

## O TURISMO NO ESTADO DE MATO GROSSO: Análise das características e planos estratégicos

Aline Cardoso Leite  
Danieli Artuzi Pes Backes

### RESUMO

Em razão da ascensão do turismo como atividade econômica e seus efeitos na sociedade ao qual está inserido, questiona-se a preparação e planejamento do estado de Mato Grosso para o turismo, avaliando desde a geração de emprego até a formulação de políticas públicas relacionadas à atividade e operacionalizadas por meio dos planos. Esse estudo teve como propósito analisar o Plano Estadual de Turismo em Mato Grosso – 2004/2013, sob a ótica do planejamento estratégico e descrever as características do desenvolvimento do setor no estado. A escolha do tema se justifica em razão da importância do planejamento estratégico para que as políticas públicas sejam aplicadas de maneira viável, neste caso, ao turismo. Para tal, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, método de comparação para identificar as semelhanças entre o Plano Estadual de Turismo em Mato Grosso (PET) e o Plano Nacional de Turismo (PNT), além de consulta ao SIMT/IPEA (2015) para obtenção dos dados referentes aos empregos gerados no setor turístico. A análise das informações sugere que a PET atende aos critérios do planejamento estratégico, apesar de algumas deficiências encontradas. Quanto à comparação entre o PET e o PNT, foi possível identificar 12 pontos semelhantes, sendo que o mais próximo é no campo da propaganda e divulgação. Quanto ao nível de emprego ligado ao turismo mato-grossense, há tendência crescente nos últimos anos, todavia, a quantidade em relação aos outros tipos de emprego é reduzida se comparada com a média nacional. No que tange as potencialidades turísticas, é notória a singularidade das belezas naturais nos três biomas do Mato Grosso. Apesar das limitações encontradas no decorrer do trabalho, deparou-se com certa dificuldade de se obter informações quantitativas a respeito das atividades turísticas no estado, assim como dados referentes ao período de vigência do Plano Estadual de Turismo em Mato Grosso.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; Turismo; Políticas Públicas.

### ABSTRACT

Due to the rise of tourism as an economic activity and its effects on the society to which it is inserted, it is questioned the preparation and planning of the state of Mato Grosso for tourism, evaluating from the generation of employment to the formulation of public policies related to the activity And operationalized through the plans. This study aimed to analyze the State Plan for Tourism in Mato Grosso - 2004/2013, from a strategic planning perspective and describe the characteristics of the development of the sector in the state. The choice of theme is justified by the importance of strategic planning so that public policies are applied in a viable way, in this case, to tourism. For this purpose, a bibliographic research, a comparison method was used to identify the similarities between the State Tourism Plan in Mato Grosso (PET) and the National Tourism Plan (PNT), in addition to consulting the SIMT / IPEA (2015) for Obtaining data on jobs generated in the tourism sector. The analysis of the information

suggests that the PET meets the strategic planning criteria, despite some deficiencies found. As for the comparison between PET and NTP, it was possible to identify 12 similar points, the closest being in the field of advertising and dissemination. As for the level of employment associated with Mato Grosso's tourism, there has been an upward trend in recent years; however, the amount of employment in relation to other types of employment is small compared to the national average. Regarding the tourist potentialities, the singularity of the natural beauties in the three biomes of Mato Grosso is remarkable. Despite the limitations encountered during the work, it was difficult to obtain quantitative information about the tourist activities in the state, as well as data regarding the validity of the State Tourism Plan in Mato Grosso.

**Keywords:** Strategic Planning; Tourism; Public policy.

## INTRODUÇÃO

O turismo no Brasil vem com o passar do tempo ganhando expressividade dentro dos setores da economia. Anteriormente, o turismo era uma atividade que se desenvolvia quase por inércia, pois o Brasil já possuía tudo o que se “considerava” importante para alavancar o mesmo, ou seja, belas paisagens, diversidade cultural, entre outros atrativos. Porém, o turismo é, assim como todos os demais setores geradores de renda, um setor de profundas e constantes transformações, isto faz com que inúmeros estudos e investimentos sejam alocados para captar os frutos desse desenvolvimento.

Em virtude de sua característica econômica, o turismo passou a ser considerado um importante componente da economia, subsidiando diversos benefícios à sociedade, como a geração de emprego, renda e desenvolvimento social e cultural, proporcionando trabalho com qualidade de vida. A preservação ambiental também faz parte da atividade, uma vez que o meio se torna o principal recurso para atração e permanência dos turistas.

O turismo por si só não consegue se estabelecer. É preciso investimento e presença atuante do setor público de maneira estrategicamente planejada, apoiadas e consolidadas pelas políticas públicas. Entretanto, em razão da constante evolução a qual as políticas públicas estão submetidas, a implantação das ações governamentais é baseada em inúmeros estudos e investimentos alocados estrategicamente para propiciar o crescimento e desenvolvimento econômico e social.

Dessa forma, a pesquisa busca avaliar a preparação e planejamento do estado para o turismo, avaliando desde a geração de emprego em comparação com outros estados brasileiros até a formulação de políticas públicas relacionadas à atividade e operacionalizadas por meio dos planos. Em nível nacional, encontra-se em vigor o Plano Nacional de Turismo (PNT) 2013-2016 com o objetivo maior de posicionar o Brasil como uma das três maiores economias turísticas do mundo até o ano de 2022. Portanto, será realizada comparação entre o Plano Estadual de Turismo (PET) do estado de Mato Grosso e o PNT.

A elaboração dos planos deve ter como base o planejamento estratégico governamental, que compreenda de forma global as políticas públicas as quais se deseja pôr em prática, adequando-as ao ambiente interno e externo. Sendo assim, o PET será avaliado sob os aspectos estratégicos, devido à importância do conhecimento do processo de

elaboração do planejamento estratégico, para que as políticas públicas sejam aplicadas de maneira viável no objeto em questão, neste caso, o turismo. Outrossim, também serão descritas as características do desenvolvimento do setor turístico no estado de Mato Grosso.

O presente trabalho está estruturado em quatro seções, além desta introdução. A seção dois constitui o referencial teórico deste trabalho, abordando, respectivamente: as políticas públicas, tanto num sentido geral quanto aplicada ao turismo; o turismo, especialmente o caso do estado de Mato Grosso e as características do planejamento estratégico. Na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos, tais como, tipo de pesquisa e fonte de dados. Já na seção seguinte demonstra os resultados encontrados e as discussões pertinentes e por fim, as conclusões.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção trata da aplicação do Planejamento Estratégico tanto nas empresas quanto na Gestão Pública, além de apresentar as fases do planejamento estratégico. Na sequência é abordado o turismo e seu papel quanto à relevância social, econômica e cultural.

### O planejamento estratégico

O planejamento estratégico se originou na necessidade que as empresas tiveram em criar um sistema para planejar suas ações observando vários pontos de vista, proporcionando uma visão sistêmica da empresa no ambiente interno e externo, agregando assim vários fatores para analisar metas de eficiência. Nesse sentido, Silva (2006) apud Dallabona e Dirksen (2008) expõe que:

(...) o planejamento estratégico surgiu em oposição ao planejamento tradicional, que efetuava planos fixos, determinados. Esses se mostraram ineficientes, ao tentar apreender a realidade de um único ponto de vista. O relativismo e a visão sistêmica foram incorporados ao planejamento, que passou a ter como premissa uma constante readaptação, baseada na análise dos ambientes interno e externo. Vários outros fatores passaram a ser considerados para se garantir a eficiência do planejamento (SILVA, p. 14, 2006 apud DALLABONA e DIRKSEN, p. 6, 2008).

