



# Análise da implantação e operação do Plano de Desenvolvimento Turístico de Itajaí (SC)\*

*Analysis of the implementation and operation of the Tourism Development Plan of Itajaí (SC)*

*Análisis del Implementación y operación del Plan de Desarrollo Turístico de Itajaí (SC)*

**Pablo Flores Limberger** < pflimberger@hotmail.com >

Mestrando em Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Balneário Camburiú, SC, Brasil.

**Francisco Antonio dos Anjos** < fsanjos@terra.com.br >

Professor e pesquisados do Programa de Mestrado em Turismo e Hotelaria e do Programa de Doutorado em Administração e Turismo, Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Balneário Camburiú, SC, Brasil.

**Diogo Fillus** < dgfillus@gmail.com >

Mestrando em turismo e hotelaria e professor do Curso de Gastronomia, Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Balneário Camburiú, SC, Brasil.

## CRONOLOGIA DO PROCESSO EDITORIAL

Recebimento do artigo: 03-ago-2011

Aceite: 30-mar-2012

## FORMATO PARA CITAÇÃO DESTE ARTIGO

LIMBERGER, P. F.; ANJOS, F. A.; FILLUS, D.; Análise da implantação e operação do Plano de Desenvolvimento Turístico de Itajaí - SC. **Caderno Virtual de Turismo**. Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p.78-94, abr. 2012.

## REALIZAÇÃO

**ivt** Instituto Virtual de Turismo  
www.ivt-rj.net



## APOIO INSTITUCIONAL



## PATROCÍNIO



**Resumo:** O planejamento do turismo é um elemento crucial para os destinos turísticos na busca da vantagem competitiva, sendo importante para a ordenação dos recursos de modo sustentável. Entretanto, o planejamento muitas vezes não é implementado da forma do qual este foi concebido. Da disparidade entre o planejamento e a implementação surgem falhas que podem ser desde a implantação parcial até a não implantação. O presente artigo busca analisar o Plano de Desenvolvimento do Turismo do município de Itajaí (Santa Catarina, Brasil) e identificar as falhas entre o que foi proposto pelo plano e o que foi realmente implantado. Foram feitas entrevistas com funcionários da secretaria municipal do turismo que estão participando da implementação do plano, análise documental e pesquisa in loco para confirmação das ações implementadas. A pesquisa apontou resultados similares com a investigação realizada na China, que apesar das diferenças culturais entre os macro-ambientes, a maioria absoluta das falhas identificadas no caso Chinês também foram percebidas no caso brasileiro.

**Palavras-chave:** Planejamento; Turismo; Desenvolvimento.

**Abstract:** The tourism planning is a crucial element in the tourist destinations in the pursuit of competitive advantage and is important for the ordination of resources in a sustainable manner. However, planning is often not implemented in the form of which it was designed. The gap between planning and implementation has flaws that can occur ranging from deployment partial to the non-implementation. This article seeks to analyze the Tourism Development Plan of the city of Itajaí (Santa Catarina, Brazil) and identify gaps between what was proposed by the plan and what was actually deployed. Interviews were conducted with employees of the municipal tourism that are participating in the implementation of the plan, document analysis and research in place to confirm the actions taken. The survey showed similar results with research in China, which despite the cultural differences between macro-environments, the majority of the gaps identified in the Chinese case were also noticed in the Brazilian case.

**Keywords:** Planning; Tourism; development.

**Resumen:** La planificación del turismo es un elemento crucial en los destinos turísticos en la investigación de la ventaja competitiva y es importante para la ordenación de los recursos de manera sostenible. Sin embargo, a menudo la planificación no se lleva a cabo en la forma de la que fue diseñado. La brecha entre la planificación y ejecución defectos que pueden surgir de la implantación parcial a la no-implementación. En este artículo se pretende analizar el Plan de Desarrollo Turístico de la ciudad de Itajaí (Santa Catarina, Brasil) e identificar las brechas entre lo que fue propuesto por el plan y lo que se desplegó. Se realizaron entrevistas con los empleados de la municipal de turismo que participan en la ejecución del plan, análisis de documentos y la investigación en el lugar para confirmar las medidas adoptadas. El estudio mostró resultados similares con la investigación en China, que a pesar de las diferencias culturales entre los macro-entornos, se dio cuenta que la mayoría de los fallos detectados en el caso de China también en el caso brasileño.

**Palavras clave:** Planificación; Turismo;Desarrollo.

\* A investigação foi desenvolvida preliminarmente para a disciplina de Planejamento e Gestão do espaço Turístico, no Mestrado de Turismo e Hotelaria da UNIVALI. Os dados e as entrevistas foram realizadas por Diogo Fillus, Luciana Bernardes e Pablo Limberger. O artigo foi desenvolvido no Grupo de Pesquisa em Planejamento e gestão de Territórios Turísticos -PLAGET/ UNIVALI.

## Introdução

Em termos mundiais o setor do turismo nas últimas seis décadas vem presenciando o surgimento de um grande aumento de destinações turísticas. Em 1950, 15 destinações absorviam 98% de todas as chegadas internacionais de turistas, em 1970 este número caiu para 75% e em 2007 para 57%, assim demonstrando claramente a abertura de novas destinações e o acirramento da concorrência (OMT, 2009). Nestas circunstâncias, o planejamento torna-se fundamental a fim de se obter vantagens competitivas (HALL, 2004; LAI et al, 2006).

O planejamento é uma ferramenta que visa a previsão e a regulamentação dos processos de mudança num sistema socioeconômico, buscando um crescimento ordenado que potencialize os benefícios sociais, econômicos e ambientais em processos de desenvolvimento sustentável. Para Hall (2004, p. 31) é importante que se preocupe com os “valores, o significado de questões políticas e questões de escala, métodos e sustentabilidade no centro desse planejamento”.

Um estudo, apresentado por Lai et al (2006), identificou falhas entre o planejamento e a implementação de um plano de desenvolvimento. Foram identificadas sete tipos de falhas: falha no planejamento máster, levantamento de dados insuficientes e análise inadequada, previsões imprecisas dos planejadores, falta de experiência profissional, divergência no ponto de vista entre os planejadores e os implementadores, falha do investimento privado e desequilíbrio de desenvolvimento entre as regiões da China.

