



**Universidade de Brasília
Centro de Excelência em Turismo – CET
Pós-graduação *Lato Sensu*
Especialização em Turismo e Desenvolvimento Sustentável**

**CENÁRIOS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
PARA O TURISMO NO MUNICÍPIO DE
PIRENÓPOLIS NO PERÍODO 2007-2020**

Róbison Gonçalves de Castro

Orientador: Prof. Dr. Elimar Pinheiro do Nascimento

Brasília – 2007



Universidade de Brasília
Centro de Excelência em Turismo – CET
Pós-graduação *Lato Sensu*
Especialização em Turismo e Desenvolvimento Sustentável

Róbison Gonçalves de Castro

Aprovado por:

Orientador: Prof. Dr. Elimar Pinheiro do Nascimento

Professor Dr. Umberto Euzébio

Professor Dr. José Aroudo Mota

Brasília, 30 de março de 2007.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos aqueles que, direta ou indiretamente me auxiliaram em sua elaboração, em especial meu orientador, meus professores e meus colegas de turma. Dedico, também, a todos aqueles que tiveram que se privar da minha presença, em especial meus filhos, para poder realizá-lo.

RESUMO

O objetivo geral desse trabalho é aplicar o método de elaboração de cenários prospectivos e de Planejamento estratégico à atividade turística do Município de Pirenópolis, gerando um conjunto de cenários e o correspondente plano estratégico. Para a obtenção deste objetivo, primeiramente, são apresentadas as definições e objetivos da prospectiva, dos cenários prospectivos e de Planejamento Estratégico, para a identificação da integração desses conceitos com a elaboração de estratégias. São descritos e comparados alguns métodos de elaboração de cenários prospectivos. Analisa-se o ambiente da atividade turística no Município e realiza-se pesquisa para identificação das variáveis a serem analisadas. Procede-se a análise morfológica de variáveis e atores, gerando os cenários e o correspondente Plano Estratégico. Conclui-se que a metodologia empregada é adequada e viável à elaboração do planejamento estratégico da atividade turística de municípios do porte de Pirenópolis ou maiores.

1. Planejamento

2. Cenários

3. Turismo

ABSTRACT

The objective of this monograph is to apply the prospective scenario and strategic planning methods at the touristic business of the Town of Pirenópolis, therefore obtaining a scenario overview and the adequate strategic plan. To achieve this goal, first of all, we will discuss the theory and objective of *la prospective*, prospective scenario and strategic planning and then discuss their interlink with local tourism development. We will discuss and compare some of the major prospective scenarios methods. We will analyze the tourism business at Pirenópolis town's environment and make the research's to identify the key variables to analyze. We proceed the morphological analysis, obtaining the scenarios and the adequate strategic plan. We conclude that the method is adequate and viable to construct the strategic plan to the touristic business at towns of Pirenópolis seize.

1. Planning

2. Scenarios

3. Tourism

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Formulação da situação-problema.....	10
1.2 Objetivos (geral e específicos).	10
1.2.1 Objetivo Geral.....	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	10
1.3 Justificativa.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Introdução.....	12
2.1.1 O “porque” das técnicas de prospectiva.....	13
2.2 Prospectiva como ferramenta na definição de estratégias e sua relação com a Inteligência Competitiva.....	16
2.3 Os Cenários Prospectivos.....	19
2.3.1 Definição, objetivo e conteúdo dos cenários prospectivos.....	19
2.3.2 Características e tipologia dos cenários prospectivos.....	21
2.3.3 Número de cenários prospectivos a analisar.....	26
2.3.4 Opções estratégicas sob cenários prospectivos.....	27
2.3.5 O monitoramento ambiental e o desenvolvimento de cenários.....	28
2.3.6 Cenários e o aprendizado organizacional.....	33
2.4 Métodos para construção de cenários.....	36
2.4.1 Abordagem metodológica para construção de cenários prospectivos.....	36
2.4.2. O método descrito por Godet.....	42
2.4.3. O método da Global Link Network.....	46
2.4.4. O método de cenários industriais de Porter.....	50
2.4.5. O método descrito por Grumbach.....	54
2.4.6. Quadro comparativo.....	59
2.5 Planejamento Estratégico.....	60
2.5.1 Evolução no Planejamento das Organizações.....	61
2.5.1.1 Planejamento de Longo Prazo.....	62
2.5.1.2 Planejamento Estratégico Clássico.....	63
2.5.2 Gestão e Planejamento em um Contexto de Mudanças.....	64
2.5.3 Fundamentos do Planejamento Estratégico.....	65
2.5.3.1 Por que planejar?.....	66
2.5.3.2 Pensamento Estratégico.....	67
2.5.3.3 A Gestão Estratégica como Princípio.....	68
2.5.3.4 O que é Planejamento?.....	69
2.5.3.5 O que é Estratégia?.....	70
2.5.3.6 Como ocorre um Planejamento.....	71
2.5.3.7 O Plano Estratégico.....	73
2.5.4 Etapas do Planejamento Estratégico.....	75
2.5.4.1 Construção das Premissas ou Fundamentos.....	75
2.5.4.2 Definição do Perfil Organizacional.....	75
2.5.4.3 Definição da Missão e dos Objetivos Permanentes da Organização.....	76
2.5.4.4. Valores.....	76
2.5.4.5 Análise do Ambiente Externo.....	78

2.5.4.6	Análise do Ambiente Interno.....	80
2.5.4.7	Definição dos Grandes Rumos.....	81
2.5.4.8	Visão de Futuro.....	82
2.5.4.9	Objetivos Estratégicos Institucionais	84
2.5.4.10	Estratégias Institucionais.....	85
2.5.4.11	Detalhamentos Estratégicos.....	87
2.5.4.12	Áreas Estratégicas de Negócios.....	88
2.5.4.13	Plano Estratégico de Negócios.....	89
2.5.4.14	Plano Estratégico Funcional.....	90
2.5.4.15	Projetos Estratégicos.....	91
2.5.4.16	Análise de Viabilidade Prévia dos Projetos.....	92
2.5.5	Gestão Estratégica do Plano.....	93
2.5.5.1	Detalhamento dos Projetos Estratégicos.....	94
2.5.5.2	Planejamento das Unidades Operacionais.....	94
2.5.5.3	Estrutura de Gerenciamento do Plano.....	96
2.5.5.4	Capacitação das Equipes dos Projetos.....	96
2.5.5.5	Implementação das Estratégias de Marketing e Endomarketing.....	96
2.5.5.6	Negociação.....	97
2.5.5.7	Seleção dos indicadores de avaliação do Plano.....	97
2.5.5.8	Implementação do Comitê de Gestão Estratégica.....	98
2.5.5.9	Monitoramento do Plano.....	98
2.5.5.10	Avaliação e Atualização do Plano.....	99
3 CONTEXTO DE APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE CENÁRIOS: PIRENÓPOLIS 97		
3.1	Indicadores sociais e econômicos.....	102
3.1.1	Estatísticas e censo.....	102
3.1.2	Infra-estrutura	102
3.1.3	Economia	104
3.2	Distâncias e coordenadas geográficas.....	106
3.2.3	Coordenadas Geográficas.....	106
3.2.4	Distâncias rodoviárias.....	106
3.3	Segurança Pública.....	106
3.4	Saúde Pública.....	106
3.5	Clima	106
3.6	História de Pirenópolis.....	108
3.6.1	Pré-história - os indígenas.....	109
3.6.2	As primeiras expedições e a fundação de Goiás.....	109
3.6.3	O ciclo do ouro.....	110
3.6.4	Agricultura e comércio.....	113
3.6.5	Isolamento e arte	115
3.6.6	Pedra e turismo.....	117
3.7	Atrativos turísticos.....	118
3.7.1	Atrativos naturais.....	118
3.7.1.1	Cachoeiras.....	118
3.7.2	Atrativos Culturais.....	122
3.7.2.1	A Igreja Matriz de Nossa Senhora do Rosário.....	124
3.7.2.2	Igreja de Nosso Senhor do Bonfim.....	133
3.7.2.3	O Teatro de Pirenópolis.....	135
3.7.3	Meios de Hospedagem.....	136

3.7.4 Gastronomia	136
3.7.5 Serviços turísticos.....	136
3.7.6 Fazendas.....	137
3.7.7 O folclore e as festas populares.....	137
3.7.7.1 A Festa do Divino Espírito Santo.....	138
3.7.7.2 A Folia do Divino.....	142
3.7.7.3 As Cavalhadas de Pirenópolis.....	143
3.7.7.4 As Pastorinhas.....	148
3.7.7.5 Festa do Morro.....	152
3.7.7.6 Calendário de festas populares.....	153
3.7.8 Arte.....	155
3.7.9 Meio Ambiente.....	155
3.8. Geologia.....	155
3.9 A Agenda 21 Pirenópolis.....	156
3.9.1 Construindo a Agenda 21 de Pirenópolis.....	157
3.9.2 Diagnóstico para a Agenda 21 Local Pirenópolis.....	158
3.10 Unidades de Conservação.....	159
3.10.1 Parque Estadual Serra dos Pirineus.....	159
3.10.2 Vargem Grande.....	159
3.10.3 Vaga Fogo.....	159
3.10.4 Flor das Águas.....	160
3.10.5 Santuário de Gabriel.....	160
3.10.6 Área de Preservação Ambiental Terra Nostra.....	161
3.11 Eventos.....	162
3.11.1 Festival Gastronômico de Pirenópolis.....	162
3.11.2 Canto da Primavera.....	162
3.12 Cidade de Pedras.....	165
3.13 Organização Social.....	166
3.13.1 Associações.....	166
3.13.2 Sindicatos.....	166
3.13.3 Grupo União de Empresários de Pirenópolis.....	166
3.13.4 Conselho Municipal de Turismo.....	167
3.14 Legislação municipal de interesse.....	168
3.15 Notícias recentes sobre Pirenópolis que interessam à elaboração de cenários.....	169
3.15.1. Foram criadas novas zonas de expansão urbana do município..	169
3.15.2. Prefeitura lança site oficial.....	170
3.15.3 Oficina de Roteirização Regional do Turismo.....	170
3.16 Pesquisa T-Zero do Projeto GEOR.....	178
3.17 Pesquisas sobre o perfil do turista em Pirenópolis.....	178
3.1.7.1 Pirenópolis – Maio / 2002.....	179
3.1.7.2 Pirenópolis – Julho / 2002.....	183
3.1.7.3 Pirenópolis – Semana Santa / 2002.....	185
4. METODOLOGIA DE PESQUISA DE CAMPO.....	188
4.1 Tipo de pesquisa.....	188
4.2 Limitações do método.....	189
4.3 Coleta de dados.....	190
4.3.1 Desk Research.....	190
4.3.2 Entrevistas.....	190
4.3.3 Protocolo.....	192

5. CONSTRUÇÃO DOS CENÁRIOS.....	197
5.1. Identificação de condicionantes.....	208
5.2. Classificação dos condicionantes e seleção das incertezas críticas.....	208
5.3. Definição de hipóteses plausíveis.....	211
5.4. Combinação de hipóteses e análise de consistência.....	212
5.5. Análise dos atores sociais.....	215
6 DEFINIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	217
7 CONCLUSÕES.....	223
8 REFERÊNCIAS.....	224

1 INTRODUÇÃO

1.1 Formulação da situação-problema.

O município de Pirenópolis, situado no estado de Goiás, possui uma série de atributos que o conduziram a buscar a atividade turística como vocação econômica. Dentre essas características, podemos destacar, entre outras menos relevantes, o rico patrimônio histórico-cultural, belezas naturais, festas tradicionais, proximidade geográfica às cidades pólos-regionais (Brasília, Goiânia e Anápolis). Com base nesses e noutros fatores, a atividade turística floresceu, ganhando importância econômica e social para os seus habitantes.

O desenvolvimento da atividade, todavia, se vê ameaçado pela forma um pouco desordenada com que os vários atores interessados buscam realizar seus propósitos, criando ameaças à sustentabilidade cultural, econômica e ambiental da atividade. Dessa forma, entendemos que a elaboração de planejamento estratégico, baseado em cenários tecnicamente elaborados, poderia integrar as ações dos setores público em suas várias esferas, do setor privado e da comunidade, de sorte a possibilitar a otimização dos resultados e a consolidação da atividade dentro dos próximos quinze anos, bem como o enfrentamento de ameaças externas ou problemas internos que despontem.

1.2 Objetivos (geral e específicos).

1.2.1 Objetivo Geral: Desenvolver planejamento estratégico para a atividade turística na cidade de Pirenópolis com base em cenários desenvolvidos para o período 2007-2020, com base em dados e informações existentes, bem como consultas a atores locais.

1.2.2 Objetivos Específicos:

a) Desenvolver cenários alternativos para a atividade turística no município de Pirenópolis.

- b) Testar a adequação dos cenários desenvolvidos por meio de consultas a atores envolvidos na atividade turística em Pirenópolis, nos setores público e privado.
- c) Determinar o cenário plausível desejável para o turismo no município.
- d) Elaborar, sucintamente, planejamento estratégico para período de oito anos envolvendo ações do poder público local e estadual, bem como do setor privado local decorrentes do cenário escolhido.

1.3 Justificativa.

A idéia central da pesquisa é utilizar a metodologia de planejamento estratégico embasado em cenários para a proposição de ações para o setor turístico em uma pequena localidade vocacionada para o setor. O trabalho representará uma contribuição prática, com base teórica conhecida, para todos aqueles que atuam no setor na localidade, nas esferas pública e privada. Poderá, também, servir de referência para outras localidades que se interessem em desenvolver trabalhos similares.

A intenção de se realizar tal trabalho fundamenta-se, também, na constatação de que a atividade turística, em nosso País, é conduzida, usualmente, de formas bastante empíricas e amadoras, buscando resultados de curto prazo, com sérios problemas quanto a sua sustentabilidade. Os “lugares da moda” se vão sucedendo, deixando atrás de si um rastro de problemas de toda ordem, sem que o turismo, em que pese o grande potencial sempre apontado, não se constitua até os dias de hoje em atividade economicamente relevante em nosso País. A tentativa de adicionar metodologia de planejamento de longo prazo ao setor é a proposta que se faz com o presente trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Introdução

Ao analisarmos o contexto em que as organizações estão atualmente inseridas, verifica-se que fica cada vez mais difícil a definição de estratégias que garantam sua sobrevivência na nova sociedade globalizada, baseada na tecnologia e no conhecimento, onde a competitividade aumenta cada vez mais, e o volume de informações a serem monitoradas cresce exponencialmente.

Isto vem ocorrendo porque as variáveis que caracterizam essa nova sociedade e esse novo ambiente competitivo geram uma incerteza ambiental muito grande, onde as antigas metodologias de definição de estratégias baseadas em análise de tendências não mais se aplicam.

Se focalizarmos a indústria turística, esta incerteza é ainda maior. Numa análise inicial, empírica e diletante, pode-se verificar que o setor está passando por severa crise devido a problemas nos setores de infra-estrutura, segurança pública e transporte aéreo. Some-se a isso a apreciação cambial de nossa moeda e se perceberá, de plano, a complexidade do ambiente.

Segundo a maioria dos autores pesquisados, a Inteligência Competitiva surge nesse contexto como instrumento que permite a manutenção do posicionamento competitivo da organização no mercado e considera a elaboração de cenários prospectivos como sendo uma de suas ferramentas de análise mais adequada para auxiliar na definição de estratégias em ambiente turbulento e incerto.

Os cenários, por sua vez, utilizam-se das várias ferramentas disponibilizadas pela Inteligência Competitiva, nas suas fases de coleta e análise. Podemos citar, como exemplo, as redes de informação, a análise automática da informação e outras técnicas de sensoriamento do ambiente que melhoram a qualidade dos cenários.

Verifica-se também que a definição de estratégias não é a única contribuição que os estudos de cenários podem proporcionar às organizações. A unificação de sua linguagem, o auxílio no desenvolvimento de sua criatividade, a criação de redes de informação, o aprendizado organizacional, um melhor entendimento do ambiente que a cerca e sua atuação em ambiente de grande incerteza são outros exemplos de contribuição.

A presente monografia tem por objetivo tentar identificar, mediante experiência prática, o método de elaboração de cenários prospectivos mais adequado às necessidades e à realidade do turismo em pequenas localidades.

Esse trabalho se enquadra no pensamento de que é possível qualquer organização se manter competitiva em ambiente incerto e altamente competitivo, desde que seja capaz de elaborar estratégias que garantam sua sobrevivência no curto, médio e longo prazos e que aprenda a se adaptar rapidamente ao ambiente. Para tanto, é importante a organização estar bem atualizada com o ferramental disponibilizado pela Inteligência Competitiva e tenha interesse e disposição para utilizar os cenários prospectivos obtidos.

2.1.1. O “porque” das técnicas de prospectiva

Desde os primórdios da sua existência, o homem procura respostas para suas indagações. Entender o que está ocorrendo, suas causas e conseqüências, e tentar descobrir o que irá acontecer fazem parte da existência humana. O instinto de sobrevivência conduz o homem a buscar estas respostas com o intuito de minimizar as incertezas que o rodeiam procurando, assim, garantir a sua sobrevivência por um período mais longo de tempo.

De todos os questionamentos que rodeiam o homem, os que possuem maior grau de incerteza são os que estão ligados ao futuro, visto que a incerteza é uma característica própria

do futuro. O desejo de prever o futuro é tão antigo quanto a própria existência humana. Os investimentos são feitos hoje para minimizar a incerteza do amanhã.

As organizações também passam pelas mesmas angústias e incertezas com relação ao futuro e buscam sua sobrevivência. Neste contexto, surgem as técnicas de prospectiva que são utilizadas pelas empresas com o objetivo de minimizar essas incertezas e propiciar uma ferramenta que facilite a definição de estratégia em um mundo cada vez mais incerto.

A prospectiva não está associada ao determinismo da futurologia e da bola de cristal, como também não é uma previsão demasiadamente marcada pela quantificação e pela extrapolação de tendências (GODET, 1993).

A prospectiva exploratória permite traçar um panorama dos futuros possíveis, isto é, dos cenários não improváveis, tendo em conta o peso do determinismo do passado e da confrontação dos projetos dos atores (GODET, 1993).

Como o futuro ainda não foi escrito, a prospectiva não trabalha com projeções, aqui entendidas como o prolongamento no futuro de uma evolução passada segundo certas hipóteses de extrapolação ou de inflexão de tendências, e nem é uma previsão. Segundo Godet (1993), para a prospectiva o futuro é a razão de ser do presente e este futuro é múltiplo e incerto. A visão é global e considera que nada é igual em parte nenhuma. As variáveis abordadas no estudo são qualitativas, quantificáveis, conhecidas ou ocultas, cujas relações são dinâmicas, com estruturas evolutivas. O método de análise é intencional, utilizando modelos qualitativos e estocásticos. A prospectiva conduz a organização a desenvolver atitudes pré e pró-ativas em relação ao futuro, levando-a a buscar a formulação do futuro desejado.

Para a previsão clássica, o passado explica o futuro, que é único e certo. A visão é parcelar, tudo é considerado igual em toda a parte, o que leva o analista freqüentemente ao erro. As variáveis são quantitativas, objetivas e conhecidas, cujas relações são estáticas e de

estruturas constantes. O método utilizado é baseado nos modelos determinísticos e quantitativos (econométricos e matemáticos), o que conduz a organização a uma atitude passiva ou reativa com relação ao futuro, já que a previsão nos define uma única saída ou caminho a percorrer, não sendo possível qualquer modificação ou alteração na tendência do curso dos acontecimentos.

Segundo Grumbach (2000), a prospectiva nasceu do desejo da sociedade contemporânea de passar de uma atitude passiva em relação ao futuro para uma atitude ativa. As idéias determinísticas são substituídas por aquelas em que o homem pode atuar conscientemente no sentido de construir o seu futuro desejado ou afastar-se, o máximo possível, de um futuro que lhe seja adverso. As ações e omissões do passado e do presente são analisadas, a fim de verificarmos que mudanças de rumo levarão ao melhor caminho. O fundamental para a prospectiva não é acertar o futuro mais provável, mas identificar as diversas possibilidades e definir ações decorrentes.

Além disso, a maioria dos autores lembra que a prospectiva é um excelente instrumento para estimular o pensamento estratégico e a comunicação dentro das organizações. Ela também melhora a flexibilidade interna de respostas às incertezas ambientais. De fato, na sociedade atual, a antecipação torna-se imperativa em função de dois fatores conjugados: (1) o ritmo das mudanças tecnológicas, econômicas e sociais que levam a organização a necessitar de visão em longo prazo; e (2) os fatores de inércia, inerentes às estruturas e comportamentos.

2.2 Prospectiva como ferramenta na definição de estratégias e sua relação com a Inteligência Competitiva

Um dos principais fatores que está caracterizando o início do século XXI é a incerteza. O ritmo acelerado das mudanças econômicas, tecnológicas, sociais e políticas no mundo tem como consequência freqüentes rupturas de tendências. Essas rupturas aumentam a incerteza com relação ao futuro, independentemente na área em que a organização esteja atuando.

Essa turbulência é fruto, principalmente, do desenvolvimento da telemática, que acelerou o processo de globalização e o acirramento da concorrência entre as empresas. O acesso e a manipulação de grande volume de informações, que cada vez mais podem ser obtidas de forma mais fácil, rápida e barata, geram maiores impactos tanto no macroambiente como no ambiente negocial das organizações.

Outro fator que aumenta esses impactos é o fato de que o acesso à informação pode ocorrer de forma simultânea por várias pessoas em diversas partes do mundo. Verifica-se também que a disseminação da informação torna-se mais fácil, o que também facilita a geração de novos conhecimentos mais rapidamente.

Essa nova ordem mundial, movida pela informação e pelo conhecimento - seu principal fator de produção - tem como consequência o surgimento da sociedade do conhecimento (Drucker, 1997). A própria empresa que antes apenas se preocupava com o seu ambiente negocial hoje terá que monitorar todo o macroambiente - político, tecnológico, econômico, social - e tentar antever as futuras modificações que irão ocorrer para se manter competitiva no mercado.

É nesse contexto que surge a discussão sobre Inteligência Competitiva. Seu papel é explicado pelo trinômio: globalização, competitividade e acirramento da concorrência, ou seja, a busca por crescentes fontes de informações científicas, tecnológicas e econômicas que

apóiem a tomada de decisão e assegurem a redução do tempo de resposta frente às exigências do ambiente externo, visando ao melhor desempenho e posicionamento no contexto sócio-econômico em que atuam.

Kahaner (1998) define Inteligência Competitiva como um programa sistemático de coleta e análise da informação sobre atividades dos concorrentes e tendências gerais dos negócios, visando atingir as metas da empresa. Fica claro que o conceito de competitividade que adota em sua obra é o de competitividade sistêmica, ou seja: “... o desempenho competitivo de uma empresa, indústria ou nação é entendido, não apenas como condicionado por fatores internos às empresas, mas também por fatores mesoestruturais e macroestruturais, que podem favorecer e aperfeiçoar o aprendizado e a capacidade de acumulação de conhecimentos, tais como: formas de organizações e inter-relações dos complexos e setores industriais; sistema de educação superior e de pesquisa científica e industrial; nível da força de trabalho; níveis e padrões de investimento e financiamento; quadro legal e político; características do mercado interno; e condições das demais esferas relacionadas ao contexto nacional e internacional no qual se dá o fluxo de comércio e investimentos e onde os conhecimentos são gerados e difundidos” (Lastres, 1998).

Deve-se, entretanto, considerar que em um ambiente incerto, a definição de estratégias torna-se tarefa árdua para uma empresa que não disponha de ferramentas adequadas para lidar com ambiente turbulento. Conforme já abordado anteriormente, os antigos métodos de definição de estratégias baseadas, predominantemente, em tendências não se aplicam a esse novo contexto. Como as rupturas de tendência estão se tornando constantes, a utilização desses métodos leva as empresas a terem que se reposicionar em curto espaço de tempo, gerando perda de recursos e dificultando sua sobrevivência.

Grumbach (1997) argumenta que o que determinará a diferença entre beneficiar-se ou ser excluído do contexto atual de globalização será a capacidade de governos e empresas

vislumbrarem os cenários futuros e, em decorrência, estabelecerem um eficiente planejamento estratégico, que lhes permita evitar os problemas futuros ou proteger-se deles. E isso só será possível com o auxílio das técnicas prospectivas.

Segundo Porter (1996), algumas empresas começaram a utilizar a metodologia de cenários como instrumento para que pudessem compreender as implicações estratégicas da incerteza de um modo mais completo. Com a construção de cenários múltiplos, uma empresa pode explorar sistematicamente as possíveis consequências da incerteza para a sua opção de estratégia.

Porter (1996) lembra ainda que, além de facilitar o desenvolvimento do pensamento estratégico e da definição das estratégias da empresa, o exercício de elaboração de estudos prospectivos traz outros benefícios, tais como:

- melhor compreensão do ambiente;
- administradores lidam melhor com a incerteza;
- facilita a criação das redes de troca de informações que, por sua vez, facilitam o fluxo de informações dentro da empresa e a integração entre as diversas áreas;
- disponibiliza uma visão global do ambiente e suas interligações;
- ajuda a desenvolver a criatividade na empresa;
- ajuda a identificar novas oportunidades de negócios.

Ao se analisar a visão de Porter, verifica-se uma clara interação entre as técnicas de cenários prospectivos e os instrumentos utilizados pela Inteligência Competitiva. A Inteligência Competitiva emerge na sociedade do conhecimento, disponibilizando poderosas ferramentas que pessoas, empresas ou governos estão utilizando para se manterem

competitivos no ambiente local e mundial globalizado. Ela é um excelente instrumento de produção de informação estratégica para a definição das estratégias competitivas da empresa.

Os estudos de cenários prospectivos são uma das ferramentas mais adequadas para a definição de estratégia em ambiente turbulento e incerto. Embora a prospectiva não se predisponha a eliminar essa incerteza, ela aponta no sentido de reduzi-la, possibilitando a tomada de decisões fundamentadas em futuros hipotéticos.

A prospectiva se propõe a iluminar as escolhas do presente à luz dos possíveis futuros. Uma boa prospectiva não é, necessariamente, aquela que se realiza, mas a que conduz a uma ação e evite os perigos futuros e atinja o objetivo desejado (Godet, 1996).

Entretanto, Godet (1996) chama a atenção para o fato de que não se deve fazer confusão entre cenários e estratégias. Os cenários dependem do tipo de visão adotada por seus elaboradores e as estratégias dependem das atitudes adotadas em face de possíveis futuros.

2.3 Os Cenários Prospectivos

2.3.1 Definição, objetivo e conteúdo dos cenários prospectivos.

Dentro da visão prospectiva, podemos ainda encontrar várias definições que diferem basicamente na forma e na amplitude, mas todas obedecem aos fundamentos básicos da prospectiva, de que os futuros são múltiplos e incertos.

A definição mais abrangente e acadêmica encontrada na literatura foi a de Godet (1997, p. 70) que define cenário como sendo o conjunto formado pela descrição, de forma coerente, de uma situação futura e do encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura. Podem ser distinguidos entre cenários possíveis (Tudo o que se pode imaginar), cenários realizáveis (Tudo o que é possível, tendo

em conta os condicionalismos) e os cenários desejáveis (Encontram-se em qualquer parte do possível, mas não são todos, necessariamente, realizáveis).

Godet (1997) complementa sua definição afirmando que um cenário não é a realidade futura, mas um meio de representá-la, com o objetivo de nortear a ação presente à luz dos futuros possíveis e desejáveis.

Porter (1996) define cenários no contexto da indústria e define-os como sendo: “... uma visão internamente consistente da estrutura futura de uma indústria. Ele é baseado em um conjunto de suposições plausíveis sobre as incertezas importantes que poderiam influenciar a estrutura industrial, considerando as implicações para a criação e a sustentação da vantagem competitiva. O conjunto completo de cenários e não o mais provável é então utilizado para projetar uma estratégia competitiva”.

Sua finalidade é a compreensão das diferentes formas que as condições competitivas e a indústria poderiam possuir. Os cenários bem escolhidos irão iluminar os diversos futuros pertinentes à formulação de estratégias. Os cenários devem ser escolhidos para comunicar, instruir e ampliar o pensamento dos gerentes sobre o futuro.

Para Schwartz (1996) cenários são uma ferramenta para nos ajudar a fazer previsões em um mundo de grandes incertezas. Cenários são uma ferramenta para ordenar a percepção sobre ambientes alternativos futuros, nos quais as decisões pessoais podem ser cumpridas. Ou um conjunto de métodos organizados para sonharmos sobre o futuro de maneira eficiente. De forma resumida, o autor define cenários como estórias de futuro, estórias que podem nos ajudar a reconhecer e nos adaptarmos aos aspectos de mudança do ambiente presente.

Para Rattner (1997): “... a construção de cenários visa a um procedimento sistemático para detectar as tendências prováveis da evolução, numa seqüência de intervalos temporais, e procura identificar os limiares da tensão social nos quais as forças sociais poderiam alterar

essas tendências. Essas atitudes envolvem juízos sobre: quais as estruturas e os parâmetros importantes, e quais os objetivos e metas que inspiram e motivam essas forças sociais”.

Rattner (1997) também considera os cenários um dispositivo que permite ao homem pensar de maneira construtiva e imaginativa sobre uma série de mudanças, bem como graus de mudanças que incluem possibilidades extremas e bizarras. O autor sugere que deva ser realizado um planejamento para cada um dos cenários desenvolvidos.

Para Schoemaker e Heijden (2004), , cenários são ferramentas que têm como objetivo melhorar o processo decisório com base no estudo de possíveis ambientes futuros. Não deveriam ser tratados como previsões capazes de influenciar o futuro, nem como histórias de ficção científica montadas somente para incentivar a imaginação. Os cenários têm como foco os assuntos e informações de grande importância para os tomadores de decisão, como também, os elementos previsíveis e imprevisíveis do ambiente que afetam o sistema em que a empresa está inserida.

Os cenários propiciam um ambiente que enriquece o debate sobre questões críticas relacionadas ao futuro da organização e propiciam aos dirigentes da empresa a tomada de decisão de risco com mais transparência. Eles favorecem a identificação de oportunidades e ameaças ao negócio; promovem o desenvolvimento e a análise de novas opções de futuro para a empresa frente a mudanças do ambiente externo. Propiciam uma visão de futuro que possa ser compartilhada pelos membros da organização (Heijden, 2004).

Schwartz (1996) complementa que, para saber se seus cenários foram eficazes, basta verificar se alguém mudou seu comportamento porque viu o futuro de maneira diferente. Um cenário eficaz quase sempre muda comportamento. Buscar eficácia verificando se o futuro foi previsto de maneira correta torna-se bastante fácil quando se consideram múltiplos cenários.