Não há um conceito único para planejamento estratégico. Deste modo, para a compreensão desta função administrativa, conceitos de diferentes doutrinadores são apresentados a seguir. Ao estudar a gestão estratégica das informações internas em uma pequena empresa, Albuquerque (2004) assevera que planejamento estratégico pode ser definido como técnica administrativa que visa ordenar as ideias das pessoas, mostrando o caminho que a organização deve seguir, assim como as ações, para que, sem desperdícios de recursos, seja encaminhada na direção esperada. O planejamento estratégico, portanto, permite à organização desenvolver sua estratégia, visualizando o futuro, com a melhor alocação dos recursos para alcançar os resultados esperados.

O planejamento não tem somente função de prever as ações do futuro, mas também de direcionar as atitudes da instituição por meio de uma avaliação da situação atual da própria instituição. De acordo com Serra (2008), para ser uma ferramenta de integração, o planejamento estratégico deve ter, além de objetivos, estratégias e recursos, a participação dos

colaboradores no processo de planejamento. Diante das definições acima, o planejamento estratégico pode ser considerado como o resultado de uma ação gerencial que permite ao administrador instituir a direção que a organização deve seguir, visualizando o futuro, de modo a permanecer em acordo mútuo com seu ambiente na busca dos resultados.

Para a organização desenvolver o planejamento estratégico precisa, inicialmente, definir aonde quer chegar; posteriormente, avalia como se encontra, para que seja possível determinar como alcançar a situação almejada. Dessa maneira é necessário estar atento as fases básicas do planejamento estratégico reconhecidas pela doutrina, são elas: 1) diagnóstico estratégico; 2) missão da empresa; 3) instrumentos prescritivos e quantitativos; 4) controle e avaliação. Na primeira fase, do diagnóstico estratégico, é estabelecido como se encontra a organização, a partir de análises de informações sobre seu ambiente interno e externo. Na segunda fase é a definição da missão da empresa, ou seja, deve-se conhecer a razão de ser da empresa e o seu posicionamento estratégico. Para Dallabona e Dirksen (2008), a missão é, justamente, a razão de ser e os objetivos que justificam a existência da organização, motivo pelo qual é de fundamental importância para um planejamento estratégico.

Quanto à terceira fase, entende-se por instrumentos prescritivos aqueles que proporcionam a explicitação do que a organização deve fazer, no sentido de alcançar os propósitos fixados dentro da missão. Ao passo que instrumentos quantitativos são projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associadas à estrutura da organização, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas. A quarta e última fase do planejamento estratégico é a de controle e avaliação, onde verifica-se como a organização está se comportando para atingir a situação desejada. Esta fase é caracterizada pela seguinte sequência de processos: comparação entre o desempenho real e os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos. A fase do controle e avaliação é a mais apreciada pelos doutrinadores da administração. Este fato se explica em razão do sucesso da implantação e execução do planejamento estratégico depender em muito desta fase, pois é onde se verifica a efetividade do planejamento na prática, a fim de demonstrar que a instituição está chegando aos objetivos traçados no planejamento inicial.

O planejamento usado há muito tempo na área privada vem sendo implantado com sucesso na esfera pública. Com a ascensão da Administração Pública Gerencial que incorporou muitas abordagens empresariais, aumentou a preocupação com o nível de profissionalismo nas ações governamentais. Dessa forma, a formalização de políticas públicas e sua implantação vêm sendo realizada através da elaboração de planos e programas ancorados no planejamento estratégico governamental (DAGNINO, 2009). O autor ainda defende que a partir dos planos são articuladas as questões econômicas e políticas, de modo a fomentar a produção de vários segmentos econômicos, dentre eles, o turismo.

## O turismo

O surgimento do termo turismo dentro da literatura científica foi fundamentado pelo viés econômico, isto é, o turismo era visto tão somente como uma mera atividade econômica capaz de gerar novas receitas aos destinos que a desenvolvem, oriundas dos gastos gerados pelos turistas durante a sua permanência. A característica econômica, assim, preponderou sobre as demais, induzindo a conceitos e significados restritos a atender essa determinação. Ao apresentar um dos conceitos mais conhecidos pelo meio acadêmico, Barreto (2008)



definiu turismo como um fenômeno social que consiste no deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupos de pessoas que, fundamentalmente por motivos de recreação, descanso, cultura ou saúde, saem do local de residência habitual para outro, no qual não exercem nenhuma atividade lucrativa nem remunerada, gerando múltiplas inter-relações de importância social, econômica e cultural.

Todavia, o conceito mais vigente atualmente de turismo é o elaborado pela Organização Mundial do Turismo (2005), que o compreende como toda atividade que as pessoas realizam durante suas viagens e estadas em lugares diferentes do seu ambiente habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de ócio, negócios e outros motivos. O órgão ressalta que o turismo não limita as atividades e nem os produtos, ou seja, qualquer pessoa fora de seu ambiente de costume, que demande a produção de bens e serviços neste local, está praticando o turismo, concluindo, portanto, que a atividade turística não provém do produto ou da oferta, mas da demanda, envolvendo os atores da experiência turística, os elementos geográficos e o mercado turístico.

Tomando emprestada a definição apresentada pela Organização Mundial do Turismo, a Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2008 define:

Art. 2º. Para os fins desta Lei, considera-se turismo as atividades realizadas por pessoas físicas durante viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período inferior a 1 (um) ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras. (BRASIL, 2008).

Entretanto, o parágrafo único esclarece que somente será considerado turismo as viagens e estadas que gerar movimentação econômica, trabalho, emprego, renda e receitas públicas, constituindo-se instrumento de desenvolvimento econômico e social, promoção e diversidade cultural e preservação da biodiversidade. Dessa maneira, em razão da faceta multidisciplinar do termo “turismo”, percebe-se que não há consenso entre os autores quanto à definição ideal a se adotar. Vários fundamentos são considerados e, portanto, a definição revestirá de caráter econômico, sociológico, cultural, entre tantos outros, de acordo com a necessidade e opinião do autor em determinado momento.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Baseado nos objetivos deste trabalho, adotou-se a pesquisa bibliográfica para proporcionar maior familiaridade com o tema, visando torná-lo mais explícito. Vergara (1998), ao discorrer sobre projetos de pesquisa em administração, afirma que a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

Para avaliar os aspectos econômicos da atividade turística no estado, utilizaram-se dados sobre o mercado de trabalho do turismo em Mato Grosso, recorrendo-se ao Sistema de Informações sobre o Mercado de Trabalho do Setor do Turismo – SIMT (2015), projeto desenvolvido pelo IPEA em parceria com o Ministério do Turismo - MTur e a Companhia de Planejamento do Distrito Federal - Codeplan, que tem como objetivo oferecer para o governo e a sociedade informações que subsidiem a formulação e avaliação das políticas públicas de

turismo e orientem os dirigentes do setor, trabalhadores, pesquisadores e instituições de fomento ao desenvolvimento. Para analisar a postura do governo estadual em relação ao fomento do turismo, foram avaliadas as semelhanças entre o Plano Estadual de Turismo de Mato Grosso e o Plano Nacional de Turismo, recorrendo-se ao método comparativo, método este que busca ressaltar as similaridades e diferenças entre pessoas, padrões de comportamentos e fenômenos.