Para o estudo brasileiro foi selecionado Itajaí, município portuário com 183.373 habitantes situado no litoral centro-norte do estado de Santa Catarina (IBGE, 2010). O município está inserido numa região de grande atração turística, tendo como município indutor Balneário Camboriú. A região possui um aeroporto distante a 7 km do centro de Itajaí, assim como o município possui um píer turístico do qual para a temporada 2011/2012 estão sendo esperados 4 cruzeiros com diversas escalas na cidade (31 escalas durante a temporada de verão) com previsão de mais de 50.000 turistas. A cidade vem demonstrando o interesse no desenvolvimento do turismo, como, por exemplo, a captação da etapa da América Latina da Volvo Ocean Race 2011 – 2012.

O presente artigo analisa o Plano de Desenvolvimento do Turismo – PDT (2005) elaborado pelo curso de Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) buscando identificar as falhas entre o planejamento e a implementação do referido plano. Segundo, Lai et al (2006) as falhas podem ser de duas naturezas; a primeira dos elementos do plano que não foram implementados e a segunda os elementos que foram implementados de forma parcial.

Para alcançar as metas propostos foram realizados um conjunto de procedimentos. Primeiramente a leitura e análise cuidadosa do PDT. Em seguida, foram realizadas duas entrevistas com funcionários que são responsáveis pela implementação do plano: a diretora de turismo e o responsável técnico em turismo de Itajaí. Os referidos funcionários acompanharam ativamente o processo, e de acordo com o levantamento preliminar, detém o conhecimento do processo de desenvolvimento do plano. Posteriormente, foram realizadas visitas *in loco*, buscando comprovar os processos de implantação das ações planejadas. Acrescidos aos processos de conferência em campo foram coletados documentos, reportagens e artigos para corroborar com a análise dos dados.

Para a fundamentação foi realizada uma pesquisa bibliográfica, tendo como foco publicações relacionadas ao planejamento do turismo, a vantagem competitiva e a gestão de destinos turismo. Posteriormente, os 65 elementos do PDT foram separados em 13 categorias. Na fase seguinte foram identificadas as causas das quais estes elementos foram ou não implantados.

## Planejamento e Destino Turístico

O acirramento da competitividade no turismo é um resultado do surgimento de novos destinos turísticos nas últimas décadas junto aos avanços tecnológicos. Estes destinos turísticos são comercializados em um ambiente altamente competitivo que pode ser denominado de “mercado de lugares” (Hall, 2004).

A destinação turística para Saraniemi e Kylanen (2010) é um conjunto de instituições e atores localizados em um físico ou virtual espaço aonde transações relacionadas ao marketing e atividades tomam lugar desafiando a tradicional dicotomia de produção-consumo. Podem-se reconhecer quatro abordagens de destinações turísticas: orientado geograficamente e economicamente (focada na análise do movimento e desenvolvimento de massas turísticas); orientado e gerenciado pelo marketing (aglomerados de serviços e facilidades designados a atender as necessidades dos turistas); orientado pelo consumidor (o turista pode ser visto como passivo, quando este é um objeto do qual as ações tomadas, e ativo, quando decisor e tem a capacidade de fazer julgamentos com base em escolhas racionais); e orientado culturalmente (as destinações são produzidas e reproduzidas através de complexas práticas e discursos).

As abordagens de destinações turísticas evidenciam uma dificuldade inerente de definir fronteiras (no sentido geográfico e epistemológico), além de que em alguns casos, um destino turístico pode ser composto de uma ou mais cidades e às vezes inserido em mais de um país. Esta característica resulta em dificuldades de gerenciamento e planejamento do uso do solo e da sua divulgação, podendo gerar conflitos entre diferentes jurisdições governamentais. O planejamento turístico tornou-se um elemento estratégico fundamental, pois “deve ser considerado um elemento crítico para se garantir o desenvolvimento sustentável de longo prazo dos destinos turísticos” (Hall, 2004, p. 24). Lai et al (2006) corroboram com a ideia quando afirmam que planejar é crucial para o sucesso do desenvolvimento e do gerenciamento do turismo, segundo Acerenza (2003, p.26) planejar consiste:

Precisamente em determinar os metas do trabalho, ordenar os recursos materiais e humanos disponíveis, estabelecer os métodos e técnicas que serão usados e precisar a forma de organização exigida, bem como todas as especificações necessárias para que a conduta da pessoa ou grupo de pessoas se oriente de maneira racional para os resultados que devem ser alcançados

O planejamento possui a ideia de ações, projetos e estratégias voltadas para o futuro da qual sem a intervenção não se alcançaria um determinado resultado. O planejamento turístico, segundo Ruschmann e Widner (2001, p. 26), tem como finalidade “ordenar as ações humanas sobre uma localidade turística, bem como direcionar a construção de equipamentos e facilidades, de forma adequada, evitando efeitos negativos nos recursos que possam destruir ou afetar sua atratividade”.

O planejamento público do turismo pode ocorrer de diversas formas como: desenvolvimento, infraestrutura, uso do solo e recurso, divulgação e marketing. Tal processo está presente em diferentes estruturas e as escalas, podendo variar entre internacional, transnacional, nacional, regional, local e setorial. O planejamento público pode ainda variar entre escalas de tempo como: desenvolvimento, implementação, avaliação e realização satisfatória das metas de planejamento (HALL, 2004).

As atividades de planejamento turístico e de desenvolvimento de políticas públicas estão, inevitavelmente e profundamente, ligadas. O planejamento e sua própria aplicação dependem de interesses e de engajamento político para sua implementação de forma otimizada e integral. Kinker (2002)

acredita que a destinação turística não pertence a um único dono, mas a comunidade, ou seja, ao município receptor e toda sua sociedade, o Poder Público, o “guardião” dos interesses coletivos.