Pertinente ao conteúdo de um cenário, deve-se considerar primeiramente o sistema em que a organização atua. Esse sistema é composto pelo objetivo de cenarização, seu horizonte temporal e lugar. O sistema é visto como uma totalidade organizada por elementos e fenômenos interligados e interdependentes, que podem formar sistemas menores ou subsistemas daquele que está sendo considerado no cenário.

O horizonte de tempo do cenário é o período de tempo que será coberto pelo estudo de cenarização. Pode variar em função da dinâmica e evolução do sistema estudado, porém, em média, deve ser de 10 anos. É recomendável que os cenários não tenham um horizonte temporal menor que 5 anos. Essa limitação está relacionada ao objetivo principal dos cenários que é auxiliar na definição das estratégias da empresa, o que, por conseguinte, exige uma abordagem de longo prazo.

Segundo Heijden (2004), o horizonte de cenarização não só depende da natureza da indústria, mas também do assunto objeto dessa cenarização. Porter (1996) complementa lembrando que a definição desse período de tempo deve refletir o horizonte de tempo das decisões de investimentos mais importantes da organização. Baseado em levantamento realizado por Stollenwerk (1998), pode-se verificar a existência de cenários desenvolvidos para sistemas mundiais e multinacionais com horizonte temporal de 25 anos.

Encontram-se exemplos em que na definição do sistema foi considerado mais de um fator como no caso das Centrais Elétricas do Norte do Brasil - Eletronorte (1988) cujo horizonte temporal foi de 22 anos. O fato de a empresa ser do ramo de energia - que em média possui horizonte temporal variando entre 10 e 15 anos - associado a uma região de fronteira como é o caso da Amazônia alongou o horizonte de tempo do sistema.

Um cenário completo contém seis componentes principais: um título, uma filosofia, variáveis, atores, cenas e trajetória. O título de qualquer cenário, segundo Schwartz (1996, p. 202), é possuidor de uma carga tremenda, pois age com sua referência. O título servirá como

lembrança ou como referência de um cenário específico. Logo, todo título deverá condensar a essência da história escrita, delineada em poucas palavras, para que exerça bem sua função. Os nomes a eles atribuídos devem dar a idéia da lógica dos cenários, devem ser vivos e de fácil memorização.

A filosofia sintetiza o movimento ou a direção fundamental do sistema considerado. A filosofia constitui a idéia-força do cenário. As variáveis representam aspectos ou elementos relevantes do sistema ou do contexto considerado face ao objetivo a que se destina o cenário. Os atores são indivíduos, grupos, decisores, organizações ou associações de classes que influenciam ou recebem influência significativa do sistema ou contexto considerado no cenário. O ator desempenha papel importante no sistema, influencia o comportamento das variáveis com o objetivo de viabilizar seus projetos (Godet, 1993).

A cena é uma visão da situação considerada em um determinado instante do tempo, a qual descreve como estão organizados ou vinculados entre si os atores e as variáveis neste instante. A trajetória é o percurso ou caminho que o sistema seguirá no horizonte de tempo considerado. Descreve o movimento ou a dinâmica deste sistema, a partir da cena inicial até a cena final.

2.3.2 Características e tipologia dos cenários prospectivos

Um cenário possui diversas características. A mais importante delas é a visão plural do futuro, isto é, como este não está escrito, parte-se do pressuposto de que existem vários futuros. A visão de longo prazo e a ênfase no aspecto qualitativo são outras características dos cenários. Conforme já abordado anteriormente, o principal objetivo dos cenários é facilitar a definição de estratégias, e, assim, não se justifica o desenvolvimento de cenários que não

sejam de longo prazo. Como no longo prazo as variáveis quantitativas perdem seu significado em função da incerteza implícita, os cenários são baseados em variáveis qualitativas.

Após a elaboração de qualquer cenário deverá ser verificada sua consistência, ou seja, a coerência interna de um cenário. Isto significa verificar se há compatibilidade mútua entre a filosofia, trajetória e cenas integrantes de um cenário. Segundo Porter (1996), a credibilidade de um cenário pode ser prejudicada se ele estiver baseado em suposições altamente improváveis.

Simpson (1992) sugere que os planejadores que se utilizam de cenários como ferramenta de planejamento devem periodicamente responder as seguintes perguntas para testar a efetividade da utilização do instrumento: Os cenários são produtivos? Cada cenário é distinto em seu estado fundamental? Os cenários são internamente consistentes? Cada cenário é plausível? Os cenários têm nomes memoráveis que os integrem à tomada de decisão?

Outra característica interessante dos cenários é o fato deles não poderem ser comprados. Para serem efetivos devem ser desenvolvidos dentro da organização. Heijden (2004) explica essa característica pelo fato de que as ações dos seres humanos e das organizações não serem respostas à realidade, mas a uma versão interiormente construída de realidade, sendo sempre necessário atentar para diferenças existentes entre a realidade e o modelo mental interno.

Segundo Schwartz (1996), os cenários se caracterizam, principalmente, pelo fato de serem tanto plausíveis quanto surpreendentes. Devem ter a capacidade de quebrar velhos estereótipos, e o processo de elaboração deve ser o mais participativo possível, sem o qual, certamente, fracassará.

Quanto à tipologia, os cenários são qualificados pela sua natureza ou probabilidade e podem ser classificados como normativos ou exploratórios. Os cenários normativos são

aqueles cenários que configuram futuros desejados, exprimindo sempre o compromisso de um ou mais atores em relação à consecução de determinados objetivos e projetos ou à superação de desafios empresariais ou tecnológicos. A lógica de construção desses cenários consiste em estabelecer primeiro o futuro desejado para depois traçar as trajetórias para alcançá-lo (Godet, 1993).

Os cenários exploratórios caracterizam-se por futuros possíveis ou prováveis do sistema considerado ou do seu contexto, mediante a simulação e o desenvolvimento de certas condições iniciais. Podem se subdividir em dois tipos: cenários extrapolativos ou cenários múltiplos.

Os cenários exploratórios extrapolativos são aqueles em que o futuro configura-se como um prolongamento do passado e do presente. Geralmente são construídos em ambiente com poucas incertezas e caracterizam-se ou por serem cenários livres de surpresas ou por possuírem apenas variações canônicas (Variações na mesma tendência como, por exemplo, a construção de um cenário otimista e outro pessimista) de um futuro livre de surpresas.

Os cenários exploratórios múltiplos são aqueles construídos em ambiente de grande incerteza: pressupõem rupturas nas trajetórias de futuro, que por sua vez podem ser traduzidas em opções plausíveis ou prováveis qualitativamente distintas. Podem ser de dois tipos: cenários de referência ou cenários alternativos. Os cenários de referência descrevem o futuro considerado como de ocorrência mais provável. É o cenário balizador da gestão estratégica.

Simpson (1992) afirmava que os cenários múltiplos descrevem mundos diferentes e não resultados diferentes no mesmo mundo. O autor sugere que durante a construção dos cenários deve-se cuidar para não gerar variações alternativas (alta/média/baixa) de uma única variável e alerta para que o cenarista não incorra no erro de classificar os cenários de otimistas ou pessimistas. Huss (1987) complementa essa visão lembrando que cada um dos cenários

gerados apresenta oportunidades e ameaças para a organização. Sendo assim, não podem ser considerados exclusivamente otimistas ou pessimistas.

2.3.3 Número de cenários prospectivos a analisar

Apesar de o futuro ter um número de possibilidades infinitas de acontecimentos, torna-se improdutivo tentar explorar todas essas possibilidades. Não existe nenhuma determinação quanto ao número de cenários que devem ser desenvolvidos, entretanto alguns autores como Geus (1997), Schwartz (1996) e Heijden (2004) sugerem que cenários em quantidade demasiada podem vir a confundir os administradores. Os autores argumentam que acima de quatro cenários a análise tende a se tornar complexa demais, pois os administradores não conseguem acompanhar todos os desdobramentos desses cenários em suas mentes.

Schwartz (1996) sugere que não se deve produzir três cenários para evitar a tentação de se identificar o intermediário como o mais provável e tratá-lo como uma previsão. Segundo Geus (1997), um número desequilibrado proporciona ao gerente uma infeliz rota de fuga, no sentido de tender a ignorar as implicações dos cenários e escolher o cenário do meio ou o futuro contemporizador, já que são vistos como alternativas aos extremos.

Simpson (1992) argumenta que quando o processo de cenarização gera mais de quatro cenários, pode significar que a empresa considerou questões que não são cruciais para sua atuação. Por outro lado, se forem gerados somente dois cenários, é provável que tenha tido uma visão simplista.

Ao contrário da posição de Simpson (1992), Geus (1997) e Schriefer (1995) sugerem que dois cenários são provavelmente um bom número para o exercício de cenarização, pois os gerentes têm de escolher entre eles e, portanto, refletir sobre as ramificações de ambos. Deixam, porém, a ressalva de que este número não deve ser fixo e que ele depende da

necessidade da organização associada ao momento em que esta se encontra. Já Grumbach (2000) sugere a construção de cinco cenários.

Verifica-se que o número de cenários deve ser escolhido de acordo com o perfil da empresa e os objetivos a serem alcançados. Esse número deve servir para facilitar a definição das estratégias da empresa e não para complicar o processo.

2.3.4 Opções estratégicas sob cenários prospectivos

Segundo Porter (1996), após o desenvolvimento dos cenários, sua utilização será para a formulação da estratégia competitiva da empresa. Ele afirma que os cenários não são um fim em si mesmos e que se não forem utilizados para formular estratégias todo o esforço de sua confecção terá sido inútil.

Para a construção das estratégias da empresa com base em estudos de cenários, Porter (1996) define as seguintes opções estratégicas para a empresa:

- apostar no cenário mais provável, ou seja, a estratégia será baseada no cenário de maior probabilidade de ocorrência - estratégia adotada pela maioria das empresas;
- apostar no melhor cenário, isto é, definir a estratégia baseada naquele cenário que a organização acredita ser o melhor para o seu posicionamento competitivo futuro;
- buscar robustez, ou seja, definir a estratégia que produza resultados satisfatórios em todos os cenários;
- buscar flexibilidade. Neste caso, adota-se uma estratégia flexível até que o cenário mais provável se torne aparente para a empresa;
- influenciar a ocorrência do melhor cenário, estratégia pela qual a organização busca aumentar a probabilidade de ocorrência do melhor cenário;

- combinar algumas das alternativas anteriores.

A mais comum das opções estratégicas adotada pelas empresas é a de apostar no cenário mais provável. Entretanto, somente as grandes empresas têm condições de influenciar a ocorrência do melhor cenário, definir sua estratégia de modo a buscar o aumento da probabilidade de ocorrência do melhor cenário, e criar o seu futuro como sugerem Prahalad e Hamel (1995).

Porter (1996) e Schwartz (1996) sugerem que, já que uma organização não sabe, antecipadamente, qual cenário deverá ocorrer em função da incerteza do ambiente, deverá, então, optar pela definição de uma estratégia robusta independente do cenário que ocorra. Segundo Schwartz (1996), é importante que os administradores vivenciem cada cenário e definam quais estratégias ou ações deverão ser adotadas em cada um deles, para que a empresa tenha sucesso, independente do cenário que ocorra.

Schoemaker (1992) sugere que o desenvolvimento da visão estratégica da empresa e a identificação de suas opções estratégicas deverão ser feitas com base na análise das suas competências essenciais e de seus concorrentes, em cada cenário desenvolvido. A partir desta análise, serão identificadas quais competências essenciais deverão se tornar motrizes para o futuro.

2.3.5 O monitoramento ambiental e o desenvolvimento de cenários

A organização não é mais vista como um ente isolado. Apesar da importância do acompanhamento dos dados internos da empresa, é preciso reconhecer que os números, ainda que exatos, descrevem o passado, e não indicam as condições subjacentes que levarão a uma futura deterioração da saúde da empresa (Geus, 1997).

Além disso, a todo o momento a empresa sofre influência tanto do seu ambiente negocial como de todo o macroambiente, que está em constante mutação em velocidade acelerada.

Em função da velocidade com que o macroambiente está se modificando, as empresas têm sido muito mais afetadas por ele do que pelo ambiente de sua própria indústria. Com base nessa constatação, tem crescido a necessidade de monitoração ambiental que, segundo Stoffels (1994), se constituem num conjunto de técnicas capazes de transcrever as questões da competitividade externa à empresa, as quais dizem respeito às variáveis sociais, políticas, econômicas e tecnológicas, que podem ser difíceis de serem observadas ou diagnosticadas, mas que não podem ser ignoradas.

O monitoramento leva a empresa a ampliar o foco de tomada de decisão ao incluir as perspectivas do macroambiente. Stoffels (1994) complementa dizendo que uma organização que não se adaptar a essa nova realidade do ambiente e interagir com ele, não sobreviverá, pois não terá capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças. Ainda segundo Stoffels (1994), o monitoramento ambiental só resultará na manutenção da competitividade da empresa se de sua análise forem elaborados estudos a respeito do futuro. Entretanto, para a construção de bons cenários nesse novo ambiente competitivo, torna-se importante a constante incorporação dos resultados da monitoração ambiental aos estudos de futuro.

Podemos, basicamente, obter as informações advindas do ambiente externo de duas fontes: as formais e as informais. As fontes de informações formais são aquelas em que a informação está escrita como, por exemplo, os livros, jornais, revistas entre outros. As fontes de informações informais são aquelas em que as informações não foram ainda escritas.

Vários autores como Schwartz (1996), Stoffels (1994) e Wack (1985) dão grande peso às fontes informais de informação como redes de informações, pessoas, conferências, viagens

e similares. Essas fontes são o modo mais econômico e comum de monitorar o ambiente e são freqüentemente utilizadas pelas áreas de Inteligência Competitiva.

Stoffels (1994) sugere que a empresa deve encorajar a comunicação e o diálogo entre seus funcionários sobre suas impressões a respeito do ambiente e cruzar essas informações para ampliar sua visão. Schwartz (1996) relata que o futurista potencial aprende a observar até o que não parece importante. Ele sugere que esses profissionais conversem com pessoas que tenham opiniões discordantes, mas de forma amigável. Não deve haver restrições quanto à leitura, ela deve abordar inclusive os assuntos mais distantes de seus interesses profissionais imediatos.

O processo de elaboração de cenários envolve muita pesquisa, objetivando a busca qualificada de informações. Isso é praticado tanto de maneira restrita - procurando os fatos necessários para um cenário específico - quanto ampla - para promover o aprendizado, para que as questões mais significativas sejam abordadas. A investigação não é apenas uma ferramenta útil para coletar fatos, ajuda a afiar sua capacidade de perceber. Schwartz (1996) sugere que se devam procurar os fatos e percepções que desafiem os pressupostos já definidos. Você procura provas para desconfirmá-las. Como as pessoas só prestam atenção no que acham que precisam saber, o planejador de cenários deve estar consciente de seus filtros e estar constantemente reajustando-os para possibilitar a entrada de mais dados sobre o mundo. Entretanto, Schwartz (1996) lembra que deve ter cuidado para não se perderem em meio à abundância de informações.

Schwartz (1996) também relata que os futurólogos dizem que "ligam o radar". Ele considera essa analogia muito interessante, dado que o radar envia um sinal de alta frequência e espera que os objetos respondam ao sinal. Quando algo inusitado aparece na tela de exibição você presta bastante atenção. Na coleta de informações o planejador tem um papel igualmente ativo: envia sinais para ver o que recebe de volta. O autor ainda sugere que, ao procurar um

assunto, o cenarista deve utilizar diferentes modelos mentais, e, assim, esse procedimento levará à formação de diferentes pontos de vista a respeito do mesmo assunto, o que enriquecerá as conclusões.

Apesar de cada processo de elaboração de cenários exigir uma pesquisa específica, verifica-se que alguns assuntos estão sempre presentes. Schwartz (1996) sugere que esses assuntos devam ser constantemente monitorados e propõe alguns temas, tais como:

- ciência e tecnologia - um dos elementos impulsionadores de acontecimentos futuros mais importantes;
- acontecimentos que formam a percepção - aqueles que estão associados à opinião pública. A TV é um bom canal para obter essas informações, pois mostra o que as pessoas acreditam que está acontecendo;
- música - pois mostra o que as pessoas estão sentindo. É uma janela para a liberdade no futuro;
- o campo experimental e alternativo.

Schwartz (1996) também sugere onde procurar:

- Pessoas notáveis - porque extrapolam os especialistas. Podem ser, por exemplo, pensadores não convencionais, escritores e músicos.
- Cursos, conferências, lançamento de livros e em conversas com as pessoas. As pessoas, em geral, passam informações gratuitamente para pessoas educadas, atenciosas e bem informadas, especialmente para aquelas que fazem perguntas inteligentes.
- Fontes de surpresa - arrume tempo para ler sobre assuntos de fora de sua especialidade. Amplie seus hábitos de leitura.

Procure surpresas, ou seja, percepções que sejam novas para você. Acompanhar os livros que estão sendo publicados, ou seja, o que há de novo sobre o que se está escrevendo.

- Filtros - É também importante ter pessoas que indiquem quais livros são interessantes ou que atuem como filtros de conhecimento.

- Ler o caderno de ciências e de informática de qualquer jornal.

- Participar de redes de discussão.

- Imersão em ambientes que apresentem desafios - viajar é a única e melhor maneira de você entrar em um universo não familiar. As viagens fazem você perguntar por que as pessoas naquele lugar vivem daquela maneira. O que criou suas relações, metas e valores. O que estão tentando realizar. Use transporte público, ande pelas ruas. Tenha contato com os nativos.

Fica também clara a importância do desenvolvimento de uma rede de especialistas, tanto interna quanto externa à empresa, para um bom monitoramento, o que conduzirá à elaboração de bons cenários. Geus (1997) relata que a partir do início de 1970, o grupo de planejamento da Shell desenvolveu uma ampla rede de contatos externos escolhidos por sua percepção e entendimento daquilo que ocorria no mundo em geral. Além disso, a empresa possui uma rede formada por representantes de todos os centros planejadores de cenários espalhados por 120 países nos quais ela se encontra.

As redes de relacionamento são importantes para o desenvolvimento dos cenários. O objetivo de estar ligado a uma rede de pessoas notáveis é poder estar inserido em um fluxo de informações altamente concentrado e filtrado, obtendo, assim, as percepções desses especialistas sobre futuros alternativos. Segundo Schwartz (1996), participar de várias redes não apenas abre espaços, mas permite o cruzamento de *insights* de pessoas dos mais diferentes lugares.

Outra monitoração importante diz respeito à identificação das estratégias dos atores. Godet (1987) afirma que não é fácil fazer com que os atores falem sobre suas estratégias, entretanto, comentam mais facilmente as intenções dos outros atores, o que pode ser utilizado como excelente insumo para a identificação dos movimentos dos diversos atores.

2.3.6 Cenários e o aprendizado organizacional

O tema aprendizado organizacional entra em voga com o início da sociedade do conhecimento. Como, a princípio, o conhecimento de uma empresa fica “arquivado” na memória de seus funcionários, este toma o lugar do capital como fator escasso de produção, o que leva ao aumento da preocupação por parte das empresas a respeito de como promover o aprendizado organizacional.

Segundo Geus (1997), uma das maiores contribuições que os estudos de futuro proporcionam para a empresa é o aprendizado. O processo pelo qual as equipes passam para elaboração de cenários prospectivos proporciona uma mudança nos seus mapas mentais em relação à sua companhia, aos mercados e aos competidores. Esse processo facilita a adaptação à nova realidade que está constantemente mudando.

Para que essa adaptação não seja traumática, conforme explica ainda Geus (1997), a empresa tem como desafio perceber e reagir às mudanças do ambiente antes da dor de uma crise. Para que ela possa reagir, entretanto, deverá ter conhecimento de si e do ambiente onde atua. Logo, a sensibilidade ao meio ambiente passa a representar a capacidade da empresa de aprender e se adaptar.

A associação do aprendizado organizacional com o planejamento baseado em cenários prospectivos surgiu com os estudos de Geus (1998) a respeito da longevidade das empresas, desenvolvido durante sua atuação na área de planejamento da Royal Dutch/Shell. Esses

estudos mostraram que a maioria das empresas com grande longevidade havia antecipado a necessidade de mudar, no mínimo uma vez durante a vida.

“Com freqüência, essa necessidade de mudança havia nascido de uma crise em meio a uma nova ameaça proveniente do ambiente de negócio. Frequentemente alguém de dentro da empresa identificava a iminência da crise, porém não como uma crise, mas sim como uma nova oportunidade, uma rota alternativa para o crescimento e a rentabilidade da empresa” (Geus, 1997)

Geus (1997) explica que os gerentes geralmente não exercitam a antevisão, pois existe uma forte resistência humana a mudança. Cita que os psicólogos argumentam que a mudança ocorre quando a sobrevivência depende da mudança e essa resistência somente é superada através de um sofrimento profundo e prolongado. Segundo o autor, o equivalente corporativo do sofrimento é a crise e somente no auge da crise as pessoas da empresa sofrerão, ficando convencidas de que algo precisa ser feito.

Para evitar o sofrimento, Geus (1997) sugere que as pessoas deveriam agir antes da crise se instalar, ou seja, a empresa deveria identificar os sinais da crise antes que ela se instale. Entretanto, se o único fator determinante fosse esse, bastaria o trabalho de elaboração e apresentação de cenários para que houvesse a mudança, mas ele não é suficiente.

Com o surgimento da psicologia cognitiva e do estudo dos mapas mentais descritos por Seng (1998), alguns psicólogos começam a afirmar que as pessoas só conseguem enxergar aquilo que já experimentaram de alguma forma, ou seja, que já exista algum registro de evento anterior na mente. Segundo Geus (1997), não se consegue enxergar o que a mente não experimentou antes. Só conseguimos enxergar aquilo que é relevante para nossa visão do futuro e não conseguimos enxergar aquilo que é emocionalmente difícil de ver. Em todas as grandes empresas, pelo menos algumas pessoas anteciparam as crises e deram alertas prévios.

Entretanto, na maioria dessas empresas não foram implementadas as mudanças internas necessárias em tempo hábil.

Segundo Schwartz (1996), os estudos de neurobiologia desenvolvidos pelo doutor William Calvin e o doutor David Ingvar, concluíram que o cérebro humano está a todo o momento tentando abstrair um significado do futuro. Em cada momento de suas vidas, os seres humanos criam instintivamente planos e programas de ação para o futuro em alguma parte de suas mentes. Esses planos são organizados de forma seqüencial como uma série de ações possíveis: se isso acontecer faz-se aquilo, se não, faz-se isso. Não se trata de previsões, pois não se propõe a dizer o que vai acontecer. Trata-se de lapso de tempo na antevisão de um futuro. Cada plano combina uma condição hipotética futura do meio ambiente com uma opção de ação. Os seres humanos são capazes de planejar décadas, e de levar em conta contingências extraordinárias e irregulares. O ser humano pode simular o passado e o futuro em sua mente praticando atos diferentes e julgando qual é o melhor.

O cérebro não só fabrica esses lapsos de tempo como os armazena. A todo o momento visitamos estes futuros e lembramos de nossas visitas. Em outras palavras, tem-se uma memória do futuro sendo continuamente formada e otimizada na imaginação, que é repetidamente revisitada. A memória do futuro é um processo interno do cérebro relacionado à capacidade da linguagem e à percepção (Geus, 1997).

Esta pesquisa leva a mensagem de que somente se percebe um sinal do mundo exterior se ele for pertinente a uma opção de futuro que já tenha sido arquitetada na imaginação. Quanto mais memórias do futuro desenvolvemos, mais abertos e receptivos estaremos aos sinais do mundo exterior.

Se o aprendizado começa com a percepção, então a teoria do doutor Ingvar tem implicações importantes para as gerências que estejam tentando guiar sua empresa em meio a um ambiente turbulento. O ato da percepção não é simplesmente olhar para um objeto e

registrar toda sorte de observações e dados em relação a ele. Para que haja percepção é necessário envolver-se ativamente com o mundo. Como não possui esses mecanismos que o cérebro humano possui, a empresa precisa desenvolver mecanismos de visita ao seu futuro, bem como, desenvolver lapsos de tempo e opções tal qual a mente humana faz. Caso contrário, as observações obtidas do ambiente não terão nenhum significado.

Geus (1997) relata que é importante perceber que prever o futuro é muito diferente de criar o tipo de alternativa de lapso de tempo do futuro que é sugerido. No mundo real existe uma insaciável demanda por previsões. O desejo de alguma certeza em relação ao futuro é tão forte, que muitos agem contra seus melhores julgamentos e exigem alguma previsão precisa do futuro. Isso explica a existência, no mundo inteiro, de uma indústria que fornece informações sobre o futuro - de adivinhadores e astrólogos a consultores, acadêmicos e especialistas.

O planejamento com base em cenários deve ser encarado como uma ferramenta para a empresa aprender a antecipar os futuros possíveis, construir memórias desses futuros e preparar-se para eles, e não como um ato de minorar a incerteza por meio de previsões, como geralmente é realizado. A Royal Dutch/Shell foi a primeira empresa no mundo a utilizar planejamentos por cenários com a visão de fabricar memórias do futuro.

Geus (1997) vai além e relata que, segundo os estudos de Piaget, há dois tipos de aprendizado: por assimilação e por acomodação.

“Aprender por assimilação significa absorver informações para as quais o aprendizado já possui estruturas montadas que possibilitam reconhecer e dar significado ao sinal. O aprendizado já possui uma memória do passado ou do futuro na qual a nova informação se encaixa. O aprendiz consegue facilmente perceber, assimilar e agir com base nessa informação. A maioria das informações utilizadas em decisões operacionais entra nessa categoria.” (Geus, 1997).

“O aprendizado por acomodação ocorre quando pessoa passa por uma mudança estrutural interna em suas crenças, idéias e atitudes. Quando você aprende por assimilação as palestras e livros do aprendizado escolar convencional são suficientes, mas aprender por acomodação exige muito mais. Trata do processo fundado na experiência pelo qual a pessoa se adapta às mudanças do mundo por meio de experimentos profundos dos quais participa plenamente, não sabendo qual será o resultado final, mas ciente de que estará diferente quando sair do outro lado. Essa inter-relação com o meio-ambiente efetivamente faz a pessoa crescer, sobreviver e desenvolver seu potencial.” (Geus, 1997).

Com base nessas teorias, chega-se à conclusão de que a empresa que aprende apenas por assimilação poderá não sobreviver por muito tempo no ambiente atual em constante mudança, pois ela precisaria passar pela crise para aprender ou repetir o que ela ou outros já fizeram em outros momentos, o que necessariamente não garante sucesso. No entanto, para aprender por acomodação a empresa precisaria experimentar a crise.

Para solucionar esse impasse, Geus (1997) sugere que a empresa “brinque”, artifício que também acelera e fortalece o processo de aprendizado organizacional. Como brincar é experimentar algo que represente a realidade, a empresa poderá fazer experiências sem ter de temer as conseqüências, e aprender por acomodação ao testar as diversas possibilidades do mundo real.

Um bom exemplo desse tipo de dinâmica é praticado há anos pelas Forças Armadas ao treinarem suas tropas através dos "jogos de guerra". Ao simularem situações de guerra, fazem com que seus homens aprendam por acomodação e mostram que "brincar" é o melhor método de aprendizado. A NASA também utiliza esse artifício para treinar seus astronautas, e as instituições financeiras também têm se utilizado desse tipo de treinamento por meio dos conhecidos cursos de "**Boss Game**". O planejamento baseado em cenários traz também contribuições sobre esse aspecto, caso a equipe de planejamento consiga levar os tomadores

de decisão da empresa a "brincarem", ou seja, a cada cenário apresentado estes tenham que imaginar que estão vivendo aquela realidade, levando-os a definir quais os principais movimentos que a empresa deva fazer para sobreviver naquele ambiente. Formam-se, assim, os lapsos de tempo e suas opções, tal como na mente humana, como também, gera-se o aprendizado por acomodação, dado que experimentam cada situação futura do ambiente e tomam decisões.

Segundo Heijden (2004), os cenários contribuem para o processo de aprendizado organizacional de várias formas. Criam uma linguagem única na empresa, facilitando a conversa estratégica mesmo com elementos de visões conflitantes. É também um veículo que promove a discussão de aspectos pertinentes ao negócio em um contexto muito maior, além de servir para alinhar os modelos mentais dos dirigentes, permitindo ações estratégicas mais coerentes.

2.4 Métodos para construção de cenários

2.4.1 Abordagem metodológica para construção de cenários prospectivos

Existem várias técnicas que podem ser utilizadas para realçar o pensamento estratégico através da elaboração de uma visão de futuro, mas, segundo Schoemaker (1993), a análise de múltiplos cenários constitui-se numa ferramenta para examinar incertezas e expandir o pensamento das pessoas. Também promove a comunicação interna da empresa e trata de questões estratégicas. As outras técnicas sozinhas, como por exemplo, o *brainstorming* e a análise morfológica, são limitadas. Entretanto, essas técnicas são muito utilizadas por vários métodos de elaboração de cenários prospectivos, mas isoladamente não são ferramentas que tratem da incerteza e pouco contribuem para promover a comunicação interna na empresa.

O *brainstorming* pode ser conceituado como: “ Técnica de trabalho em grupo onde se pretende produzir o máximo de soluções possíveis para um determinado problema. Serve para estimular a imaginação e fazer surgir idéias que seriam mais difíceis de ocorrer às pessoas isoladamente” (Grumbach, 1997).

A análise morfológica envolve a decomposição de um problema em vários elementos, identificando as várias formas e valores que estes elementos podem assumir - atributos. Posteriormente, sintetizam-se todas as soluções alternativas pela combinação dos atributos de diferentes maneiras. Os atributos são escritos em forma de matriz para simplificar o processo (Grumbach, 1997).

Outra ferramenta citada por Schoemaker (1993) é o método *Delphi* que, segundo Rattner (1979), procura superar os problemas psicológicos do comportamento em grupo mediante três procedimentos: anonimato, disposição estatística dos dados e retroalimentação do raciocínio elaborado. O objetivo desta técnica é obter antecipações de peritos com um mínimo de influência. As contribuições individuais são mantidas no anonimato para evitar o problema da influência do trabalho em grupo ou causados pela não-manifestação em função de *status*.

