Planejamento do setor turístico como estratégia para alavancar o desenvolvimento regional estudo de caso: município de Seropédica/RJ.

Marcia Cristina da Silva (PPGEN-UFRRJ) marciacurty@terra.com.br Stella Regina Reis da Costa (PPGEN-UFRRJ) stellare@ig.com.br

Resumo: A indústria do turismo vem assumindo um papel de grande proeminência para a economia mundial. A geração de emprego, ocupação e renda, a redução das desigualdades sociais e regionais e o equilíbrio da balança de pagamento sinalizam o horizonte almejado pelos administradores públicos. Entender a importância do turismo como atividade estratégica permite, muitas vezes, aos governantes, obter vantagens excepcionais para alavancar o desenvolvimento regional. Baseado nesta assertiva, o estudo trata desde o conceito básico, até os mitos que giram em torno da atividade e as etapas de um planejamento estratégico. A análise dos principais fatores determinantes para o incremento do setor turístico, é tratada em um estudo de vantagem competitiva e comparativa que incorpora análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças dos ambientes interno e externo. As conclusões parciais, que foram aduzidas ao trabalho, possibilitarão estabelecer um critério moderno de gestão turística para o município em estudo, situado no interior do Estado do Rio de Janeiro, de forma a corroborar para um turismo sólido e que beneficie, principalmente, a comunidade local. Finalmente, procurou-se apresentar propostas de ações que servirão de base na elaboração de um Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Municipal atendendo às diretrizes do Governo Federal.

Palavras Chaves: Gestão de Turismo; Regionalização; Potencialização Turística; Município de Seropédica; Turismo.

1. Introdução

Entender a importância do turismo como atividade estratégica de auto-sustentabilidade permite, muitas vezes, aos administradores públicos, obter vantagens excepcionais na criação de emprego e de investimentos internos e na geração de divisas para servir suas necessidades. O turismo promove, na verdade, um movimento unilateral de capital que permite "exportar" o que não é transacionável. Quando um turista chega a uma região com mil dólares e os dispende na visita aos monumentos históricos, nos hotéis, nos táxis, nos restaurantes ou nas áreas de diversões e entretenimento, ele está criando um rendimento interno equivalente aos mil dólares.

Do ponto de vista formal, o mesmo rendimento é criado pela exportação de produtos. Mas, comparando os efeitos sobre a distribuição de renda nas duas atividades, o poder "multiplicador" de emprego é muito maior e a distribuição de renda muito melhor na atividade turística, além dos investimentos serem de menor vulto, se comparados com outros setores da atividade econômica.

Na apresentação do Plano Nacional de Turismo (PNT), em 2003, o presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, ressaltou o potencial turístico nacional – "O Brasil indubitavelmente é um lugar único pela sua riqueza natural, cultural, econômica e histórica. Isto faz de nosso país um espaço maravilhoso com inúmeros atrativos turísticos tendo na diversidade nosso instrumento principal de sua potencialização. É inegável a nossa vocação para o turismo. Dispomos de todas as condições para cativar nossos visitantes – praias, florestas, montanhas, rios, festivais, culinária diferenciada, parques nacionais, cidades

históricas e a tradicional hospitalidade brasileira, assim como, os equipamentos, as empresas, e a qualidade dos serviços atualmente encontrados em muitas regiões do país".

Cabe ressaltar, que o Plano Nacional de Turismo busca criar um elo entre os governos federal, estadual e municipal; as entidades não governamentais; a iniciativa privada e a sociedade no seu todo. Tornando-se um fator de integração de objetivos, otimização de recursos e junção de esforços para incrementar a qualidade e a competitividade e, fundamentalmente, aumentando a oferta de produtos brasileiros nos mercados nacional e internacional.

Para atingir tais objetivos, foi lançado em 2004, pelo Ministério do Turismo, o Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil, de forma a regionalizar as atividades turísticas, com orientações que promovam o crescimento econômico, a criação e a manutenção de postos de trabalho, buscando o desenvolvimento sustentável por regiões.

Baseada nestas informações, a pesquisa que deu origem a este artigo procurou identificar subsídios relevantes à tomada de decisão para a elaboração de um Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável do Turismo para Municípios. Como escopo, pretendeu-se oferecer idéias que contribuam para o debate em torno do tema, apresentando sugestões que estabeleçam uma visão moderna de gestão turística, atendendo à proposta do Ministério do Turismo. Considerando a escassez de trabalhos científicos a respeito dessa abordagem, em especial nas instituições brasileiras, espera-se que essas idéias possibilitem, ao governo municipal, desenvolver um plano estruturado baseado na potencialidade da cidade, corroborando para um turismo sólido e que beneficie principalmente a comunidade local, trazendo reflexos positivos para a região.

Diante das diversas pesquisas bibliográficas efetuadas, pode-se observar que o desenvolvimento bem-sucedido do turismo exige a construção de um plano ou de uma estratégia de desenvolvimento que seja flexível e minucioso. A flexibilidade é necessária para os ajustes e as reformulações em resposta à mudanças externas e internas. O procedimento minucioso é necessário por causa da complexidade da atividade turística e das conseqüências econômicas, ambientais e sociais de seu desenvolvimento. Verificamos também que a questão de sustentabilidade é nada mais do que planejamento sólido porque o desenvolvimento requer que o caminho escolhido seja sustentável.