Assim tanto o planejamento quanto a política podem ser entendidos como processos de decisões influenciáveis por decisões individuais e com caráter multidisciplinar, capaz de movimentar diversos segmentos da economia. O turismo é severamente influenciado por seus mais diversos atores, confirmando seu potencial na geração de empregos e de rentabilidade frente a outros segmentos econômicos. Dentro deste panorama, pode-se afirmar que o turismo tem em si uma vocação para ser um agente de desenvolvimento social extremamente importante devido ao seu efeito multiplicador, atraindo investimentos da iniciativa pública e/ou privada, colaborando assim, para a melhoria da qualidade de vida da população. Mas nem sempre isto ocorre como planejado. Para Hall (2004, p. 26):

A elaboração de políticas públicas é, antes de tudo, uma atividade política e essas são influenciadas por características econômicas, sociais e culturais da sociedade, assim como pelas estruturas formais de governo e outros aspectos do sistema político.

A atuação do setor público no estímulo ao desenvolvimento do turismo enquanto atividade social e econômica, não pode, no entanto, deixar de se preocupar com um desenvolvimento dentro de princípios de sustentabilidade, que busquem trazer benefícios para toda a população, e não apenas a alguns setores específicos. Para tanto, torna-se imprescindível à integração entre as Secretarias Municipais, Fundações, Conselhos, Associações e Entidades de Classe, com representantes do Poder Público, Privado e comunidade. Kinker (2002, p.80) argumenta que:

O papel do Poder Público é regular e estimular o desenvolvimento do turismo de modo que beneficie a comunidade local. O Poder Público deve implementar leis que melhorem a saúde pública, a segurança e o meio ambiente, providenciar facilidades públicas (...) O governo em nível local deve desenvolver estratégias claras para a implementação de uma política de turismo na comunidade, em parceria com o setor privado e a população residente, considerando-se o grau de desenvolvimento que se quer alcançar e tendo como base um planejamento participativo.

Assim como demais segmentos da administração pública, o turismo deve ser regulamentado e monitorado constantemente, por órgãos públicos e privados: De acordo com Hall (2004, p. 67) esta intervenção deve partir do Poder Público:

Assim como ocorre com todas as formas de desenvolvimento de recursos, o turismo requer sistemas de gerenciamento adequados. O livre mercado não é um mecanismo apropriado em si para proteger os interesses de todas as partes e interessados no processo de desenvolvimento turístico. (...) O crescente reconhecimento por parte do governo e da indústria entre o turismo e o desenvolvimento sustentável representa um bom presságio para uma indústria turística social e ambientalmente mais sensível.

O turismo, devido a sua complexidade, exige que seu planejamento não seja apenas inter-setorial, mas também intra-setorial; isto significa que existe a necessidade de compreender os vários setores econômicos e a sociedade civil como as relações entre os setores e subsetores.

Burns (2004) propôs um modelo de planejamento turístico com uma visão diferente da visão bipolar (esquerda, direita), do qual foi denominada por ele a Terceira Via. A proposta consiste em um

modelo de planejamento composto por quatro fases que se inicia com a identificação do potencial turístico, dos problemas e do conhecimento do destino. A segunda fase é composta pela identificação de implementações potenciais, dos mecanismos de monitoramento no ambiente de decisão e na identificação dos obstáculos para a mudança, sendo elaboradas e concordadas as metas, o relacionamento entre os atores, os sistemas turísticos e a definição de localidades para determinado segmento turístico. Na terceira parte, similar a primeira, é identificado o potencial turístico, os problemas e o conhecimento da destinação, porém se diferencia, pois, nesta fase, o conhecimento do destino sobre o destino é superior. A última fase é composta pela implementação das ações e do monitoramento dos sistemas. O modelo proposto é cíclico, sendo que a última parte está ligada com a primeira, reforçando a necessidade de estudos e análises contínuas (BURNS, 2004).

O planejamento e a implementação estão inclusos em um processo contínuo e permanente e sua estratégia reside no gerenciamento de todos os elementos do âmbito turístico (Anjos et al, 2009). Quanto ao processo entre o planejamento e a implantação Lai et al (2006) apresentam um artigo com o objetivo de identificar as falhas entre planejamento e a implementação - FPI. Segundo os autores a literatura existente sobre a FPI é escassa, enquanto muito vem se discutindo sobre a preparação do plano e na sua implementação inicial, muito pouco no que ocorre após isto. As FPIs ocorrem pelo fato de que idealmente um plano deve ser implementado da forma da qual ele foi concebido, entretanto, isto não ocorre na prática em muitos casos. Resultando em dois tipos de FPIs, quando não são implantadas ou quando ocorrem alterações na sua implementação. O resultado do estudo de caso na China apresenta sete FPIs: falhas no planejamento máster, no levantamento de dados insuficientes e na análise inadequada, nas previsões imprecisas dos planejadores, na falta de experiência profissional, na divergência no ponto de vista entre os planejadores e os implementadores, do investimento privado e no desequilíbrio de desenvolvimento entre as regiões da China.

No estudo de caso de Lai et al (2006) as falhas no planejamento máster são causadas pela falta de informações detalhadas, que resulte em um plano de ação inviável, e ainda falha dos implementadores já que um plano diretor deve ser suficiente para o desenvolvimento de um projeto. As falhas no levantamento de dados e da análise inadequada foram perceptíveis nos estágios iniciais, do qual a aplicabilidade de vários elementos não foram bem estudados antes da implementação. Um exemplo é a baixa demanda para o serviço de chá, resultado da incompatibilidade deste serviço com a cultura local de chá da região.

O terceiro caso indica que há falha na previsão dos planejadores, já que a demanda turística ao médio-longo prazo foram inferiores as planejadas, assim como a estrutura da organização e a demanda de recursos humanos, somados a isso a queda dramática de chegadas turísticas devido a severa síndrome respiratória em 2003. Por esses motivos, os planos nunca devem ser absolutos sobre o futuro do que está sendo planejado. A quarta falha é resultado da falta de experiência prática dos planejadores, pois os materiais promocionais elaborados por estes não foram utilizado por serem prolixos e poucos atrativos.