Apesar de tratar as incertezas e promover a comunicação interna na empresa, Schoemaker (1993) e Rattner (1979) apontam alguns problemas do método Delphi. São eles: escopo de aplicação restrito; não servir para identificar questões estratégicas; ocorrência de alguns problemas durante a aplicação do método, como a formulação inadequada do problema; a formulação inadequada das perguntas; a omissão de áreas de conhecimentos significativas na seleção dos respondentes; a falta de conhecimento das interações dos diversos fatores pelos especialistas, cuja competência não ultrapassa o próprio campo; a possibilidade de engano casual ou deliberativo (Rattner, 1979).

Huss e Honton (1987) identificaram três métodos distintos de análise de cenários. O primeiro descrito foi o método utilizado pela SRI *International* - empresa de consultoria que trabalhou prestando serviços para a Royal Dutch/Shell durante os seus primeiros estudos de elaboração de cenários, na década de 70. Tem como foco uma perspectiva lógica e intuitiva sem levar em consideração nenhum algoritmo matemático. Semelhante ao método da *Global Business Network*, no entanto, não se preocupa em influenciar a mentalidade do tomador de decisão.

O segundo método é o de impactos de tendências utilizado pela *The Future Group*. Baseia-se em técnicas de previsão clássica e utiliza-se de séries temporais e modelos econométricos. Este método contraria características da perspectiva que sugere a utilização de dados qualitativos para elaboração de cenários e a visão de que o futuro é múltiplo e incerto. Baseia-se apenas em projetar o passado no presente com base em variáveis quantitativas como se o futuro fosse predeterminado pelos eventos do passado.

O terceiro método é o de análise de impactos cruzados. Foi desenvolvido para suprir a carência existente em diversos métodos de previsão como o Delphi, a análise morfológica e o brainstorming, que não consideram as relações existentes entre as diversas variáveis em estudo, projetando-as de forma isolada, sem considerar suas interações.

Para a elaboração dos impactos cruzados existem, segundo Huss e Honton, dois métodos populares: o *Iterative Cross-Impact Simulation* - INTERAX, desenvolvido pelo *The Center for Future Research*; e o *Battelle Scenario Inputs to Corporate Strategies* - BASIC, concebido pelo *Battelle Columbus Division*. Entretanto, esses métodos não são tão completos como os métodos de cenários prospectivos, apesar de também produzirem múltiplos cenários.

Na prática, Godet (1996) defende que não há um único método de construção de cenário, mas uma variedade de métodos. Porém, o termo método de cenário só se aplica a

uma aproximação que inclua alguns passos específicos como: análise de sistemas, retrospectiva, identificação das variáveis, seu comportamento e relações, estratégia dos atores e elaboração de cenários múltiplos.

Godet (1996) lembra que os dados disponíveis são abundantes e incompletos e que um modelo não representa a realidade, mas um meio de visualizá-la. A imperfeição das ferramentas, a inexatidão de dados e a subjetividade da interpretação são pontos inevitáveis que conduzem a opções por aproximações pluralistas e complementares. Até onde for possível, os resultados de um modelo deveriam ser testados quanto à sua sensibilidade para uma variedade de dados por meio do uso de outras ferramentas. Somente os resultados robustos deveriam ser considerados dignos de crédito. O mais importante em um estudo não é tanto o relatório resultante, mas o processo que conduz a ele.

Godet (1996) também sugere que, para construir cenários e definir estratégias, é necessário usar ferramentas que sejam simples para que os resultados possam ser internalizados pelos usuários. Tal apropriação é necessária para transformar a antecipação em ação. Essas ferramentas simples devem também ser racionais para estimular a imaginação, melhorar a coerência e facilitar a apropriação.

Descreve-se a seguir, de forma resumida, as etapas de quatro métodos para elaboração de cenários múltiplos encontrados na literatura especializada. Apesar da existência de outros métodos, optamos apenas pelos métodos que abordam a construção de cenários prospectivos e que possuem base conceitual digna de menção. A diferença existente entre cada um diz respeito aos passos utilizados e não à filosofia. Todos seguem os princípios descritos pela prospectiva.

Os métodos escolhidos foram os descritos por Michel Godet, Michael Porter, Raul Grumbach e Peter Schwartz (método GBN – *Global Link Network*), cujas sínteses foram baseadas nas respectivas obras desses autores.

2.4.2. O método descrito por Godet

O método para elaboração de cenários exploratórios descrito por Godet (1993) é composto basicamente por seis etapas: delimitação do sistema e do ambiente; análise estrutural do sistema e do ambiente e análise retrospectiva e da situação atual; seleção dos condicionantes do futuro; geração de cenários alternativos; testes de consistência, ajuste e disseminação; e opções estratégicas e planos/monitoração estratégica.

A delimitação do sistema e do ambiente serve para especificar a abrangência do estudo. São definidos o objeto do estudo, o horizonte temporal e a área geográfica, ou seja, o foco do estudo. Geralmente se parte de uma preocupação da empresa.

Delimitado o sistema inicia-se a elaboração da análise estruturada com a elaboração de uma lista preliminar, a mais completa possível, das variáveis relevantes do sistema e de seus principais atores. O objetivo desse levantamento é definir uma visão global tanto do fenômeno estudado quanto sua envolvente.

Reuniões com especialistas e brainstorming são técnicas utilizadas para a obtenção da lista de variáveis e atores. As variáveis e os atores podem ser classificados como internos - os quais caracterizam o sistema - ou externos - os quais caracterizam a envolvente do sistema.

Finalizada a lista de variáveis e atores, realiza-se a análise retrospectiva do sistema com o objetivo de destacar os mecanismos e os atores determinantes de sua evolução passada. Essa análise visa, igualmente, pôr em evidência as invariantes do sistema e as suas tendências de peso e fatos pré-determinados. Realiza-se também a análise da situação atual que permite identificar os germes de mudanças ou fatos portadores de futuro na evolução das variáveis essenciais, bem como as estratégias dos atores que dão origem a esta evolução e suas alianças.

A imagem do estado atual do sistema deve ser pormenorizada e aprofundada nos planos quantitativo e qualitativo, global e dinâmico, confirmando as tendências de peso e os fatos pré-determinados.

Explicitando os conceitos acima utilizados temos que **invariante** é variável que não sofre variação no tempo. **Tendência de peso** é a perspectiva cuja direção é suficientemente consolidada e visível para se admitir sua permanência no período considerado. Movimento bastante provável de um ator ou variável dentro do horizonte do cenário (Godet, 1993). **Germe de mudança** é um sinal ínfimo por sua dimensão presente, mas imenso por suas conseqüências e potencialidades (Godet, 1993).

Ao final da análise retrospectiva e da situação atual, retorna-se à análise estruturada para elaborar uma revisão na lista preliminar de variáveis e atores. Após a revisão, as variáveis são cruzadas para identificação da influência de umas sobre as outras através da formação da matriz de análise estrutural das variáveis. As variáveis são então analisadas quanto à sua motricidade e dependência e classificadas em variável-chave, de ligação, de resultado, ou autônoma.

As variáveis explicativas são as variáveis com grande motricidade e com pouca dependência. São as variáveis que condicionam o restante do sistema. Já as variáveis de ligação são variáveis muito motrizes, mas que têm grande dependência das demais. São as que fazem a ligação entre as variáveis explicativas e as de resultado variável. Por sua natureza instável, qualquer ação sobre elas terá repercussões sobre as outras e um efeito de retorno sobre si próprio que virá ampliado ou atenuado em função da impulsão inicial.

As variáveis de resultado são pouco motrizes e muito dependentes, cujo comportamento será explicado pelo comportamento das variáveis explicativas ou de ligação. Já as variáveis autônomas são aquelas pouco motrizes e pouco dependentes. São tendências

de peso ou fatores relativamente desligados do sistema que não constituem determinantes do futuro, podendo ser excluídas da análise.

A análise estruturada do sistema permite uma melhor compreensão da estrutura do sistema e a relevância de cada variável no sistema e suas atuações e implicações. É importante destacar que o comportamento das variáveis durante a descrição dos cenários obedecerá esta classificação.

O próximo passo é a análise das estratégias dos atores. Essa análise é muito importante, pois muitas rupturas de tendências são causadas em função do movimento desses atores. Os atores são capazes de fazer com que o sistema evolua segundo suas ações. Caso o comportamento de uma variável esteja em desacordo com a estratégia de um ator, certamente esse comportamento será alterado em função das ações desencadeadas pelo ator com o intuito de realizar o seu projeto.

Para cada sistema existem vários atores e o estudo, nesse momento, consiste em analisar os jogos desses atores. Para tanto, é necessária a identificação dos seus projetos e motivação, de seus meios de ação, bem como, de seus desafios estratégicos.

A identificação dos atores mais influentes no sistema é realizada através do cruzamento atores x variáveis para verificar a motricidade de cada ator. Apenas os atores que apresentarem grande motricidade serão analisados no quadro “estratégia dos atores”. Este quadro é composto pelo cruzamento (ator x ator) das estratégias desses atores. A diagonal do quadro é composta pelos objetivos, problemas e meios utilizados pelo ator envolvido. Os demais cruzamentos são preenchidos pelos meios/ações utilizados por cada ator sobre os demais, com o objetivo de realizar o seu projeto.

Com base nessas análises, obtêm-se, como resultado, as condicionantes do futuro. Realiza-se, então, a análise morfológica pela decomposição de cada variável explicativa em seus possíveis comportamentos/estados futuros, segundo as estratégias dos atores.

Godet (1993) observa que o número de cenários criados a partir da combinação de todas as possibilidades futuras advindas da análise morfológica seria muito grande e perderia seu sentido. Ele sugere a utilização do método Sistema e Matrizes de Impactos Cruzados - SMIC que permite, a partir de probabilidade atribuída às hipóteses, obter uma hierarquia das 2^n imagens finais possíveis, classificadas por probabilidades decrescentes, e escolher a imagem correspondente ao cenário mais provável e as imagens finais dos cenários constatados. Estas probabilidades deverão ser obtidas pela consulta a peritos.

O próximo passo constitui-se da elaboração dos cenários propriamente dito, levando-se em conta as variáveis-chave, as tendências de peso, as estratégias dos atores e os fatos portadores de futuro já identificados.

O método de cenários consiste em descrever, de maneira coerente, o encaminhamento entre a situação atual e o horizonte escolhido, seguindo a evolução das principais variáveis do fenômeno identificadas pela análise estrutural e fazendo jogar os mecanismos de evolução compatíveis com os jogos de hipóteses retidos. Nesse momento, os mecanismos de evolução são confrontados com os projetos e estratégias dos atores. Completa-se o cenário com uma descrição pormenorizada da imagem final.

Deve-se assegurar a coerência dos encaminhamentos entre as diferentes imagens e, para tanto, realizam-se testes de consistência e ajustes, caso necessário. Estando pronto o produto, será disseminado para conduzir a elaboração das opções estratégicas.

2.4.3. O método da *Global Link Network*

A *Global Link Network* (GBN) é uma empresa americana criada, em 1988, por Peter Schwartz - ex-funcionário da Royal Dutch/Shell onde trabalhava com planejamento estratégico baseado em cenários. Sua metodologia para elaboração de cenários exploratórios é composta basicamente por oito etapas: identificação da questão principal; identificação dos fatores-chave (microambiente); identificação das forças motrizes (macroambiente); ranking das incertezas críticas; definição das lógicas dos cenários; descrição dos cenários; seleção de indicadores e sinalizadores principais; análise das implicações e opções.

Em todas estas etapas são sempre levados em consideração os modelos mentais dos dirigentes (Senge, 1998), ou seja, sua visão de mundo, suas preocupações e incertezas. Segundo Schwartz (1996) é importante também o conhecimento dos modelos mentais do grupo responsável pela elaboração dos cenários, pois estes tendem a impedir a realização de perguntas adequadas que possibilitem o esclarecimento da questão que levará à melhor tomada de decisão.

Antes de iniciar o processo de construção de cenários, olha-se para dentro do grupo e examinam-se os modelos mentais usados para fazer a avaliação do futuro para, em seguida, analisar-se os modelos dos dirigentes.

A criação de cenários inicia-se com a definição da questão principal do estudo. Seu objetivo é dar aos cenários um foco específico ou aprofundado. O autor entende por questão principal aquela questão estratégica que motivou a construção dos cenários alternativos. Baseia-se especificamente na definição das urgências pessoais ou institucionais de uma empresa.

Estas questões podem ser levantadas na organização por meio de entrevistas, análises e das discussões que ocorrem durante o desenvolvimento dos estudos de cenários. À medida

que a reflexão e a exploração avançam, as questões tornam-se mais elaboradas. O autor sugere que o grupo procure responder as seguintes questões: Em que os tomadores de decisão de sua empresa estão pensando seriamente em relação ao futuro? Que decisões a serem tomadas terão influência em longo prazo nos destinos da empresa? (Schwartz, 1996)

Schwartz (1996) sugere iniciar o estudo pela definição da questão principal, pois considera uma boa idéia começar de dentro para fora, ou seja, olhar primeiro o ambiente da empresa para depois olhar para fora. Estas questões serão úteis no momento da elaboração e apresentação dos resultados finais dos cenários, pois estes terão como foco as questões que realmente estão preocupando os dirigentes da empresa, o que causará maior interesse por parte dos tomadores de decisão.

Após a definição clara da questão principal identificam-se os fatores-chave e elaborase uma lista dos principais fatores que poderão afetar as decisões que serão tomadas. Entende-se por fatores chave, aqui, as principais forças existentes no microambiente que estejam estreitamente relacionadas com o ramo de negócio da empresa e com a questão principal. Isso inclui fatos sobre clientes, fornecedores, concorrentes e outros públicos. O autor sugere alguns questionamentos para auxiliar nesta fase, tais como: O que os tomadores de decisões vão querer saber quando tiverem que escolher? O que será visto como sucesso ou fracasso? Quais são as considerações que irão configurar aqueles resultados (Schwartz, 1996).

Em seguida serão definidas as forças motrizes ligadas ao macroambiente que poderão influenciar ou irão impactar fortemente a evolução da questão principal e os fatores-chave definidos anteriormente. Essas forças são os elementos que movem o enredo de um cenário. Elas são um dispositivo para afiar o julgamento inicial e ajudam a decidir que fatores são significativos e que fatores não o são.

A identificação é feita com base na questão principal. Verificam-se quais forças motrizes são críticas para a decisão a ser tomada. Neste momento de grande pesquisa, são

relacionadas em uma lista de forças sociais, econômicas, políticas, ambientais e tecnológicas, tendo como base a lista das forças do microambiente.

Identificadas e exploradas as forças motrizes, é preciso separar os elementos predeterminados das incertezas críticas. Somente quando a compreensão da dinâmica dessas forças estiver clara, começamos a escrever os cenários.

Segundo o autor, os elementos predeterminados são aqueles que não dependem de qualquer cadeia de eventos, ou seja, sua ocorrência parece certa, não importando qual seja o cenário. As variáveis incertas originam-se das perguntas para as quais ainda não se tem resposta. São as variáveis de grande importância para os cenários e, por isso, são buscadas para que os planejadores possam estar preparados para elas.

As forças motrizes, classificadas em elementos predeterminados e incertezas críticas, fornecem a estrutura para nossa exploração do futuro, que depois de identificadas deverão ser colocados em ordem com base nos critérios de importância e graus de incerteza. A classificação da variável quanto à sua importância será definida de acordo com o seu grau de importância em relação à questão principal. Depois será verificado qual o seu grau de incerteza em relação ao futuro. Deverão ser selecionados dois ou três fatores ou tendências mais importantes e mais incertos.

Identificadas as incertezas críticas, ou seja, as condicionantes do futuro, cuja evolução é ao mesmo tempo muito incerta e muito importante para o objeto da cenarização, passa-se à etapa de seleção da lógica do cenário. Para tanto, as incertezas críticas deverão ser posicionadas nos eixos ao longo dos quais os cenários irão diferir. Esta é a etapa mais importante do processo de criação de cenários. A meta do processo é terminar apenas com alguns cenários, cujas diferenças sejam importantes para os tomadores de decisão e muito incertos.

Identificados os eixos fundamentais de incertezas críticas, o autor sugere que às vezes é útil apresentá-los como um espectro (ao longo do eixo) ou como uma matriz (com dois eixos), ou como um volume (com três eixos) nos quais cenários diferentes possam ser identificados e os detalhes inseridos (Schwartz, 1996).

A lógica de um cenário se caracterizará pela localização na matriz das forças do cenário mais significativas. O desafio aqui é identificar o enredo que melhor descreva a dinâmica da situação e comunique o ponto principal eficazmente. O enredo é o elemento que une os elementos do sistema. Para explicar o futuro, os cenários usam a mesma lógica utilizada para a construção das histórias do passado. O comportamento das forças motrizes é descrito com base em seu comportamento passado. Para descobrir enredos plausíveis, as incertezas que parecem mais importantes são utilizadas.

As questões importantes sobre o futuro são geralmente por demais complexas ou imprecisas para as linguagens convencionais dos negócios e da ciência. Em vez disso, usa-se a linguagem de histórias e mitos. Histórias têm impactos psicológicos que gráficos e equações não têm. Histórias lidam com significado, ajudam a explicar por que as coisas poderiam acontecer de certa maneira. Elas dão ordem e significado aos eventos - um aspecto crucial na compreensão de possibilidades futuras. Histórias ajudam as pessoas a lidar com a complexidade (Schwartz, 1996).

É importante, muitas vezes, utilizar mitos para contar histórias de futuro, pois os mitos são os modelos aos quais as pessoas se referem quando tentam compreender seu mundo e o comportamento do mesmo. Os mitos são os padrões de comportamento, de crença e de percepção, que as pessoas têm em comum. São deliberadamente ou necessariamente fictícios, mas representam uma situação e facilitam sua compreensão.

Definida a lógica dos cenários, parte-se para o detalhamento dos mesmos. Para tanto, volta-se à lista de fatores e tendências principais nas etapas dois e três, em que cada um dos

componentes da lista deve receber atenção em cada cenário. A distribuição do comportamento de cada uma dessas variáveis nos cenários dar-se-á de acordo com a lógica descrita para cada cenário.

Os cenários deverão ser descritos de forma narrativa, explicando detalhadamente como o mundo caminhou durante o horizonte de tempo preestabelecido. De posse desse cenário, volta-se à questão principal e verificam-se quais as implicações de cada cenário descrito. Deverá ser verificada qual a decisão mais adequada a ser tomada em cada cenário, quais as vulnerabilidades identificadas e se a decisão que se pretende tomar é robusta o suficiente para todos os cenários. É quando verificamos se as estratégias da empresa terão que ser revistas.

Por último, deve ser identificado qual dos vários cenários é o mais provável de ocorrer e definir uma estimativa de quando isso ocorrerá para que a empresa esteja mais bem preparada para o futuro. De qualquer forma, o autor recomenda que sejam identificados alguns indicadores para monitorar de maneira contínua as diversas variáveis incertas. Deve-se imaginar como seria essa empresa em cada um dos mundos descritos pelos cenários e identificar quais as decisões que deverão ser tomadas se um determinado enredo ocorrer. Ou, então, optar por uma estratégia mais robusta, identificando ações que teriam resultados satisfatórios em qualquer enredo.

2.4.4. O método de cenários industriais de Porter

O método descrito por Porter (1996) tem como foco a indústria e como objetivo a elaboração de cenários industriais. Parte do pressuposto de que os cenários prospectivos são a melhor ferramenta a ser utilizada por uma empresa no momento de escolher sua estratégia competitiva em um ambiente de grandes incertezas com relação ao futuro. Baseia-se também

no fato de que os possíveis comportamentos de qualquer empresa são funções do comportamento do macroambiente interagindo como o ramo industrial da empresa e que, por isso, ambos devem ser estudados.

Porter (1996) afirma que as incertezas relacionadas a qualquer uma das cinco forças competitivas, as quais constituem a base conceitual para a construção de cenários industriais, devem ser consideradas na construção de cenários. Define a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes como sendo as cinco forças competitivas, as quais englobam as regras da concorrência. Estas forças são a base da definição das estratégias competitivas da empresa.

A metodologia é composta por sete etapas, em que os estudos das variáveis macroambientais e mercadológicas serão analisadas de forma harmônica e interativa, explicitando o comportamento da concorrência. O produto final servirá como subsídio para a tomada de decisão na empresa, principalmente no que diz respeito à definição de suas estratégias competitivas.

O processo inicia-se com a fixação dos propósitos do estudo prospectivo, sua amplitude e ambiente temporal. Envolve também um estudo histórico e atual da estrutura da indústria e sua análise para que se possa desenvolver uma compreensão do comportamento passado e atual da indústria, além de facilitar a identificação de todas as incertezas que podem afetá-la.

Para a identificação das incertezas que envolvem a indústria, parte-se do estudo de sua estrutura. Porter (1996) considera que pode ser difícil reconhecer fontes de incerteza e sugere uma série de passos os quais se iniciam com a elaboração de uma lista de variáveis que impactarão consideravelmente a indústria nos próximos anos e a identificação do grau de

incerteza de cada variável. Esta lista deverá sofrer uma depuração por meio da classificação das variáveis identificadas em variáveis constantes, predeterminadas e incertas.

Inicia-se o processo, separando da lista as variáveis constantes e as predeterminadas, pois não determinam cenários. Porter (1996) define variáveis constantes como sendo aquelas formadas por aspectos da estrutura com pouca probabilidade de sofrerem mudanças e as variáveis predeterminadas como sendo áreas cuja estrutura irá se modificar; sendo a mudança, em grande parte, previsível. Estas variáveis serão recuperadas no momento da descrição dos cenários, visto que são elementos importantes da estrutura da empresa e não poderão ficar de fora da descrição dos cenários.

Para a determinação dos cenários, utilizam-se somente as variáveis incertas, ou seja, as variáveis que constituem os aspectos da estrutura futura que dependem de incertezas não solucionáveis, as quais determinam os cenários (Porter, 1996).

Para a checagem das variáveis consideradas incertas poderá ser utilizada a consulta a peritos. Durante a consulta será verificado se existe mais alguma variável a ser acrescentada, como também verificar-se-á quais as causas dessas incertezas e os possíveis desdobramentos para estas variáveis. Poderão ser questionadas quais ações de curto e de longo prazo que deverão ser desencadeadas para viabilizar esses acontecimentos futuros.

A lista final das variáveis incertas, elaborada após a última checagem, deverá ser classificada em variáveis dependentes e independentes, de acordo com a identificação dos fatores causais dos elementos incertos. As incertezas independentes são os elementos da estrutura da indústria cuja incerteza independe de outros elementos da estrutura. As fontes de incerteza podem estar dentro da indústria (por exemplo, comportamento dos concorrentes) ou fora dela (por exemplo, o preço de energia). As incertezas dependentes são os elementos da estrutura, que serão em grande parte ou inteiramente determinados pelas incertezas independentes, ou seja, as que são função de outros elementos da indústria.

Apenas as independentes constituem uma base adequada para a construção de cenários, pois são fontes reais de incertezas. As dependentes são resolvidas, uma vez feitas suposições sobre as independentes, tornando-se assim parte de cada cenário (Porter, 1996).

A todo o momento é importante verificar se as classificações feitas anteriormente permanecem coerentes ao longo do processo. Neste momento, será trabalhada a lista de variáveis incertas independentes, com classificação em ordem de importância e separação em dois grupos: as mais e as menos importantes. Para cada variável importante deverão ser identificados os diversos comportamentos futuros possíveis, levando-se em consideração a opinião dos peritos, caso tenham sido consultados, e a opinião da gerência sênior da empresa. Ao final dessa análise obtém-se um leque de possíveis cenários.

Porter (1996) afirma que é importante a criação de, pelo menos, um cenário em torno de suposições que refletem as convicções da gerência, pois confere credibilidade ao processo de construção de cenários.

Depois de listadas as suposições a respeito do futuro, será verificada a consistência desses possíveis cenários. Os comportamentos de cada variável deverão ser checados em relação aos demais. Durante a verificação de consistência, alguns cenários poderão ser excluídos. Apesar dessas exclusões, o número de cenários restantes ainda será muito grande, visto que este número é resultante da combinação gerada pelas diferentes suposições sobre cada variável de cenário. Para solucionar este problema, Porter propõe a realização de uma análise minuciosa dos diversos cenários quanto à determinação da estrutura futura sob o cenário, ao desenvolvimento das implicações do cenário para a atratividade industrial e à identificação das implicações do cenário para as fontes de vantagem competitiva (Porter, 1996), procurando com isso reduzir o número de incertezas. Porter também sugere que um bom ponto de partida para análise de cenários é a definição de cenários polares, ou seja, o mais separado possíveis.

Realiza-se, então, a análise de consistência de cada cenário. Os cenários inconsistentes são eliminados e apenas nos internamente consistentes incorpora-se o movimento da concorrência e suas implicações. Neste momento, identifica-se quem serão os concorrentes e quais serão os seus possíveis comportamentos em cada cenário determinado. Para tanto, faz-se necessário o conhecimento das estratégias dos concorrentes para a identificação de seus possíveis comportamentos futuros. É importante destacar que o comportamento dos concorrentes pode afetar a velocidade e a direção das mudanças estruturais do cenário.

Neste momento, serão elaboradas as estórias de cada cenário. Elas deverão conter a descrição minuciosa do comportamento das variáveis incertas independentes e dependentes, das mudanças estruturais predeterminadas e dos elementos constantes da estrutura da indústria. Serão, também, descritas as interligações entre essas variáveis e especificados todos os fatores causais.

Após o desenvolvimento dos diversos cenários, estes serão utilizados para elaboração da estratégia competitiva da empresa. Nesta fase, os dirigentes terão oportunidade de vislumbrar a empresa nos possíveis contextos e definir quais as manobras que ela deverá fazer para criar seu próprio futuro.

2.4.5. O método descrito por Grumbach

O método para elaboração de cenários prospectivos descrito por Raul Grumbach (2000) baseia-se nos conceitos definidos pela prospectiva de que existem vários futuros possíveis e de que o futuro não será, necessariamente, uma extrapolação do passado. Para atingir o objetivo final dos estudos de cenários prospectivos, ou seja, a definição das estratégias da organização, o autor propõe três fases distintas: o conhecimento do problema; a

construção e a identificação das várias alternativas; e a avaliação e a interpretação das várias alternativas existentes para a tomada de decisão.

O processo é iniciado com o conhecimento do problema pelo grupo de estudos de cenários. Nessa fase os propósitos do estudo e os temas a serem estudados são discutidos. Em primeiro lugar definem-se de forma clara os contornos e limites desse problema, bem como seus elementos essenciais: amplitude geográfica, nível de profundidade e horizonte temporal. Neste momento, também são definidos quem serão os peritos convidados a participar dos trabalhos. Também é importante nesta fase conhecer com detalhes o pensamento dos dirigentes da organização, como, por exemplo, seus principais juízos de valor a respeito do tema que será estudado e suas principais preocupações e expectativas. Essas informações poderão servir ao grupo como parâmetros na definição da escala de prioridades durante o decorrer dos trabalhos, na fase de análise dos cenários e para determinar se um assunto deverá ser analisado com maior profundidade ou não. Também serão utilizadas na fase de definição de uma hierarquização dos eventos futuros.

A segunda etapa consiste no diagnóstico do problema, quando então será realizado minucioso levantamento das variáveis externas e internas do sistema em pauta; pesquisa retrospectiva; construção de uma “imagem do estado atual”; e entendimento das causas e origens da situação atual. A fase é finalizada com a elaboração de um documento que contenha o diagnóstico de cada tema inicialmente proposto.

Grumbach (2000) argumenta que, apesar de, sob o ponto de vista da prospectiva, os acontecimentos do passado não serem fatores determinantes do que ocorrerá no futuro, o estudo do passado se torna importante, pois permite uma melhor identificação da origem de mudança, já que os germes do futuro iniciaram sua atuação no passado. O conhecimento do comportamento das variáveis no passado ajuda a compreendê-las melhor principalmente no que diz respeito a suas interligações e influências. Também serve para retratar melhor a

situação em que se encontra o sistema, permitindo uma melhor compreensão e entendimento, de forma mais clara, de suas causas e origens.

A segunda fase do processo consiste na construção ou identificação das várias alternativas de futuro. Para tanto o autor sugere duas etapas: uma chamada de compreensão e a outra de concepção. É neste momento que os fatos portadores de futuro e os fatores e agentes exógenos são identificados.

Com base nos fatos portadores de futuro, identificam-se as rupturas de tendências tendo como resultado a concepção de eventos futuros. As técnicas de ajuda à criatividade - como o brainstorming - são de extrema utilidade para auxiliar na identificação de eventos futuros responsáveis pela composição dos cenários possíveis no horizonte temporal estabelecido previamente.

Grumbach (2000) faz algumas sugestões para serem utilizadas durante a depuração da lista de eventos gerados. Ele sugere que os componentes do grupo se posicionem no final do horizonte de tempo estabelecido e procurem deixar sua imaginação livre o suficiente para produzir eventos com real possibilidade de ocorrência durante aquele período e que tenham importância para a organização.

O autor chama a atenção para o fato de que o objetivo nesta fase é a identificação das rupturas de tendência, não se devendo ficar preso às projeções do passado. Os eventos amparados apenas na imaginação dos analistas devem ser criteriosamente discutidos, não se permitindo que o estudo passe para o campo da adivinhação. Os eventos que tenham surgido após a fase de diagnóstico devem ser considerados, mesmo que não estejam amparados em fatos concretos já listados.

Sugere também que os eventos afins devem ser agrupados para evitar um número muito grande. Por último, ele alerta que os eventos devem ser formulados de modo a não

permitir interpretações gradativas, evitando as palavras "aumentar" ou "diminuir", que poderão ter significados diferentes para cada perito entrevistado. Grumbach (2000) também sugere manter um máximo de 25 eventos preliminares, já que o número de cenários gerados representará a combinação de 2^n , onde "n" simboliza o número de eventos listados. Após a depuração da lista de eventos futuros é formada a lista preliminar de variáveis.

A terceira fase é composta pela avaliação e interpretação das várias alternativas de futuro existentes que facilitarão a tomada de decisão. Para auxiliar o processo de avaliação, são utilizados os métodos Delphi - quando será verificada qual a probabilidade de ocorrência de um evento segundo a visão dos peritos - e dos impactos cruzados - em que os peritos opinarão a respeito da influência que a ocorrência dos eventos trará sobre a probabilidade dos demais ocorrerem.

Antes da utilização do método dos impactos cruzados deverão ser identificados os eventos definitivos. Nesta fase, deverão ser utilizadas as técnicas de análise multicritérios, que têm como objetivo facilitar a tomada de decisão em situações que envolvem múltiplos atributos ou critérios. São também úteis na priorização de várias alternativas, levando em consideração algumas condições de restrição. Os critérios de escolha têm como base os resultados da aplicação do método Delphi e as prioridades dos tomadores de decisão. O autor sugere um número não superior a 10 eventos - o que gerará um total de 1.024 cenários futuros possíveis de ocorrer.