Vergara (1998) afirma que pesquisas bibliográficas e exploratórias não admitem a formalização de hipótese, nem a de suposição, embora se admita que, na prática, alguma intuição se tenha a respeito da resposta ao problema. As hipóteses, ou as suposições, vão surgindo ao longo da investigação, ou somente em seu final. Ressalta-se, ainda, que a proposta inicial desta pesquisa era avaliar a implantação do Plano Estadual de Turismo em Mato Grosso – PET em relação aos seus objetivos pré-determinados. Deste modo, contatou-se a Secretaria de Turismo do Estado de Mato Grosso para agendar uma entrevista. Durante a entrevista, a pesquisadora apresentou diversos questionamentos e a então Superintende da SEDTUR/ MT - Sra. Cynthia Cândida Corrêa, que demonstrou não possuir conhecimento a respeito de várias questões levantadas, recorrendo aos colegas de trabalho, que também não sabiam discorrer sobre os itens pesquisados.

Posteriormente, a Superintendente sugeriu o encaminhamento do questionário via e-mail para que respondesse com maior atenção. Assim, encaminhou-se a entrevista estruturada contendo 32 perguntas, disponível no Apêndice A, sobre aspectos econômicos, sociais e culturais, infraestrutura, qualidade no atendimento, público-alvo, mercado e potencial turístico. Todavia, destas, somente 22 perguntas foram respondidas, sendo que as respostas foram consideradas insatisfatórias por serem baseadas em informações disponíveis na página eletrônica do Ministério do Turismo, incompatíveis com o período da análise deste trabalho, além de não serem informações primárias, que era o principal objetivo da entrevista *in loco*. Diante da falta de efetividade das respostas obtidas, outras análises foram realizadas a partir de dados secundários, cuja fonte foi o SIMT/IPEA (2015).

## ANÁLISE E RESULTADOS

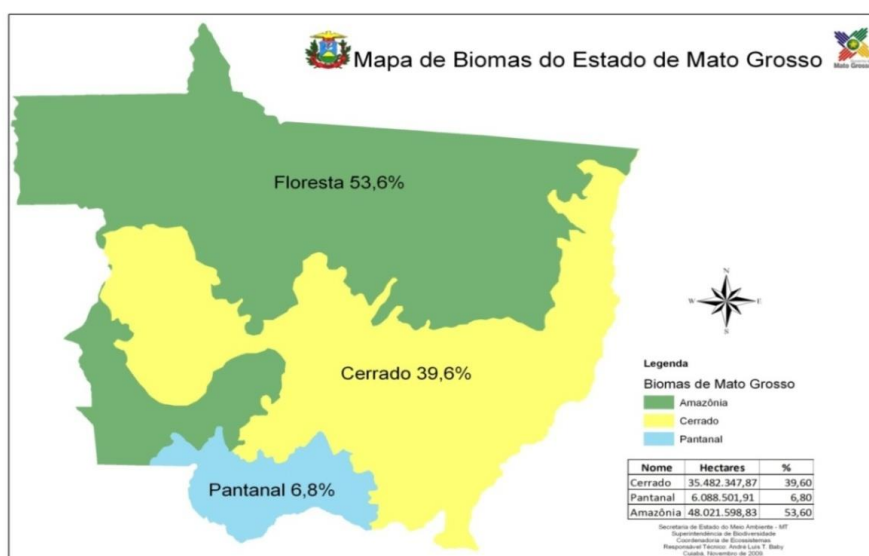
Esta seção será apresentada em três partes. Inicialmente, é contextualizado o turismo no estado de Mato Grosso, a partir de suas atrações e riquezas naturais com potencial para desenvolvimento da atividade no estado. Logo após, será apresentado o potencial gerador de empregos no setor de turismo em relação aos outros setores da economia de Mato Grosso e em relação aos outros estados da federação. Posteriormente, serão apontadas as similaridades entre o Plano Estadual de Turismo de Mato Grosso – PET 2003/2004 e o Plano Nacional de Turismo – PNT 2013/2016; e por fim, se analisará o Plano Estadual de Turismo em Mato Grosso no período de 2004 a 2013 sob a ótica do planejamento estratégico.

### O caso Matogrossense

O Estado de Mato Grosso localiza-se na região Centro-Oeste do país, ocupando área de 903.370,292 km<sup>2</sup>. Apresenta 141 municípios e uma população de 3.035.122 habitantes, conforme Censo Demográfico elaborado pelo Instituto Brasileiro de Pesquisa e Estatística (IBGE, 2010). A economia mato-grossense tem sua base sustentada na agroindústria,

sobretudo no cultivo de grãos, apresentando, ainda, um dos maiores rebanhos bovinos do país e um amplo parque industrial com o uso intensivo de madeira. De acordo com a Secretaria de Estado do Planejamento de Mato Grosso - SEPLAN (2008) apud Campos (2010), após análise das potencialidades turísticas do estado, dos 141 municípios 54 foram considerados com algum tipo de potencialidade para a atividade. Uma das peculiaridades mais importante no estado de Mato Grosso é a multiplicidade de ecossistemas, isto é, apresenta em seu território três dos mais importantes ecossistemas brasileiros: Amazônia, Cerrado e Pantanal, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Biomas do Estado de Mato Grosso



Fonte: Secretaria de Estado de Meio Ambiente de Mato Grosso (2010).

A Amazônia é o maior bioma do Brasil composta por um território de 4.196.943 milhões de km<sup>2</sup>, sendo catalogadas mais de 30 mil espécies de plantas dentre as 100 mil existentes em toda a América do Sul. As estimativas situam a região como a maior reserva de madeira tropical do mundo. Seus recursos naturais – que, além da madeira, incluem enormes estoques de borracha, castanha, peixe e minérios, por exemplo – representam uma abundante fonte de riqueza natural. A região abriga também grande riqueza cultural, incluindo o conhecimento tradicional sobre os usos e a forma de explorar esses recursos naturais sem esgotá-los nem destruir o habitat natural.

Seguindo os mesmos parâmetros nacionais, a Amazônia é o bioma mais abrangente no estado de Mato Grosso, com 480.215 km<sup>2</sup>, equivalente a 53,6% do território estadual, ocupa a porção norte do estado com vegetação predominantemente florestal. O bioma amazônico é protegido pela Lei Federal nº 12.651, de 25 de maio de 2012, que determina a conservação de 80% das áreas florestadas em propriedades rurais como reserva legal e 35% naquelas com fisionomias savânicas. Contudo, a Amazônia mato-grossense apresenta índices significativos de desmatamento. De acordo com a Secretaria de Ambiente do Estado de Mato Grosso (SEMA 2015) cerca de 24% dos municípios inseridos neste bioma têm área desmatada acima de 3.000 km<sup>2</sup>.

O Cerrado é o segundo maior bioma da América do Sul, ocupando uma área de 2.036.448 km<sup>2</sup>, cerca de 22% do território nacional. A sua área contínua incide sobre os estados de Goiás, Tocantins, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Bahia, Maranhão, Piauí, Rondônia, Paraná, São Paulo e Distrito Federal, além dos enclaves no Amapá, Roraima e Amazonas. Neste espaço territorial encontram-se as nascentes das três maiores bacias hidrográficas da América do Sul (Amazônica/Tocantins, São Francisco e Prata), o que resulta em um elevado potencial aquífero e favorece a sua biodiversidade. Assim como a Amazônia, o Cerrado é protegido pela Lei Federal nº 12.651, de 25 de maio de 2012. Mas, em Mato Grosso, é o bioma mais devastado com mais de 2.000 km<sup>2</sup> de vegetação substituída por agricultura e pastagens.