A quinta falha apontada foca na divergência entre os pontos de vistas dos planejadores e dos implementadores, que apareceram em diversos elementos do plano. A sexta falha é relacionada a falta de investimentos privados, neste caso, os investidores privados são de regiões mais desenvolvidas da China que acabam não demonstrando interesse pelo desenvolvimento local e a proteção do ambiente, focando exclusivamente no lucro. A sétima falha é referente ao desequilíbrio entre as regiões na China, do qual resulta na dificuldade de manter e qualificar os funcionários.

## Sistema turístico de Itajaí

O Sistema turístico proposto por Anjos (2004) é dividido em quatro elementos de análise: Fluxos sócio-culturais; fluxos econômicos; fixos naturais; e fixos construídos. Os fixos naturais representam os ecossistemas, permitindo observar a preservação dos elementos naturais assim como o potencial de atrativo turístico. Os elementos dos fixos construídos possuem uma similaridade com os fixos naturais, pois se constituem componentes de alta permanência dentro do sistema, destacando-se a infraestrutura de acesso, a aglomeração urbana (espaços construídos) e os equipamentos urbanos, incluindo o patrimônio cultural edificado. Os fluxos socioculturais possuem maior complexidade de análise, pois seus elementos abrangem a dimensão do residente e do turista, sendo composto pelo perfil do residente, índice de desenvolvimento humano e demais comportamentos sociais e as necessidades básicas dos homens. O último elemento de análise é o fluxo econômico, o qual se refere ao levantamento das organizações turísticas (Hotelaria, alimentação, transportes, serviços de lazer, bares e casas noturnas e agências) (ANJOS, 2004).

O sistema turístico busca identificar as principais características do destino turístico, sendo fundamental para o gerenciamento e o planejamento do mesmo. É um elemento de pesquisa contínua para que os resultados sustentem as estratégias de gestão identificando os pontos fortes e as fragilidades do destino, e desta forma, aonde precisa ser melhorado e aonde o destino como uma unidade pretende chegar.

### Sistema do Fixo natural

O município de Itajaí está localizado no litoral norte de Santa Catarina (sul do Brasil) e com característica do bioma Mata Atlântica, com um relevo acidentado constituído por superfícies planas ao longo da costa e ramificações das Serras do Leste Catarinense formando um relevo levemente ondulado. As áreas planas têm como vegetação predominante a restinga em terrenos arenosos, salgados e ácidos, próximos ao mar, cobertos com plantas herbáceas, árvores médias e arbustos adaptados a condições secas e pobres de nutrientes. Ao longo dos rios predominam a vegetação de várzeas. Nas áreas mais altas e com maior declividade são recobertos pela Mata Atlântica (IBGE, 2011; ANJOS et al, 2009; AMFRI, 2007).

Os principais atrativos naturais de Itajaí são: a praia Brava, praia de Cabeçudas, praia do Geremias, uma pequena praia sem nome e uma ilha entre a praia de Cabeçudas e praia do Geremias, praia do Atalaia, barra do rio Itajaí – Açú, Bico do Papagaio, lagoa de Santa Clara, Estuário do Saco da Fazenda, cachoeiras e quedas de água, morro da Cruz e morro da Antena.

Apesar do município constar com diversos atrativos turísticos nenhum possuem grande destaque perante ao mercado, a única exceção refere-se a praia Brava que foi recentemente descoberta por bares, clubes noturnos e empreendimentos hoteleiros, assim como um forte apelo imobiliário. Os clubes noturnos atendem clientes de alto poder aquisitivo, constando como um dos melhores empreendimentos para a música eletrônica do Sul do Brasil.

### Sistema dos fixos construídos

No sistema dos fixos construídos de Itajaí destacam-se os sistemas que permitem o acesso à cidade composta por vias aéreas, terrestre e aquática. As rotas de acesso terrestre a Itajaí pela BR101, BR470,

SC470, SC486 e SC 110, constituídos pelo acesso Oeste (Itajaí-Brusque), Norte (Itajaí-Blumenau), Central (BR101- Centro) e Sul (Itajaí-Balneário Camboriú). A BR101 é a rota de maior importância no sul do país, possibilitando o acesso entre a capital de Santa Catarina (Florianópolis) e as capitais dos estados vizinhos (Porto Alegre e Curitiba).

O município possui uma rodoviária internacional com transporte coletivo para as principais cidades dos estados do Centro-Sul do Brasil e dos países do Cone Sul da América do Sul. Outro destaque quanto ao transporte é o complexo portuário, com terminais de navios de cargas e um terminal para a recepção de cruzeiros. Para a temporada 2011-2012, no seu píer turístico estimam-se receber um total de 50.061 passageiros nas 31 escalas. O acesso aéreo é feito pelo aeroporto de Navegantes (cidade vizinha) distante a 7 km, possuindo voos diretos para São Paulo, Porto Alegre, Belo Horizonte e Campinas, e voos com escalas para diversas cidades de outras regiões brasileiras. As empresas que operam são: Azul, Gol, WEBJET e TAM (INFRAERO, 2011; ANJOS et al., 2009).

Os espaços destinados a recreação estão acumulados na área central, sendo tanto públicos como privados. No centro de Itajaí é onde estão concentrados os espaços de recreação, enquanto que para os bares e restaurantes estão concentrados na Avenida Beira Rio (no eixo de expansão Sul da área central da cidade).

## **Sistema do fluxo sociocultural**

A região de Itajaí se destaca por ser o conjunto mais dinâmico de Santa Catarina, devido à superposição da produção industrial e a do turismo, o crescimento urbano do aglomerado alcançou os maiores índices do Estado na década compreendida entre 1991 e 2000 (ANJOS et al., 2009). O índice elevado se manteve para a década censitária 2000-2010, acima das médias estadual e nacional.

A população do município de Itajaí segundo o censo 2010 é de 183.373 habitantes, um crescimento elevado em relação à população em 2000, a característica do município é de uma forte concentração urbana (633,75 hab/km<sup>2</sup>).

O índice de desenvolvimento humano do município de Itajaí é elevado, vale ressaltar que quanto mais o índice se aproximar de 1,0 melhor, desta forma, na década de avaliação houve uma melhora em todos os elementos analisados. O destaque fica com a educação que em 2000 chegou ao índice de 0,906. Na comparação com os índices nacionais e estaduais o município de Itajaí aponta com uma superioridade quanto ao IDH nacional (0,766) e um índice similar ao estadual (0,822) (PNUD, 2011).