2. Resultados e Discussão

O universo de pesquisa de campo foi o Estado do Rio de Janeiro, que está dividido pela Secretária Estadual de Turismo em 11 regiões turísticas, são elas: Metropolitana, Costa do Sol (Região dos Lagos), Costa Verde, Serra Verde Imperial, Agulhas Negras, Vale do Café, Baixada Fluminense, Serra Norte, Caminho das Matas, Costa Doce e Noroeste das Águas. Destas, as seis primeiras, por estarem mais bem estruturadas, foram indicadas ao Ministério de Turismo para participarem do Programa de Regionalização do Turismo, de forma a impulsionar o desenvolvimento do setor com vista à sustentabilidade. A região turística da Baixada Fluminense é formada pelos municípios de Seropédica, Japeri, Queimados, Nova Iguaçu, Belford Roxo, Mesquita, São João de Meriti, Nilópolis, Duque de Caxias e Magé. Embora os municípios possuam potencial turístico, a região não foi contemplada pelo programa de regionalização turística por falta de gestão coordenada. Para compor a amostra aleatória simples da pesquisa, selecionou-se o Municipio de Seropédica, localizado na região da Baixada Fluminense. A escolha deu-se em razão da proximidade da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, o que facilita a coleta dos dados, bem como o interesse do município no referido estudo.

2.1. Levantamento Situacional do Município de Seropédica

Como proposta da análise a primeira etapa do estudo de caso do município de Seropédica, constou da realização de pesquisa de campo e coleta de dados de ordem primárias e

secundárias, realizadas através de visitas aos pontos com potencial turístico; pesquisa de opinião sobre o turismo local, feita com segmentos da população; levantamento bibliográfico da formação urbana da cidade, do potencial para turismo - meio-ambiente, da infra-estrutura e serviços, da estruturação do planejamento turístico da cidade, da preservação arquitetônica e urbanística e outros, no período histórico compreendido da formação da cidade até os dias atuais.

2.2. Planejamento Estratégico – Matriz SWOT

Com base no levantamento situacional dos dados pesquisados partiu-se para o planejamento estratégico que consiste em analisar os aspectos turísticos pertinentes ao planejamento almejado. Esta análise itemizada permitirá saber futuramente, como, quando e onde atuar. Trata-se de "um retrato da realidade". Foi utilizado como metodologia a análise da matriz SWOT, que inclui três etapas distintas: Análise do Ambiente Externo, Ambiente Interno e Fatores Críticos de Sucesso.

2.2.1. Análise do Ambiente Externo

O monitoramento do ambiente externo é um fator fundamental para a elaboração do planejamento estratégico e para o sucesso do empreendimento. Nenhuma organização pode operar sem observar tendências do mercado, concorrência, legislação, cliente, etc. Estar atendo às modificações do setor é condição essencial para que o empreendimento possa sobreviver, podendo ser o sucesso ou o fracasso de uma atividade. A análise do ambiente é o processo de identificação de oportunidades, situações externas que dão à organização a possibilidade de atingir os objetivos ou melhorar sua posição competitiva, e das ameaças, situações que colocam a organização diante de dificuldades para atendimento dos objetivos ou de redução da rentabilidade. Situações estas que afetam o cumprimento da missão, dificultando ou facilitando atingir os objetivos traçados (Sampaio, 2002).

a) Identificação de oportunidades para Seropédica

Analisando as oportunidades do ambiente externo do setor turístico podemos ressaltar que o turismo atualmente é considerado o maior negócio do mundo, sendo responsável por aproximadamente "10% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial". Essa consciência faz surgir ações e novos posicionamentos com relação ao verdadeiro impacto que esta economia pode causar em um país – especialmente em um país como o Brasil.

O turismo no Brasil movimenta US\$ 4,5 bilhões de receita, estando previsto, no Plano Nacional de Turismo, uma receita de US\$ 9 bilhões para o ano de 2007. Apenas como comparação: nos Estados Unidos são movimentados US\$ 80 bilhões; a saber, um país amedrontado pelo terrorismo, Bin Laden, e muitas outras ameaças, enquanto o Brasil, ao inverso, possui um povo admirável, com calor humano, alegria, praias e serras bonitas. Deste modo, o turismo se bem trabalhado pode crescer muito (Conselho de Turismo, 2003).

Neste sentido, medidas vêm sendo tomadas pelo Governo Federal, de modo a convergir forças em direção do melhoramento contínuo dos serviços e produtos turísticos nacionais. O Brasil, de uma maneira geral, já possui uma oferta turística, mas agora é que se está conhecendo seu tamanho, peculiaridade, formas, potencialidades e, principalmente, capacidade de atendimento. Isso inclui não apenas empreendimentos diretamente ligados ao turismo, mas também a identificação de outros produtos que são reconhecidamente fatores de agregação de valor – com potencial para serem içados à categoria de produtos principais, como por exemplo, o artesanato, a gastronomia, a cultura e a história de cada região.

Segundo o Secretário de Políticas Públicas do Ministério do Turismo "O turismo no Brasil começa a ser entendido como uma economia extremamente rentável". Porém, para que isso aconteça, é fundamental que os governos estaduais e municipais adotem e encampem a idéia, despertando na iniciativa privada o sentimento de desenvolvimento integrado. A função das

organizações públicas neste caso é de agregar, unir, convergir esforços – atuando como um agente efetivo de desenvolvimento.