O turismo nessas duas regiões pode ser bem representado pelo Município de Nobres. O município está a 140 km da Capital do Estado de Mato Grosso (Cuiabá), em uma área de transição de Cerrado para Amazônia. As áreas verdes são contrastadas pelas pastagens, plantação de soja, milho, milheto, algodão e vegetação de Cerrado em transição para mata Amazônica. Essa mata de transição é dona de uma beleza ímpar, pela diversidade de rios, córregos, árvores, animais, pássaros e atrativos naturais peculiares. Nobres também é rico em formações calcárias, que originaram diversas cavernas, grutas e rios com águas salobras, porém cristalinas, com a presença de diversas espécies de peixes e plantas, propício para trilhas ou esportes e aventuras. Muitas são as potencialidades e os recursos naturais desta região, que no turismo são chamados de atrativos naturais, como o Complexo da Cerquinha, distante 25 km da Lagoa Azul, que compreende cachoeiras, cânions e várias cavernas, que após a liberação futura pelo plano de manejo, será permitido entrar com guia e equipamentos apropriados. As principais cavernas são a do Cerquinha, o Duto do Quebó, Gruta da Pedra Grande e a Gruta São José.

Quando o assunto são os recursos naturais do município de Nobres, vale ressaltar que todos os atrativos naturais estão em uma área de assentamento onde vivem mais de 500 agricultores familiares, ou seja, com exceção da Gruta da Lagoa Azul que está localizada em uma Reserva Estadual, os demais estão em propriedades particulares destes agricultores familiares – Assentados da reforma agrária – INCRA. O Turismo Rural na Agricultura Familiar é a interligação dos arranjos das cadeias produtivas da agricultura, pecuária e pequenos animais existentes ao processo do Turismo, inserindo os equipamentos e serviços turísticos de forma ordenada e organizada. É uma modalidade de turismo que desperta o interesse de inúmeros turistas. Segundo levantamento realizado pela Secretaria de Desenvolvimento do Turismo do Estado de Mato Grosso (SEDTUR, 2013), o desejo de trocar a agitação da vida na cidade pela tranquilidade do campo já atrai centenas de pessoas para propriedades rurais em Mato Grosso.

O turismo rural possibilita que famílias urbanas tenham a oportunidade de conhecer as atividades produtivas das fazendas e vivenciar o dia a dia do campo, além de conviver intensamente com a natureza. A rotina dos trabalhadores, tanto na lavoura quanto no pasto, pode ser vivenciada pelos turistas durante visita nas propriedades. Oportunidade também para conhecer o funcionamento e o potencial produtivo do lugar, roteiro bastante procurado por turistas estrangeiros que buscam inspiração em Mato Grosso, estado que segundo o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA, 2014), se destaca por ser o maior produtor de soja do Brasil, representando 30% de toda produção nacional.



O terceiro bioma presente, o Pantanal, localizado ao sul do estado, possui a menor representação em área territorial, sendo 60.885 km<sup>2</sup>, o que representa 6,8% do território estadual. A região apresenta um pulso de inundação, com níveis de enchente, cheia, vazante e seca, que altera a paisagem e ecologia do ambiente, sazonalmente. Na estação chuvosa, grandes extensões de planície são recobertas pela água enquanto as unidades de paisagem mais altas, os capões e cordilheiras, permanecem secos. O Pantanal é reconhecido pela Convenção Ramsar (Convenção sobre Zonas Úmidas de Importância Internacional) como um sítio de significativa importância ecológica por abrigar muitas espécies de peixes e aves. A proteção do Pantanal foi definida mediante o art. 62 da Lei Complementar Estadual nº 38, de 21 de novembro de 1995, também conhecida como Código Estadual do Meio e art. 9º da Lei nº 8.830, de 21 de janeiro de 2008, denominada Política Estadual de Gestão e Proteção à Bacia do Alto Paraguai no Estado de Mato Grosso, que proíbe o desmatamento, exceto para a agricultura de subsistência e limpeza de pastagens nativas, e a instalação de empreendimento que causem impacto ambiental.

Não existe uma política estadual específica para a região, dessa forma facilita a prática do turismo selvagem – o chamado turismo na natureza – que obviamente não seguem os princípios do ecoturismo. Segundo Salvati (2002) a pecuária de corte é basicamente o que sustenta Poconé, um dos municípios mais tradicionais do Pantanal mato-grossense, e serve de apoio para os que percorrem a rodovia Transpantaneira. A modalidade turística mais procurada é o turismo de pesca, que possui características impactantes, pela falta de conscientização de seus praticantes. Para inibir as práticas ilegais, várias ações são desenvolvidas pela Polícia Ambiental e pela SEMA.

Dentre os eventos que mais atraem turistas no Pantanal, no município de Cáceres ocorrem todos os anos o Festival Internacional de Pesca (FIPE), que no ano de 2015 comemorou o sucesso da sua 34ª edição do festival. Segundo o site do FIPE contou com um público de 820 crianças na prova infanto-juvenil, 56 equipes da prova de canoagem e 182 equipes na prova motorizada. É um evento reconhecido mundialmente pelos turistas de pesca esportiva. Além disso, o Pantanal é muito procurado por turistas nacionais e estrangeiros para apreciação da fauna e da flora exuberantes e únicas do local.

Outra cidade que merece destaque é Jaciara, que está localizada estrategicamente entre as duas principais cidades do Estado: 140 km da capital Cuiabá e 65 km da cidade de Rondonópolis, a segunda maior economia do estado. Suas belezas naturais enchem os olhos e deixam os turistas encantados. O município abriga dezenas de cachoeiras, águas termais, minerais, rios cristalinos, corredeiras, sítios arqueológicos com inscrições rupestres de mais de quatro mil anos, piscinas naturais, cânions, cavernas, grutas, trilhas e fauna e flora abundantes. Entre as cachoeiras existentes no município a mais famosa é a Cachoeira da Fumaça, com queda d'água de 30 metros. Além desta, há a Cachoeira dos Híppies e a Cachoeira dos Bambus que formam corredeiras e piscinas naturais, sendo perfeitas para a prática de *rafting*, na modalidade amador. Já o Rio Tenente Amaral possui ambiente propício para esportes de aventura com corredeiras de níveis I a IV e é muito procurado para prática de esportes como *rafting* e canoagem.

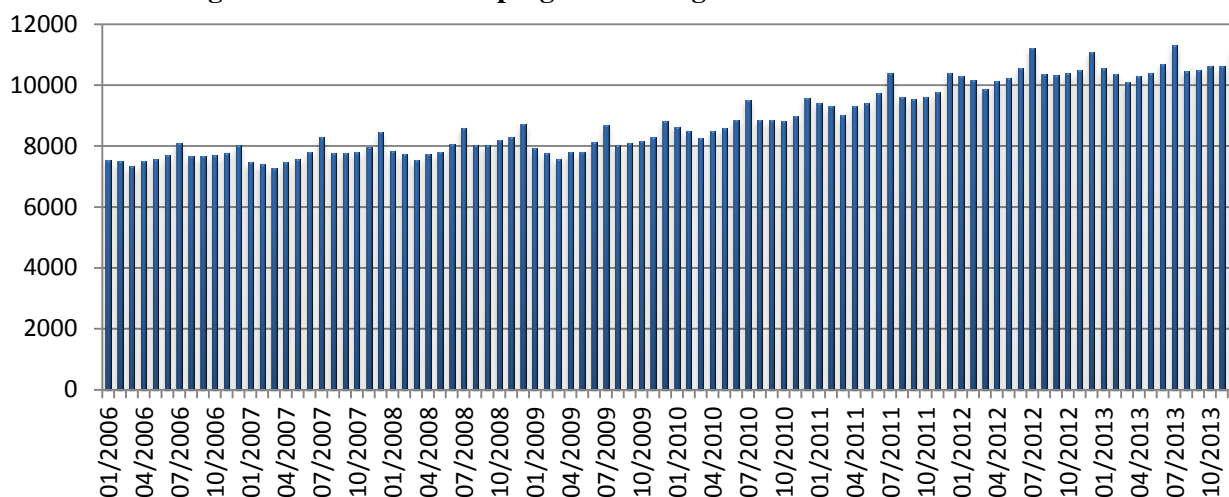
A região do Vale do Araguaia, que ocupa a extensão de 906 mil km<sup>2</sup> do território de Mato Grosso está situada a leste do estado. Recebe este nome em razão do Rio Araguaia que limita o estado de Mato Grosso, Goiás e Tocantins e é composta por 34 municípios,

abarcando dois biomas, Cerrado e Floresta Amazônica, tendo como atrativos rios volumosos com extensas praias fluviais, onde ocorrem festivais de praia, a exemplo dos tradicionais ocorridos nos municípios de Pontal do Araguaia, Barra do Garças e São Félix do Araguaia.