Para a interpretação dos cenários é necessário deixar aflorar toda a capacidade de análise do grupo. Para subsidiar a percepção do grupo, visto que este dispõe de 1.024 cenários distintos para serem escolhidos, o autor sugere trabalhar com cinco cenários alternativos: o mais provável, o ideal, o exploratório otimista, o cenário tendente e o exploratório pessimista.

O cenário mais provável é aquele com maior probabilidade de ocorrência. O cenário ideal é aquele que contempla todas as ocorrências positivas e não contempla as ocorrências

negativas, sob o ponto de vista do decisor. O cenário exploratório otimista é aquele que contempla uma série de acontecimentos considerados positivos, mas que não chega a ser tão bom quanto o ideal. O cenário tendente é aquele que corresponde à projeção dos acontecimentos passados sobre o caminho a ser percorrido pela organização, observando-se que, caso os peritos não identifiquem nenhuma ruptura de tendência, confundir-se-á com o mais provável. Por último, o cenário exploratório pessimista é aquele que contempla uma série de acontecimentos negativos e que pode ser considerado como a pior das hipóteses possíveis que venha a acontecer.

Para a descrição de cada cenário, deve-se iniciar pela descrição da situação atual e dos fatos portadores de futuro e fatores e agentes exógenos que deram origem aos eventos futuros. Deverá ser efetuado um encadeamento lógico dos acontecimentos, com base nos estudos e pesquisas realizadas previamente, dando a forma de uma história ou caminho que se estenderá até o final do horizonte temporal estabelecido.

O processo termina com a definição das estratégias que a empresa deverá adotar com base nos cenários elaborados. Para auxiliar a identificação de quais são as ações no presente que mais significado trarão sobre o caminho futuro, o autor sugere a realização de simulações através da alteração do valor das probabilidades indicadas pelos peritos.

Os eventos que causarem maiores alterações quando manipulados, constituem os pontos focais do problema, dando ao decisor melhor clareza do processo e indicando onde deverá efetivamente agir. Assim, a organização poderá tomar ações no presente que lhe permitam caminhar em direção ao cenário mais favorável, ou enfrentar os percalços que surgirem em seu futuro, e que não sejam possíveis de evitar.

2.4.6. Quadro comparativo

Finalmente, vale destacar a semelhança do resultado final dos métodos, como era de se esperar, já que os quatro métodos geram uma série de futuros consistentes e plausíveis, os quais são utilizados na elaboração de estratégias.

Quadro 1
Resumo Comparativo dos Métodos

CARACTERÍSTICA	MÉTODOS				
		Godet	GBN	Porter	Grumbach
Delimitação do problema	do	Sim	Sim	Sim	Sim
Estudos históricos		Sim	Sim	Sim	Sim
Descrição da situação atual	da	Sim	Sim	Sim	Sim
Identificação de variáveis	de	Sim	Sim	Sim	Sim
Identificação de atores	de	Sim	Sim	Sim	Sim
Checagem de consistência	de	Sim	Sim	Sim	Sim
Rapidez de atualização	na	Não	Não	Não	Não
Dificuldade de trabalhar com muitas variáveis	de	Sim	Sim	Sim	Sim
Consulta a especialistas	à	Sim	Sim	Sim	Sim
Comportamento do concorrente		Não	Não	Sim	Não
Variável qualitativa e quantitativa	e	Sim	Variáveis qualitativas	Sim	Variáveis qualitativas
Apresentação detalhada da técnica	da	Sim	Não	Não	Sim
Flexibilidade dos cenários	dos	Não	Sim	Sim	Não

Método sistemático	Não	Não	Não	Sim
Impactos Cruzados	Sim	Não	Sim	Sim
Método Delphi	Não	Não	Não	Sim
Hierarquia probabilística	Sim	Não	Sim	Sim
Modelo mental dos dirigentes	Não	Sim	Sim	Sim
Cenários exploratórios	Sim	Sim	Sim	Sim
Cenários exploratórios múltiplos	Sim	Sim	Sim	Não*

2.5 Planejamento Estratégico

2.5.1 Evolução do Planejamento nas Organizações

Segundo PORTO&BELFORT(2001), antes da Segunda Guerra Mundial o planejamento que ocorria na maioria das organizações estava voltado basicamente para as operações físicas de fabricação. Tratava-se essencialmente de um processo bastante fragmentado e desarticulado, desenvolvido em segmentos isolados da instituição.

O planejamento verdadeiramente institucional começou, de fato, com a introdução de previsões gerais das condições econômicas e a preparação do orçamento de capital e despesa. Seu principal propósito, contudo, não era ampliar a capacidade gerencial para promover o sucesso futuro da organização, mas sim o controle das despesas. O horizonte de planejamento raramente era maior que um ano.

Até a década de 50 o ritmo de transformações, tanto na sociedade em geral como no mundo de negócios, era relativamente lento e uniforme. A partir desse período, porém, os

critérios de administração científica e do profissionalismo nos negócios superaram em importância uma visão empírica e romântica de gestão. (LOBATO, 2000).

Depois da Segunda Guerra Mundial, três tendências básicas começaram a transformar as organizações e a maneira de gerenciá-las, segundo PORTO&BELFORT(2001):

- O Marketing começava a surgir como um elemento cada vez mais importante na conquista dos mercados;

- O impacto de novas tecnologias ampliava-se a uma velocidade acelerada especialmente nos domínios da eletrônica, informação e comunicação e materiais;

- Tudo isso ocorria em um mundo submetido a um processo de elevada expansão e diversificação dos negócios, mercados e produtos.

Nesse contexto o planejamento orçamentário começou a dar demonstração de insuficiência como instrumento para enfrentar os novos desafios e tendências.

LOBATO (2001) apresenta graficamente as fases da Evolução do Planejamento Estratégico, em um modelo adaptado do de Gluck, Kaufmann e Walleck, exposto na Harvard Business Press (jan-fev 1986):

Quadro 2 – Cinco fases de evolução dos sistemas formais de planejamento estratégico.

Fonte LOBATO (2001) – Adaptado de Gluck, Kaufmann e Walleck

	Anos 50	Anos 60	Anos 70	Anos 80	Anos 90
Predominância	Planejamento Financeiro	Planejamento a Longo Prazo	Planejamento Estratégico	Administração Estratégica	Administração Estratégica e Competitiva
Fase	Orçamento anual	Projeção de Tendências	Pensamento Estratégico	Coordenação de todos os recursos para o objetivo	Missão
Características		Análise de Lacunas	Análise das mudanças do ambiente	Integração de planejamento e controle	Visão
			Análise dos nossos recursos e competências	Sistemas de apoio	Alinhamento com missão
			Alocação de recursos	Motivação/Compensação	Globalização
				Desenvolvimento Organizacional	TI fator de oportunidade
				Informações e comunicação	Mudanças – fator de oportunidade
					Abordagem sinérgica
	Cumprir o orçamento	Projetar o futuro	Definir a estratégia	Determinar o futuro	Definir a missão
Sistemas de Valores	Promove a miopia	Não prevê mudanças	Fórmulas simplistas	Motivação e controle	Visão holística
Problemas					

2.5.1.1 Planejamento de Longo Prazo

Segundo PORTO e BELFORT (2001), a primeira grande transformação do processo de planejamento orçamentário consistiu na ampliação do horizonte temporal até então adotado, que passou a abranger geralmente um período de quatro a cinco anos – daí a denominação de *planejamento de longo prazo*.

Os autores afirmam ainda que o planejamento de longo prazo estava assentado em duas bases:

- Primeiro, assumia-se a hipótese de que o sucesso da atuação de uma organização decorria basicamente de seus aspectos internos, em termos de superação de suas fraquezas e capitalização de suas potencialidades.
- Segundo, o planejamento de longo prazo partia da hipótese de que o futuro pode ser adequadamente previsto a partir da extrapolação do comportamento observado no passado.

Enquanto as oportunidades externas de mercado continuaram a crescer e o ambiente permanecia estável ou razoavelmente previsível, esta abordagem funcionou de forma bastante adequada. Ainda segundo PORTO e BELFORT, no decorrer do tempo, principalmente a partir da década de 70, tornou-se cada vez mais evidente que o mundo externo da organização estava se tornando crescentemente complexo e incerto e que as mudanças, em todas as frentes, estavam ocorrendo com velocidades sem precedentes. Fortes mudanças ocorreram também nas organizações.

O planejamento estratégico surge então para dar respostas aos desafios das fortes mudanças externas e internas.

2.5.1.2 O Planejamento Estratégico Clássico

Diferentemente do Planejamento em Longo Prazo, o Planejamento Estratégico toma o ambiente externo como ponto de partida. Difere ainda por não aceitar que o futuro represente necessariamente uma evolução do passado, podendo apresentar descontinuidades e rupturas significativas. Por essa razão o planejamento estratégico desenvolve inicialmente uma análise prospectiva do ambiente, com base em cenários alternativos ou outras técnicas de prospecção,

procurando antecipar mudanças relevantes e novas ameaças de oportunidades. (PORTO e BELFORT, 2001).

À medida que aumentava a complexidade e a imprevisibilidade do ambiente o planejamento estratégico clássico tornou-se insuficiente para as organizações. Atualmente, o ambiente de negócios é altamente volátil, enquanto gerimos nossas organizações, novas tecnologias estão sendo testadas nos mercados, com baixo custo, visando obter ou manter vantagem competitiva em mercados de maior valor.

A partir das críticas ao planejamento estratégico clássico surgiram novos modelos que complementaram sua visão. Segundo LOBATO (2000), a partir da década de 70, a expressão “estratégica” passou a ser colocada em evidência dentro do vocabulário utilizado pelos executivos. Procurou-se criar um foco estratégico nas decisões empresariais, voltado para a eficiência na produção, a atratividade de mercado e a posição competitiva.

2.5.2 Gestão e Planejamento em um Contexto de Mudanças

Um dos fatores que caracterizam o mundo atual é a velocidade e a intensidade das mudanças, que ocorrem nos mais variados campos de nossa vida, transformando de forma contínua nossa realidade.

De modo bastante sintético, podemos afirmar que esse processo se desenvolveu, nos últimos tempos, em torno de quatro principais eixos de mudança, segundo DOWBOR (1994):

- O progresso tecnológico, que criou novas formas de trabalho, novos e modernos meios para a comunicação e novos materiais, provocando mudanças que se distinguem, não apenas por sua natureza, mas principalmente pelo ritmo em que ocorrem.

- A globalização, que mundializou a economia e seus impactos, criando um novo conjunto de referência espacial, onde não é mais possível pensar em processos culturais e econômicos isolados.
- A urbanização e democratização que tornou predominante a concentração das populações em espaços urbanos, abrindo novas possibilidades de organização da sociedade e fazendo surgirem novos e relevantes atores, com maiores exigências de participação.
- A polarização entre ricos e pobres, em ritmo e intensidade inéditos, que torna indispensável à atuação do Estado, único ente com responsabilidade e poder para defender o interesse coletivo e garantir a equidade.

Esse processo de aceleradas transformações afeta, de forma significativa, as organizações e seus modelos gerenciais, exigindo delas novas capacidades para se adaptarem ao novo contexto. No que diz respeito ao planejamento, a grande questão que se coloca é se nesse mundo em rápida e permanente mutação, com exigências de flexibilidade e de ajustes contínuos por parte das organizações, ainda existe espaço e necessidade da prática do planejamento.

2.5.3 Fundamentos do Planejamento Estratégico

2.5.3.1 Por que planejar?

Ao contrário do que se pensa, é nos momentos de grandes mudanças que o planejamento se torna ainda mais relevante. As demandas por organizações públicas e privadas mais eficiente, mais flexíveis, mais democráticas e efetivas nas suas ações não podem ser respondidas com a improvisação e transformam o planejamento e a gestão em disciplinas básicas com exigência de ferramentas potentes. Para ser efetivo, entretanto, nesse

novo contexto de mudanças, o planejamento e a gestão têm que ser construído sobre novas bases.

Do ponto de vista da gestão, um mundo como o de hoje exige, das organizações e de seus gestores, uma postura que se assente em um novo paradigma da gestão, que se fundamenta em um tipo de pensamento de natureza especial – o pensamento estratégico.

À pergunta – por que planejar, responde MINTZBERG(1994):

- A organização necessita coordenar suas atividades de modo integrado;
- A organização necessita considerar o futuro:
 - Preparar-se para o inevitável;
 - Ter opções frente ao indesejável;
 - Controlar o controlável.
- A organização precisa de racionalidade através da adoção de procedimentos formalizados, padronizados e sistemáticos;
- A organização necessita exercer controle.

2.5.3.2 Pensamento Estratégico

O Pensamento Estratégico é geralmente associado à idéia de *“antecipação das ações de outros atores envolvidos com uma questão e à avaliação dos efeitos de cada decisão, riscos, custos e benefícios.”* Segundo ZAJDSNAJDER (1989), esta noção embora correta, ainda é parcial. Para este autor o *“pensamento estratégico é aquele que trabalha com contornos pouco nítidos, incertezas, e riscos difíceis de serem calculados e é uma maneira de ver globalmente as situações, segundo determinadas categorias.”*

O pensamento estratégico dá aos gestores a fundamentação necessária para a construção de um modelo e de ferramentas gerenciais que sejam suficientemente potentes para garantir maior efetividade na gestão das organizações públicas e privadas. Logo, em uma época de grandes transformações, com uma sensível ampliação das variáveis e das possibilidades de mudanças, é fundamental que as organizações adotem o pensamento estratégico para orientar seu modelo de gestão de planejamento.

2.5.3.3. A Gestão Estratégica como Princípio

Gestão Estratégica é uma nova forma de se pensar a gestão das organizações num mundo dominado pela turbulência e incerteza. Orienta-se também pela lógica do pensamento estratégico e se caracteriza como um processo de ação gerencial que pretende assegurar à organização senso de direção, continuidade a médio e longo prazo, sem prejuízo de sua flexibilidade e agilidade nas ações cotidianas.

É importante notar que a opção por um modelo de gestão com essa proposta vai produzir efeitos sobre todas as funções gerenciais da organização, e em especial, sobre o planejamento. O planejamento estratégico então, deve ser compreendido como uma parte do todo chamado gestão estratégica e que junto com a avaliação formam uma unidade indissociável. Para as organizações, a Gestão Estratégica tende a possibilitar, entre outras coisas: uma administração orientada por resultados; o foco no bom atendimento; maior flexibilidade e agilidade na tomada de decisão nos diversos níveis da organização; e uma organização capacitada para enfrentar os novos desafios.

2.5.3.4. O que é Planejamento?

Segundo MATUS (1988) planejar está associado à idéia de preparação e controle do futuro a partir do presente através da reflexão sistemática sobre a realidade a enfrentar e os objetivos a atingir.

LOBATO (2000) afirma que planejamento estratégico é *“a função que determina um meio sistemático para a tomada de decisões, visando garantir o sucesso da empresa, em seu ambiente atual e futuro.”*

Com relação à tomada de decisões, Peter Drucker ressalta que “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.” Um dos problemas enfrentados pelo executivo que toma decisões não é o que a sua empresa deve fazer no futuro, mas sim o que deve fazer hoje para sua empresa estar preparada para as incertezas do futuro. Ainda LOBATO (2000) nos traz o conceito de planejamento estratégico como *“o processo dinâmico através do qual são definidos caminhos que a empresa deverá trilhar por meio de um comportamento proativo, levando em conta a análise de seu ambiente e em consonância com a sua razão de existir, a fim de construir o seu futuro desejado”*.

É importante salientar que:

- O Planejamento é um processo sistemático e constante de tomada de decisões;
- O Planejamento é um processo de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos estabelecidos;
- O processo de Planejamento é muito mais importante que seu produto final.

O planejamento estratégico reconhece que o planejador – e a organização a que ele pertence – participa de um processo de interação com outros atores, que têm interesse e vontades próprios, que estão mudando ou pretendendo mudar e, conseqüentemente, estão fazendo seus próprios planos e tentando interferir na realidade.

O planejamento estratégico está orientado pelos seguintes princípios metodológicos:

- Tem como foco o problema e não o objetivo. Pressupõe uma análise exaustiva do problema, em suas várias dimensões, causas, conseqüências e uma análise dos atores envolvidos, direta ou indiretamente, com o problema.
- Fixa objetivos como apostas ou propostas e não como rígidos preceitos normativos.
- Articula planejamento e ação, considerando que o planejamento só se completa na ação e constitui uma atividade em permanente processo de elaboração. O monitoramento e a avaliação constituem, nesse contexto, instrumentos indispensáveis para dar viabilidade ao plano.
- Considera o planejamento como um processo composto de momentos (estratégico, tático e operacional) que interagem entre si e se repetem continuamente e não como um conjunto de fases que se sucedem cronologicamente.

Assim o planejamento pode ser:

- Estratégico

Estabelece o rumo a ser seguido pela organização, visando aperfeiçoar sua relação com o ambiente.

- Tático

Desenvolvimento dos programas e projetos, por exemplo: macrofuncionais (tecnologia, informática, RH, etc.).

- Operacional

Detalhamento, no nível de operação, das ações e atividades necessárias para atingir os objetivos e metas fixadas pelos níveis hierarquicamente superiores.

A figura 1 abaixo mostra o planejamento em suas três dimensões:

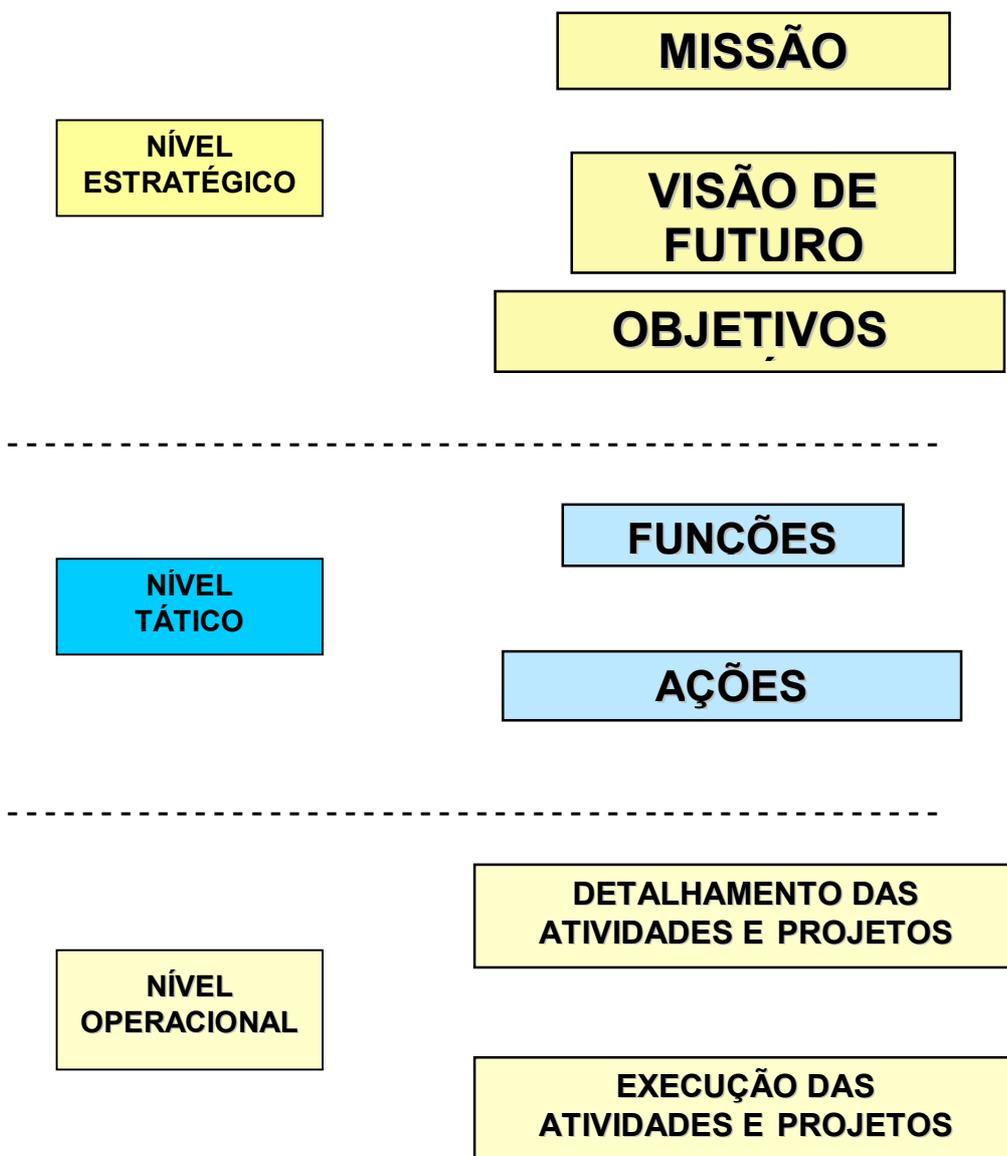


Figura 1 – Dimensões do Planejamento – Fábio Zimmermman

O planejamento estratégico, atividade fundamental para a gestão estratégica das organizações, orienta-se por um conjunto de princípios metodológicos que determinam as atividades dos gestores e técnicos envolvidos nesta tarefa.

2.5.3.5. O que é Estratégia?

Estratégia poderia ser definida como sendo o caminho mais adequado a ser percorrido para alcançar o objetivo ou superar um desafio. Logo, a estratégia é, antes de tudo, uma escolha que a organização deve fazer, a partir da análise dos caminhos prováveis a seguir no rumo dos objetivos propostos. A Estratégia, por ser uma escolha maior, também serve como referencial para que, nos níveis táticos e operacionais da organização sejam feitas “escolhas menores”, de modo que uma das mais importantes funções de uma estratégia explícita e bem divulgada é guiar os empregados para fazerem escolhas que surjam em suas atividades individuais e decisões no dia a dia.

A Estratégia expressa como uma organização utiliza seus pontos fortes e fracos (existentes e potenciais) para atingir seus objetivos, levando em conta as oportunidades e ameaças do meio ambiente.

2.5.3.6. Como ocorre um planejamento

Segundo MARINI, ao longo das últimas décadas foram desenvolvidas diversas abordagens metodológicas visando à implantação da gestão estratégica nas organizações. Cada uma delas com suas particularidades, que refletem o contexto sobre o qual foram desenvolvidas. A questão central, entretanto, não se limita ao enfoque metodológico a ser adotado. Existem abordagens metodológicas diferentes para realizar esse processo. Questões do tipo: seqüência de análise, seleção de variáveis relevantes, quem participa de cada etapa, como se organizar para realizar as atividades, como avaliar resultados, variam dependendo da opção metodológica.

A questão metodológica pode ser resumida da seguinte maneira:

Onde estamos?	Para onde vamos?	Como vamos chegar lá?
É necessário saber onde está a organização, o que significa realizar uma análise de sua situação atual, com base nas variáveis explicativas mais importantes.	Em seguida, é identificado o futuro desejado, em termos dessas mesmas variáveis.	Finalmente, indicam-se as ações necessárias para proceder à transformação na direção pretendida.

Por princípio, o modo de se planejar estrategicamente precisa ser compreendido como um processo que serve para orientar a gestão estratégica das organizações e o processo de tomada de decisões de seus gestores.

Seu produto é o **Plano Estratégico** para um horizonte de tempo específico. A qualidade do processo, no que se refere à seleção, motivação e envolvimento dos participantes, constitui, entretanto, variável fundamental para o êxito da implementação do Plano e para a gestão estratégica como um todo. Por isso se diz que no Planejamento Estratégico a qualidade do processo é tão importante quanto a qualidade do Plano. A gestão estratégica terá maior chance de sucesso se adaptarmos a metodologia de formulação do Plano às condições e realidades da organização a ser considerada.

2.5.3.7. O Plano Estratégico

O Plano Estratégico - PE é o produto obtido com o processo de planejamento. Um PE pode ser considerado como *“um conjunto coerente de grandes prioridades e de decisões que orientam o desenvolvimento e a construção do futuro de uma organização no prazo estabelecido”* PORTO (2001). Neste sentido converte-se em ferramenta gerencial básica para se assegurar racionalidade ao processo decisório, fazendo convergir os esforços e as ações de uma determinada organização. É o caminho que uma organização pretende percorrer para sair

de uma situação presente e chegar, em um período previamente determinado, a uma situação futura que represente sua evolução.

Segundo PORTO (2001), o Plano Estratégico é, em última instância, a materialização de todo o esforço do processo de planejamento estratégico empreendido pela organização. Sua transformação em documento escrito é importante, tanto no que se refere à difusão das idéias propostas, como na possibilidade de seu uso como ferramenta de apoio à gestão estratégica da organização, funcionando como uma agenda para os dirigentes.

PORTO (2001) define o Plano Estratégico como:

- Um modelo de decisões coerente, unificador e integrador;
- Um meio de estabelecer o propósito da organização em termos de seus objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades de alocação de recursos;
- Uma definição dos domínios competitivos da organização;
- Uma resposta consistente a oportunidades e ameaças externas e forças e fraquezas internas, com a finalidade de alcançar e manter um alto desempenho (competitivo);
- Um critério para diferenciar as tarefas gerenciais dos níveis corporativo, de negócios e funcionais.

Nesse sentido, o Plano Estratégico é ferramenta fundamental para garantir à organização sua continuidade, dando meios para que ela possa se adaptar às mudanças no ambiente externo, superando suas dificuldades e maximizando o aproveitamento das oportunidades identificadas.

Antes de maior detalhamento sobre a elaboração do Plano é importante uma visão global do processo de planejamento. Os autores sobre o tema subdividem o processo em etapas ou momentos. Essa subdivisão diverge, conforme a perspectiva do autor. Nesse

trabalho será utilizado um modelo adaptado da MACROPLAN (2001), no qual o processo de planejamento estratégico subdivide-se em três etapas:

- Etapa 1 – Construção de Premissas ou Fundamentos
- Etapa 2 – Grandes Escolhas
- Etapa 3 – Elaboração e Implementação do Plano

É importante observar que as etapas distinguem-se pela natureza de suas ações, mas não constituem rígidas etapas seqüenciais. Ao contrário, constituem momentos que interagem e se repetem continuamente. Por isso se diz que o processo de planejamento estratégico é um processo interativo.

O processo de planejamento estratégico está identificado na figura 2 abaixo:

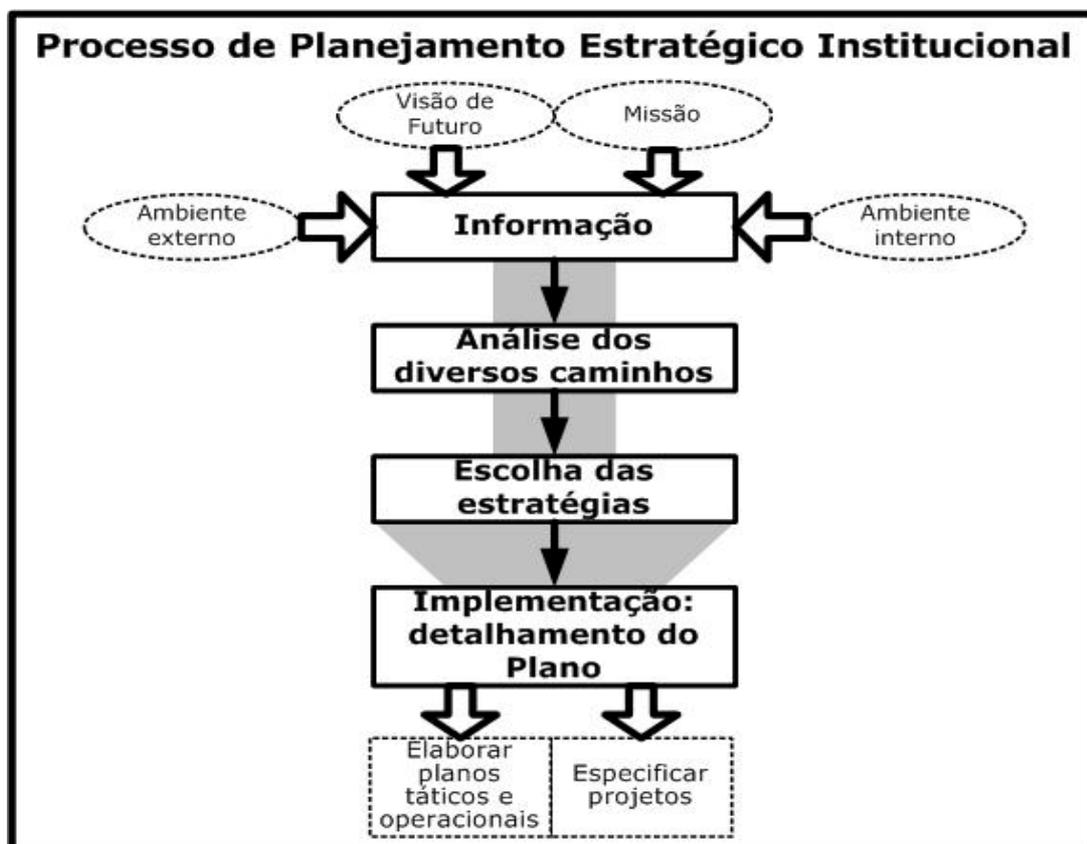


Figura 2 – Processo de Planejamento Estratégico Institucional

2.5.4 Etapas do Planejamento Estratégico

2.5.4.1. Construção das Premissas ou Fundamentos

As iniciativas de planejamento, para manterem-se fiéis ao princípio da racionalidade, devem começar *“com a construção de um determinado conjunto de premissas explícitas, ou seja, um conjunto coerente de hipóteses, informações e decisões básicas que orientarão a formulação ou a atualização do plano estratégico”* (PORTO, 1998).

Em geral, as hipóteses construídas se referem às expectativas da organização com relação à evolução das variáveis externas consideradas relevantes, bem como com relação ao comportamento das forças e fragilidades encontradas no ambiente interno da organização.

A construção de premissas é uma atividade com certo grau de complexidade que vai exigir uma série de cuidados da organização, em especial no que se refere: ao nivelamento conceitual dos participantes; à boa definição do grupo participante; à consulta aos principais ‘*stakeholders*’ (atores relevantes) da organização para a definição dos grandes balizamentos, que orientarão a atividade de planejamento; e, ao levantamento dos dados e informações necessários para dar conteúdo ao planejamento.

A análise situacional da organização é feita a partir dos procedimentos metodológicos detalhados a seguir.