Cabe aos administradores uma nova postura - revendo conceitos, como por exemplo: competitividade, qualificação, segmentação de produtos e mercados-alvo. Há que se ter visão, postura empreendedora e, principalmente, postura pró-ativa para que o empresariado brasileiro de turismo tenha retorno de capital investido e desenvolva-se econômica e financeiramente. Também terá que investir em mídia, planejamento, controle constante de qualidade e treinamento (Conselho de Turismo, 2003).

Outra grande alavanca impulsionadora do ambiente externo, que vem fazendo parte do elenco de ansiedades da sociedade há algum tempo, é a preocupação com a preservação do meio ambiente e, conseqüentemente, com a qualidade de vida das pessoas. Intensifica-se, com isto, no mundo inteiro e mais recentemente no Brasil, a demanda por atividades que estimulem o desenvolvimento de uma consciência ambiental, e não só ecológica, do ponto de vista da natureza, visando as questões sociais, culturais e econômicas relacionadas à existência do ser humano (Amâncio, 2001).

A crescente preocupação mundial com a questão ambiental e o aumento no número de pessoas que desejam realizar atividades junto à natureza favorece a criação de programas de turismo rural e de educação ambiental em unidades de produção agroecológicas. Criando mercados locais e diferenciados, o que estimula a consciência ambiental, a inclusão social e o desenvolvimento local, elevando a renda no meio rural e preservando a natureza.

No Estado do Rio de Janeiro organizações públicas e iniciativas privadas focadas no potencial do turismo em meio rural e, fundamentalmente, nas diretrizes do Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil, lançado em 2004, pelo Ministério do Turismo, vêm formando uma rede de apoio às regiões que de forma estruturada buscam desenvolver seu potencial e melhorar sua posição competitiva no mercado turístico. O Objetivo é desenvolver diversas ações de forma a regionalizar as atividades turísticas, com orientações que promovam o crescimento econômico, a criação e a manutenção de postos de trabalho, promoção do desenvolvimento sustentável local e a fixação da população em suas regiões.

Das organizações que formam esta rede de apoio pode-se destacar: a Secretaria de Turismo do Estado do Rio de Janeiro; a Gerência Regional do Ministério do Turismo – Turisrio; o Fórum Estadual de Turismo/RJ; O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural do Rio de Janeiro – SENAR-Rio o Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas do Rio de Janeiro - SEBRAE-Rio e o Instituto de Pesquisa e Analise Histórica e de Ciências Sociais da Baixada Fluminense.

b) Identificação de ameaças a Seropédica

1) Baixada Fluminense - Os municípios que compõem a região da Baixada Fluminense, embora possuam muitas vezes potencial turístico (como exemplo, o município de Duque de Caxias, localizado aos pés da Serra da Estrela, junto à Reserva Biológica do Tinguá, unidade de conservação demarcada pela UNESCO e da Área de Proteção Ambiental de Petrópolis que é a 5º maior arrecadação de ICMS do Estado do Rio de Janeiro), permanecem anônimos. Sendo, na maioria das vezes, ocultados pelo impacto negativo que lhes imputam a condição da Baixada Fluminense ser considerada uma das áreas mais pobres do país, devido aos seus problemas urbanos de saúde, transporte e saneamento e, ainda, por manter o estigma de alto índice de criminalidade.

Desta forma, urgem ações políticas no sentido da otimização do potencial turístico, com atuações direcionadas de planejamento e organização territorial.

2) Mídia Negativa - A comunicação é uma parte importante do esforço promocional para a construção de uma consciência sobre o produto turístico, garantindo que o cliente em potencial tenha um sentimento favorável com relação a ele, para que se sinta convicto e tenha maior probabilidade de fazer uma escolha preferindo um destino a outro. Mas, quando as

informações veiculadas são de caráter negativos pode ter uma ação devastadora e de difícil recuperação da imagem do destino turístico. O Rio de Janeiro, apesar de ser considerado o cartão postal do turismo nacional, sofre com a associação de sua imagem à violência urbana: roubo, assalto, prostituição, pobreza, agressões contra o turista, descaso político, negligencia policial, falta de assistência médica e hospitalar, entre outros. Assistimos diariamente nos meios de comunicação matérias mostrando: turistas sendo enganados por ambulantes ou roubados nos principais pontos turísticos do Rio de Janeiro. Assim como noticiários que apontam a Cidade como o paraíso de turismo sexual, generalizando a prostituição que ocorre no circuito dos bares e boates conhecidos pela freqüência exótica da orla de Copacabana. Casos com repercussão internacional que denigrem a imagem da cidade e provocam insegurança no turista na hora de decidir sua viagem, acabam fazendo com que o turista dê preferência a outro destino turístico.