### Geração de emprego no setor de turismo

Entende-se por empregos formais no setor de turismo, conforme o SIMT, as seguintes atividades: Agência de viagem; Alimentação; Alojamento; Aluguel de transportes; Cultura e lazer; Transporte aéreo; Transporte aquaviário e Transporte terrestre. O crescimento da atividade turística no estado de Mato Grosso foi mensurado pela quantidade de empregos formais gerados nos últimos anos. De acordo com dados do Sistema de Informações sobre o Mercado de Trabalho no Setor Turismo – SIMT (2015), apurados entre os anos de 2006 a 2013 nota-se crescimento sistemático na atividade, como pode ser observado na Figura 2.

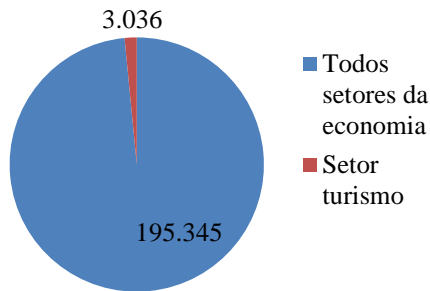
**Figura 2 - Número de empregos formais gerados no setor do turismo**



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados do SIMT/IPEA (2015).

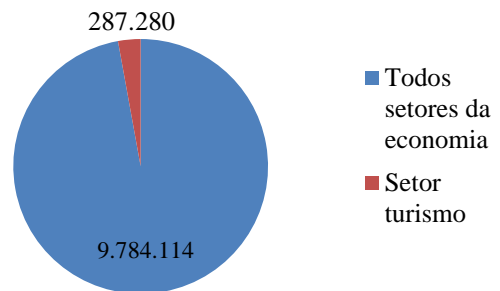
A Figura 2, com os dados organizados trienalmente, possibilita observar sazonalidades com relação à geração de empregos, sendo janeiro e julho os meses com picos de contratação. Há tendência crescente de geração de empregos formais nos últimos anos, repetindo-se sistematicamente a tendência sazonal anualmente. A evolução positiva na criação de novos postos de trabalhos formais no setor de turismo do estado demonstra que há crescimento e interesse pela atividade. De 2006 a 2013, obteve-se um saldo positivo de 3.590 novos empregos, representando um crescimento de 32,2%, contudo, ainda está abaixo do percentual médio nacional de 49,2%. Tomando-se como base o saldo de empregos formais criados, os empregos gerados no setor do turismo no estado de Mato Grosso correspondem a 1,6% de todos os postos de trabalhos gerados em comparação com os outros setores da economia ao final do período de 2006-2013, conforme Figura 3.

Figura 3 - Participação do setor de turismo na geração total de empregos em Mato Grosso 2006/2013



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados do SIMT/IPEA (2015).

Figura 4 - Participação do setor de turismo na geração total de empregos no Brasil 2006/2013

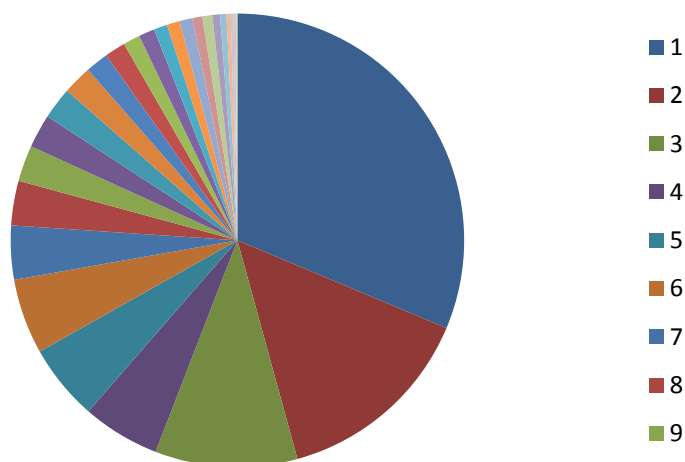


Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados do SIMT/IPEA (2015).

Vale ressaltar que a vocação do estado é agrícola, sendo que os setores maiores geradores de emprego se concentram na administração pública, agropecuária, setor alimentício e comércio varejista. O turismo ainda não ocupa lugar de destaque em relação à geração de emprego no estado. Em comparação com a geração de empregos formais a nível nacional, o percentual estadual encontra-se abaixo da média nacional, correspondendo a 2,9% de participação no setor, tal como verifica na Figura 4.

O estado de Mato Grosso ocupa a 16ª posição no ranking brasileiro dos estados. Na Figura 5 podem ser visualizados os estados com maior potencial gerador de empregos na área do turismo.

Figura 5 - Geração de turismo por estado brasileiro



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados do SIMT/IPEA (2015).

O estado de São Paulo ocupa a primeira posição e responde por 31,3% dos empregos gerados. O estado do Rio de Janeiro ocupa a segunda posição, gerando 14,4% dos empregos. A terceira posição é ocupada pelo estado de Minas Gerais, com 10,14%, sendo seguido pelo estado do Paraná (5,5%), Rio Grande do Sul (5,4%), Bahia (5,3%), Santa Catarina (3,8%), Pernambuco (3,1%), Distrito Federal (2,5%), Goiás (2,3%), Ceará (2,2%), Espírito Santo (2,0%), Pará (1,6%), Rio Grande do Norte (1,4%), Amazonas (1,2%), Mato Grosso (1,1%).

### **Comparativo entre o Plano Nacional de Turismo e o Plano Estadual de Turismo de Mato Grosso**

Ao considerar o PET – 2003/2004 e o PNT 2013/2016, foi possível, em uma abordagem geral, identificar doze pontos com disposições semelhantes entre ambos documentos. Os pontos serão apresentados a seguir:

**1. Desenvolvimento sustentável:** Como o ecoturismo é, basicamente, a matéria-prima do turismo brasileiro, tanto o Plano Estadual de Turismo de Mato Grosso (PET-MT) quanto o Plano Nacional de Turismo (PNT) defendem de forma contínua a conservação dos biomas brasileiros. Entretanto, o termo “desenvolvimento sustentável” não se restringe somente a sustentabilidade ambiental, focaliza-se também no desenvolvimento sustentável cultural, econômico e até mesmo social. Pode-se citar como exemplo do desenvolvimento social da atividade turística a prevenção e o enfrentamento da exploração sexual de crianças e adolescentes na cadeia produtiva do turismo.

**2. Estrutura:** Este ponto pode ser visto sob dois aspectos, gestão institucional e gestão física. A gestão institucional refere-se à elaboração e implementação de planos estratégicos de desenvolvimento do turismo, tais como Plano Diretor, formalização de redes de relacionamentos, realização de estudos e eventos para subsidiar a implementação das ações e, sobretudo, a socialização com programas federais, estaduais e municipais. Quanto à gestão física de infraestrutura turística adequada para a expansão da atividade e melhoria dos produtos e serviços ofertados com foco nos diversos segmentos turísticos. Uma importante questão de gestão física enfatizada pelo PNT é a oferta de condições para visitação aos atrativos turísticos com segurança e autonomia por pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida, de modo a universalizar a experiência turística.