2.5.4.2. Definição do Perfil Organizacional

Antes mesmo de se iniciar a atividade de planejamento estratégico, que será materializada no Plano Estratégico, deve-se proceder à definição do perfil da organização. Esta atividade tem por objetivo, coletar dados sobre a organização, abordando aspectos tangíveis como, por exemplo: a composição de sua diretoria e sua estrutura organizacional; seu histórico; sua natureza jurídica; seus principais produtos e cliente (beneficiários); o

número de funcionários; sua cobertura geográfica. Também deve se dedicar atenção à análise dos aspectos intangíveis que abordem a cultura organizacional e as relações internas.

2.5.4.3. Definição da missão e objetivos permanentes da organização.

Com base nas informações, balizamentos e hipóteses produzidas na fase preparatória, o grupo participante do planejamento estratégico deverá se dedicar à tarefa de definição ou revisão da missão e dos objetivos permanentes da organização.

Enquanto a missão delimita o escopo das operações da organização, os objetivos permanentes a complementam, focalizando alvos específicos ligados ao negócio da organização ou ao seu desempenho, que devem ser permanentemente perseguidos.

Segundo PORTO (1998), *“nesta etapa são definidas referências ideais para a atuação da organização que independem de quaisquer restrições temporais ou de recursos”*. São, na verdade, os parâmetros de avaliação perante os quais a organização avalia seu desempenho estratégico e seu progresso no que se refere a esse conjunto de “situações ideais”.

LOBATO (2000) argumenta que *“é essencial que se procure clarificar, definir, expressar formalmente qual é a missão da empresa, ou seja, delimitar a função (ou funções) que a empresa deve desempenhar, as necessidades que deve atender, buscando justificar a sua razão de existência.”*

Ainda LOBATO ressalta o fato de que *“uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz, ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é a razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa.”*

Alguns exemplos de missão são apresentados a seguir:

EMBRAPA

Viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do agronegócio brasileiro por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício da sociedade.

REDE GLOBO

Contribuir para o progresso cultural, político, econômico e social do povo brasileiro, através da educação, da informação e do entretenimento.

PETROBRÁS

Atuar de forma segura e rentável nas atividades de indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços de qualidade, respeitando o meio ambiente, considerando os interesses dos seus acionistas e contribuindo para o desenvolvimento do país.

2.5.4.4. Valores

São idéias fundamentais em torno das quais se constrói a organização. Representam as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que a maioria das pessoas da organização acredita. Os valores constituem uma fonte de orientação e inspiração no local de trabalho. São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização.

2.5.4.5 Análise do Ambiente Externo

A análise do ambiente externo é um esforço analítico que deve levar em consideração o ambiente externo em que a organização está inserida, bem como, as variáveis relevantes, na perspectiva organizacional, visando identificar as oportunidades e as ameaças existentes.

Segundo PORTO (1998), *“oportunidades são situações, tendências ou fenômenos externos à organização, atuais ou potenciais, que podem contribuir em grau relevante e por longo tempo para a realização da sua missão ou objetivos permanentes e/ou para o alcance de um bom desempenho competitivo”*.

Por outro lado, as ameaças são *“situações, tendências ou fenômenos externos à organização, atuais ou potenciais, que podem prejudicar substancialmente e por longo tempo o cumprimento da sua missão ou dos seus objetivos permanentes e/ou o alcance de um bom desempenho”* (PORTO, 1998). São riscos que a organização precisará enfrentar.

KOTLER (apud LOBATO, 2001) afirma que a análise externa é composta de *“fatores do macro-ambiente – demográficos, econômicos, tecnológicos, políticos, legais e sócio-culturais – e micro-ambiente – clientes, concorrentes, canais de distribuição e fornecedores.”* Para cada uma dessas forças devem ser identificadas e classificadas as oportunidades e ameaças.

Ameaças

São fatores externos à organização, **atuais** ou **potenciais**, que podem causar **impacto negativo** em sua missão, seus objetivos ou seu desempenho.

Oportunidades

São fatores externos à organização, **atuais** ou **potenciais**, que podem causar **impacto positivo** sua missão, seus objetivos ou seu desempenho.

Em geral, as análises do ambiente externo e os prognósticos sobre sua evolução são realizados pela adoção de técnicas de Cenários, como visto extensamente acima. Além da avaliação do ambiente externo, que resulta num quadro estático das variáveis externas naquele momento, no momento inicial do planejamento estratégico, é preciso construir e analisar cenários como exercício indicativo de possibilidades futuras das diversas combinações de variáveis e seus prováveis comportamentos. A figura 4 abaixo representa graficamente os procedimentos de análise do ambiente externo com base em Cenários.

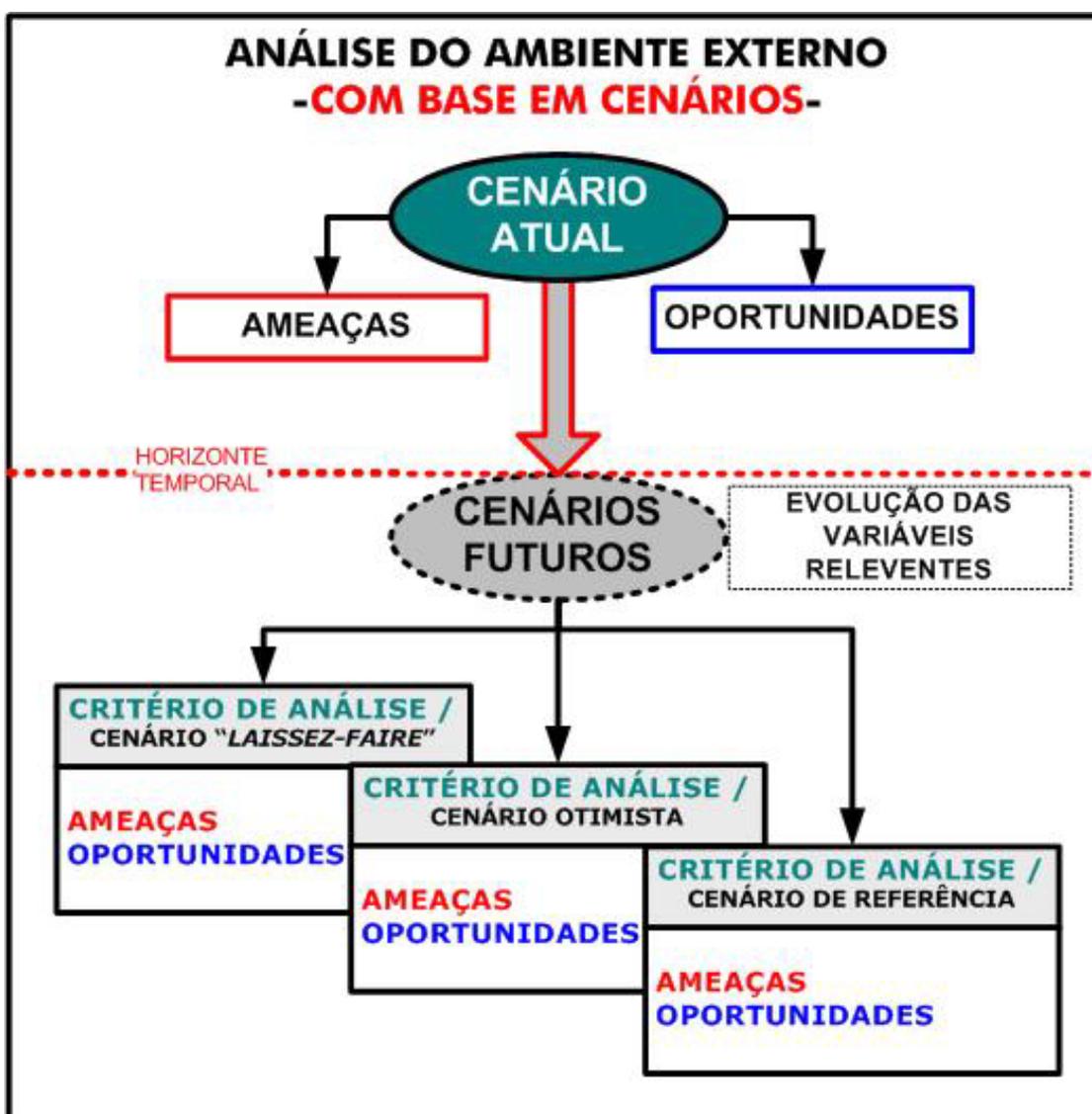


Figura 4 – Análise do
Ambiente Externo com base em Cenários

2.5.4.6. Análise do Ambiente Interno

Apenas a análise do ambiente externo não garante condições mínimas para um bom planejamento. Além de identificar como estão se comportando as externalidades, é fundamental analisar os pontos fortes e fracos da própria organização.

Segundo PORTO (1998), as principais finalidades dessa análise são caracterizar e avaliar a evolução do desempenho da organização, em relação ao cumprimento da missão; identificar e estabelecer uma hierarquia das forças e das fraquezas que determinam as potencialidades da organização; e identificar as principais causas dessas forças/fraquezas.

Forças são fenômenos ou condições internas capazes de auxiliarem, por longo tempo, o desempenho ou o cumprimento da Missão e dos objetivos. **Fraquezas** são situações, fenômenos ou condições internas, que podem dificultar a realização da Missão e o cumprimento dos objetivos. LOBATO (2000) conceitua a análise interna da organização como um esforço sistemático e metódico de ampliação do conhecimento dos elementos da organização e do sistema em que ela está situada. É um esforço dirigido ao conhecimento que se tem da organização, seu desempenho financeiro, seus empregados, seus produtos, sua estrutura organizacional e similares. A figura 5 abaixo ilustra o processo de análise do ambiente interno.

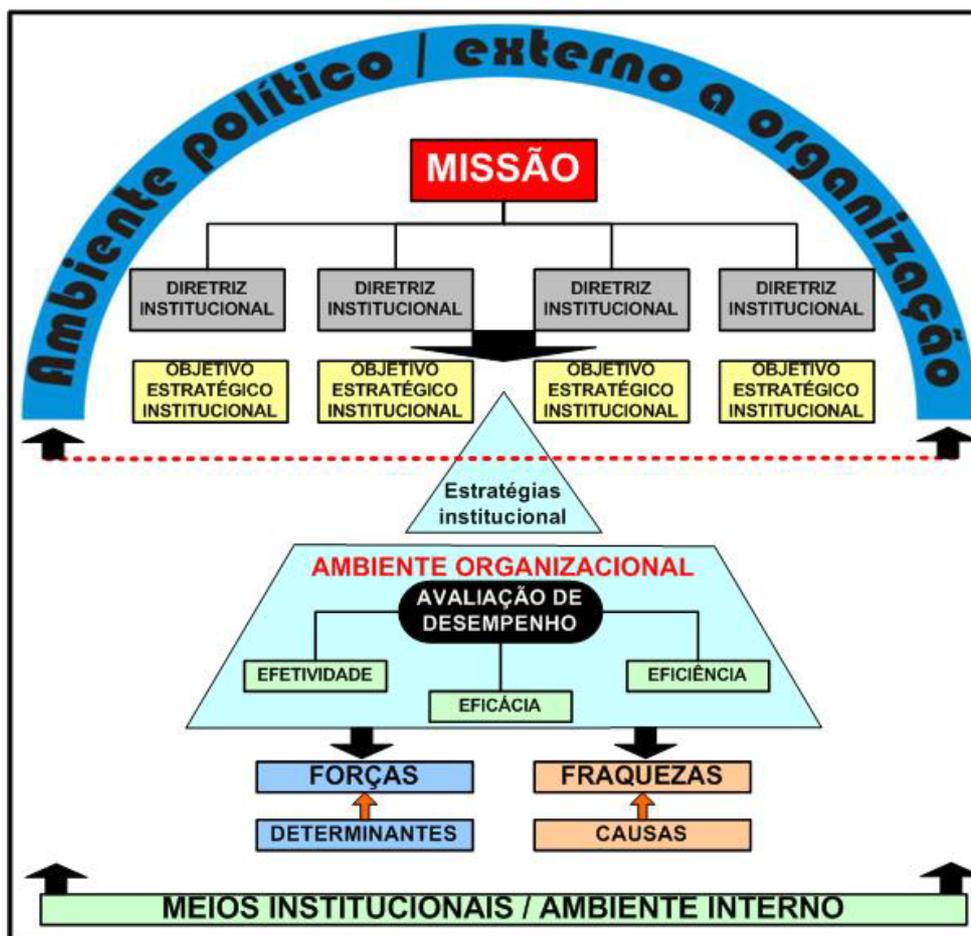


Figura 5 – Análise do Ambiente Interno

Avaliação Estratégica

Visa mapear e interpretar as interações entre Oportunidades e Ameaças versus Forças e Fraquezas da organização, para cada cenário. Segundo PORTO (2001) é uma análise sistêmica que visualiza os efeitos do conjunto de interações entre os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) à organização. É efetuada com o auxílio da Matriz de Avaliação Estratégica, através da ponderação das interações das forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças.

A figura 6 abaixo ilustra a Matriz de Avaliação Estratégica.

Matriz de Avaliação Estratégica									
Ambiente interno		Ambiente externo							
		Oportunidades				Ameaça			
		O1	O2	O3	On	A1	A2	A3	An
FORÇAS	Força 1	Capacidade Ofensiva capacidade de suas forças "capturarem" oportunidades relacionadas ao ambiente externo.				Capacidade Defensiva poder do conjunto das forças da organização neutralizar ou minimizar ameaças do ambiente externo.			
	Força 2								
	Força 3								
	Força n								
FRAQUEZAS	Fraqueza 1	Incapacidade Ofensiva quando as fraquezas atuais dificultam ou impedem a organização de aproveitar as oportunidades.				Incapacidade Defensiva (Vulnerabilidade) quando as fraquezas atuais acentuam os riscos das ameaças impactarem a organização.			
	Fraqueza 2								
	Fraqueza 3								
	Fraqueza n								

Figura 6 - Matriz de Avaliação Estratégica.

Ainda segundo PORTO(2001), considerando o conjunto de interações mapeadas pela Matriz, é possível identificar para cada cenário analisado, as oportunidades mais acessíveis, as ameaças com maior potencial de impacto, as forças mais atuantes e as fraquezas mais prejudiciais.

A análise da Matriz fornecerá subsídios relevantes para formulação de estratégias com maior potencial de eficácia, na medida em que se priorizem os quadrantes e fatores mais importantes. O posicionamento estratégico da organização é um dos passos mais importantes para o planejamento e tem por base as hipóteses formuladas sobre a evolução provável do ambiente externo, nas suas variáveis mais significativas para a organização, e na percepção quanto às suas forças e fraquezas, resultantes da análise de seu ambiente interno.

Com base nessas hipóteses e nas avaliações prévias realizadas é possível para os dirigentes de a organização estabelecer o melhor posicionamento estratégico a ser adotado

2.5.4.7. Definição dos Grandes Rumos

Esta etapa tem por finalidade orientar a abrangência e especificidade da atuação organizacional a longo prazo. Com base nas premissas anteriores serão apontadas orientações e marcos a serem seguidos num horizonte temporal de 2, 5, 10 anos ou mais.

2.5.4.8 Visão de Futuro

A visão de futuro pode ser definida como a descrição de um estado futuro ambicioso – difícil, porém passível de ser alcançado – exprimindo uma conquista estratégica de grande valor para a organização.

O maior propósito de se definir a visão de futuro para uma organização é o de criar uma imagem que desafie e mobilize todas as pessoas envolvidas na construção dessa conquista. A visão de futuro tem as seguintes características:

- É sempre desenvolvida por líderes;
- Deve ser compartilhada e ter o apoio de todos;
- Deve ser abrangente e detalhada; e
- Precisa ser positiva e inspiradora.

HAMEL e PRAHALAD(1995) vão propor que a visão de futuro, ponto crucial no processo de planejamento estratégico, deve possuir três atributos:

- Deve transmitir uma noção de direção;
- Deve anunciar uma noção de descoberta, transmitindo aos envolvidos a promessa de explorar novos territórios; e,

- Deve apresentar uma noção de destino, agregando um aspecto emocional à imagem proposta e caracterizando-a, perante os envolvidos, como algo intrinsecamente válido.

Exemplos de Visão de Futuro:

PETROBRÁS

Em 2010, a Petrobrás será uma empresa de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e responsabilidade social.

SENAI

Em 2010, o SENAI ocupará posição nacional de liderança como instituição de educação para o trabalho, reconhecida internacionalmente, tecnologicamente inovada e gerida por resultados.

2.5.4.9. Objetivos Estratégicos Institucionais

São grandes desafios institucionais voltados para o ambiente externo. São abrangentes e laborados para aproveitar oportunidades ou mitigar ameaças. Formulados em termos qualitativos, devem ser alcançados ou mantidos em um determinado Plano Estratégico Institucional.

Os objetivos estratégicos são caracterizados por serem:

- Aceitáveis
- Flexíveis
- Mensuráveis
- Motivadores

- Sintonizados (missão & diretrizes estratégicas)
- Inteligíveis
- Alcançáveis

Os objetivos estratégicos devem constituir situações objetivas coerentes com a missão, visão e postura estratégica, e que expressem um processo de mudança nas áreas e projetos de uma entidade. Esses objetivos devem ser factíveis no que tange a prazos, recursos físicos, humanos, tecnológicos, políticos e financeiros à disposição da organização.

No conjunto de objetivos da instituição devem constar aqueles que devem ser alcançados em curto prazo e outro de horizonte temporal mais distante.

Exemplo de objetivos estratégicos da **EMBRAPA**:

- **Incrementar a produção e eficiência.**
- **Contribuir para resolver os problemas sociais e ambientais.**
- **Adequar a qualidade e características de produtos às demandas dos consumidores intermediários e finais.**
- **Gerar tecnologia para produtos e processos agroindustriais.**
- **Adaptar tecnologias desenvolvidas em outros países.**
- **Promover e agilizar transferência e marketing de informações científicas e tecnológicas.**
- **Gerar tecnologias para produtos básicos de alimentação.**
- **Promover um salto qualitativo nas pesquisas.**

2.5.4.10 Estratégias Institucionais

Segundo PORTO (2001) as Estratégias Institucionais complementam e operacionalizam a Visão de Futuro, definindo “para onde” a instituição deve caminhar, visando cumprir sua missão e alcançar um nível de desempenho auto-sustentável no horizonte do plano estratégico.

As estratégias são formuladas com vistas aos objetivos e baseadas nos aspectos internos da instituição. Podem ser:

- Inovadoras: desenvolver novas forças.
- Renovadoras: reforçar forças existentes.
- Transformadoras: transformar fraquezas em forças.
- Corretivas – eliminar fraquezas.

É necessário atentarmos para alguns pontos importantes na formulação das estratégias institucionais:

- **Foco:** relacionada ao objetivo almejado;
- **Controlabilidade:** a estratégia deve estar dentro da governabilidade da organização.
- **Relevância:** focar nos fatores de que realmente fazem a diferença na construção do futuro.
- **Individualidade:** cada estratégia deve orientar as ações em apenas uma direção ou linha de ação. **Corporação** (Estratégia Corporativa);
- **Negócios** (Estratégia de Negócio);
- **Funções** (Estratégia Funcional);
- **Departamentos** (Estratégia Operacional).

A figura a seguir ilustra a tipologia das Estratégicas Institucionais:

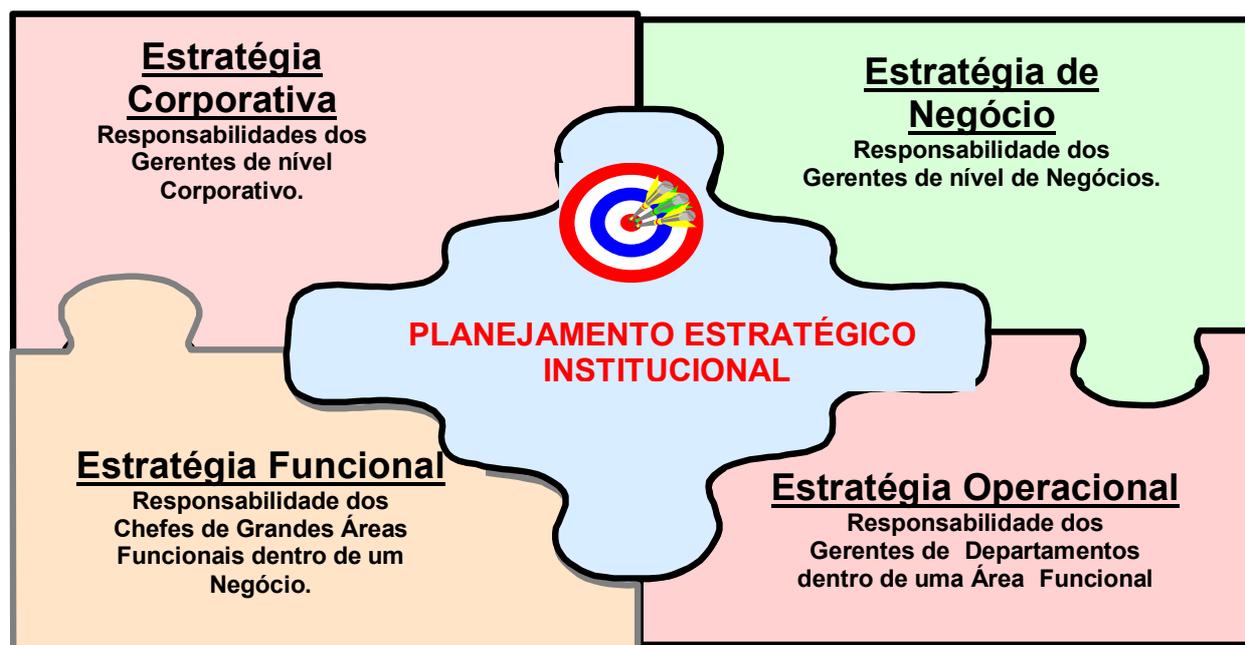


Figura 7 – Estratégias Institucionais

2.5.4.11. Detalhamento Estratégico

Segundo PORTO (2001) o objetivo desta etapa é instrumentalizar as grandes escolhas estratégicas formuladas na etapa anterior, tendo em vista sua posterior implementação e controle.

Compreende decisões e análises sobre:

- Elaboração de Plano Estratégico de Negócios
- Elaboração de Planos Estratégicos Funcionais
- Consolidação e consistência dos Planos Institucional, de Negócios e Funcionais, incluindo alocação de recursos.
- Definição de projetos estratégicos

A estrutura analítica do plano estratégico encontra-se ilustrada na figura a seguir.

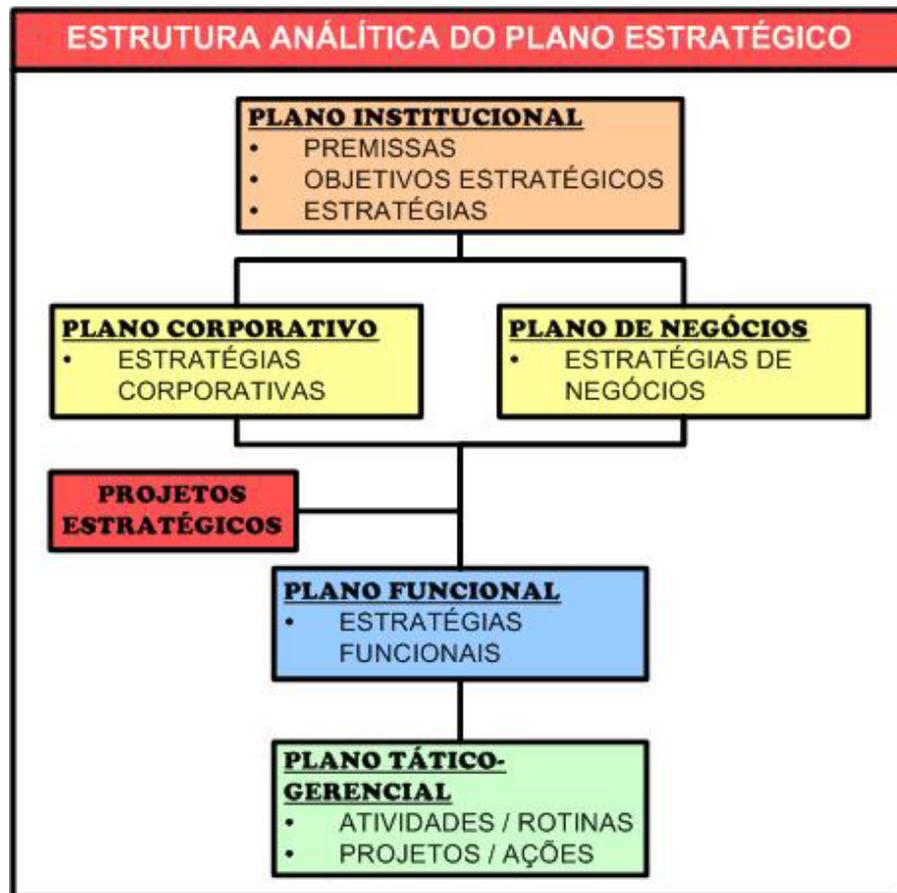


Figura 8 – Estrutura analítica do plano de negócios

2.5.4.12. Áreas Estratégicas de Negócios

Segundo PORTO(2001), em estratégia a expressão “negócio” refere-se às funções-fim da organização e ao conjunto de produtos ou serviços que ela oferece a determinados segmentos da sociedade. O ponto de partida para o Planejamento Estratégico de Negócios consiste em delimitar e selecionar, no seu ambiente, as várias Áreas de Negócios em que a organização pretende atuar, segundo determinados critérios de seletividade.

A delimitação de cada AEN – Área Estratégica de Negócios resulta da combinação de três dimensões:

- Necessidades sociais
- Grupos de clientes

- Produtos ou serviços

PORTO (2001) afirma ainda que do ponto de vista prático, o primeiro passo para a definição de uma AEN consiste em partir da Missão da organização e, sem seguida, identificar possíveis áreas de atuação com base em critérios de seletividade. Dessa forma, as AEN constituem escolhas estratégicas de nível institucional para a atuação em diferentes mercados ou segmentos de mercado.

2.5.4.13. Plano Estratégico de Negócio

Um Plano Estratégico de Negócios é um conjunto consistente de decisões e prioridades que orientam a atuação da organização em uma AEN em particular, num horizonte de médio e longo prazo, segundo os balizamentos estabelecidos no Plano Estratégico Institucional.

Os componentes essenciais que devem estar presentes em qualquer plano estratégico de negócios são:

- A Missão do negócio
- Opções estratégicas
- Indicadores de desempenho estratégico
- Carteira de projetos estratégicos
- Orçamentos sintéticos referentes ao Negócio

A figura a seguir ilustra o Plano Estratégico de Negócios com base na Matriz de Estratégias.

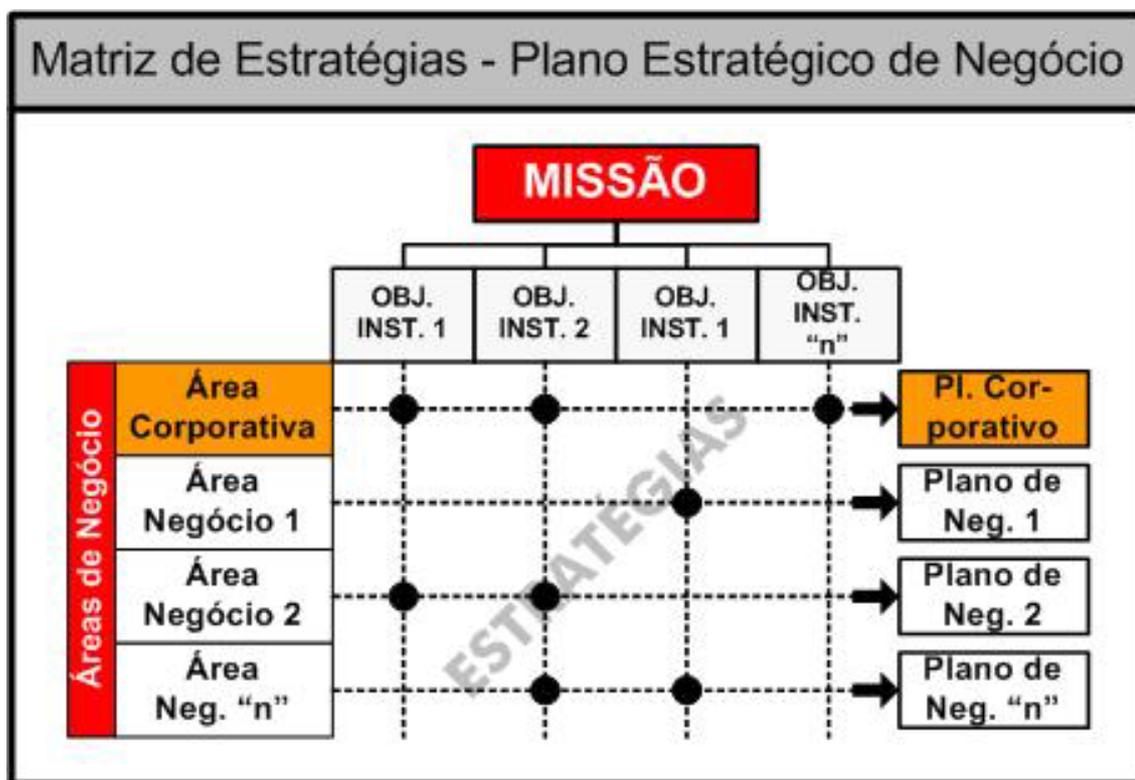


Figura 9 – Plano estratégico de negócios

2.5.4.14. Plano Estratégico Funcional

É construído a partir da identificação das Áreas Estratégicas Funcionais – AEF, da elaboração de estratégias funcionais para o desenvolvimento do negócio e da construção da matriz estratégica que dará base ao plano

Aspectos importantes na elaboração da estratégia funcional:

- Qual o papel da área funcional para desenvolvimento de cada um dos negócios organizacionais.
- Como, através da finalidade da área (atribuições), serão desenvolvidas estratégias para incremento dos negócios.
- Agir setorialmente, mas com visão intersetorial.

A figura 10 a seguir ilustra o Plano Estratégico de Funcional com base na Matriz de Estratégias.