3) Regionalização turística (ATL) e qualidade dos serviços prestados pelos concorrentes Cada vez mais a qualidade nos serviços ganham destaque e importância na atividade turística como um diferencial diante da acirrada concorrência do mercado atual. È necessário que os serviços prestados sejam de qualidade para conquistar a satisfação das necessidades e expectativas do turista, os quais estão, dia após dia, mais exigentes. A melhoria constante dos serviços prestados, os investimentos em equipamentos turísticos e infra-estrutura básica aliado à qualificação das pessoas que trabalham no setor, tem sido fatores primordiais em busca da qualidade e conseqüentes vantagens no mercado. Com essa intenção e buscando ingressar no mercado turístico com maior competitividade, municípios com aproximação geográfica e características sistêmicas, como é o caso da Região do Ciclo do Café, uniram-se e formou-se em regiões turísticas passando a serem vistos pelos agentes e pelas instituições que apóiam o desenvolvimento municipal, como arranjo produtivo local de turismo. Elemento importante no enfrentamento das pressões de mercado e na gestão do turismo, o que possibilita, conseqüentemente, prover mais recursos para investir na qualidade de seus serviços.

2.2.2. - Análise do Ambiente Interno

A análise interna é o processo de identificação dos pontos fortes, ou seja, as características internas, tangíveis ou não, que fornecem uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir seus objetivos, e os pontos fracos da organização, características que a colocam em situação de desvantagem em relação a seus concorrentes. Tais características podem afetar a organização no cumprimento de sua missão, dificultando ou facilitando aos dirigentes a atingirem seus objetivos (Sampaio, 2002).

a) Identificação dos Pontos Fortes

Na análise do ambiente interno, o município de Seropédica apresenta um elenco de potencialidades ou oportunidades.

1) Posicionamento Geográfico – Seropédica possui um posicionamento geográfico estratégico. Situa-se na visada Baixada de Sepetiba e é "banhada" pela significante bacia do Guandu; está próxima de referenciais econômicos significantes, como o Porto de Sepetiba, e também, abrange uma rica geodiversidade natural. Em seu subsolo, encontra-se potencial de areia e de água subterrânea adequados a vários tipos de cultivos (familiar, orgânico e tradicional), a pecuária e ao aproveitamento da água para diferentes destinos (saneamento ambiental e instalação de indústrias). Ainda com relação às potencialidades que lá afloram, encontram-se as atividades nas encostas serranas que circundam o setor noroeste e norte do município (as Serras do Catumbi e da Cambraia), que apresentam fragmentos expressivos de Mata Atlântica e manancial hídrico de superfície.

2) O município tem como destaque três fatores voltados à aptidão agrícola:

A Agricultura Familiar e Orgânica - desenvolvida principalmente nos assentamentos rurais, como o Eldorado e Sol da Manhã.

A fruticultura, representado pelo cultivo da banana, goiaba e coco.

A olericultura, em destaque nas várzeas da área do INCRA.

3) Área de Proteção Ambiental - Além de contar com alguns dos mais bonitos trechos rurais e serranos do Estado, Seropédica é vizinha de municípios com características semelhantes, entre eles: Nova Iguaçu, Engenheiro Paulo de Frontin, Itaguaí e Mendes, compondo um notável patrimônio ambiental. O que vêm despertando nos dirigentes municipais o interesse de investir em projetos de preservação do meio ambiente e na criação de um corredor ecológico.

Destaca-se, também, em Seropédica, a Unidade de Conservação Federal Floresta Nacional Mário Xavier - FLONA, o antigo Horto Florestal de Santa Cruz que recebeu esta denominação em 1986, mediante Decreto federal 93.369 de 8/10/88. Está localizada no entroncamento da antiga rodovia Rio – São Paulo com a rodovia Dutra. Administrado pelo IBAMA a unidade conta com plantios de eucaliptos, talhões mistos, Pau-Brasil, Pau-Rei, Sapucaia, Peroba-Vegetal, entre outros. Abriga um Centro de Triagem de Animais Silvestre e, ainda, possui viveiros e oficina de beneficiamento de madeira. O Horto encontra-se em precário estado de conservação.

Considera-se como ponto forte do município o fato da cidade abrigar um dos mais importantes e respeitados centros acadêmicos de pesquisa do País, a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). E, ainda, a unidade da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), referência mundial do setor; a Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado do Rio de Janeiro (PESAGRO); a unidade do Instituto Brasileiro de Meio Ambiente (IBAMA) e a Escola Técnica de Turismo da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (CTUR).

4) A Prefeitura Municipal de Seropédica – dispõe de propostas voltadas a implementação do turismo na região, (através da Secretaria de Ciência, Tecnologia, Inovação, Indústria e Comercio, da Secretaria de Planejamento Urbano; da Secretaria de Turismo, Esporte e Lazer; da Secretaria de Cultura e da Secretaria de Meio Ambiente). Pode-se destacar, entre elas: A Proposta de Desenvolvimento Sustentável para o Município de Seropédica - no caminho de uma Cidade Modelo, constitui-se de uma publicação que apresenta 59 ações nos mais diferentes aspectos, visando atender as premissas necessárias para se alcançar o desenvolvimento sustentável do município, que propõem trabalho integrado das Secretarias Municipais e órgãos vinculados.

No que se refere ao turismo, a proposta apresenta a possibilidade do Município atrair ações ligadas ao Rio Guandu, Floresta Nacional (FLONA), turismo ecológico (com guias turísticos), turismo rural (acrescenta que a região dispõe de grande potencial), turismo de negócios, desde que seja ofertada a infra-estrutura adequada. Salienta, ainda, que a Prefeitura deverá buscar recursos no País e no Exterior, onde existem parcerias fortes que já atendem em outras áreas, como investidores.