**3. Normatização legal:** Uma das ferramentas de incentivo ao desenvolvimento turístico é a segurança jurídica, assim, o ponto três detêm-se no âmbito da normatização legal, promovendo um ambiente jurídico favorável em consonância com a ética e legislação em vigor, bem como promover alterações normativas no ordenamento jurídico capazes de desburocratizar o ambiente de negócios e estimular investimentos no setor turístico.

**4. Otimização da cadeia produtiva:** Consiste em apoiar projetos para o desenvolvimento de atividades turísticas, criação de metodologias inovadoras e de incentivo à formação de redes que garantam a sustentabilidade das iniciativas locais, além da integração de todos os agentes da cadeia produtiva do turismo, visando otimizar esforços como diferencial competitivo local.

**5. Participação social:** Segundo o PNT, a participação social é em si um modelo de gestão descentralizada que atende aos direitos da cidadania e incorpora as representações sociais. Nesse mesmo sentido, a PET-MT afirma que o turismo é por natureza interativo e dependente da população local em todos os aspectos, sendo necessária, portanto, a conscientização da sociedade sobre o turismo como vetor de desenvolvimento socioeconômico.



**6. Indicadores:** É consenso a necessidade de uma plataforma de dados e informações entre os detentores de registros administrativos e produtores de dados ligados às atividades turísticas no Brasil. Neste aspecto, a PET-MT e o PNT defendem o monitoramento qualitativo e quantitativo do fluxo turístico, visando agilizar os estudos econômico-financeiros do setor e o compartilhamento de informações entre as esferas de governo (União, Estados e Municípios).

**7. Investimento e empreendedorismo:** Os princípios e diretrizes da Política Estadual de Turismo de Mato Grosso e o Plano Nacional de Turismo reconhecem que a iniciativa privada tem uma considerável parcela de responsabilidade no desenvolvimento da atividade de turística. Desenvolvimento de parcerias com instituições financeiras, entidades privadas e órgãos públicos, buscando a ampliação dos recursos e a adequação de linhas de crédito e outros instrumentos financeiros direcionados para o financiamento das atividades dos prestadores de serviços turísticos e do público final e a desburocratização, são as várias ações desenvolvidas para incentivar a criação de novos empreendimentos. Um ponto destacado na PET-MT é a priorização e fomento aos pequenos empreendedores.

**8. Inovação e conhecimento:** Inovar é ação primordial para o avanço da competitividade nos diversos segmentos econômicos e se aplica a toda a cadeia produtiva. Portanto, o desenvolvimento do turismo deve ser embasado no conhecimento científico, seja no uso de tecnologias e ferramentas inovadoras para a promoção dos destinos, na formatação de meios alternativos de interação e contato com os turistas, seja em pesquisa e até na compreensão e comportamento dos mercados. Vale notar, que o conhecimento científico é necessário para o aproveitamento racional dos recursos existentes, sejam eles naturais ou artificiais.

**9. Competitividade:** O mercado em geral demanda cada vez mais o avanço em processos de competitividade, não seria diferente na atividade turística. Assim, torna-se um desafio para os gestores governamentais incentivar desenvolvimento do potencial turístico de cada localidade e garantir que essas regiões turísticas sejam inseridas e consolidadas no mercado nacional e internacional, tendo em vista que ao aumentar a competitividade do turismo, propiciará geração de emprego e empreendedorismo com qualidade.

**10. Controle de qualidade:** O controle de qualidade é uma característica enfatizada diversas vezes em ambos os planos turísticos, pois contempla toda a cadeia produtiva, desde os recursos humanos aos recursos físicos. Vale ressaltar que a própria Lei Federal nº 11.637, de 28 de dezembro de 2007 dispõe sobre o programa de qualificação dos serviços turísticos e do Selo de Qualidade Nacional de Turismo.

**11. Promoção e divulgação:** Este ponto é o que apresenta as maiores semelhanças entre a PET-MT e o PNT, as diretrizes em ambos são próximas, alterando apenas a abrangência territorial. Cita-se como exemplo: realização de campanhas publicitárias para promoção do turismo interno; participação e em eventos temáticos, geradores de fluxo turístico e de apoio à comercialização, com o objetivo de divulgar e agregar valor à imagem do destino turístico, possibilitando assim o aumento de empregos e de renda; realização de mostra dos produtos e roteiros turísticos; execução de ações de promoção comercial dos produtos, serviços e destinos turísticos no exterior, apoiadas em uma ferramenta de gestão capaz de determinar a adequada estratégia de marketing tradicional e eletrônica; apoiar eventos que fortaleçam o desenvolvimento turístico, de caráter tradicional e de notório conhecimento popular, que comprovadamente contribuam para a promoção, o fomento e a inovação dos processos da atividade turística do destino.

**12. Regionalização:** A regionalização ou municipalização tem como objetivos promover o ordenamento, a qualificação e a diversificação da oferta turística de forma participativa e interativa. A partir do mapeamento do espaço turístico e de seus componentes, é possível caracterizar a oferta turística e adotar diferentes critérios de desenvolvimentos em diversos ambientes. Em âmbito estadual, cita-se como exemplo o mapeamento das potencialidades turísticas elaborado pela Secretaria de Estado de Planejamento de Mato Grosso – SEPLAN; já em âmbito federal, o Programa de Regionalização do Turismo. É importante ressaltar que as semelhanças entre a PET-MT e o PNT distribuídos nos doze pontos elencados acima são baseados em uma análise geral de ambos os documentos, não considerando a prioridade de ação que cada um possa apresentar.

### **Análise do PET de Mato Grosso 2004/2013 sob a ótica das fases do planejamento estratégico**

Conforme apresentado na introdução, o objetivo fundamental desse estudo é analisar o Plano Estadual de Turismo de Mato Grosso 2004/2013 sob a ótica das fases do planejamento estratégico. Deste modo, esta seção atém-se a análise em questão e os resultados obtidos.

Fase 01 - Diagnóstico estratégico: o Plano Estadual de Turismo de Mato Grosso 2004/2013 traz explícito que o seu maior desafio é consolidar o estado como destino turístico diferenciado e competitivo no mercado nacional e internacional. Observa-se assim, a visão a ser seguida durante o período do plano. Ao citar os cinco principais destinos turísticos mundiais (França, Espanha, Estados Unidos, Itália e China) como os responsáveis por 1/3 do mercado de turismo no mundo, é possível identificar a etapa da análise externa, onde são verificadas as possíveis ameaças ao projeto. Entretanto, ao continuar a análise, apresenta-se, em contraposição, os pontos positivos dos potenciais turísticos no estado, tais como, a peculiaridade do estado compreender em seu território três dos mais importantes ecossistemas brasileiros (cerrado, floresta amazônica e pantanal) com alta incidência de espécies de fauna e flora encontradas apenas nestas regiões. Acrescenta, ainda, como importantes recursos a serem utilizados na produção turística as manifestações folclóricas, os sítios arqueológicos, o artesanato indígena e o vasto patrimônio histórico.

Fase 02 – Definição da missão: a missão das políticas públicas de turismo do estado de Mato Grosso se confunde com a missão do órgão executor das políticas, qual seja: cumprir a gestão das políticas públicas de turismo que propicie o crescimento econômico como gerador de emprego e renda, conciliado com a preservação e a manutenção dos patrimônios ambiental, histórico e cultural, tendo como resultado o desenvolvimento sustentável do turismo estadual.