## **Sistema do fluxo econômico**

Para a análise do sistema econômico são levantadas as opções de restaurantes, bares, meios de hospedagem e de entretenimento. Em Itajaí, os meios de hospedagem são constituídos por 13 hotéis centrais, 6 hotéis não centrais, 4 motéis, 2 hotéis residenciais e 2 pousadas, totalizando 2200 leitos no município (AMFRI, 2007).

As opções para a área de restauração (alimentos e bebidas) em Itajaí são 30 restaurantes, 19 bares, 9 pizzarias, 9 panificadoras, 4 cafés, 3 churrascarias, 2 restaurantes internacionais e 2 sorveterias (AMFRI, 2007). Enquanto que os restaurantes internacionais são atrativos para um segmento de maior poder aquisitivo, os estabelecimentos localizados principalmente na área central costumam

não manter as suas atividades nos períodos de finais de semana. Essa prática gerencial demonstra a pouca atenção dos gestores com os turistas, ou o não reconhecimento destes como uma oportunidade de crescimento.

No quesito entretenimentos é disponibilizado 18 áreas de jogos em sua maioria são representados por sociedades recreativas e clubes. Para compras podem ser encontrados: 1 shopping, 3 centro comerciais, 1 mercado informal e 5 artesanatos (AMFRI, 2007).

Os ambientes para shows são divididas entre 5 casas noturnas, 1 casa de show privê e 10 clubes associativos (AMFRI, 2007). Vale ressaltar que o município faz divisa com Balneário Camboriú que disponibiliza uma grande quantidade de casas noturnas e espaços para shows, do qual é internacionalmente reconhecido como um balneário badalado.

É importante ressaltar que devido a proximidade entre os municípios de Itajaí e Balneário Camboriú existe um grande fluxo econômico e social entre estas cidades, fazendo com que os atrativos atendam aos turistas de ambos os destinos.

## **Análise do Plano de Desenvolvimento Turístico de Itajaí - PDT**

O PDT de Itajaí foi elaborado para fomentar a atividade de turismo em Itajaí. O plano foi desenvolvido através de um convênio firmado entre a prefeitura municipal de Itajaí e o Curso de Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí. O PDT é dividido em três partes: caracterização do município; os aspectos naturais, culturais e de infraestrutura básico; e apresentação do plano de marketing.

Foram analisadas as 65 metas indicados pelo PDT, das quais 13 foram implementadas (I), 24 não foram implementados (NI) e 28 foram parcialmente implementados (PI). As metas estão divididos em 12 categorias.

Através das entrevistas realizadas ficou em destaque que fortes enchentes que ocorreram no município em 2008, comprometeram a implementação de boa parte do plano, bem como na captação de recursos financeiros para o turismo em detrimento a saúde, educação, segurança e à recuperação estrutural da cidade, se constituindo em principal obstáculo para a concretização das metas propostos.

A primeira temática que corresponde a **atração de novas armadoras de cruzeiros marítimos** foi a que teve maior foco nas suas ações pela secretaria de Turismo (Quadro 1). Aumentaram de 18 “escalas” de cruzeiros para 45. Na temporada de 2012 terá o acréscimo da empresa AIDA além das empresas IBERO Cruzeiros e CVC. Ocorreu uma participação em uma feira em Miami (USA) aonde houve um contato com a empresa MSC e a ROYAL CARIBE. Existe um projeto para o aprofundamento do calado que estava encaminhado até as enchentes, entretanto este foi o único elemento deste grupo que não foi implementado.

Quadro 1: Atração de novas armadoras de cruzeiros marítimos.

Metas	Situação
1.1 Participar na AC Trade	I
1.2 Ampliar o calado da bacia de evolução de navios	NI
1.3 Divulgar da estrutura para receber cruzeiros marítimos	I
1.4 Incentivar às armadoras que se proponham a atracar em Itajaí	I
1.5 Realizar parceria com a Câmara Setorial Portuária de Itajaí	I

Fonte: Plano de Desenvolvimento Turístico do Município de Itajaí – SC, 2005.

Quanto à temática da **valorização ao folclore popular** seis metas foram parcialmente implementados (Quadro 2). Entre as ações realizadas destaca-se o lançamento da casa do artesanato e a qualificação da mão de obra em parceria com o SEBRAE (projeto da Secretaria de Turismo).

Quadro 2: Valorização ao Folclore Popular.

Metas	Situação
2.1 Criar escolas de Artesanato	PI
2.2 Apoiar e organizar e exposições de artesanato	PI
2.3 Buscar suporte financeiro aos mantenedores do Boi de Mamão	PI
2.4 Apoiar e organizar de oficinas de dança e artesanato nas escolas do município	PI
2.5 Integrar a Fundação Itajaiense de Turismo e Fundação Cultural na realização de eventos	PI
2.6 Realizar eventos culturais como meio de atrair turistas	PI

Fonte: Plano de Desenvolvimento Turístico do Município de Itajaí – SC, 2005.

Similar a questão anterior, a temática **criação de roteiros turísticos no município**, todas as metas foram sendo parcialmente implantados (Quadro 3). O roteiro desenvolvido tem um caráter religioso e regional (Madre Paulina) trabalhando em conjunto aos municípios de Brusque e Nova Trento. Existem projetos para o desenvolvimento de roteiros para visitação a barcos de pesca, ainda não executados.

Quadro 3: Criação de Roteiros Turísticos no Município.

Metas	Situação
3.1 Criar roteiros no município	PI
3.2 Contatar agências de viagens interessadas em operar o receptivo	PI
3.3 Buscar incentivos fiscais para a construção de infra-estrutura de apoio	PI

Fonte: Plano de Desenvolvimento Turístico do Município de Itajaí – SC, 2005.

A quarta temática, **Humanização do Trânsito**, teve duas metas não implementados, precisamente os que envolviam maior complexidade, cuja ação da Secretaria de Turismo é apenas complementar (Quadro 4). Um curso de humanização do trânsito é trabalhado na qualificação dos guardas municipais junto ao CODETRAN (Coordenadoria Municipal de Trânsito).