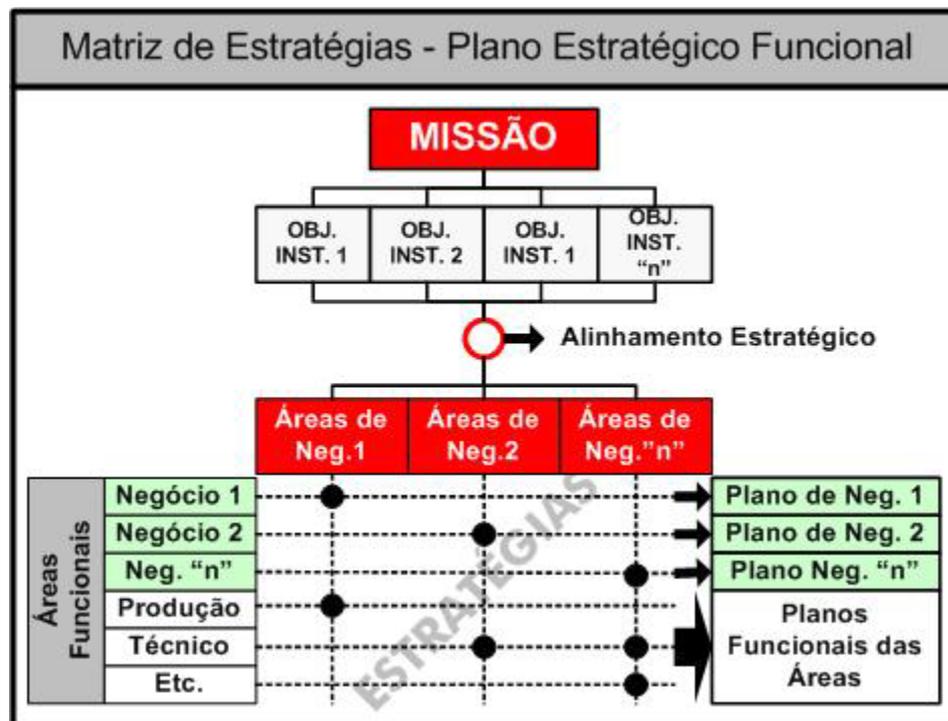


Figura 10 – Plano Estratégico Funcional

2.5.4.15. Projetos Estratégicos

Para alcançar os objetivos estratégicos delineados a organização vai ter que implementar um conjunto de projetos que consolidem e sistematizem as ações necessárias e suficientes para atingir este intento.

Metodologicamente, parte-se da definição dos projetos de ação, de seus objetivos específicos, suas metas e os recursos necessários para atingi-las. A partir de então se parte para a elaboração de um perfil sintético destes, explicitando o conjunto das ações que serão desencadeadas para produzir os resultados que estão sendo esperados.

2.5.4.16. Análise de Viabilidade Prévia dos Projetos

Para finalizar, parte-se para um estudo prévio da viabilidade das alternativas de solução apresentadas para cada um dos objetivos estratégicos identificados. Esta análise compreende, entre outras coisas, a comparação entre os recursos disponíveis e que podem ser mobilizados pela organização e os que são demandados pelo projeto; o suporte político que se pode obter; as questões legais, tecnológicas, culturais e sociais envolvidas; e demais aspectos que permitam avaliar o grau de viabilidade de cada um dos projetos propostos.

Com base nessas avaliações, a organização pode selecionar as alternativas que se apresentaram como as mais factíveis de serem implementadas com base nos critérios e parâmetros que foram previamente estabelecidos.

É também com base nessa análise do grau de viabilidade dos projetos que a organização tende a estabelecer um cronograma de implementação dos projetos, de tal modo que consiga aumentar a eficiência na aplicação dos recursos existentes e maximizar o alcance dos objetivos estratégicos. Em tese, essa cronologia da implementação deve iniciar-se com aqueles que apresentam maior grau de viabilidade, fechando o ciclo com aqueles de mais baixa viabilidade.

É importante salientar que os projetos estratégicos devem, necessariamente, ter uma vinculação com um ou mais objetivos estratégicos e focalizar um subconjunto relevante de forças ou fraquezas.

Assim, podemos conceituar os Projetos Estratégicos como iniciativas específicas, de grande magnitude e efeito duradouro, com começo, meio e fim determinados. Devem ser empreendidos sob gestão individualizada, visando alcançar ou manter as condições essenciais para o êxito dos Objetivos Estratégicos.

2.5.5. Gestão Estratégica do Plano

Dentre as várias ferramentas que servem para dar suporte à gestão estratégica, especialmente no que se refere aos seus aspectos antecipatórios, está a própria gestão do plano estratégico. Tendo como referência o plano, seus objetivos e diretrizes, é possível estruturar um sistema para a sua gestão estratégica e da própria organização.

A gestão estratégica do plano é o momento do fazer, ou seja, da efetiva implementação do plano, quando a organização (ou seus dirigentes) deve reunir os meios para aumentar sua governabilidade sobre o processo. Este aumento da governabilidade se expressa na capacidade de direção, gerência e controle do processo, por parte da organização.

Considerações importantes:

- A tarefa de quem implementa estratégias é convertê-las em resultados. O mecanismo fundamental para isso são os projetos estratégicos.
- As empresas não implementam estratégias; são as pessoas que fazem isso.

A gestão estratégica tem o desafio de articular o longo e médio prazos com o curto prazo, reduzindo os objetivos estratégicos a ações do dia a dia da organização, desdobrando as diretrizes estratégicas anteriormente definidas em orientações para os níveis tático e operacional, de forma a gerar as mudanças previstas. Por sua vez, no que tange à gestão estratégica, não se pode perder de vista o caráter seletivo do planejamento e o caráter extensivo da gestão, que deve considerar, além das atividades, metas e objetivos definidos nos projetos todos os outros processos de produção e de regulação da organização.

A observância de alguns princípios pode garantir o sucesso da implementação do Plano Estratégico:

- Desenvolver e garantir orçamento para ações críticas para o bom desempenho estratégico.

- Estabelecimento de políticas e procedimento adequados as estratégias.
- Instituição da melhoria contínua nos processos.
- Instituição de um modelo de recompensas e incentivos.
- Combinando a estrutura da organização com a estratégia.
- Determinando a estrutura de gestão do plano – grau de autoridade e independência a serem atribuídas a cada setor.

Neste sentido, é importante centrar atenção em alguns aspectos vitais para o êxito da implementação do planejamento estratégico que serão definidos a seguir.

2.5.5.1. Detalhamento dos projetos estratégicos

Todos os projetos devem ser detalhados pelas equipes responsáveis, em conformidade com a metodologia adotada pela organização ou com as diretrizes dos organismos financiadores, quando for o caso. Esses projetos devem ser submetidos a uma análise de sua viabilidade técnica e financeira antes de sua implementação pela organização.

2.5.5.2 Planejamento das Unidades Operacionais

O planejamento das unidades operacionais delinea como gerenciar uma determinada unidade operacional dentro de uma área funcional e alinhado com os negócios da organização. Tem por critérios:

- Agir localmente, mas estrategicamente alinhado com a organização.
- Alinhar necessidades, problemas, demandas e soluções diárias as orientações estratégicas organizacional.

- Planejamento periódico das unidades: anualmente, por exemplo.
- Organizar planos táticos ou gerenciais para desenvolvimento das estratégias atribuídas pela área funcional: atividade, rotinas operacionais & projetos.

A figura 11 abaixo mostra como o planejamento estratégico, em seu encadeamento, permeia todos os níveis e áreas da organização:

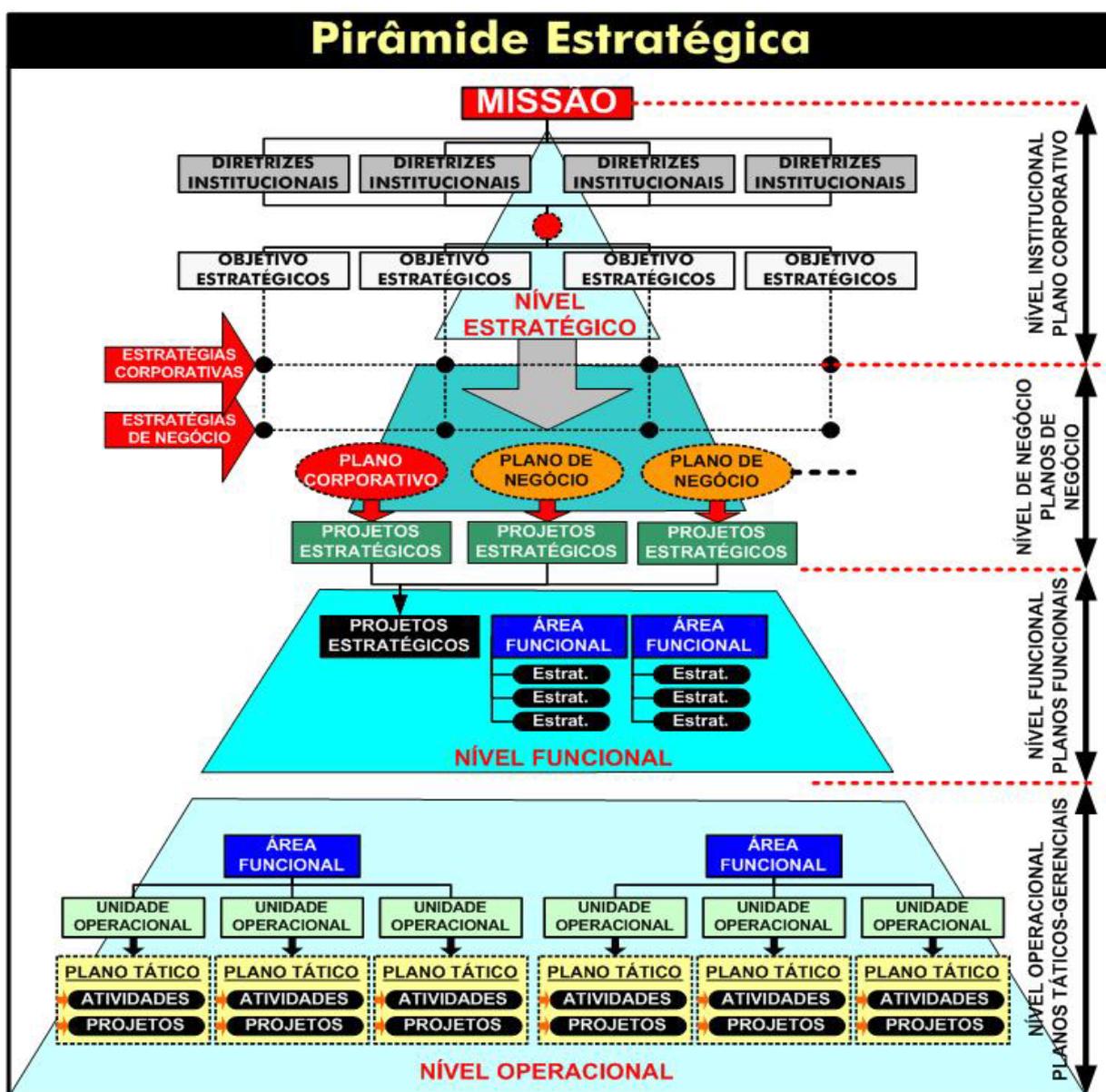


Figura 11 – Pirâmide Estratégica

2.5.5.3. Estrutura de Gerenciamento do Plano

A estrutura de gerenciamento do plano consiste em:

- Organização de um grupo de pessoas para tomada de decisões estratégicas sobre o plano.
- Estabelecer hierarquia e responsabilidade sobre aspectos específicos do plano (objetivos, plano de negócios, funcionais).
- Organização de uma “estrutura organizacional” de gerenciamento do plano.
- Formalização da estrutura de gerenciamento adotada.

2.5.5.4. Capacitação das equipes dos projetos

A capacitação das equipes dos projetos envolve o treinamento gerencial e o desenvolvimento de habilidades técnicas específicas para a gestão por projetos, caso a organização não detenha experiência neste campo.

2.5.5.5. Implementação das Estratégias de *Marketing* e *Endomarketing*

O sucesso na implementação do projeto e, conseqüentemente, do seu gestor (indivíduo ou organização) depende da adoção de estratégias de Marketing que possibilitem promover a sua imagem perante os usuários (clientes), financiadores, fornecedores e demais grupos de interesse que podem influenciar o plano.

De forma mais objetiva, o Endomarketing objetiva conseguir este mesmo impacto junto ao público interno e basicamente pode ser considerado efetivo se conseguir: informar aos funcionários da organização/programa sobre todos os passos do planejamento estratégico, internalizando e compartilhando a missão, a visão de futuro e os objetivos estratégicos da

organização; e, buscar a adesão e o comprometimento dos níveis tático e operacional para as tarefas de detalhamento e de execução dos projetos de ação.

2.5.5.6. Negociação

Face ao caráter participativo e democrático do planejamento estratégico aqui proposto, os gestores do plano devem se preparar para adotar o caminho da negociação interna durante a sua implementação, uma vez que sem a adesão dos funcionários, clientes e demais interessados, as transformações propostas não terão caráter duradouro e sustentável.

Também não pode o gestor eximir-se da tarefa de negociar externamente o plano. Esta negociação se coloca no plano de demandas da organização para a superação das causas fora da sua governabilidade, implicando em atividade fundamental para o sucesso da sua implementação.

2.5.5.7. Seleção dos indicadores de avaliação do Plano

Não se pode conceber um processo de gestão de um plano estratégico que não esteja suportado por um sistema de avaliação, tanto da sua implementação quanto dos resultados alcançados, ou a alcançar. Neste sentido, é importante a seleção ou a construção de indicadores relevantes para este fim, de modo a configurar um sistema de informações gerenciais que possam dar apoio ao processo decisório do gestor.

O grau de complexidade desse sistema está diretamente vinculado ao grau de complexidade da própria organização ou dos programas e projetos que o plano propõe implementar. Os indicadores que vão compor esse sistema, assim como os instrumentais e ferramentas adotados para seu acompanhamento, devem ser claros e precisos, garantindo confiabilidade ao processo avaliativo.

Em geral, quando da formatação do plano estratégico já se deve pensar – até como demanda natural do próprio processo de planejamento – nos indicadores que poderão ser utilizados neste sistema de informações gerenciais e na forma de lhe garantir operacionalidade.

2.5.5.8. Implementação do Comitê de Gestão Estratégica

Uma alternativa que uma organização pode adotar para aprimorar a gestão do seu plano estratégico é a instituição de uma unidade responsável pela condução, monitoramento e avaliação do planejamento estratégico. A idéia, em linhas gerais, seria a de compor um comitê – ou unidade assemelhada – de caráter multidisciplinar que envolvesse os dirigentes da instituição e os coordenadores dos diversos projetos arrolados pelo plano.

Este comitê se reuniria periodicamente com a finalidade de avaliar a implementação do plano e de discutir alternativas e possibilidades para superar as dificuldades e os problemas eventualmente identificados. Esse comitê também poderia se responsabilizar pelas atividades de Endomarketing, mantendo a organização a par do andamento do processo.

2.5.5.9. Monitoramento do Plano

O monitoramento é uma atividade gerencial que se realiza durante o período de execução e operação do plano, sendo essencial para que os dirigentes da organização tenham conhecimento sobre a forma como está evoluindo o processo e que possam apreciar o resultado de sua ação para ajustá-la, sempre que necessário.

Trata-se de um exame contínuo efetuado pela administração, em todos os níveis hierárquicos da organização, com a finalidade de se observar como se está implementando cada uma das ações/tarefas/ etapas previstas no planejamento. O monitoramento exige a montagem de um sistema de informações gerenciais relevantes e oportunas para o processo

decisório da organização, transformando informações primárias em indicadores do andamento do processo de implementação do plano.

Fazendo um recorte hierárquico, pode-se estabelecer o seguinte esquema de monitoramento:

Nível Hierárquico	Objeto do Monitoramento
Comitê de Gestão Estratégica	Objetivos estratégicos e projetos
Coordenador de Projetos	Ações
Responsáveis pelas Ações	Etapas
Responsáveis pelas Etapas	Tarefas

Deve-se observar que as informações e dados que são gerados para um determinado nível hierárquico servem de subsídio para a estruturação dos indicadores de monitoramento do nível logo acima, de forma encadeada, até alcançar o nível estratégico.

A partir do acompanhamento do comportamento dos indicadores selecionados e de sua comparação com os parâmetros e referenciais adotados para a atividade de monitoramento do plano é possível estabelecer indicadores e processos que subsidiarão a avaliação do plano e a sua atualização.

2.5.5.10. Avaliação e Atualização do Plano

Além do monitoramento, o plano estratégico deve ser objeto de ações freqüentes de avaliação e de atualização. Estas atividades, por sua vez, implicam a necessidade de um modelo de administração gerencial orientado pelos objetivos das políticas públicas e que consubstancie os princípios da eficiência, da eficácia e da efetividade das ações.

De forma mais direta, este esforço de avaliação deve permitir que sejam respondidas as seguintes perguntas:

- O que nós prometemos fazer (planejado)?
- O que foi realmente feito (realizado)?
- Por que foi feito de modo diferente (análise do desvio)?
- O que foi feito para corrigir os erros (medidas de ajuste adotadas)?
- O que ainda precisa ser feito para corrigir os erros/desvios cujas causas estão fora da nossa governabilidade (demanda por operações)?
- Quais os nossos compromissos e metas para o próximo período (atualização do plano)?

Embora parte dessas questões possa ser respondida no próprio processo de monitoramento, a avaliação permite uma discussão mais ampla e diversificada das alternativas para alcance dos objetivos fixados, incorporando à discussão as variáveis fora da governabilidade da organização. Em geral essas avaliações ocorrem em momentos previamente estabelecidos, sendo uma ou mais avaliações intermediárias, que devem propor essa discussão mais ampla durante todo o processo de implementação do plano, dando margem para alguns ajustes e correções de rumos em níveis tático e estratégico. E, uma avaliação do plano ou avaliação final que deve ocorrer ao final do prazo estabelecido para a implementação total do plano estratégico que além de permitir uma verificação do que efetivamente foi alcançado pela organização, vai servir de subsídio para a elaboração do plano estratégico, para o período subsequente, reiniciando-se todo o processo.

A figura 12 abaixo sintetiza graficamente o Controle Integrado do Plano Estratégico.

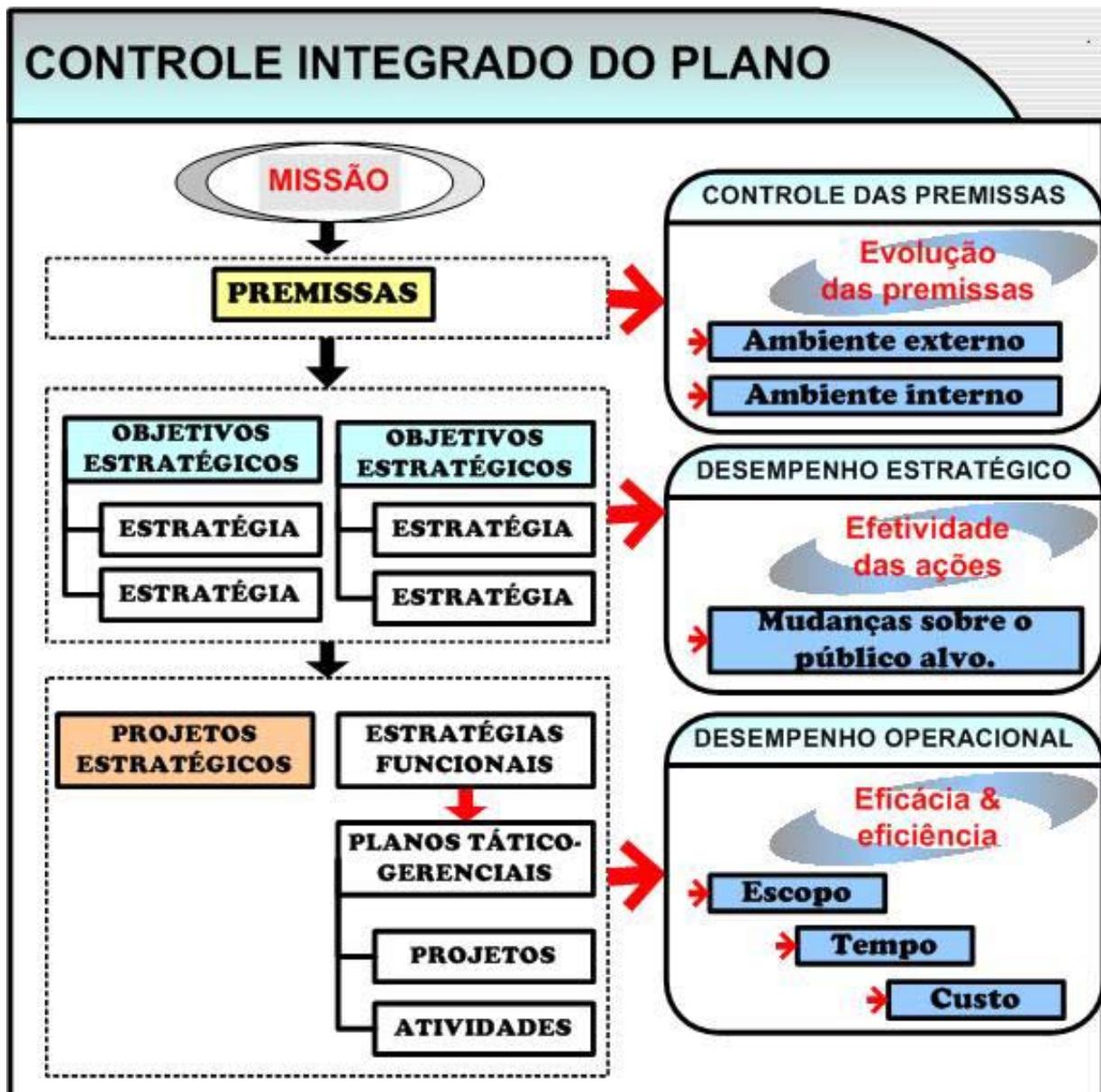


Figura 12 – Controle Integrado do Plano Estratégico

3. CONTEXTO DE APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE CENÁRIOS: PIRENÓPOLIS

3.1. Indicadores sociais e econômicos

3.1.1. Estatísticas e censo

Área do Município: 2.182 km².

Data da criação: 10 de julho de 1832.

População: (censo 2000 - IBGE). Homens: 11.049. Mulheres: 10.196. Urbana: 12.475.

Rural: 8.770. Total: 21.245

3.1.2. Infra-estrutura

Educação

Cinco escolas estaduais (médio). Quatro escolas municipais (básico). Uma escola privada (básico) e uma escola de ensino paralelo. Dois cursos de línguas. Dois cursos de informática. Uma faculdade (em implantação).

A Universidade Estadual de Goiás - UEG iniciou em 2006 a nova faculdade de Pirenópolis. São dois cursos, de Tecnologia em gastronomia e Tecnologia em Turismo. Ambos são no período noturno, tendo 40 vagas cada.

Água e esgoto

Duas captações de água (por gravidade). Não há rede de esgoto em maior parte da cidade, há fossas residenciais.

Rede financeira:

Uma agência do Banco de Brasil. Uma agência do Banco Bradesco. Uma agência do Banco Itaú. Uma Casa Lotérica (Caixa Econômica)

Segurança

Uma delegacia da Polícia Civil. Uma delegacia da Polícia Militar. Um destacamento do Corpo de Bombeiros

Saúde

Um Hospital Público, um Hospital Particular, seis Farmácias

Comunicação

Telefonia fixa e móvel, Correios e telégrafos, Internet (p/hora) discada e banda-larga. Uma Rádio local comunitária

Acessos

Três acessos intermunicipais asfaltados. Dois acessos intermunicipais sem pavimentação.

Aeroporto

O Aeroporto de Pirenópolis foi recentemente reinaugurado. Com instalações modernas, o aeroporto conta com pista de pouso de 1300m de extensão e 30m de largura, heliporto para três helicópteros, amplo pátio de estacionamento, biruta e pista balizada com iluminação noturna, farol rotativo e gerador emergencial. As instalações contam com sala vip, amplo salão, banheiros, guichês e lanchonete panorâmica.

Ainda não foram colocados os equipamentos do terminal, como bancos e acessórios. Serão locados funcionários para trabalhar fixo no local e o Aeroporto será administrado pelo Governo Estadual. Com este porte, o aeroporto supera a média dos aeroportos das pequenas cidades brasileiras. Esta estrutura é capaz de receber aviões de linha comercial, com capacidade para 30 pessoas. Contudo, ainda não há movimento de passageiro.

3.1.3. Economia

Mineração

Extração de Quartzito Micáceo (pedra para pisos e revestimentos, conhecida como pedra de Pirenópolis).

Agropecuária

Gado para Corte, Produção Leiteira , Fruticultura (abacaxi, maracujá, limão, tomate e outras). Agricultura (arroz, cana de açúcar, milho, seringueira e outras). Equino e suinocultura

Comércio

Comércio local de bens e serviços.

Turismo

Ecológico, Histórico, Esportivo , De Eventos , Cultural

Indústria:

Alimentícias, Vestuários, Moveleiras, Tecelagens, Confecções, Artes e artesanatos.

Pedreiras



A exploração mineral se realiza na Serra dos Pireneus, onde se encontra em grande abundância o quartzito micáceo, rocha metamórfica de origem sedimentar, popularmente conhecida como Pedra de Pirenópolis. Suas lâminas verdes, amarelas, brancas e rosas, brilhantes por causa da mica, são bastante utilizadas na construção civil, para decoração de pisos, paredes, muros, etc. A exploração desta rocha é uma das principais atividades econômicas do município, gerando centenas de empregos.

Agropecuária

Na atividade agropecuária de Pirenópolis destacam-se a criação de gado para corte, produção leiteira, fruticultura, produção de arroz, cana de açúcar, milho e seringueira e mais recentemente a produção de mandioca.

Artesanato

A produção de artesanato, juntamente com o turismo, vem ganhando presença na economia da cidade. A atividade artesanal que mais se destaca é a produção de jóias em prata, que passou a ser tradição em Pirenópolis desde a década de setenta, gerando centenas de empregos e melhorando a renda per capita da população.

3.2. Distâncias e coordenadas geográficas

3.2.3. Coordenadas Geográficas

O município está localizado na 12ª microrregião, entorno de Brasília, leste goiano, a sede tem como coordenadas:

Latitude: S 15°51'9"

Longitude: W 48°57'33"

Altitude: 770 metros

3.2.4. Distâncias rodoviárias

BRASÍLIA	150 km
GOIÂNIA	107 km
SÃO PAULO	1131 km
RIO DE JANEIRO	1480 km
BELO HORIZONTE	866 km
SALVADOR	1680 km
BELÉM	1900 km

3.3. Segurança Pública

A cidade conta com uma Delegacia de Polícia Civil e um destacamento de Polícia Militar. Delegacia de Policia Civil - Efetivo: 20 servidores. Polícia Militar - 18º CIPM - Cia

Meia Pontense - Efetivo: 70 militares. Tanto a Polícia Civil com a Militar mantém plantão 24 horas.

A criminalidade em Pirenópolis se concentra, na maioria dos casos, em furtos e assaltos. Localmente, a maior parte de ocorrências, são ocasionadas por delinqüentes juvenis. Em feriados e finais de semana, há um aumento nos casos de furtos e roubos oriundos de criminosos de outras localidades, que vem a Pirenópolis com este intuito.

A cidade conta com o 11º Subgrupamento de Incêndio com efetivo de 21 bombeiros militares e equipado com um caminhão ABS7, 1UR - Unidade de Resgate Padrão, uma caminhonete ASN - Auto Salvamento Náutico, dois viaturas administrativas - um automóvel e uma motocicleta.

Os casos mais freqüentes que exigem a ação dos bombeiros em Pirenópolis são o alcoolismo, durante as festas e feriados, e os acidentes traumáticos nas pedras das cachoeiras.

3.4. Saúde Pública

Pronto Atendimento. Hospital Estadual Ernestina Lopes Jaime. Plantão 24 horas. Recursos humanos: Um clínico, um especialista, três técnicos de enfermagem e um enfermeiro. Equipamentos: Raio X, Laboratório de Análises Clínicas e Sala de Emergência conforme padrão CFM. O hospital mantém soro anti-ofídico conforme o perfil epidemiológico da região e nas quantidades relativas às médias de ocorrências.

3.5. Clima

Tropical sub-úmido com duas estações bem definidas: a estação das chuvas, que vai de outubro a março, e a da seca, que vai de abril a setembro. O município, por ser parte montanhoso, mantém algumas variações climáticas devido às altitudes. Com uma serra

ladeando o lado leste do município em sentido sul-norte, bloqueia em parte as correntes úmidas do sudeste de forte influência marítima. Recebe, por esta conformação de relevo, principalmente nas épocas das chuvas, umidade vinda do norte-noroeste, de origem amazônica. Os ventos predominantes são sudestes, que chegam por sobre a serra, podendo ocorrer lufadas de vento de norte nos períodos das chuvas. Os períodos mais críticos são setembro/outubro quando a seca é forte e o sol começa a esquentar, e entre fevereiro e março, quando a umidade está muito alta e começa a esfriar.

3.6. História de Pirenópolis



É extremamente importante conhecer um pouco da geografia da região para que possamos nos localizar dentro de um contexto histórico. Estamos no centro do continente sul-americano, a milhares de quilômetros do litoral, motivo este de ser o estado de Goiás um dos últimos a ser colonizado. Para nosso estudo podemos dividir este imenso território em duas partes: O Planalto, região de formações savânicas, com clima bem definido em duas estações, as chuvas e as secas, e conhecido pelos índios tupis como tapuias, terras altas, e o Mato-grosso goiano, terras baixas, vãos e nascentes dos caudalosos rios Tocantins e Araguaia, chamado pelos indígenas de Paraupava, que significa em tupi-guarani "água grande e rasa". Esta conformação topográfica definiu bem a colonização nestas áreas antes do descobrimento do ouro. Os rios eram as vias de comunicação da época, portanto as incursões pelos rios

Araguaia e Tocantins eram mais freqüentes que as excursões por terra pelo Planalto. Pirenópolis está no limite destes dois relevos. Está aos pés da Serra dos Pireneus, que faz parte das divisas do planalto, nas margens e próximo as nascentes do Rio das Almas, tributário do Rio Tocantins. Por estar próximo às nascentes, portanto de difícil navegação, chegava-se sempre por terra, tanto os indígenas como os europeus.

3.6.1. Pré-história - os indígenas

Vários são os indígenas citados na literatura histórica de Goiás, a começar pelos próprios Goyá, que deram nome ao Estado, que era conhecido como "o sertam dos gentios Goyás", tribo extinta e acredita-se de origem tupi, cujo significado é "os amigáveis", pois a região era habitada, há pelo menos 10.000 anos, por índios do tronco lingüístico Macro-jê, estes inimigos dos tupis. Além dos Goyá, habitavam a região os índios caiapós, acroás, bororos, carajás, xavantes, xerentes e xacriabás. Eram, em sua maioria, indígenas semi-nômades, caçadores e coletores.