Fase 03 – Instrumentos prescritivos e quantitativos: para alcançar os propósitos disposto na fase anterior, estabeleceram-se objetivos, ações, áreas estratégicas, estratégias de atuação e metas caracterizando, assim, os instrumentos prescritivos da política pública.

Fase 04 – Controle e avaliação: este aspecto é perceptível ao enfatizar a necessidade do governo do estado disponibilizar indicadores qualitativos e quantitativos pelo monitoramento dos fluxos turísticos, posicionando-se como uma ferramenta para os tomadores de decisão traçarem planos, programas e projetos. Entende-se, portanto, que essas informações seriam comparadas aos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos inicialmente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acrescentar também os resultados da pesquisa concernente aos dados secundários, que apresentou antes da análise dos planos.

O presente trabalho tinha como objetivo principal analisar o Plano Estadual de Turismo do Estado de Mato Grosso – PET-MT sob a ótica do planejamento estratégico. Diante das informações analisadas, foi possível identificar no PET-MT as quatro fases necessárias para caracterizá-la como planejamento estratégico consistente, onde destaca-se a gestão participativa inserida em todas as fases do PET-MT, sobretudo quanto à municipalização da atividade turística, a participação da comunidade (atores sociais) na elaboração do planejamento mediante o Fórum Estadual de Turismo e o Conselho Estadual de Turismo. Para atingir o objetivo de demonstrar as potencialidades turísticas do Estado, foram explanadas as principais atrações turísticas e as características geográficas do estado. No objetivo específico que buscava identificar as semelhanças entre o Plano Estadual de Turismo em Mato Grosso – 2004/2013 e o Plano Nacional de Turismo – 2013/2016, foi possível identificar 12 pontos semelhantes em ambos os documentos, sendo que as semelhanças mais próximas estão no quesito promoção e divulgação, alterando apenas a abrangência territorial.

Na análise estratégica, um aspecto observado, diz respeito à ausência dos instrumentos quantitativos da terceira fase do planejamento estratégico, isso ocorre, em virtude do caráter legal, as informações financeiro-orçamentárias devem ser dispostas em um único planejamento estratégico governamental e o Plano Plurianual – PPA, contudo, ao comparar as ações nestes documentos percebe que as ações têm sentido contrário, embora em seu documento oficial, a PET-MT apresenta a necessidade de controle e avaliação mediante a elaboração de indicadores de turismo, não há um banco de dados em nível de governo estadual que hospeda essas informações, sendo que na troca de governo, os servidores da Secretaria de Desenvolvimento do Turismo – SEDTUR, não dispõem de informações, como foi o caso da limitação na obtenção de dados por essas pesquisadoras.

Por conseguinte, esse fato, demonstra fragilidade muito grande do estado quanto ao gerenciamento e controle da informação para a correta tomada de decisão pelos gestores públicos. Para obter dados é preciso recorrer aos bancos do governo federal, tais como, Sistema de Cadastro dos Empreendimentos, Equipamentos e Profissionais da Área de Turismo - CADASTUR, Anuário Estatístico Operacional da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – INFRAERO e Sistema de Informações sobre o Mercado de Trabalho no Setor Turismo – SIMT. Deste modo, em consequência desta deficiência, pode-se concluir que a transparência, democracia do acesso à informação e gestão participativa acabam sendo prejudicadas.

Em suma, é possível afirmar que o estado de Mato Grosso apresenta um potencial turístico promissor, entretanto, necessita de políticas públicas mais eficazes em consonância com este potencial, que gerem resultados efetivos. Acredita-se que essas deficiências de gestão identificadas na pesquisa poderão ser minimizadas, tendo em vista as disposições da Lei nº 10.183, de 18 de novembro de 2014, mais especificamente em seu art. 5º, § 1º que determina que a nova Política de Turismo ou plano similar deve ser como eixo a informação integrada, gestão descentralizada, relações institucionais e estruturação do órgão oficial de turismo no estado.

Durante o desenvolvimento do trabalho, deparou-se com limitações referentes aos

dados quantitativos oficiais relativos ao período de vigência da Política Estadual de Turismo. Estas informações seriam essenciais para enriquecer o trabalho mediante uma análise mais profunda da realidade econômica, social e cultural de Mato Grosso, para compreender as nuances da atividade turística no estado. Em consonância com Campos (2010), sugere-se aos órgãos ligados ao turismo estadual a formação de uma plataforma de dados que possibilite a realização de pesquisas acadêmicas, sobretudo através de séries temporais.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A. F. **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa:** estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas - SP, São Carlos, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-10082004-110724/pt-br.php>>. Acesso em: 08 ago. 2015.
- BARRETO, M. **Manual de iniciação ao estudo do turismo.** 17ed. Campinas: Papirus, 2008.
- BARRETO, M. N.; BURGOS R.; FRENKEL D. **Turismo, Políticas Públicas e Relações Internacionais.** Campinas: Papirus, 2003.
- BRANDÃO, P. de M. **Análise da rede política do turismo brasileiro.** Natal, 2010. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2010. Disponível em: <<file:///C:/Users/Jesse/Downloads/Pamela%20Brand%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2015.
- BRASIL. Lei Federal nº 11.637, de 28 de dezembro de 2007. Dispõe sobre o **programa de qualificação dos serviços turísticos e do Selo de Qualidade Nacional de Turismo.** Diário Oficial da União, 28 de dezembro de 2007. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Lei/L11637.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11637.htm)>. Acesso em: 11 out. 2015.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2008. Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as **atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico;** revoga a Lei no 6.505, de 13 de dezembro de 1977, o Decreto-Lei no 2.294, de 21 de novembro de 1986, e dispositivos da Lei no 8.181, de 28 de março de 1991; e dá outras providências. Diário Oficial da União, 18 de setembro de 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/11771.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11771.htm). Acesso em: 12 jul. 2015.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 12.651, de 25 de maio de 2012. Dispõe sobre a **proteção da vegetação nativa;** altera as Leis nos 6.938, de 31 de agosto de 1981, 9.393, de 19 de dezembro de 1996, e 11.428, de 22 de dezembro de 2006; revoga as Leis nos 4.771, de 15 de setembro de 1965, e 7.754, de 14 de abril de 1989, e a Medida Provisória no 2.166-67, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Diário Oficial da União, 28 de maio de 2012. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112651.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112651.htm). Acesso em: 22 jul. 2015.
- CAMPOS, A. R. dos S. de. **Uma análise do turismo em Mato Grosso sob a ótica da matriz insumo-produto – 2005.** Cuiabá, 2010. Dissertação (Mestrado em Agronegócios e Desenvolvimento Regional) – Universidade Federal de Mato Grosso. Cuiabá, 2013.