Quadro 4: Humanização do trânsito.

Metas	Situação
4.1 Criar via de acesso somente para caminhões que os obriguem a passar longe do centro da cidade	NI
4.2 Treinar a Guarda municipal de Trânsito	PI
4.3 Criar maiores áreas de estacionamento na cidade	NI
4.4 Urbanizar os bairros São Vicente e Promorar	PI

Fonte: Plano de Desenvolvimento Turístico do Município de Itajaí – SC, 2005.

Quanto à **melhoria no atendimento ao turista e aos recursos humanos**, oito elementos foram parcialmente implementados e dois não foram implementados (Quadro 5). Destaca-se que segundo os dados levantados, este seria o foco principal da Secretaria de Turismo. Está programado um curso de recursos humanos para hotelaria, visto a dificuldade de encontrar profissionais para esta área. O curso de idiomas foi oferecido e será reeditado. Está em projeto um curso de qualificação para os frentistas.

Quadro 5: Melhoria no atendimento ao turista / Recursos Humanos.

Metas	Situação
5.1 Desenvolver cursos de reciclagem para profissionais que trabalham na área	PI
5.2 Desenvolver cursos para empreendedores turísticos	PI
5.3 Desenvolver cursos de Idioma	PI
5.4 Desenvolver cursos profissionalizantes para os diversos tipos de serviços envolvidos na atividade turística, como: hospedagem, agências, etc.	PI
5.5 Realizar oficina de reconhecimento dos atrativos locais e formação de passeios turísticos (junto aos funcionários de agencias de receptivo)	PI
5.6 Propor uma regulamentação municipal que exija uma infraestrutura mínima adequada e registros / diplomas de qualificação dos cursos oferecidos	NI
5.7 Incentivar o primeiro emprego	PI
5.8 Melhorar a divulgação dos cursos profissionalizantes	PI
5.9 Incentivar a qualificação da mão de obra	PI
5.10 Criar parcerias entre órgãos públicos e as entidades educacionais	NI

Fonte: Plano de Desenvolvimento Turístico do Município de Itajaí – SC, 2005.

Na sétima temática, que corresponde ao **incentivo a novas atrações turísticas**, todos os itens foram implementados (Quadro 6). Para alcançar as metas foram realizadas duas ações; A primeira diz respeito à construção de uma marina através da parceria com investidores, associação náutica e a associação de pescadores; e segunda, foi a captação de uma etapa da VOLVO OCEAN RACE, que será realizada na cidade entre fevereiro e março de 2012.

Quadro 6: Incentivo a novas atrações turísticas.

Metas	Situação
6.1 Buscar empreendedores através de mala direta a empresas similares do setor em outros municípios	I
6.2 Buscar incentivos fiscais para novos empreendimentos turísticos	I

Fonte: Plano de Desenvolvimento Turístico do Município de Itajaí – SC, 2005.

Quanto a **Conscientização turística nas escolas** as metas não foram atendidas (Quadro 7). As ações de conscientização turística nas escolas não ocorrem; Atualmente existem tópicos dentro das disciplinas do ensino fundamental e médio que abordam o tema. Apenas uma escola por iniciativa própria tem uma matéria sobre turismo no município.

Quadro 7: Conscientização turística nas escolas.

Metas	Situação
7.1 Elaborar cartilhas explicativas sobre o que é turismo e para que serve	NI
7.2 Distribuição das cartilhas nas escolas	NI
7.3 Explicação das cartilhas	NI
7.4 Passeios com as crianças pelos principais pontos turísticos da cidade	NI

Fonte: Plano de Desenvolvimento Turístico do Município de Itajaí – SC, 2005.

Quanto à imagem dos costumes portugueses no município ocorreram ações que atenderam parcialmente o que foi proposto (Quadro 8). Há ações voltadas para a realização de intercâmbios, sendo que crianças de Itajaí participarão na Ilha Terceira (Arquipélago de Açores – Portugal) de um evento cultural. Em outras oportunidades tal intercâmbio já ocorreu. Destaca-se ainda a Marejada (Festa Portuguesa e do Pescado), evento tradicional do município, que se encontra na XX edição anual, que busca apresentar o costume e a cultura local.

Quadro 8: Incremento e investimento na imagem de Itajaí, relacionando seus costumes a Portugal.

Metas	Situação
8.1 Contratar Agências de marketing e propaganda	PI
8.2 Criar taxa no porto para investimento em promoção de Itajaí	NI
8.3 Promover intercâmbio com Portugal	I
8.4 Proporcionar estudo de semelhanças entre Portugal e Itajaí	I

Fonte: Plano de Desenvolvimento Turístico do Município de Itajaí – SC, 2005.

A temática da educação e conscientização turística ambiental grupo não possui nenhum objetivo implementado plenamente, sendo que dos 13 itens apenas 4 foram parcialmente implementados (Quadro 9). Pelos dados levantados, a falta de integração entre a Secretaria de Turismo e as fundações municipal (FAMAI) e estadual (FATMA) dificultaram a concretização das metas.

## Quadro 9: Educação e conscientização turística ambiental.

Metas	Situação
9.1 Criar cartilhas educativas	NI
9.2 Implantar roteiros de fácil acesso para educação ambiental e turística	NI
9.3 Desenvolver cartilha de conscientização, explicativas para todas as áreas envolvidas com o turismo.	NI
9.4 Ministrar palestra com os comerciantes e prestadores de serviços	NI
9.5 Desenvolver programas em Rádios, TV's, jornais locais, conscientizando a população	NI
9.6 Criar material para divulgação	NI
9.7 Criar incentivos para a manutenção do Herbário Barbosa Rodrigues e desenvolvimento de pesquisas científicas.	PI
9.8 Realizar oficinas com a comunidade	PI
9.9 Treinar monitores	PI
9.10 Organizar reuniões com escolas e demais interessados sobre a importância da atividade turística	PI
9.11 Realizar nas escolas palestras direcionadas ao público infantil sobre o turismo	PI
9.12 Criar cartilhas explicativas sobre a cidade e seus pontos turísticos em formato de quadrinhos	NI
9.13 Promover visitas aos locais da cidade interessantes ao público infantil Ex: Museu, Casa da cultura.	NI

Fonte: Plano de Desenvolvimento Turístico do Município de Itajaí – SC, 2005.