Outra parecer existente é a criação da Área de Proteção Ambiental da Serra do Catumbi e da Serra da Cambraia, que compreende uma área de 53,8 km². O parecer tem como principal objetivo garantir e ordenar o desenvolvimento sócio-econômico da região sem a degradação de seus recursos naturais nem do patrimônio histórico e cultural, considerando a necessidade de conter processo dos degradadores atuantes no local.

5) A cidade guarda um rico passado histórico-cultural do século XIX - Teve como marco da época a Imperial Companhia Seropédica Fluminense, dirigida pelo seu fundador José Pereira Tavares, que tinha como seu protetor e sócio sua Majestade Imperial, Dom Pedro II. A fazenda cultivava a amoreira, criação do bicho da seda e produção do fio da seda. A empresa foi à primeira companhia de seda do País e deu origem ao atual nome da cidade.

b) Identificação dos Pontos Fracos

- 1) Necessidade de otimização dos potenciais turísticos Seropédica apresenta significativos atrativos turísticos relacionados aos segmentos rural, ecológico, cultural, negócios, educação, entre outros, destacando-se respectivamente: as variedades de cultivo do tipo Tradicional e Familiar, nos assentamentos rurais existentes; a Flora; as Serras do Catumbi e da Cambraia; a Fazenda Caxias, que guarda a história do Município através da Imperial Companhia Seropédica Fluminense e a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, conceituados centros acadêmicos e de negócios. Porém o fato de possuir tais atrativos não é suficiente para que a atividade cresça e produza benefícios sociais, econômicos, histórico-culturais e ambientais para a região. Falta ao município transformar este potencial em produto turístico, com ações direcionadas de planejamento e organização territorial, de forma sistemática.
- 2) Falta de infra-estrutura básica, ambiental e turística Dentre os problemas encontrados no município destacam-se: a necessidade de recuperação ambiental das áreas que foram degradadas em função de atividades de mineração; desmatamento; erosões e edificações; assim como, as dificuldades sociais decorrentes do aumento do desemprego, da violência urbana e da falta de infra-estrutura básica (habitação, precariedade da saúde pública; carência nas redes de educação; altos preços e deficiência dos transportes; esgoto sanitário; pavimentação; aterro sanitário e outros).

Ainda, a falta de infra-estrutura turística, ou seja, os mecanismos pelos quais se possibilita o turista a usufruir os recursos ou atrativos turísticos, tais como: meios de hospedagem, de alimentação, agenciamento de viagens, entretenimento, sistema de informações e sinalização turística, são praticamente mulos ou inexistentes em Seropédica.

Tais precariedades, além de interferir na qualidade de vida da população local, também, influenciam diretamente na oferta turística derivada que está relacionada a toda infra-estrutura física e social necessária ao atendimento das atividades receptivas da região.

- 3) Falta de um Conselho Municipal de Turismo Seropédica não possui um Conselho Municipal de Turismo, organização composta por representantes dos diversos segmentos da sociedade, que entre outras ações fundamentais deve desenvolver um fórum de debates e ações sobre o turismo na região, o que impede o município de participar efetivamente do Conselho Estadual de Turismo, do Fórum Estadual de Turismo e de outras organizações que discutem e apóiam o desenvolvimento turístico local.
- 4) Falta da elaboração do Planejamento Turístico Seropédica não elaborou seu Planejamento Turístico, ou seja, um processo que analisa a atividade turística em um determinado espaço geográfico, diagnosticando seu desenvolvimento, fixando modelo de atuação, mediante estabelecimento de programas/ações/diretrizes com as quais se pretende impulsionar, coordenar e integrar-se ao conjunto macroeconômico em que se está inserido. O documento que representa este planejamento chama-se Plano de Desenvolvimento Turístico ou Plano Diretor de Turismo, instrumento fundamental para uma proposta de desenvolvimento local turístico e continuidade administrativa.
- 5) Sistematização da Gestão das Informações Não existe no município uma gestão de forma sistematizada para coletar, analisar e disseminar as informações internas e externas, permitindo a utilização destas como base para o planejamento turístico e vantagem competitiva no mercado. Considerando o fato da cidade abrigar centros acadêmicos e de pesquisa de referência mundial (UFRRJ, EMBRAPA, PESAGRO, IBAMA, CTUR), com vasta gama de profissionais qualificados, pesquisadores, documentos e tecnologia disponíveis para auxiliar no desenvolvimento econômico e social da região. No ambiente externo os Órgãos de Governo Federal, Estadual e Municipal e as entidades civis disponibilizam práticas de gestão, referenciais de excelência do setor que podem ser utilizados para fins de comparação e aproveitamento, pela semelhança na natureza da atividade, das estratégias e das prioridades.

c) Fatores Críticos de Sucesso

Fatores críticos de sucesso são aquelas poucas "áreas-chave" nas quais tudo deve dar certo para que o negócio prospere. Derivam do que é fundamental para a sobrevivência do investimento.

Para esta análise tomou-se como base o estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas, em 2005, a pedido da FIRJAN, sobre o 'dimensionamento da importância econômica do setor de turismo no Estado do Rio de Janeiro e diretrizes para o seu desenvolvimento', a partir de pesquisa realizada junto a empresários do setor de turismo, visou captar a percepção desses agentes em relação à situação dos principais fatores críticos de sucesso da atividade turística na capital e no interior do Estado do Rio de Janeiro.

