontos que pudessem ser trabalhados como ameaças ou oportunidades no processo do planejamento.

O processo inicial de mobilização se consolidou com a definição de uma estratégia de comunicação desde o primeiro mês de atividades, quando foi criada junto ao Comitê Executivo uma área específica de comunicação, atuando em articulação com a Assessoria de Comunicação e Qualidade da Prefeitura de Juiz de Fora e que permitiu a sensibilizando a imprensa local e gerando várias matérias e entrevistas sobre o Plano em rádios e em jornais locais além da criação de boletins informativos, com tiragem de 40.000 exemplares, que foram distribuído em todos os eventos, em empresas, escolas, universidades, prédios públicos, ônibus intermunicipais e urbanos.

## O Diagnóstico setorial

O Diagnóstico do Turismo de Juiz de Fora se baseou em levantamentos de informações, realizados em campo por meio de pesquisas sobre a oferta, sobre a demanda turística e também levando em conta a opinião da comunidade sobre o turismo, se caracterizando como uma oportunidade de participação, reflexão, discussão e decisão, envolvendo todos os atores sociais mobilizados.

O Diagnóstico do Turismo de Juiz de Fora foi iniciado com um Pré-diagnóstico baseado na análise de estudos e informações já levantadas em outros planos, projetos, relatórios e documentos, no que se relacionam com a atividade turística.

Ainda dentro da proposta de envolvimento e participação da comunidade em todas as etapas de elaboração do Plano Estratégico Setorial de Turismo, e visando ao envolvimento de um maior número de pessoas que pudessem auxiliar na coleta dos dados, do Inventário Turístico, foram realizadas várias apresentações da metodologia e treinamentos específicos para os alunos dos cursos superiores de turismo, da Universidade Federal de Juiz de Fora, da Faculdade de Turismo Santos Dumont, da Universidade Presidente Antônio Carlos.

Foram constituídas 38 equipes de inventário, com um total de 260 participantes. Cada uma dessas equipes ficou responsável pela aplicação de um conjunto de questionários, e teve acompanhamento em reuniões semanais de monitoria e avaliação com os supervisores.

Devido à especificidade dos dados relativos aos recursos naturais foi definida a participação do Distrito Escoteiro de Juiz de Fora para a realização do Inventário Turístico nos distritos de Torreões, Sarandira e Rosário de Minas. Foram mobilizados 185 escoteiros que, sob a supervisão dos Líderes e Chefes,

percorreram os locais com potencial turístico dessas localidades.

As informações levantadas no Inventário Turístico, somadas com as obtidas nas pesquisas de opinião quantitativas e qualitativas aplicadas, na Pesquisa de Perfil com 955 Turistas, nas reuniões e pela análise de dados gerais e documentos, permitiram a definição de oito Temas Críticos.

Os Temas Críticos definidos pelo Pré-diagnóstico foram: Informação, Comunicação e Sensibilização, Articulação e Parcerias, Valorização dos Atrativos, Captação e Promoção de Eventos, Infra-estrutura Turística, Atendimento, Regionalização e Oportunidades no Comércio.

Foram apresentados em diversas reuniões com representantes do setor, Conselho Diretor e Conselho da Cidade, e por todos aprovados em reunião final realizada em abril de 2002.

Para cada Tema Crítico foi criado um Grupo de Diagnóstico, compostos pelos parceiros mobilizados na etapa anterior, que analisaram as tendências do turismo e da cidade identificando os pontos fracos e fortes, as ameaças e oportunidades, possibilitando a construção do objetivo central e das linhas estratégicas do Plano Estratégico Setorial de Turismo.

### Proposições de projetos

A etapa de Proposição ou Propostas iniciou-se com a distribuição de um manual de trabalho e de uma ficha para apresentação de projetos, e disponibilizada no site da Prefeitura de Juiz de Fora.

Ao todo foram encaminhados ao Comitê Executivo 67 projetos, classificados dentro das Linhas Estratégicas anteriormente definidas.

A análise, avaliação e priorização sobre esses projetos foi também realizada por outros

seis grupos de trabalho, um para cada linha estratégica. Cada um dos Grupos de Trabalho de Propostas analisou e discutiu os projetos apresentados na sua Linha Estratégica e, com o apoio de um manual de avaliação, pontuação e priorização, que foi elaborado pelo Comitê Executivo com base nos critérios de exeqüibilidade, relevância e sinergia, impacto temporal e imprescindibilidade, selecionou, classificou e priorizou os projetos considerados estratégicos para alavancar e transformar o turismo da cidade.

### Conclusões

O Turismo vive um ritmo crescente de mudanças. Distanciar-se de um planejamento adaptado à realidade e as tendências do mercado é certamente caminho para o insucesso. O Plano Estratégico Setorial de Turismo de Juiz de Fora contribui para a construção de um futuro desejado nesse setor, mobilizando, unindo e comprometendo os agentes políticos e os diferentes atores sociais, convergindo suas ações e interesses para adaptar a realidade atual, agregando novos valores à cidade, transformando-a em destino turístico regional e nacional.

Feito de forma participativa, o Plano Estratégico Setorial de Turismo de Juiz de Fora foi capaz de unir em um grande acordo a política, a equipe técnica, os parceiros e os executores, garantindo ações que sejam capazes de promover a comunicação, a participação e o comprometimento constante de todos os atores envolvidos, permitindo que conheçam, participem, incorporem e apoiem seus objetivos, caminhos e resultados.

### Referências ou notas bibliográficas

- Diagnóstico do Plano JF. Juiz de Fora: SMDE - Comitê Executivo, março de 1999.

- Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável. Juiz de Fora: Consórcio Intermunicipal da Zona da Mata e Campos das Vertentes de Minas Gerais, agosto 2001.
- Plano Estratégico de Juiz de Fora. Juiz de Fora: Comitê Executivo, março de 2000.
- Plano Estratégico Setorial de Turismo de Juiz de Fora - documento de trabalho. Juiz de Fora: Prefeitura Municipal de Juiz de Fora/EMBRATUR, outubro de 2002.
- Plano Estratégico Setorial de Turismo: objetivos e linhas estratégicas - documento de trabalho. Juiz de Fora: PMJF/DPGE, outubro de 2002.