Quanto à  **sinalização turística**, dois elementos foram implementados, um não foi implementado e um foi parcialmente implementado (Quadro 10). Desta temática, a ação mais significativa foi a confecção de um mapa turístico, mas que ainda necessita de melhorias. Existe um projeto de sinalização turística em processo de licitação, cujos valores previstos estão entre R\$ 80.000,00 e R\$ 100.000,00.

## Quadro 10: Educação e conscientização turística ambiental.

Metas	Situação
10.1 Realizar processo de licitação para definir a empresa fabricante das placas	I
10.2 Ajudar financeiramente no custo das placas e dos projetos	I
10.3 Elaborar projeto de sinalização turística	PI
10.4 Colocar as placas	NI

Fonte: Plano de Desenvolvimento Turístico do Município de Itajaí – SC, 2005.

A décima temática tem relação à comunicação. Desta temática, duas metas foram atendidas de forma plena e os outros três elementos não foram implantados (Quadro 11). Entre as ações destaca-se a recepção de uma associação de jornalistas internacionais pela Secretaria de Turismo.

Quadro 11: Campanha de comunicação integrada, baseada no novo posicionamento adotado.

<b>Metas</b>	<b>Situação</b>
11.1 Contratar uma agência de publicidade para definição da marca turística para o município;	I
11.2 Elaborar novo material promocional;	PI
11.3 Realizar publicidade na mídia, nos mercados-alvo;	PI
11.4 Participar em parceria com o Porto em eventos ligados ao mercado final	PI
11.5 Realizar visitas/viagens de cunho institucional e diplomático, juntamente com o governo estadual;	I

Fonte: Plano de Desenvolvimento Turístico do Município de Itajaí – SC, 2005.

Quanto ao programa de infraestrutura básica duas metas não foram implementadas, um implementado parcialmente e o outro plenamente (Quadro 12). Nesta temática está sendo realizado um trabalho em conjunto com a FAMAI identificando os pontos críticos para a preservação. Destaca-se que neste assunto ocorreu um conflito quanto ao projeto “*praia brava beach*”, desenvolvido pela prefeitura, tendo na Secretaria do Turismo discordância quanto a implantação do empreendimento.

Quadro 12: Programa de Infra-estrutura básica.

<b>Metas</b>	<b>Situação</b>
12.1 Desenvolver projeto de saneamento básico	NI
12.2 Realizar Campanha de despoluição dos recursos hídricos	NI
12.3 Desenvolver sistema de coleta seletiva do lixo e planejamento do destino dos resíduos	I
12.4 Implantar a sinalização turística, indicando os principais atrativos naturais e culturais	PI

Fonte: Plano de Desenvolvimento Turístico do Município de Itajaí – SC, 2005.

Na última temática, a avaliação e o controle são realizados através de uma pesquisa anual da demanda turística, mantendo 6 estagiários o ano inteiro de turismo e jornalismo junto ao portais de entrada da cidade (Quadro 13).

Quadro 13: Programa de Infra-estrutura básica.

<b>Metas</b>	<b>Situação</b>
13.1 Ação do plano	PI

Fonte: Plano de Desenvolvimento Turístico do Município de Itajaí – SC, 2005.

## Desconformidades entre a Implantação e o Planejamento

Conforme os resultados ficam evidentes falhas na implementação por diversos motivos, dentre eles, cinco se destacam: Falha no planejamento máster, falha no levantamento de dados, nas previsões imprecisas dos planejadores, falta de experiência profissional, falha do investimento privado e a falta de mão-de-obra.

A falha no plano máster pode ser notado pelo baixo número de metas que seriam possíveis de serem implementados devido a sua impossibilidade de execução devidos impedimentos de órgãos externos a gestora do plano (Secretaria de Turismo). O caso mais evidente foi em relação a FAMAI. Tal situação é decorrência da falha no levantamento de dados e da falta de experiência profissional, particularmente na compreensão de que o planejamento turístico deve ter um caráter multidisciplinar.

Em diversos casos relatados nas entrevistas e percebidos na pesquisa de campo, a secretaria do turismo teve a intenção em realizar determinadas ações propostas pelo plano, mas a sua efetivação dependia de outras secretarias, das quais deveriam ser consideradas no plano, não apenas a sua existência, mas a sua capacidade de efetividade das metas propostos.

A falha referente às previsões imprecisas dos planejadores aconteceu devido a enchente de 2008, como abordados pelos entrevistados, que acabaram comprometendo recursos financeiros para outras áreas em detrimento ao do turismo. Assim, necessitando de um maior prazo para a aplicação dos programas previstos no PDT.

Outra falha importante de ser destacada é a relacionada ao investimento privado. Ficou evidente a dificuldade do poder público de relacionamento com o setor privado. Em ações simples, como o fechamento dos equipamentos de restauração em dias de chegada de passageiros dos cruzeiros, quando ocorria em domingo ou feriados. Outro fato notório foi a dificuldade em conseguir transporte para os desembarcados dos cruzeiros devido ao baixo número de agências de receptivo.

Finalmente, destaca-se a falta de mão-de-obra, como a dificuldade de se encontrar guias na região, assim como para serviços hoteleiros. Apesar da existência de agências formadoras (universidades, faculdades e centros de formação profissional) esta falha ficou evidente. Um fator complicador para a implementação de mais elementos no plano foi em decorrência da enchente de 2008.

O resultado do estudo de Lai et al (2006) apresenta sete FPIs: falha no planejamento máster, levantamento de dados insuficientes e análise inadequada, previsões imprecisas dos planejadores, falta de experiência profissional, divergência no ponto de vista entre os planejadores e os implementadores, falha do investimento privado e desequilíbrio de desenvolvimento entre as regiões da China.