Considerando os fatores que obtiveram pontuação acima da média foi possível identificar os seguintes conjuntos de prioridades para os municípios do interior do Estado.

TABELA 03: Fatores Críticos de Sucesso nos municípios do interior do Estado do Rio de Janeiro

Fator	Índice	Posição
Capacitação de mão de obra	59,7	1
Terminais de passageiros (aeroportos, rodoviárias, etc)	53,7	2
Propaganda institucional	52,6	3
Informação/sinalização turística	52,5	4
Shows e eventos (festas, feiras e eventos específicos)	52,4	5
Opções de lazer e entretenimento (atrações naturais, cinemas, casas	50,6	6
de espetáculo, museus etc)		
Calendário de eventos	48,3	7
Conscientização da população para receber o turista	45,4	8

Fonte: Fundação Getúlio Vargas, 2005

Quatro dos fatores priorizados concomitantemente para a capital e os municípios do interior - capacitação de mão de obra, propaganda institucional, informação/sinalização turística e conscientização da população para receber o turista - enfatizam a importância da mobilização do setor público e entidades de apoio nas seguintes áreas.

Capacitação seja na dimensão técnica, para os profissionais engajados diretamente com o atendimento ao turista, seja na dimensão da conscientização, para a comunidade em geral.

Comunicação, a partir de propaganda institucional e da informação/sinalização turística.

Já os fatores distintos realçam, de um lado, o problema da segurança e da infra-estrutura urbana na Capital e, de outro, a carência de opções de entretenimento nos municípios do interior do Estado.

Além disso, o destaque dado à questão da capacitação de mão de obra pelos empresários dos municípios do interior, evidencia a existência de um *gap* de qualificação que dificulta a integração turística com a capital.

Cabe ressaltar que Seropédica contempla todos os fatores críticos de sucesso dos demais municípios do interior do Estado, especificamente, no que se refere à capacitação de mão de obra; transporte; informação/sinalização turísticas e opções de lazer e entretenimento. O processo de capacitação de mão de obra, para a mobilização, sensibilização e conscientização da comunidade encontra-se na fase preliminar, incumbindo ao setor público tal iniciativa, com pequena participação da sociedade local, embora, como já foi ressaltado, a cidade dispõe de centros acadêmicos e de pesquisa de referência mundial (UFRRJ, EMBRAPA, PESAGRO, IBAMA, CTUR), que podem ser parceiros mais atuantes neste processo.

Com relação aos fatores de transporte, informação/sinalização turística e opções de lazer e entretenimento recaem sobre a necessidade do município investir em infra-estrutura urbana,

ação vital para a otimização do turismo e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade de vida da população.

3. CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO - PLANO DE AÇÃO

3.1. Proposta para Elaboração do Planejamento Estratégico Turístico Municipal

Com base nos levantamentos de dados e na análise dos aspectos turísticos pertinentes ao Município de Seropédica, apresentam-se propostas de ações (programas) que poderão servir de base na elaboração de um Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável do Turismo para a cidade. Apresenta-se, ainda, sugestão de possíveis parcerias. São três fases de programas: programas relacionados ao desenvolvimento, estrutura, infra-estrutura e logística; programas temáticos; e programas de medição de desempenho.

Programas Relacionados ao Desenvolvimento, Estrutura, Infra-Estrutura e Logística

• Criar o Conselho Municipal do Turismo e o Fórum Municipal do Turismo

Um dos requisitos importantes para o sucesso do planejamento turístico é a estruturação de um sistema de gestão participativa, ação fundamental para desenvolver o Conselho Municipal de Turismo e um fórum permanente de debates sobre o turismo.

O Conselho Municipal do Turismo trata-se de órgão colegiado de assessoramento, diretamente vinculado a Prefeitura, composto por representantes dos diversos segmentos da sociedade, tem como atribuições: propor diretrizes e oferecer subsídios técnicos para a formulação e acompanhamento da Política Municipal de Turismo.

O Fórum de Turismo trata-se de um órgão informal, consultivo, constituído por representantes das entidades públicas e privadas participantes do Conselho Municipal, pelas Instituições de Ensino Superior e Técnico de Turismo, e demais entidades de caráter municipal vinculadas, direta ou indiretamente, ao turismo. Podemos citar entre elas: UFRRJ, EMBRAPA, PESAGRO, IBAMA, CTUR, associações de moradores, associações ligadas ao comércio, indústria, serviços, entre outros.

O Fórum tem um papel fundamental para a operacionalização das políticas formuladas pelo núcleo estratégico, constituindo-se em um canal de ligação entre a Prefeitura e o trade turístico, que auxiliará no apontamento de problemas e soluções, tendo como atribuições:

- contribuir para a construção das políticas e do Plano Diretor do Turismo, atuando como fórum facilitador e articulador para a formação das parcerias necessárias;
- elaborar os programas, projetos e ações estratégicas, aportando recursos e capacidade gerencial, co-responsabilizando-se para a construção de uma nova realidade;
- criar as parcerias e articular com os diversos atores, para executar e avaliar os programas e projetos concebidos.

O Ministério de Turismo vem incentivando os Municípios a criarem os Conselhos Municipais de Turismo e organizarem-se em consórcios para formar Roteiros Integrados (Arranjos Turísticos), ofertando um conjunto de produtos turísticos, completando-se assim o sistema de gestão do turismo brasileiro.