Considerados pelos desbravadores como índios selvagens e violentos. A maioria não se submeteu a dominação branca, tanto que existem diversos relatos de massacres, tanto dos índios como dos brancos. Expedições inteiras foram dizimadas, assim como tribos também. Dentre estes, os caiapós eram considerados os mais violentos e os últimos a serem reduzidos.

3.6.2. As primeiras expedições e a fundação de Goiás

Os primeiros contatos entre índios e brancos se deram no século XVI. A expedição mais antiga que se tem notícia é a de Domingos Luis Grou e Antônio Macedo, em 1590-93. Depois tivemos a de Sebastião Marinho que, em 1592, esteve pela região das nascentes do Tocantins. Muitas outras vieram depois. Do sul vieram os bandeirantes e do norte os jesuítas. Ambos investiram na futura capitania para a evangelização, captura de indígenas, para a

escravidão, e para descobertas de riquezas minerais, porém nenhuma delas se fixou na região fundando povoações. Também vieram para Goiás, antes de sua fundação, pecuaristas da Bahia que usavam os campos naturais do alto do planalto durante o período chuvoso para a engorda do gado, construindo algumas fazendas, mas não povoamentos.

Isto somente se deu através dos bandeirantes paulistas. Tendo perdido a guerra dos emboabas, em Minas Gerais, viram-se impelidos a se estabelecerem em regiões do Triângulo Mineiro. Marcando a história de Goiás, temos o famigerado Anhangüera. Em 1682, Bartolomeu Bueno da Silva, empreendeu uma bandeira até o rio Araguaia. Na volta, ao passar pelo Rio Vermelho, fez contato com uma tribo de indígena, os Goyá. Vendo as mulheres enfeitadas com pequenas lascas de ouro, usou do seguinte stratagem para obrigá-los contar onde acharam tal ouro: ateou fogo em aguardente na cuia e com a ameaça do pau-de-fogo (espingardas) ameaçou de pôr fogo nas águas e nas matas caso não contassem o local da mina. Deste modo, descobriu o ouro e ganhou a alcunha de Anhangüera que em tupi significa o diabo-velho, o espírito maligno. Seu filho, Bartolomeu Bueno da Silva Filho, quem, após 40 anos, voltou a região e fundou próximo daquele lugar, um arraial, o primeiro da província, o Arraial da Barra. A bandeira fundadora saiu de São Paulo em 1722 comandada por Anhangüera, o filho, e após três anos vagando pelo território goiano, chegou, em 1725, a região do Rio Vermelho.

3.6.3. O ciclo do ouro



1727 - Início do povoamento - Meia Ponte

Nome: Minas de Nossa Senhora do Rosário de Meia Ponte.

Nativos que habitavam a região: Índios da nação Caiapó, caçadores, nômades e coletores.

Habitantes: Portugueses, a maioria oriundos do norte de Portugal e Galícia.

Atividade econômica principal: Lavras de Ouro, garimpo de aluvião nas margens do Rio das Almas.

Personagens: Manuel Rodrigues Tomar, Urbano do Couto Menezes, Antônio Rodrigues Frota, Antônio José de Campos.

1732 - A Igreja Matriz

Nome: Igreja Matriz de Nossa Senhora do Rosário.

Importância: A maior igreja construída no Centro Oeste Brasileiro.

Técnica construtiva: Taipa de pilão, adobe, alicerces e portais em cantaria, armações de aroeira, telhas de barro (coxa).

Uso: Missas, batizados, casamentos, funerais, cemitério, somente para a população branca.

1732: As Minas foram elevadas a categoria de Distrito

1736: O Distrito foi promovido a Arraial, Freguesia e sede de Julgado. Surge neste período o Povoado de Santo Antônio.

1750 - O apogeu do ouro

Fatos: Maior produção aurífera, crescimento urbano, construção de quatro outras igrejas.

Igreja Nossa Senhora do Rosário dos Pretos: Igreja da população negra, construída em 1747, era considerada a mais ornada (Sete altares belissimamente cinzelados) – não mais existe.

Igreja do Nosso Senhor do Bonfim: Igreja particular construída por Antônio José de Campos em 1750.

Igreja Nossa Senhora do Carmo: Igreja particular construída por Antônio Rodrigues Frota em 1750.

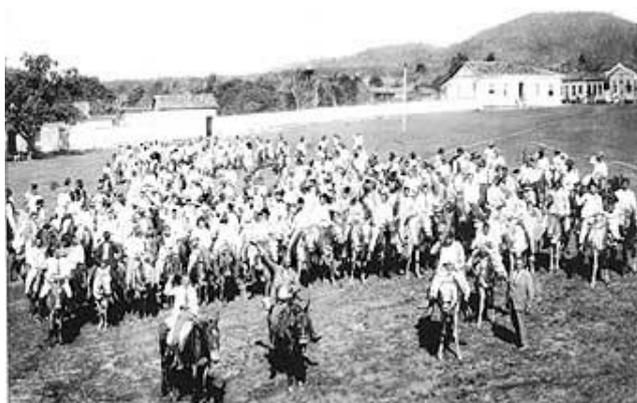
Igreja de Nossa Senhora da Boa Morte da Lapa: Igreja da população mestiça construída em 1760 - não mais existe.

Casa da Câmara e Cadeia: Construída em 1733, demolida em 1919.

1800 - A decadência das minas

Fatos: Decadência das minas de ouro, êxodo da população urbana e fortalecimento da agropecuária.

3.6.4. Agricultura e comércio



1800 - A agricultura no lugar do ouro

Fatos: O algodão goiano tem excelente cotação na Inglaterra. A pecuária se intensifica. A cidade se esvazia.

Empreendimento relevante: Engenho São Joaquim (Fazenda Babilônia), construída em 1800, cana e algodão.

Principal atividade: Comércio de algodão e cana de açúcar. Comércio tropeiro (mulas).

Personagens: Comendador Joaquim Alves de Oliveira, comandante de Meia Ponte e dono do Engenho São Joaquim.

1830 - A Matutina MeyaPontense

Fatos: O Comendador publica o primeiro jornal do Centro Oeste, a Matutina Meyapontense, que servia de Publicação Oficial para a Província de Goiás e Mato Grosso. Circulo de 5 de março de 1830 a 24 de maio de 1834, totalizando 526 edições.

1819: Introdução da Festa do Divino.

1826: Introdução das Cavalhadas.

1832: O Julgado foi Promovido a Vila de Meia Ponte.

1838: O telhado da Igreja Matriz desabou sobre a arcada do altar-mor.

Personagens: Padre Luiz Gonzaga de Camargo Fleury, redator da Matutina Meyapontense; José Joaquim da Veiga Valle, renomado escultor.

1851 - A morte do Comendador e a falência urbana

Fatos: Com a ausência do Comendador a economia Meyapontense retrai-se e o comércio é deslocado para Santana das Antas (Anápolis).

1853: A Vila foi promovida a "Cidade de Meia Ponte".

1880: Bernard Amblard D' Arena montou garimpo de ouro (desmonte hidráulico) na Serra dos Pireneus (Abade) e construiu vila de cerca de trinta casas - As Minas do Abade.

1885: Surge o povoado de "Santana das Antas", fundado por comerciantes meiapontenses.

1887: 24 homens, representando a sociedade meiapontense inconformada com o garimpo, subiram a serra e destruíram as Minas do Abade.

Personagens: Bernard Amblard D´Arena (Arena); Luiz Gonzaga Jayme, bacharel, juiz e ministro.

3.6.5. Isolamento e arte



1890 - Pirenópolis e o início do isolamento

Fatos: Com a mudança das rotas comerciais para Anápolis, a cidade se vê economicamente isolada, muda de nome e busca ser um centro urbano cultural, local de reuniões, festas e espetáculos.

1890: De Meia Ponte a cidade passa a chamar-se Pirenópolis, a cidade dos Pireneus.

1892: A Comissão Exploradora do Planalto Central (Comissão Cruls) fica sediada em Pirenópolis e redige extenso relatório sobre a região.

1899: Construção do Theatro de Pirenópolis.

1919: Foi construída a Casa de Câmara e Cadeia próxima da ponte na beira rio. A antiga, construída em 1733, era ao lado da Matriz.

1924: A luz elétrica chega através de um pequeno gerador para iluminar o Theatro.

1925: Massacre de Lagolândia, reduto de Santa Dica, líder comunitária, espírita, guerreira, curandeira e santa (para os locais).

1930 - A pedra aquece um pouco a economia

Fatos: A construção de Goiânia (1930-1934) propiciou um ligeiro aquecimento na economia local com a exploração do quartzito-micáceo (Pedra de Pirenópolis).

1930: Construção do Cine Theatro Pireneus em estilo neoclássico, funcionando apenas como teatro.

1933: Início do transporte automotivo na cidade. O transporte de cargas deixa de ser no lombo de burros e passa a ser por caminhões.

1936: O Cine Theatro Pireneus é reformado, para exibir filmes de cinema, e sua fachada alterada para o estilo art-déco, passando a chamar-se Cine-Pireneus.

1937: Construção da Usina Velha gerando energia elétrica para toda cidade.

1941: A Igreja Matriz de Nossa Senhora do Rosário foi tombada com patrimônio histórico.

1944: Surge a primeira igreja evangélica, a "Igreja Cristã Evangélica".

1946: Foi inaugurada a nova "Ponte sobre o Rio das Almas" de alicerces de pedras. A antiga, toda de madeira, ruiu em 1941.

Personagem: Benedita Cipriano Gomes - Santa Dica. Jarbas Jayme, escritor e historiador.

3.6.6. Pedra e turismo



1960 - Brasília e a exploração de pedras.

Fatos: Com a construção de Brasília iniciou-se uma exploração mais intensiva do quartzito-micáceo.

1960: Nesta década aconteceu o calçamento urbano (pé-de-moleque) com as sobras da pedreira.

1968: A televisão chega à cidade.

1980: Foi inaugurada a primeira ligação por asfalto, a GO-431 (BR-153). Nesta década chegaram à Pirenópolis os "hippies", montando comunidades alternativas e produzindo artesanatos. .

1987: A estrada para Corumbá foi asfaltada.

1989: O Centro Histórico foi totalmente tombado pelo IPHAN.

1990 - O turismo é a atração

Fatos: Pirenópolis passa a fazer parte integrante de roteiros turísticos, atraindo milhares de visitantes. O turismo passa a ser uma das principais fontes de renda da população urbana. Nesta década surgiu praticamente toda a infra-estrutura e os principais atrativos turísticos.

1991: É inaugurada a Pousada dos Pireneus, o maior empreendimento turístico de Pirenópolis.

1997: Foi iniciado um processo de revitalização do Centro Histórico com a restauração das igrejas, reconstrução do Cine-Pireneus e reforma do Theatro de Pirenópolis.

2000: A Ponte do Rio das Almas é totalmente reformada.

2002: A fiação elétrica do Centro Histórico passa a ser subterrânea. Um incêndio consome totalmente a Igreja Matriz de Pirenópolis, sobrando apenas as paredes.

3.7. Atrativos turísticos

3.7.1. Atrativos naturais:

3.7.1.1. Cachoeiras

Situada aos pés da Serra dos Pireneus, Pirenópolis é agraciada por uma natureza exuberante, onde morros cobertos do mais puro cerrado exibem inúmeras cachoeiras em locais de grande beleza.



Cachoeira Nossa Senhora do Rosário

Uma cachoeira de 42 metros e mais oito menores. Propriedade particular. Ingresso R\$15,00. 36 km da cidade. Visitação limitada, 40 pessoas.



Salto Corumbá

As mais lindas cachoeiras da região com uma ótima infra-estrutura. Em Corumbá de Goiás.



Cachoeira da Usina Velha

4 km da cidade. 2 cachoeiras. Propriedade particular. Ingresso de R\$ 5,00 p/pessoa.



Cachoeira da Meia Lua

5 km da cidade. 2 cachoeiras. Propriedade particular. Ingresso de R\$ 5,00 p/pessoa.



Cachoeiras do Bonsucesso

6 km da cidade. 6 cachoeiras. Propriedade particular. Ingresso de R\$ 7,00 p/pessoa.



Reserva Ecológica Vargem Grande

11 km da cidade. 2 cachoeiras. Propriedade particular. Ingresso de R\$ 10,00 p/pessoa.



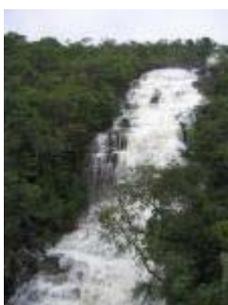
Cachoeira do Abade

14 km da cidade. Duas cachoeiras. Propriedade particular. Ingresso de R\$ 10,00 p/pessoa.



Cachoeiras das Araras

18 km da cidade. Uma cachoeira. Propriedade particular.



Cachoeiras dos Dragões

40 km da cidade. Sete cachoeiras. Propriedade particular. Ingresso de R\$ 15,00 p/pessoa.

3.7.2. Atrativos Culturais:

O Centro Histórico

Tombada como patrimônio histórico, o centro da cidade de Pirenópolis mantém ainda os casarões do século XVIII, igrejas e museus, aninhados sobre ruas de pedras quartzíticas e debruçados sobre o Rio das Almas.



Igreja de Nossa Senhora do Carmo

Construída em 1750, por iniciativa particular. Está fechada ao público.



Casa de Câmara e Cadeia

Construída em 1919, idêntica a do período colonial. Acima funcionava a Câmara e em baixo funciona a cadeia. Está em processo de restauração.



Teatro de Pirenópolis

Construído em 1899, por iniciativa particular, foi totalmente reformado em 2000 e hoje está aberto para shows, recitais, peças e espaço para eventos.



Cine-Pireneus

Construído em 1919, originalmente em estilo neo-clássico, como teatro, foi reformado em 1936 no estilo art-decô, para funcionar com cinema.



Ponte sobre o Rio das Almas

Construída em 1946, no mesmo estilo da antiga, que era toda de madeira, é ponto de visitação pela beleza do lugar. Abaixo dela, um balneário público.



Museu da Família Pompeu

Museu particular onde encontramos utensílios e artefatos do cotidiano colonial. Visitação somente para grupos e agendada.



Museu das Cavalhadas

Museu particular com rico acervo sobre as Cavalhadas, folclore típico de Pirenópolis.



Ruas e casarões coloniais

Retrato vivo da história de Goiás, o centro histórico preserva a arquitetura do período colonial.

3.7.2.1. A Igreja Matriz de Nossa Senhora do Rosário

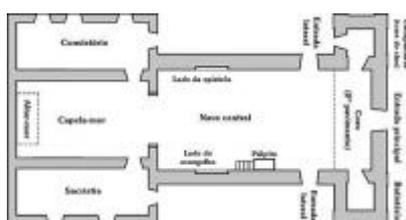
Símbolo da tradicional cultura pirenopolina, esta majestosa e monumental igreja tem sob a sua vetusta edificação o retrato da história: do fausto aurífero. Considerada como o maior e mais antigo monumento histórico de Goiás, passou pelo abandono, a revalorização histórica, o infeliz incidente do incêndio e, mais uma vez, sua reconstrução.



O início

Primeira e maior construção religiosa do Estado de Goiás. Teve as suas obras iniciadas entre 1728 e 1732, no local que, segundo a tradição, era denominado "Buritizal". A fé e a riqueza dos aventureiros que viveram na época no auge da mineração do ouro das Minas de N. S. do Rosário fizeram que, em 1732, já fossem feitos os primeiros batismos no suntuoso monumento.

Não se sabe especificar de quem foi a iniciativa da construção e nem quem colaborou para a realização da grandiosa obra. O documento mais antigo sobre esta igreja, que se tem notícia, é um registro de batismo de 1732 (Jarbas Jaime).



A arquitetura

A matriz tem os alicerces de cantaria (pedra) e as paredes feitas de taipa de pilão (barro socado). Apenas as paredes mais altas das torres são feitas de adobe (tijolo cozido ao sol). Na parte frontal, a taipa é reforçada por uma gaiola de madeira (aroeira), externa e internamente.

A igreja foi construída de forma que, a qualquer hora do dia, o sol ilumine a sua fachada. A torre do lado do nascente foi construída em 1763. Até essa época, só existia a torre onde se encontra o sino. Em 1766, Reginaldo Fragoso de Albuquerque foi contratado para pintar o frontispício do altar-mor. Três anos mais tarde, esse altar foi recuado para aumentar o espaço da capela-mor. Este recuo foi construído com taipa de seixos.

O soalho da capela-mor, sob o qual se sepultavam pessoas ilustres da sociedade, somente foi colocado em 1758.

Em 1832 já se falava da urgência em se fazer reparos no telhado da igreja, mas nenhuma providência foi tomada. Seis anos depois (1838) ele desabou sobre a arcada do altar-mor. Em 1842 foi terminada a recuperação



Os elementos artísticos

Os elementos artísticos que existiam nesta igreja eram no estilo barroco, de muita simplicidade. Existiam, antes do incêndio de 2003, cinco altares, todos ornados com laminações de ouro. No arco do Cruzeiro existiam duas estátuas de anjos e um cortinado com franjas, ambos esculpido em madeira, que datavam de 1770. No teto da capela-mor estava pintada a imagem da Nossa Senhora do Rosário, datada de 1864. Havia também um barrado azul com grandes estrelas brancas na parede da Capela-mor.

Havia, nas torres, uma pia batismal em madeira, sua pintura imitava precisamente a pedra sabão, e na torre do campanário existiam 3 sinos datados de 1803 e 1865 e um relógio de pêndulo alemão, que funcionava, datado de 1885.

Tudo foi perdido no incêndio.



A restauração

Tombada em 1941, como patrimônio nacional, somente em 1997 passou por uma restauração significativa, com técnicas adequadas às normas internacionais de preservação.

Na década de 1980 a igreja se encontrava maltratada e em precárias condições. O laudo emitido pelos técnicos do IPHAN relata-nos a majestosa Igreja com os revestimentos externos despregando em inúmeros pontos; várias peças de madeiras da estrutura foram carcomidas por cupins e umidade, assim como os altares, forros e imagens; a sujeira e oxidação das tintas nas peças decorativas eram abundantes, como o caso dos anjos trombeteiros que se encontravam da cor marrom, devido a oxidação do verniz, fazendo muitos afirmar erroneamente que eram morenos de origem, aludindo à influência negra em sua confecção; e finalmente a infestação de animais: cupins, formigas, abelhas, vespas, aranhas, pombas, maritacas, corujas, ratos e morcegos transformaram a Igreja em um verdadeiro zoológico.

Com a verba de R\$ 875.000,00, provenientes da TELEBRÁS, via PRONAC, lei do mecenato, por iniciativa do IPHAN e da SOAP, Sociedade dos Amigos de Pirenópolis, foi possível efetivar a "Obra de Restauração da Igreja Matriz de Nossa Senhora do Rosário de Pirenópolis".

O revestimento externo foi parcialmente demolido e um novo revestimento colocado em seu lugar, que chegou a ser recoberta por uma fina tela metálica para melhor sustentação

do reboco de acabamento, feito com uma fina argamassa à base de cal, à maneira antiga. O telhado foi desmontado e as telhas lavadas uma à uma. Foram imunizadas, com Pentoxim, todas as peças de madeiras, como as tesouras, caibros, frechais e cachorros, e as peças deterioradas foram substituídas, assim como todo o conjunto de guarda-pós. Foi feita uma impermeabilização com feltro asfáltico (papelão betuminoso) colocado entre os caibros e as telhas, e estas foram amarradas com arame galvanizado para evitar deslizamentos. Em relação a estrutura de baldrames e esteios de aroeiras, muitos se achavam deteriorados e foram substituídos, por motivos ecológicos, por ipês, assim como as escadas da torre. Um novo forro em cedrilho foi construído sob o telhado da nave.

Abelhas foram retiradas e o controle de térmitas (cupins) foi feito sob orientação dos técnicos do IBAMA. As pombas, maritacas, morcegos e ratos foram expulsos e somente as corujas suindaras ou coruja-da-torre tiveram o privilégio de permanecer no local, apesar de suas fezes serem corrosivas. O Zoológico de Brasília participou do resgate dos filhotes de corujas que se encontravam no local, deixando apenas um casal para habitar nos caibros e tesouras do telhados. As suindaras ou coruja-da-torre, como acerta o nome, tem o hábito de nidificar em construções altas como as torres e são responsáveis, como predadores, pelo controle de ratos e morcegos.

Nos elementos artísticos, como altares, forros e imagens, os cupins haviam feito grandes estragos. Os cupins invadem os interiores da peças em madeiras deixando apenas uma finíssima casca externa. Após a limpeza superficial da peça a ser restaurada, com substâncias que se assemelham à saliva, é feita a desinfecção dos cupins, matando-os. Os ocos deixados por eles são preenchidos, ou com uma mistura de cera de abelhas com serragem e pequenos pedaços de madeira, ou com a utilização de paralóides químicos por injeção. A recomposição das pinturas afetadas, assim como as áreas laminadas à ouro, é feita

através de finíssimas pinceladas paralelas, em cores previamente estudadas, e muito próximas uma das outras. Deste modo obtém-se, à suficiente distância, a mesma tonalidade da cor original. Esta técnica, conhecida como regatino, tem como objetivo identificar e diferenciar a intervenção dos restauradores em relação ao original. Após esse minucioso trabalho as peças restauradas são protegidas por vernizes apropriados.

O barrado azul que existia pintado na capela-mor antes do desabamento do telhado em 1838 foi descoberto, demolindo o reboco feito por cima do original, em um trecho de três metros próximo ao altar. A restauração completa deste barrado original tornou-se inviável, em vista de que outros rebocos foram colocados encima do original que teve de ser todo repicado e parcialmente destruído. Os técnicos então optaram por reconstituir em pintura nova um barrado imitando o original.

Em 2000 as obras de restauração foram concluídas e entregues à comunidade. O "Projeto Tocando a Obra" brilhou com musicais dentro da igreja e entregou a obra com maestria. O relógio alemão de 1885 voltou a funcionar e a majestosa igreja brilhou no alto da colina, com suas duas torres, alvas e imaculadas, almejando o azul do céu como uma súplica ao altíssimo.



O incêndio da Matriz



O dia 05 de setembro de 2002

Por volta das duas horas da madrugada, alguns jovens insones avistaram fumaça na capela a direita da igreja, suspeitando que era fogo, correram ao pároco, este não achando a chave levou-os a arrombarem a porta com machado. Ao entrarem, toda a nave estava enfumaçada e começaram imediatamente a tirar as imagens dos altares. Em pouco tempo, a fumaça era tanta que quase não mais conseguiam entrar. Os bombeiros chegaram e logo acionaram o caminhão pipa de Anápolis.

O fogo começou pela sacristia, invadiu a capela pela porta próximo ao altar-mor, consumiu o retábulo-mor e alcançou o forro e o telhado da capela. Neste dia o vento soprava forte, vindo da direção leste, e seco. As quatro horas, quando o caminhão pipa chegou, o fogo já havia espalhado por todo o telhado e feito este cair, pouco puderam fazer. Segundo os bombeiros, não se podia lançar água diretamente no fogo e nas paredes por causa do perigo de choque térmico, que faria desabar as paredes. Então, o trabalho era proteger as casas da vizinhança, que por sinal ficaram sob perigo de incêndio, até uma palmeirinha num quintal incendiou-se com o calor, e observar as labaredas consumindo a velha igreja. Suas chamas subiam pelas torres como numa grande fornalha, perecendo um vulcão cuspiendo fogo.

Ao amanhecer, pode-se dizer que tudo estava consumado. A igreja fumegou por toda uma semana. Hoje, todos perguntam: Como foi que pegou fogo? Ninguém soube dizer, nem a

perícia técnica chegou a alguma conclusão. Sabe-se que no local onde provavelmente o fogo começou, o IPHAN havia denunciado algumas irregularidades, como: ligações elétricas clandestinas (gambiarras) com ferro de passar roupa, espiriteira elétrica e aparelhagem de som; bujão de gás com maçarico; ligação de água e esgoto não autorizadas. Na noite do incêndio, aconteceu neste recinto uma vigília até a meia-noite.

O fato é que um patrimônio de valor como era o da Matriz, inestimável, não poderia ser largado a sorte, sem cuidados e vigilância, mas... aconteceu, lastimável.

A reconstrução da Matriz



Salvamento dos escombros

No mesmo dia, vieram as autoridades, governador, embaixadores e o então presidente Fernando Henrique, prestar pêsames, como a um ente falecido. Logo promessas foram feitas para a sua reconstrução. O primeiro passo foi um projeto de Salvamento Emergencial. Cercaram a Igreja com um tapume e cobriram-na com uma cobertura metálica e uma tela nas laterais, para proteger os escombros do vento e da chuva. Escoraram as paredes e os vãos das portas e janelas com madeiras e tijolinhos maciços. Cataram e peneiraram todo o entulho, separando restos de algum elemento, como o relógio, sinos, pedaços dos altares, ferragens e outros.



A reconstrução

Para a prometida reconstrução foi feito um orçamento de cerca de R\$ 5,5 milhões pela Sociedade dos Amigos de Pirenópolis - SOAP, uma ONG responsável pelas obras e pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN e parte desta verba foi repassada através da lei de incentivo à cultura (lei Rouanet) por empresas estatais. A Centrais Elétricas de Goiás repassou R\$ 1,1 milhões; o BNDES mais R\$ 1,0 milhão; a Petrobrás mais R\$ 1,0 milhão e a Caixa Econômica Federal mais R\$ 500 mil , totalizando R\$ 3,6 milhões dos R\$ 5,5 milhões previstos.

A SOAP e o IPHAN já iniciaram as obras. A empresa vencedora da concorrência foi a Construtora Biapó, empresa especializada em restauração de patrimônio que foi a responsável pela última restauração da igreja.

O projeto

O projeto prevê a reconstrução da parte estrutural e arquitetônica, a parte artística não foi contemplada neste projeto por ser mais de caráter religioso e muito mais criterioso. É previsto a restauração em 15 meses de toda a taipa de pilão destruída; o preenchimento dos adobes nas torres e parte anterior; recolocação do madeiramento; restauração dos portais e esquadrias das janelas; reconstrução total do telhado, com a confecção artesanal de telhas coxas.

Em próxima etapa será reconstruído o piso de madeira, o coro, escadarias, forros, balaustradas e corrimões.

Durante a obra, a igreja estará aberta a visitação, para que a população acompanhe de perto a obra, esta ação será conhecida como "Tocando o Restauro", com visitação controlada e eventos musicais.

3.7.2.2. Igreja de Nosso Senhor do Bonfim



Construída entre 1750 e 1754 por iniciativa do sargento-mor Antônio José de Campos, que em 1755 trouxe da Bahia, num comboio que contava com 260 escravos, a imagem que está no retábulo-mor, de Jesus crucificado, em talha de madeira e tamanho natural.

Ainda no interior dessa igreja, temos mais dois altares dedicados a Santa Luzia e Santa Bárbara. O trabalho artístico é bem simples: somente o retábulo-mor é que possui algum requinte em sua talha e um pouco de douração, já bastante desgastada pelo tempo. Os outros dois são ornados com pinturas que imitam colunas com capitéis.

A configuração do espaço interno é semelhante às outras igrejas do período: com nave, capela, coro, duas torres, sacristia e consistórios laterais. Um elemento interessante que esta igreja ainda possui é o púlpito, que em muitas outras foi destruído após a não mais utilização deste recurso nas missas. Este servia para que o pároco desse um sermão na língua nativa, uma vez que as missas eram em latim, e também para a leitura do evangelho.

Ainda encontramos nesta igreja, uma imagem de roca do Senhor dos Passos, que é Jesus carregando a cruz. Há quatro sinos, dois destes sinos foram construídos em 1803 por Manoel Cotrim, fundidor de sinos famoso em Goiás. Um outro é de 1886 (a inscrição está meio apagada), de excelente sonoridade, premiado com selo do Imperador D. Pedro II. E outro, o mais velho, de 1756.

Seu sistema construtivo é em taipa-de-pilão, barro socado dentro de formas na própria parede, numa estrutura de madeira (tipo gaiola) que sustenta o telhado, composto por telhas de barro tipo coxa. O monumento foi tombado pelo IPHAN em 1988 e fica em cima de uma colina donde se avista o centro histórico, vale do Rio das Almas e morros circundantes. Com destaque para um belo pôr do sol.

Igreja muito querida pela comunidade, é costume da população pedir a benção do Senhor do Bonfim antes de viagens, casamentos e do início de algumas manifestações folclórico-religiosas, como as Cavalhadas e a Folia do Divino. E ao retorno destas viagens ou manifestações também.

A igreja é usada para cultos esporádicos, casamentos e batizados, além de ser a única igreja do período colonial aberta a visitação pública. Vale a pena visitá-la, com poucas alterações ela ainda guarda a originalidade de antanho.

3.7.2.3. O Teatro de Pirenópolis



Construído por iniciativa do lavrador Sebastião Pompeu de Pina, que contou com a ajuda da comunidade, através alimentos, roupas e animais doados para serem leiloados, e da esposa, que vendeu biscoitos para arrecadar dinheiro para sua construção. Demorou doze anos para ser erguido, sendo fundado em 1999.

Seu estilo construtivo é híbrido, luso-brasileiro, com estrutura de madeira aparente e paredes de adobe. Por décadas foi intensamente utilizado, para apresentações de óperas, danças e peças teatrais. Naquele tempo, início do século XX, as peças, principalmente as operetas, duravam várias horas com vários atos, entre um ato e outro, enquanto se preparava o palco, as famílias se entretinham trocando quitandas, cafês, lanches e bebidas. Crianças dormiam em colchões improvisados e músicos afinavam seus instrumentos.

A partir de 1945, o Teatro de Pirenópolis passou a funcionar como cinema, depois como serraria, fábrica de móveis e casa comercial. Chegando a virar bar, garagem e armário.

Em 1979, a Fundação Cultural do Estado de Goiás comprou o prédio, que o restaurou. Tombado como patrimônio em 1988, somente em 1990 é que voltou a funcionar como teatro, sendo interditado em 1997 por perigo de desabamento, quando iniciou-se um amplo trabalho de restauração e reforma.



A restauração

A restauração, concluída em 1999, comemorando o centenário de sua fundação, conservou a fachada, a estrutura e a volumetria original, introduzindo vários recursos técnicos que adaptaram e modernizaram sua estrutura interna, dando melhores condições técnicas aos atores e maior conforto à platéia. As poltronas da platéia foram acolchoadas, assim como sua declividade aumentada. Foram instalados sistemas de isolamento acústico, de exaustão e ventilação; equipamentos para acústica, como rebatedores e mudança no alinhamento de paredes. E foram instalados equipamentos de som e luz, além de camarins, oficinas e depósitos sob o palco, entre outros.