Percebemos que apesar da diferença entre os ambientes dos estudos as falhas são comuns aos os dois planos. A única diferença mais significativa foi percebida na FPI diferença do ponto de vista dos planejadores e implementadores. Tal falha não ocorreu devido a continuidade do grupo gestor que acompanhou o processo do planejamento e a sua implementação, no caso brasileiro. Vale ressaltar que tanto o plano chinês quanto o brasileiro foram desenvolvidos por universidades, que também representa ainda outra similaridade entre os dois casos.

## Considerações Finais

Devido à continuidade da administração e gestão municipal para o turismo, representado pelo órgão oficial da Secretaria de Turismo, houve uma assiduidade e comprometimento do Poder Públi-

co ao Plano de Desenvolvimento Turístico e seu cronograma de implementação mesmo frente aos mais diversos problemas. A enchente ocorrida no município em 2008 foi um grande obstáculo para a concretização de diversas metas específicas do plano.

Itajaí experimenta um momento de recuperação, transformação, crescimento turístico e requalificação do espaço urbano e enfrenta grandes desafios. Por um lado o crescimento do Porto de Itajaí e dos demais terminais privados traz investimentos e estímulo ao surgimento de novos empreendimentos na cidade, por outro a falta de estrutura urbana e turística provocam conflitos entre as relações da cidade a tal processo. Da mesma forma, o espaço central de Itajaí deixou de constituir-se em sua área principal de lazer, levando os turistas a deslocarem-se para municípios adjacentes.

Certamente, a cidade de Itajaí, apresenta condições de promover grande impulso para o turismo, com o reconhecimento de suas potencialidades, como a caso da orla fluvial e marítima, não apenas para o transporte, mas também para o desenvolvimento de atividades turísticas e de lazer. Também se pode destacar a revitalização do centro, com sua história, seu patrimônio arquitetônico, suas trocas de mercadoria e relações pessoais. Desta forma a cidade reforçará seus elementos caracterizadores: o mar e o Rio Itajaí-Açu. Preservando sua identidade e seus potenciais de diferenciação, visando uma sincronia entre o meio ambiente e o progresso, podem gerar trabalho, renda e lazer aos moradores e turistas.

O presente artigo traz contribuições para a literatura quanto às falhas que ocorrem entre o planejamento e a implementação, entretanto, é importante que novas pesquisas sejam feitas em diferentes locais para corroborar com o conhecimento com relação a tal tema. Todavia a similaridade dos resultados em ambientes tão distantes geograficamente quanto culturalmente é intrigante e aponta para uma universalidade das razões da discrepância entre o planejado e o implementado.

## Referências bibliográficas

- ACERENZA, M. A. Administração do turismo: planejamento e direção. Bauru: EDUSC, 2003.
- AMFRI – Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí. Plano estratégico de marketing turístico integrado: Inventário turístico. IFES, Itajaí, 2007.
- ANJOS, F. A. Processo de planejamento e gestão de territórios turísticos: uma proposta sistêmica. 204, 256p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2004.
- ANJOS, F. A.; VIANA, L. J. T.; LOPES, E. B. La organización del espacio público y privado en área central del sistema turístico. *Estudios y Perspectivas em Turismo*. V.18, p. 588-605, 2009.
- ANJOS, F. A.; HENZ, A. P.; LEITE, F. C. L. Planificación y políticas turísticas – Perfeccionamiento del modelo sistêmico de Porto Belo (SC), Brasil. *Estudios y Perspectivas em Turismo*. v. 18, p. 434 – 448, 2009.
- AVILA, M. A. Política e Planejamento em Cultura e Turismo: Reflexões, Conceitos e Sustentabilidade. Ilhéus: Editus, 2009.
- BURNS, P. M. Tourism planning a third way? *Annals of tourism research*. 2004, v. 31, n.1, p. 24-43.
- FAMAI - Fundação Municipal do Meio Ambiente. Itajaí on-line. Disponível em: <http://www.itajai.sc.gov.br> Acesso: 12/04/2010

- GUIA LITORAL. Mapas. Disponível em: Site: <http://www.guialitoral.com.br> Acesso: 12/04/2010
- HALL, C. M. Planejamento Turístico: políticas, processos, e relacionamentos. São Paulo: Contexto, 2004.
- IBGE – Instituto brasileiro de geografia e estatística. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br> >. Acesso em maio de 2011.
- INFRAERO. Voos. Disponível em <[http://www.infraero.gov.br/voos/index\\_2.aspx](http://www.infraero.gov.br/voos/index_2.aspx)> Acesso em maio de 2011.
- KINKER. S. Ecoturismo e Conservação da Natureza em Parques Nacionais. Campinas: Papirus, 2002.
- LAI, k.; LI, f.; FENG, X. Gap between tourism planning and implementation: A case of China. Tourism management. 2006, v. 27, p. 1171-1180
- PNUD – Programa das nações unidas para o desenvolvimento. Índice de desenvolvimento humano. Disponível em <<http://www.pnud.org.br>>. Acesso em maio de 2011
- PREFEITURA DE ITAJAÍ. Distâncias. Disponível em < <http://www.itajai.sc.gov.br/distancias.php> > Acesso em maio de 2011.
- RUSCHMANN, D. v. M; WIDNER, G. M. Planejamento turístico. In ANSARAH, M. G. R. (org.). Turismo. Como aprender, como ensinar. São Paulo: SENAC, 2001.
- SARANIEMI, S.; KYLANEN, M. Problematizing the concept of tourism destination: An analysis of different theoretical approaches. Journal of travel research. v. xx, n. x, p. 1-11, 2010
- SECRETARIA DE TURISMO DE ITAJAÍ. Escala de navios. Disponível em <[http://fitur.itajai.sc.gov.br/download/escala\\_de\\_navios\\_2010-2011.pdf](http://fitur.itajai.sc.gov.br/download/escala_de_navios_2010-2011.pdf)> Acesso em maio de 2011.
- UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ. Plano de Desenvolvimento Turístico do Município de Itajaí – SC. Balneário Camboriú: UNIVALI, 2005.
- World Tourism Organization. Concepts and Definitions. Disponível em: <http://unwto.org/facts/menu.html> acesso em 29 de junho de 2009.