• Elaboração do Plano de Desenvolvimento do Turismo

É imprescindível o esforço integral para a elaboração de um Plano de Desenvolvimento do Turismo ou Plano Diretor de Turismo. Este documento procura sintetizar um registro dos esforços, estudos, análises, proposições e ações que possam orientar os gestores públicos e privados nos seus respectivos interesses e deveres, orientar a população em suas demandas e necessidades.

O Plano Turístico deve ter, em toda a sua trajetória, a mobilização da população para sua efetivação. Deve contar com a participação de representantes da comunidade organizada, agentes públicos e privados, profissionais técnicos, científicos e especialistas.

O Plano de Turismo pressupõe o desenvolvimento da atividade turística mediante a promoção, expansão e melhoria da infra-estrutura básica, levando direitos de cidadania e qualidade de vida à população. Enfatizamos a necessidade de resolver questões básicas de água, lixo e esgoto, oferecendo melhores condições de vida a população, projetando uma melhor imagem como produto turístico aos visitantes, com incremento de novos fluxos turísticos. E, principalmente, uma forma de manter a continuidade administrativa proposta.

• Desenvolver Estratégia de Atuação em Regiões Turísticas Arranjos Produtivos Locais (APL)

Participação, de forma ativa, em debates e formulações de estratégias locais e regionais para a consolidação da região turística da Baixada Fluminense. Criando vínculos de parceria, integração e cooperação com os demais municípios de forma a gerar, produtos e serviços, em um mesmo itinerário atrativo, possibilitando instituir uma nova imagem da Baixada Fluminense e adentrar no mercado nacional e internacional turístico com maior poder de competitividade. Entre outros apelos existentes nos municípios, destacam-se as belezas naturais das Serras e Parques Ecológicos; as ruínas históricas, exemplificadas nas centenárias Igrejas e fazendas, que ainda restaram da colonização portuguesa dos séculos XVI ao século XIX; dos artesanatos e das casas de espetáculos e de gastronomia.

O SEBRAE desenvolve projetos de fortalecimento da dinâmica do APL, que inclui atividades de capacitação dos recursos humanos em temas de cooperação empresarial e, principalmente, aos coordenadores dos APLs; a realização de ações coletivas de fortalecimento dos mecanismos de cooperação entre empresas e instituições; a identificação de programas e serviços que necessitam da cooperação com universidades e com outras instituições especializadas e a criação de um grupo gestor.

• Ações de capacitação para o desenvolvimento turístico

Indivíduos da comunidade escolar e da sociedade em geral necessitam de condições e facilidades para compartilharem e assimilarem valores que os levem a assumir compromisso com a preservação do patrimônio histórico, cultural e natural, compreendendo assim a importância do turismo enquanto atividade sócio-econômica geradora de emprego e renda e promotora do bem-estar social.

Propiciar a melhoria da capacitação profissional e introduzir no meio empresarial técnicas de gestão turística, visando o aumento da competitividade pela melhoria na produtividade e na qualidade dos produtos e serviços oferecidos. A formação e capacitação profissional, nos vários níveis de atuação e áreas de especialização, que atenderá à demanda de mão-de-obra gerada a partir da expansão do mercado do turismo.

• Ações de Marketing e vendas do produto turístico

Desenvolver ações integradas de marketing, que resultem em uma identificação clara como destinação turística, que promovam sua imagem nos mercados emissores e valorizem seus produtos, através de campanhas promocionais, propaganda, promoção e divulgação nos mercados e adoção de uma política pró-ativa com a mídia. Criar uma identidade única para o setor do turismo.

• Ações para o Desenvolvimento de produtos turísticos

Através da estruturação de atrativos e consolidação de eventos existentes, do desenvolvimento de produtos segmentados, da elaboração de roteiros e montagem de pacotes, que atraiam novos fluxos de visitantes, gerando permanência, com reflexos positivos na taxa de ocupação dos hotéis/pousadas.

3.1.2. Programas Temáticos

Os programas temáticos são importantes para criar produtos turísticos estruturados e adequados à vocação da região que compõe o município, ressaltando seus aspectos históricos, culturais e naturais, buscando o desenvolvimento sustentável, maior interação dos visitantes com hábitos e costumes da cultura local, gerando emprego e renda para a população que reside ao entorno dos atrativos.

Valorização do Patrimônio Histórico-cultural e natural

Recuperar o patrimônio histórico de Seropédica, resgatando a qualidade do espaço arquitetônico e urbanístico, através do levantamento de todas as edificações ou sítios históricos, destacando os pontos a serem recuperados, restaurados e reconstruídos. Ação que deve ser implementada pela Prefeitura em conjunto com o Conselho e o Fórum Municipal de Turismo, Secretarias Municipais e outros.

3.1.3. Programas de Medição de Desempenho

Aprovados, os planos de ações devem ser postos a funcionar através, exatamente, das ações e de pessoas responsáveis neles indicados. O Programa de Medição de Desempenho compreende a definição de um sistema de medição que possua indicadores e metas que permitem avaliar e acompanhar o desempenho global, considerando as necessidades das partes interessadas do turismo, visando à promoção da melhoria continua. O conjunto dos ciclos de controle, decorrido um tempo planejado, permitirá que se alce o turismo a sucessivos degraus. A visão sistêmica deverá conduzir os responsáveis envolvidos com o turismo a continuados ciclos de aprendizado.