- DAGNINO, R. P. **Planejamento Estratégico Governamental**. Brasília: CAPES/UAB, 2009.
- DALLABONA, S. L. da S.; DIRKSEN, I. T. **A importância do planejamento estratégico nas organizações públicas**. Disponível em: <[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0CD4QFjAEahUKEwiDjNXhr8PIAhWGbr4KHSJCM0&url=http%3A%2F%2Famazonia.fiocruz.br%2Farquivos%2Fcategory%2F57-esp-planejamento-saude%3Fdownload%3D1349%3A2013-08-19-13-35-55&usq=AFQjCNEexYCcn\\_hmyW0TbiA8oA2HMR2sLQ&sig2=VpHHj88-ipbuyCsLP3ikgA](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0CD4QFjAEahUKEwiDjNXhr8PIAhWGbr4KHSJCM0&url=http%3A%2F%2Famazonia.fiocruz.br%2Farquivos%2Fcategory%2F57-esp-planejamento-saude%3Fdownload%3D1349%3A2013-08-19-13-35-55&usq=AFQjCNEexYCcn_hmyW0TbiA8oA2HMR2sLQ&sig2=VpHHj88-ipbuyCsLP3ikgA)>. Acesso em: 06 out. 2015.
- DIAS, R. **Planejamento do Turismo: política e desenvolvimento do turismo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.
- DYE, T. R. **Understanding Public Policy**. 11.ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 2005.
- GOELDNER, C. R.; RITCHIE, J. R. B.; MCINTOSH, R. W. **Turismo: Princípios, práticas e filosofias**. Tradução de Roberto Cataldo Costa. 8.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Demográfico 2010**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/>>. Acesso em: 14 ago. 2015.
- MATO GROSSO. Lei nº 10.183, de 18 de novembro de 2014. Dispõe sobre a Política Estadual do Turismo e dá outras providências. Diário Oficial do Estado, 18 de novembro de 2014. Disponível em: <[http://www.al.mt.gov.br/storage/webdisco/leis/lei\\_12254.pdf](http://www.al.mt.gov.br/storage/webdisco/leis/lei_12254.pdf)>. Acesso em: 12 out. 2015.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 4ª Ed. São Paulo, Atlas, 1995.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. **Plano Nacional do Turismo 2013 – 2016**. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/images/pdf/plano\\_nacional\\_2013.pdf](http://www.turismo.gov.br/images/pdf/plano_nacional_2013.pdf)>. Acesso em: 17 jun. 2015.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). **Introdução à Metodologia da Pesquisa em Turismo**. São Paulo: Roca, 2005.
- PAULO, C. M. de. **Dinâmica territorial no Pantanal brasileiro: impactos do turismo e propostas de planejamento**. São Paulo, 2011. Dissertação (Mestrado em Ciência Ambiental) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/90/90131/tde-22022012-153945/pt-br.php>>. Acesso em 09 jul. 2015.
- PLANO NACIONAL DO TURISMO. PNT 2013-2016. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/2015-03-09-13-54-27.html>>. Acesso em 30 jul. 2015.
- SANTOS, J. da S. dos. **A evolução do Simples Nacional no Estado de Mato Grosso versus Estado do Espírito Santo – um olhar pós 2007**. Cuiabá, 2013. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Mato Grosso. Cuiabá, 2013.
- SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO DO TURISMO – SEDER/MT. **Política estadual de turismo em Mato Grosso 2004 – 2013**. Disponível em: <<http://www.sedtur.mt.gov.br/download.php?id=147>>. Acesso em: 17 jun. 2015.
- SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL DE MATO GROSSO - SEPLAN. **Mato Grosso em Números 2008**. Disponível em: <<http://www.seplan.mt.gov.br/arquivos/DOCUMENTO%20FINAL%20%2012->

[2012%20%20PPA%20%202012%20-%202015.pdf](#)>. Acesso em: 07 jul. 2015.

SERRA, F. A. R. **Gestão estratégica nas organizações públicas**. Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

SILVA, C. D. F. da. **Administração judiciária: planejamento estratégico e a reforma do Judiciário**. Jus Navigandi, Teresina, ano 10, n. 976, 4 mar. 2006.

SOUZA, C. **Políticas Públicas: uma revisão de literatura**. Revista Sociologias, Porto Alegre - RS, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 20-45. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-45222006000200003&lng=pt&nrm=iso&userID=-2](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222006000200003&lng=pt&nrm=iso&userID=-2)>. Acesso em: 12 jun. 2015.

TROCHIM, W. M. **The Research Methods Knowledge Base**, 2. ed., 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. Tradução Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 2000.

SAKOWSKI, P. A. M. **Aspectos Mercadológicos do Sistema Integrado de Informações sobre o Mercado de Trabalho no Setor Turístico**. Rio de Janeiro: IPEA, 2013. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1842.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1842.pdf)>. Acesso em: 17 nov. 2015.

Secretaria de Meio Ambiente. SEMA. Disponível em: <[http://www.sema.mt.gov.br/attachments/article/87/DESMATE\\_ATE\\_2011\\_CR.pdf](http://www.sema.mt.gov.br/attachments/article/87/DESMATE_ATE_2011_CR.pdf)>.

Acesso em 21 nov. 2015

## APÊNDICE A

Questionário encaminhado via e-mail, a Secretaria de Estado de Desenvolvimento do Turismo de Mato Grosso – SEDTUR:

### ASPECTOS ECONÔMICOS

1. No último período de vigência do Plano estadual de Turismo do estado de MT – 2004 a 2013, o turismo atuou como fonte geradora de renda para o estado? Quanto?
2. O turismo gerou novos postos de trabalho? Quantos? Há dados disponíveis?
3. Houve geração de renda para a população proveniente do turismo nos últimos anos? Há dados sobre essa fonte de renda?
4. Houve aumento no consumo advindo do turismo?
5. A rede hoteleira e de alimentação sofreu expansão. Quanto?
6. Há parcerias público-privadas e do terceiro setor no fomento ao turismo?
7. Há dados sobre a permanência e o gasto médio do turista em Mato Grosso?
8. Que setores da economia são beneficiados com o desenvolvimento do turismo?
9. Quais são os pontos turísticos mais importantes, considerando o efeito multiplicador sobre a economia?

### ASPECTOS SOCIAIS E CULTURAIS

1. O turismo contribuiu com a inclusão social e distribuição de renda? De que forma?
2. Há adaptação quanto à acessibilidade das pessoas com deficiência nos pontos turísticos? Quais?
3. A valorização da cultura local foi preocupação das políticas de turismo do estado nos últimos anos? Se a resposta for positiva, de que forma ocorreu?

### INFRAESTRUTURA

1. O Ministério do Turismo e EMBRATUR dão suporte ao estado para formulação de políticas mais

consistentes com o desenvolvimento do turismo? De que forma?

2. Nos últimos anos, houve investimento em infraestrutura para alavancar o turismo? Em quais pontos?
3. Houve financiamento do turismo por parte do governo federal? Quanto e como?
4. Há infraestrutura adequada nos principais pontos turísticos do estado?
5. Como pode ser avaliado o transporte articulado para facilitar o deslocamento do turista em MT?
6. Quanto ao sistema de informações turísticas integradas, em que nível o estado se encontra?
7. Qual o impacto da interdição de pontos turísticos tradicionais como a Salgadeira e o Véu das Noivas?

#### **QUALIDADE NO ATENDIMENTO**

1. Na sua avaliação, o estado oferece um turismo de qualidade aos visitantes?
2. Houve investimento em treinamento e capacitação de pessoas? Quais as ações realizadas?
3. Os empresários do estado se prepararam para o mundial da Copa do Mundo 2014?
4. Quais foram as implicações de quem investiu para receber os turistas? Houve retorno financeiro?
5. Quanto ao atendimento ao turista, há preocupação dos atendentes em dominar mais de um idioma?

#### **PÚBLICO-ALVO, MERCADO E POTENCIAL TURÍSTICO**

1. Qual o perfil de turista recebido pelo estado?
2. Quais as principais atrações oferecidas aos turistas?
3. A procura de estrangeiros pelo estado aumentou nos últimos anos? Quanto?
4. Mato Grosso foi beneficiado com a expansão do turismo e consolidação do mercado doméstico. Qto?
5. Qual o ponto turístico mais procurado no estado?
6. O que falta para a popularização dos demais pontos turísticos de MT?
7. Há locais inexplorados com potencial turístico?
8. O estado conseguiu consolidar sua marca turística no mundial da Copa do Mundo de 2014? Por quê?