Este Ciclo de Controle de Processos deverá, em tese, que consiste em definir metas e os métodos a serem aplicados, através da elaboração do plano estratégico; executar as ações planejadas; análise dos efeitos do trabalho executado e atuação no processo em função dos resultados obtidos, de forma a aprender e melhorar continuamente.

3.1.4. Parcerias

O trabalho em parceria com outras instituições atuantes no setor de turismo e hotelaria pode contribuir para um maior conhecimento sobre os setores em questão, assim como, facilitar as políticas de divulgação, treinamento e gestão do Município de Seropédica, entre elas: Fórum Estadual de Turismo/RJ; Iniciativa Privada e Sociedade; Secretaria de Turismo do Estado do Rio de Janeiro; TurisRio – Companhia de Turismo do Estado do Rio de Janeiro; UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

4. Considerações Finais

O estudo do turismo inevitavelmente sofre da falta de maturidade de que dispõem outros empreendimentos na unidade municipal, no que se refere à capacitação, infra-estrutura e normatização. O desafio é criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais. Por sua vez, a velocidade das transformações e crescentes desafios não permitem mais concentrar esforços em alguns poucos indivíduos ou áreas específicas das organizações.

Assiste-se no município em estudo, que as principais decisões vêm sendo tomadas e idealizadas, por um grupo reduzido de agentes locais, situados no nível administrativo, sob forma de projetos incipientes, não externalizando essa consciência para a sociedade em comum no território, a qual por si só, se configura como uma das partes do processo. Cabe aos administradores municipais repensarem suas propostas, de modo a atender às necessidades requeridas pelo Programa de Regionalização do Turismo do Governo Federal, que exige novo modelo de gestão das políticas pública; mudanças no relacionamento entre as esferas do poder público e sociedade civil; negociação, acordo e organização social.

Dessa maneira, faz-se necessário um trabalho de planejamento do desenvolvimento do turismo, que tenha em seus objetivos a consolidação de ações fundamentadas na gestão compartilhada e nas características representativas de um Arranjo Produtivo Local, como estratégia competitiva.

Todavia torna-se imprescindível à elaboração e implementação do Plano Diretor Turístico, principal instrumento de orientação, diálogo e negociação, entre a instância governamental e os demais agentes envolvidos, que deve propor ações de médio e longo prazo, projetos específicos, parcerias e entidades financiadoras dos mesmos.

5. Referências bibliográficas

- AMÂNCIO, C. O. da G. Educação ambiental e agroecologia: o caso do programa de educação ambiental da Embrapa Agrobiologia. Rio de Janeiro, 2001. 135 p. Tese (Mestrado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.
- _____. **Arranjos Produtivos Locais** *APL*, 2005. Disponível em: - Acesso em: 18 de Outubro de 2005.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Programa de regionalização do turismo: roteiros do Brasil**. Ministério do Turismo, 2004.
- BRASIL. Prefeitura Municipal de Seropédica. **Estudo socioeconômico do município de Seropédica**. Rio de Janeiro: Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, 2001.
- BRASIL. Prefeitura Municipal de Seropédica. **Proposta de desenvolvimento sustentável para o município de Seropédica: Cidade Modelo**. Seropédica: Secretaria de Ciência, Tecnologia, Inovação, Indústria e Comércio, 2005.
- BRASIL. Prefeitura Municipal de Seropédica. **Proposta para criação da área de proteção ambiental da Serra do Catumbi e da área de proteção ambiental da Serra da Cambraia.** Seropédica: Secretaria de Planejamento Urbanístico, 2005.
- COOPER, C., Fletcher. et. al. **Turismo, princípios e prática** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 559 p. (Trad Roberto Cataldo Costa)
- DIAS, Reinaldo. **Planejamento do turismo: política e desenvolvimento do turismo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ______. Dimensionamento da importância econômica do setor de turismo no Estado do Rio de Janeiro e diretrizes para seu desenvolvimento. Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2005, 50p
- FRÓES, Jóse Nazareth de Souza. **O Brasil na rota da seda: uma contribuição para a recuperação, o enriquecimento e a divulgação da memória de Seropédica, Itaguaí e do Estado do Rio de Janeiro**. 2.ed. Seropédica, RJ: Editora Universidade Rural, 2004, 98 p.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. Plano Nacional do Turismo: diretrizes, metas e programas -2003-2007. Brasília, 2003 (disposto em www.embratur.gov.br no dia 15 de Março de 2005).
- _____. **Plano de desenvolvimento do turismo em São João del-Rei**. Disponível em: http://www.pdturismo.ufsj.edu.br/introducao.shtml>. Acesso em: 11 de Maio de 2005
- SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. **Planejamento estratégico** 3 ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002, 64 p. (Série Planejamento Empresarial, vol. 3)
- SILVA, Marcia C. Estudo de gestão dos meios de hospedagem do Exército Brasileiro como forma de auto-gestão eficaz baseado no Programa de Excelência Gerencial da Força Terrestre. Rio de Janeiro, 2004. Monografia (MBA em Turismo, Hotelaria e Entretenimento) Fundação Getúlio Vargas (FGV).