Em 2003, foi instalado um ar condicionado, uma vez que os sistemas de ventilação e exaustão não funcionaram a contento.



O espaço

Hoje, o teatro conta com 160 poltronas na platéia, mas, com o uso do mezanino, há a possibilidade de acomodar até 230 pessoas; Palco de 7 x 7 m (49 m²) e 4,5 de altura (vão). Ciclorama no palco e camarim subterrâneo comum; Ar condicionado; Foyer; sistema de som e luz.

3.7.3. Meios de Hospedagem

Pirenópolis conta com uma variada rede de hospedagens: são hotéis, pousadas, camping, casas e chácaras para aluguel, suítes e quartos. Soma-se ao todo mais de uma centena pousadas com aproximadamente 2.500 leitos.

A cidade chega a receber em torno de 15.000 a 20.000 visitantes nos feriados prolongados e próximo a 100.000 visitantes por ano. Dispõem, ainda, de uma infra-estrutura especial para feiras, congressos, eventos esportivos, shows e similares.

3.7.4. Gastronomia

Pirenópolis se destaca como pólo de turismo gastronômico devido à variedade de restaurantes e produtos de alimentação. Vale ressaltar a comida típica local e os produtos feitos com frutos do cerrado. Existem cerca de 80 estabelecimentos ligados à essa atividade no Município.

3.7.5. Serviços turísticos

Com variados roteiros: Roteiro Histórico, Folclórico e Ecológico. Excursões escolares. Existem guias com atendimento bilíngüe (inglês). Outros conduzem a atividades de Aventura (Arvorismo, Rappel, Tirolesa, Trilhas, Cavalgada, Off-Road, Rafting).

3.7.6. Fazendas

Algumas fazendas são especiais e fazem parte do roteiro turístico de Pirenópolis.



Fazenda Babilônia

Fazenda Histórica tombada como patrimônio histórico e artístico nacional, com casarão (antigo engenho) de 1800, museu e capela. Café Colonial (típico). Propriedade particular. Ingresso de R\$ 6,00; com café R\$ 24,00 por pessoa.

Fazenda Vagafogo

Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN). Trilha em mata primária. Café Completo (brunch). Propriedade particular. Ingresso R\$ 9,00; "brunch" R\$ 18,00 p/pessoa.

3.7.7. O folclore e as festas populares

Pirenópolis é conhecida internacionalmente por suas manifestações folclóricas, a exemplo das famosas Cavalhadas e da Festa do Divino. Outras festas fazem também a graça do povo pirenopolino, que mantém tradições e costumes que o cidadão metropolitano não vê, como as procissões e festas nos povoados, com barraquinhas, fogueiras, queima de fogos, leilões, ranchões com forró, entre outros.

3.7.7.1. A Festa do Divino Espírito Santo

Festa do Divino Espírito Santo é, sem sombra de dúvida, a maior manifestação popular de Pirenópolis. Esta intensa festa mescla variadas manifestações religiosas e profanas, de diversas origens e significados. Uma profusão de folclores tão rica que contagia tanto o leigo como o erudito, o profano e o religioso, servindo a todos em todas as suas formas e línguas. Assim é o Divino Espírito Santo.

Características:

Época: Pentecostes (50 dias depois da páscoa).

Local:

Na cidade - Igreja, casa do Imperador, pelas ruas, pelas casas, no teatro, na beira rio.

Na zona rural - pousos de folia.

Duração: Cerca de 23 dias.

Significado:

Receber o Divino Espírito Santo e suas bênçãos, assim como os apóstolos de Cristo o receberam na festa de Pentecostes, distribuir esmolas e alimentos.

Origem e história

O culto ao Espírito Santo de épocas bastante remotas. Já na antiguidade, israelitas cultuavam o Espírito Santo nas festividades de Pentecostes. Esta devoção foi levada a Europa

na baixa idade média e nos estado alemães tomou a forma de uma festa, onde o soberano fazia recolher fundos para prover os desamparados em épocas de penúria.

Esta festa foi instituída em Portugal pela Rainha Isabel de Portugal no século XIII. Acabou tomando a seguinte forma: Era coroado um rei menino que distribuía alimentos e soltava presos políticos. Era como uma espécie de profecia: Quando o Espírito Santo cair sobre todos, haverá um monarca bom e puro como um menino e a terra estará repleta de fartura e perdão.

Trazida ao Brasil pelos portugueses logo nos primórdios da colonização, teve em Pirenópolis o primeiro registro em 1819, promovida pelo Coronel Joaquim da Costa Teixeira, consagrado como Imperador do Divino. Ao Imperador cabe a responsabilidade de promover e cuidar para que tudo se realize com ordem, incentivando, angariando fundos e mobilizando a população nos afazeres da festa. O prestígio social e político do Imperador eram tão grandes que, naqueles tempos, possuía inquestionável autoridade, a ponto de libertar da cadeia presos políticos, o que realmente era feito.

Poucos anos após, mas precisamente em maio de 1826, o Festeiro, como também é chamado o Imperador, Padre Manuel Amâncio da Luz introduziu as Cavalhadas e mandou confeccionar uma coroa de pura prata, a Coroa do Divino, oferecendo-a a Igreja Matriz. Distribuiu, de casa em casa, pãezinhos e alfenins, docinhos feitos de açúcar puro chamados de Verônicas, à população, o que foi de bom grado, tanto que virou tradição e até hoje se distribui, além destes, salgadinhos e refrigerantes.

A cada ano, para cada festa, um novo Imperador é eleito, por sorteio. Segundo a tradição qualquer cidadão, sendo de qualquer idade ou classe social pode se candidatar a Imperador. Mas hoje, devido a interesses de autopromoção política e ao fato de boa parte da

população não ser mais católica, o sorteio é restringido aos irmãos da Irmandade do Santíssimo Sacramento. O sorteio é realizado na presença de todos no domingo, o Domingo do Divino.

O Imperador do Divino retrata, com toda sua simbologia, o Rei, a Rainha e a Corte portuguesa, autenticados pela Coroa, pelo Cetro e pelas virgens vestidas de branco que os antecedem na Procissão do Divino, onde, na Procissão do Divino, com toda pompa, caminham pelas ruas da cidade, circundados por quatro varas sustentadas por quatro virgens, seguidos pela Banda de Música a frente da população.

O símbolo da Festa do Divino é a mandala de fogo com a pomba branca ao centro. A pomba significa o próprio Divino Espírito Santo e a mandala de fogo o momento que o Espírito Santo desceu sobre os apóstolos, a Pentecostes. A cor da festa é a branca e a vermelha, a branca significa a paz, o altíssimo e a pomba que pousou sobre Jesus e a vermelha o sangue de Jesus, o Espírito Santo, as labaredas de fogo. É bom não confundir o vermelho dos mouros com o vermelho do Espírito Santo.

Principais manifestações

A Folia do Divino: Comissão religiosa que, em procissão, percorre diversas casas (Folia Urbana) ou fazendas (Folia Rural) carregando consigo as Bandeiras do Divino, oferecendo as Bênçãos de Divino, recolhendo esmolas e convocando o povo para a Festa.

Novenas do Divino Espírito Santo: missas, orquestra e coral, queima de fogos, tocata da Banda de Música Phoenix e da Banda de Couro, repique de sinos.

Apresentação de grupos folclóricos: Na casa do Imperador do Divino - Congadas, catiras, Bandas Sinfônicas, Banda de Couros.

Entrega de Lanças: Os Cavaleiros das Cavalhadas entregam as suas lanças ao Imperador do Divino.

As Pastorinhas: Encenação de auto natalino.

Mascarados: Personagens populares típicos das Cavalhadas que saem às ruas fantasiados e mascarados (a cavalo e a pé).

Levantamento do Mastro: de cerca de quinze metros, com a bandeira do Divino.

Queima de Fogos: Fogos de artifício, girândolas, roqueiras. Cerca de vinte minutos de queima.

Cortejo Imperial: Saída do Imperador ostentando a Coroa e o Cetro Imperial, acompanhado por seus familiares, pelas Virgens, bandas sinfônicas e populares.

Sorteio do novo Imperador: um novo Imperador é escolhido para ser festeiro (responsável pela festa) do próximo ano.

Cavalhadas: Representação dramática da luta entre mouros e cristãos.

Reinado de Nossa Senhora do Rosário: Consagração do Rei e da Rainha de Nossa Senhora do Rosário.

Juizado de São Benedito: Consagração dos Juizes de São Benedito.

Feira de Camelôs: Centenas de barracas onde se compra de quase tudo.

Ranchões de forró: mulheres não pagam.

3.7.7.2. A Folia do Divino

Dentro as manifestações religiosas da Festa do Divino, a Folia do Divino é marcadamente uma das mais profundas e ricas. Promovida por leigos, esta parte da festa movimenta centenas, e até milhares, de pessoas.



Características

Há basicamente dois tipos de folia: a folia da roça ou rural e a folia da cidade.

A Folia Rural - Talvez seja este o mais original elemento da Festa do Divino, se considerar a tese de que a festa teve origem com os reis alemães da baixa idade média quando faziam percorriam a região angariando fundos para alimentar e prover o povo em época de penúria.

Compõe-se de centenas de cavaleiros que durante uma semana ou mais percorrem a zona rural visitando fazendas. O objetivo, além de levar as bênçãos do Divino, é recolher esmolas e chamar o povo para a festa. A alimentação e o pernoite são dados aos devotos foliões por fazendeiros, os chamados Pouso de Folia. Nestas fazendas há grande festa, chegando a reunir milhares de pessoas durante a noite. Há muita fartura, tachadas de comida são dadas gratuitamente a todos e para os donos da fazenda oferecer o pouso é receber em casa o Divino Espírito Santo, uma benção.

A Folia Urbana - Também conhecida com Folia da Cidade, é muito semelhante à rural, com a diferença que os devotos foliões andam à pé e não a cavalo, e visitam as casas na rua. É menor em número de participantes e a maioria pernoita em sua própria casa. Mas, de resto, as bandeiras, as invocações e a liturgia são bastante parecidas com a Folia da Roça.

3.7.7.3. As Cavalhadas de Pirenópolis

Reconhecida como uma das mais significativas cavalhadas do Brasil, esta festa virou símbolo, modelo para outras cidades. A pompa, a garbosidade e a seriedade desta manifestação encantam milhares de turistas, todos os anos.



Sua origem na Europa

Durante a dinastia carolíngia, em finais do século VIII d.C, portanto há quase 1300 anos, Carlos Magno, de religião cristã, investiu contra os sarracenos, de religião islâmica, para impedi-los de invadir o centro da Europa, o sul da França. Carlos Magno, ao se afastar da França, deixou-a exposta a invasão pelos saxões, obrigando-os a retornar. Porém deixou na liça o valente Conde de Rolando com sua guarda pessoal: Os Doze Pares de França. Quando ocorreu a famosa Batalha de Roncesvalles, em 778. Rolando foi massacrado pelos árabes sarracenos, de religião islâmica, e aldeões locais, de religião cristã. Apesar da derrota, o feito

foi amplamente divulgado, como mostra de bravura e lealdade cristã, por trovadores que viajavam por toda a Europa. E ficou sendo conhecida como a "A Canção de Rolando", um verdadeiro épico, cantado em trova, como forma de incentivar a população cristã contra as investidas dos exércitos islâmicos.

Conhecidos como mouros, os mulçumanos da Mauritânia, invadiram nos idos do século VIII, o sul da Península Ibérica, dominando a região de Granada, de onde foram expulsos somente em fins do século XV. Foram quase 800 anos de ocupação moura por quase toda a península, o que, inegavelmente, colaborou para o avanço tecnológico destas nações, uma vez que os mulçumanos árabes, propagadores do islamismo, eram mais evoluídos, do ponto de vista tecnológico, artístico e cultural, do que os cristãos da época. Os reis que resistiram a este avanço refugiaram ao norte da península e mantiveram intacta sua cultura, vindo deles a iniciativa de expulsão da soberania moura na Península Ibérica.

Incorporada ao folclore, durante séculos, a História de Carlos Magno era atração nas vozes dos trovadores e, somente em idos do século XIII, em Portugal, é que resolveu instituí-la como uma festividade, aos modos de uma representação dramática, quase que como um jogo de xadrez, a fim de incentivar a instituição cristã e o repúdio aos mouros. Num grande campo de batalha, onde de um lado, o lado do poente, 12 cavaleiros cristãos vestidos de azul, a cor do cristianismo, lutam contra 12 cavaleiros mouros vestidos de vermelho, encastelados no lado do sol nascente.



No Brasil e em Pirenópolis

No Brasil esta representação dramática foi introduzida, sob autorização da Coroa, pelos jesuítas com o objetivo de catequizar os gentios e escravos africanos, mostrando nisto o poder da fé cristã. Por todo o Brasil encontramos as Cavalcadas sendo representada, em diferentes épocas, prova de que esta manifestação folclórica nada tem a ver, de origem, com a Festa do Divino ou a Pentecostes, como é no caso de Pirenópolis.

Introduzida em Pirenópolis em 1826, pelo padre Manuel Amâncio da Luz, como um espetáculo chamado de "O Batalhão de Carlos Magno". Pirenópolis manteve forte esta tradição, uma porque os primeiros colonizadores desta antiga cidade mineradora eram, em sua maioria, portugueses oriundos do norte de Portugal, local onde mais se resistiu à invasão moura, outra porque o caráter centralizador da população dominante viu com bons olhos o efeito separatista entre as classes sociais. Porém o que mais motiva a população a manter viva a infundável rixa entre mulçumanos e cristão é a beleza do espetáculo e o prazer pela montaria.

A festividade

As Cavalhadas de Pirenópolis, considerada uma das mais expressivas do Brasil, é um longo ritual de três dias seguidos, cujos preparativos começam uma quinzena antes, no início da Festa do Divino, que é marcada pela saída da Folia. Durante uma semana os cavaleiros se reúnem num campo, que não é o oficial, para ensaios das corridas que vão executar nos três dias do evento. Nestes dias, às quatro horas da manhã, a Banda de Couros, formada por um saxofonista seguido de vários meninos empunhando rústicos tambores de couro, executando cantigas, percorrem a cidade a pé avisando à população, e principalmente os cavaleiros, que é chegada a hora de se levantar, arriar os cavalos e dirigir-se ao ensaio. Primeiro, parte de sua residência o último cavaleiro dos doze de cada exército e, seguindo uma hierarquia, vão de casa em casa, agrupando o resto da tropa, até que, por último junta-se a tropa, o Rei.

A hierarquia dos exércitos das Cavalhadas segue, tanto para os cristãos como para os mouros, a seguinte ordem: dos doze cavaleiros, temos no mais alto posto o Rei, abaixo deste temos o Embaixador e seguindo abaixo os dez restantes cavaleiros. O último cavaleiro só subirá de posto se houver morte ou desistência de algum outro acima, o mesmo acontece com o Embaixador, que só tornar-se-á Rei se o próprio Rei morrer ou desistir. Depois de reunido os dois exércitos, estes seguem em fila hierárquica, com o Rei à frente para a casa de um cidadão que se prontificou a lhes fornecer, por cortesia e respeito, o desjejum matinal, chamado de "Farofa". Neste vai e vem de cavaleiros cavalgando pelas ruas da cidade, não podem os cavaleiros cristãos se encontrarem com os mouros, a não ser na ocasião da Farofa e posteriormente no ensaio. Na Farofa é servido café, biscoitos, sucos, refrigerantes, bebidas alcoólicas e a "Farofa" propriamente dita, iguaria derivada das antigas tropas que vazavam os sertões, composta de farinha de mandioca e carnes secas. Os cavaleiros, nesta ocasião, rezam em grupo e dançam a Catira, uma dança folclórica onde se enfileiram frente a frente os 24

cavaleiros e, embalados por violas, pandeiros e canções, batem palmas e pés no ritmo cadenciado e típico. Após o agradecimento, que é feito em forma de cantilenas, ao dono da casa que ofereceu a Farofa, partem para o campo de ensaio.

O Domingo do Divino

No Domingo do Divino é repetido o mesmo ritual de recolhimento da tropa, só que ao meio dia, sem Banda e sem Farofa, e devidamente paramentados. A forma com que os cavaleiros se apresentam no campo oficial hoje, não são as mesmas de outrora. Antigamente os cavaleiros assemelhavam-se a oficiais de milícia, envergando farda militar de gala com galoneiras douradas e quepes de veludo, mas sempre cristãos em azul e mouros em vermelho, os reis e embaixadores usavam elmos de estilo romano. Hoje, com a criação de tecidos sintéticos e a nova estética carnavalesca, os Cavaleiros se apresentam um tanto mais luxuosos, chegando a usar elmos de metal dourado, para o caso do Rei e Embaixador mouro, e elmos prateados para os cristãos. Todas as vestimentas são ricamente ornamentadas com plumas, metais polidos, pedras incrustadas, veludos, fitas e tecidos vistosos, e todos os cavaleiros sustentam longos mantos bordados e cravejados de lantejoulas multicores formando desenhos simbólicos das duas crenças, como o peixe ou a pomba branca para os cristãos e o dragão ou a lua e estrela para os mouros. Levam também uma lança, com fitas na ponta, uma espada e uma pistola com tiros de festim, para o combate. Os cavalos também são amplamente ornamentados, com patas pintadas, protegidos na frente com metais polidos, e envergando plumas na cabeça.

As Cavalhadas, propriamente dita, inicia-se no Domingo às 13 horas no campo oficial construído para este fim, o Campo das Cavalhadas. Rodeando o Campo são erguidos camarotes rústicos feitos de paus e telhados de palha, semelhantes às palafitas. Aqueles que têm posses compram os camarotes e a população assiste ao espetáculo de pé, abaixo destes,

ou numa pequena arquibancada de tábuas. Ambulantes vendem lanches, churrasquinhos de espetos, refrigerantes e cervejas no meio da população. Os camarotes mais bem localizados são os oficiais, onde abrigam as autoridades civis e a Banda de Música.

Na abertura solene das Cavalhadas ingressa no campo todos os grupos folclóricos da Festa do Divino que fazem sua própria apresentação: Catireiras, Congados, Pastorinhas, Dança de Fitas, Banda de Couros, a Banda de Música Phoenix e os Cavaleiros Mascarados. Um dos momentos mais emocionantes da abertura é a evocação ao Divino sob execução do Hino do Divino pela Banda de Música. Toda a população fica de pé com chapéus na mão. No campo, voltados para os camarotes oficiais, os grupos folclóricos formam blocos à frente dos mascarados que se sustentam em pé sob o dorso de seus cavalos.



Os Mascarados

Os Mascarados são tão grande atração quanto os cavaleiros mouros e cristãos. Conhecidos também como "Curucucús", por causa do som que emitem, são pessoas que se vestem com máscaras, roupas coloridas, luvas e botas. Mudam a voz ao falar e cobrem todo o corpo para que ninguém os reconheça. Enfeitam seus cavalos com fitas, tecidos, plantas e tudo quanto à criatividade mandar. Tradicionalmente existem vários tipos. Os mais tradicionais são aqueles com máscara de cabeça de boi, seguindo pelos que usam máscaras de onça, máscara de homem, e mais recentemente apareceram aqueles com máscaras de

borracha, com cara de monstro, deslocando um pouco a originalidade da Festa. Mas isso não diminui a beleza e o entusiasmo dos Mascarados, que já no sábado saem às ruas à galope em algazarra. Pedem com vozes fanhosas cervejas e cigarros aos transeuntes e divertem a população com suas acrobacias e brincadeiras.

A máscara de boi é a mais tradicional e só é encontrada entre os Mascarados de Pirenópolis. Outro mascarado muito interessante é o São Caetano, chamado assim, pois orna seu cavalo, escondendo-o, com ramos de Melãozinho de São Caetano, erva trepadeira muito comum, e folhas de bananeiras. Leva na cabeça uma máscara de homem, com um chifre reto na testa, e na mão uma cesta de frutas que atira para a platéia. Outro muito engraçado veste-se com um macacão extremamente grande de tecido de colchão que recheia com capim, ficando enormemente gordo, envolvem a cabeça com um pano preto onde pinta em branco a face de uma caveira.

Não se sabe a origem destes personagens, que são encontrados em todas as cavalcadas do Brasil com diversas diferenças entre as cidades. Eles se fundem com os cristãos e mouros num trinômio perfeito. Representam o papel do povo e daqueles que não tem acesso a pompa dos cavaleiros, que representam socialmente a elite e o poder. São irônicos e debochados, fazendo críticas aos poderosos e ao sistema. E, ao contrário da rigidez dos Cavaleiros, entre os Mascarados não há regras, tudo é permitido, menos mostrar sua identidade.

3.7.7.4. As Pastorinhas



Trazida para Pirenópolis pelo telegrafista nordestino Alonso Machado, As Pastorinhas é um auto natalino bastante difundido no nordeste onde é conhecido como Pastoril. Trata-se de uma peça teatral cantada, tipo opereta, que relata a anunciação do nascimento de Jesus.

Apesar de ser uma peça natalina, em Pirenópolis, desde o primeiro ano de apresentação, em 1922, As Pastorinhas, ou A Jornada do Natal, como também é conhecida, sempre foi mostrada durante a Festa do Divino, que ocorre no período de pentecostes, maio ou junho. E assim ficou até os dias de hoje, tornando-se tradição a sua apresentação nesta data.

Existem, hoje, duas pastorinhas, a infantil, representada por crianças de idade de 10 a 12 anos e a juvenil, de meninas de 15 anos ou mais. A mais tradicional é As Pastorinhas juvenil. Para a população local, é um feito social de grande importância para uma menina de 15 anos, sair nas Pastorinhas, algo como debutar. A peça, quando representada, tem grande público, principalmente de pais e parentes, que ovacionam e interagem com grande fervor.

Alguns elementos são típicos de Pirenópolis, como por exemplo, os símbolos da Fé, Esperança e Caridade, representados por meninas menores de 10 anos, que cantam lindamente. Estes símbolos foram introduzidos pelo Maestro Propício de Pina em 1923, que

foi o primeiro regente e quem obteve junto ao telegrafista os originais. Também as roupas, assim como as músicas sofreram grandes adaptações. Conta-se, pela história oral, que as primeiras Pastorinhas, chegavam a durar mais de 4 horas e tinham diversos atos. Hoje a peça não passa de duas horas.

Esta é considerada a origem do Pastoril. Nasceu de uma brincadeira entre meninas da corte e para animar o presépio, que é estático, representavam os seus elementos com um prólogo de anunciação, cantado e bailado, composto por 12 ou mais meninas vestidas de azul, chamadas de Cordão Azul, e o mesmo tanto vestidas de vermelho, o Cordão Vermelho. Ainda compõe o elenco, o Velho Simão, a Diana e o pastorzinho Benjamim. Esta turma canta o nascimento de Jesus e viajam até a manjedoura para louvá-lo. Finalizando a peça com o seu nascimento.

3.7.7.5. Festa do Morro

Esta festa surgiu em função da Romaria em Louvor à Santíssima Trindade, que acontece desde primórdios do século XX (+- 1927), quando devotos carregam uma imagem da Santíssima Trindade em um andor da cidade até o Pico dos Pireneus, cerca de 20 km, sempre no dia da lua cheia do mês de julho. Neste momento, muitos acampavam aos pés do pico para esperarem a procissão e contemplar a beleza da lua na serra, com a família e tudo mais. Hoje, a festa ainda conta com a parte religiosa (a romaria e missa) e com o acampamento. Este último, um pouco descaracterizado das origens, se tornou um acampamento de jovens, às vezes até mesmo sem nenhuma relação com a parte religiosa. Estes jovens vão à festa para acampar e buscam diversão em contato com a natureza. É, por enquanto, o único momento em que é permitido acampamentos dentro do Parque (o Pico dos

Pireneus está inserido dentro do Parque Estadual dos Pireneus), e dura cerca de uma semana. É gratuito e aberto a todos, porém o controle e monitoramento das atividades são precários, como a proibição de fogueiras, som automotivo, emissão de poluentes etc.

3.7.7.6 Calendário de festas populares

Janeiro

Folia de Reis - No Povoado de Radiolândia

Festa de São Sebastião - Na cidade e nos povoados da Capela, Goianópolis e Bom Jesus.

Março/abril

Semana Santa - Na cidade - Procissão de N.S. das Dores, Procissão do Senhor dos Passos, Procissão da Ressurreição, missa, folia, banda etc.

Maio/junho

Festa do Divino Espírito Santo - Na cidade - com Folia do Divino, Cavalhadas, Mascarados, Procissões, Teatro, Congada, Queima de Fogos, Reizados e Juizados - festa móvel, 50 dias após o Domingo de Páscoa.

Cavalhadinha - Na cidade - durante o feriado de Corpus Christi, (cavalhada infantil).

Junho/julho

Festa de Nossa Senhora Aparecida e São Judas Tadeu - No Povoado de Jaranópolis - com leilões, barraquinhas, mastro, procissão, missas, ranchão, parque de diversões etc.

Festa de Nossa Senhora Santana - No Povoado da Capela - com missas, procissões, queima de fogos, mastro, fogueira acampamentos etc.

Festa do Divino Pai Eterno, Nossa Senhora do Rosário e São Benedito - No Povoado de Lagolândia - com missas, barraquinha, mastro, fogueira, queima de fogos, ranchão, torneios esportivos, reinados, leilões, banquetes de doces, acampamentos etc.

Festa do Divino Pai Eterno - No povoado de Caxambu - com leilões, procissões, ranchão, barraquinhas, torneios esportivos, carreata de carros de bois, etc.

Festa de Santo Antônio e São Geraldo - No povoado de Santo Antônio - com missas, procissões, leilões, queima de fogos, mastro, fogueira, torneio de futebol etc.

Festa do Senhor Bom Jesus - No povoado de Bom Jesus - com missas, procissões, fogueiras, queima de fogos, leilões, mastro, barraquinhas etc.

Festa do Morro - na Serra dos Pireneus (lua cheia) - com romaria, missas, queima de fogos, acampamento etc.

Setembro

Festa de Nosso Senhor do Bonfim - Na cidade de Pirenópolis - Novenas, leilões e comidas típicas.

Festa de São Vicente de Paula e Nossa Senhora Aparecida - no Povoado da Placa - com missas, fogueira, leilões, mastro, barraquinhas, ranchão, etc.

Canto da Primavera - Na cidade de Pirenópolis - Evento musical de grande porte, com shows e oficinas.

Outubro

Aniversário da Cidade - dia 07 - com desfiles escolares e militares, banda de música, etc.

Festa de São Judas Tadeu - na cidade - com missa, procissões, queima de fogos, leilões etc.

3.7.8 Arte

Pirenópolis é considerada como o berço da cultura goiana. Foi aqui que surgiram as primeiras obras sacras, como as igrejas, imagens e retábulos; o primeiro jornal - Matutina Meiapontense; a primeira biblioteca; o primeiro cinema. Incluindo neste mérito as antigas bandas de músicas, escritores, pintores e atores cênicos. Peças teatrais, como as operetas, eram encenadas desde fins do século XIX. Artistas consagrados nasceram em Pirenópolis, como é o caso de Veiga Valle, santeiro de expressão, considerado o Aleijadinho de Goiás, cujas obras estão expostas no Museu da Boa Morte na Cidade de Goiás, lugar onde viveu.

O artesanato típico é aquele que servia de utensílios, como as panelas e potes de barro, os tecidos de tear rústicos, e os balaios e cestas de palha. Crochê, costuras, doces e licores também fazem parte deste rol.

Hoje, temos em Pirenópolis uma diversidade de arte e artesanatos, devido à afluência de estrangeiros nas últimas décadas. São jóias de prata, pinturas e esculturas diversas distribuídas em muitas lojinhas e na feira de artesanato que acontece aos finais de semana e feriados na praça do coreto. Vale a pena conferir, tem gente boa no pedaço.

3.7.9 Meio Ambiente

O Cerrado é o bioma onde o Município está inserido. Considerado como uma das maiores biodiversidades do mundo, principalmente no caráter florístico, o Cerrado, hoje está bastante ameaçado. Tal biodiversidade se dá pelo fato de o Cerrado ter como uma das suas principais características as muitas fitofissionomias (tipos de vegetação) como, campos limpos, úmidos ou secos, matas de galeria, matas mesofítica, veredas, cerradão e, entre outras, o cerrado senso estrito.

Em Pirenópolis, encontramos todas estas formações, e por ser uma região serrana e de topografia acidentada, imprópria para a mecanização e o cultivo, elas foram preservadas.

3.8. Geologia

A rocha predominante em nossa região é o quartzito micáceo, uma rocha sedimentar de metamorfização branda com alto teor de sílica, alumínio e ferro. Esta rocha é comercializada para a construção civil, que a utiliza para pisos e revestimentos, sendo a principal fonte de renda do município. Havia até um garimpo de esmeralda no xisto betuminoso encontrado a poucos quilômetros da cidade, onde encontramos e presença de outros tipos de berilos, piritas, rutilo. A presença de cristais de quartzo é abundante, mas não de forma valiosa para o comércio, como cristal translúcido. O ouro já há muito retirado dos aluviões, ainda é encontrado em alguns poucos garimpos clandestinos.

3.9 A Agenda 21 Pirenópolis

A Agenda 21 Local é um processo em que o poder público, os cidadãos, os técnicos, os empresários e as associações trabalham em conjunto e definem as

prioridades para um desenvolvimento sustentável do município dentro das vertentes social, ambiental e econômica.

A Agenda 21 é um programa de ação proposto durante a Conferência das Nações Unidas Sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento - Rio 92, no Rio de Janeiro. O Brasil, junto com outros 170 países, é signatário deste documento, atualmente com 40 capítulos.

A Agenda 21 constitui um instrumento para implementar um modelo de desenvolvimento sustentável. Foi criado para ajudar a formular políticas públicas voltadas para garantir a sustentabilidade econômica, social e ambiental dos projetos de desenvolvimento.

O Fórum 21 é uma estrutura - tal como uma comissão ou conselho formado pela associação de diversos segmentos da sociedade interessados no processo de implantação da Agenda 21 - que coordena e supervisiona a integração destes interesses. Uma de suas principais tarefas é traçar os princípios que nortearão o processo de implantação da Agenda 21.

3.9.1 Construindo a Agenda 21 de Pirenópolis

Objetivo Geral

Construir a Agenda 21 de Pirenópolis de maneira participativa, transparente, autônoma, intersetorial, multidimensional e sustentável, tendo como referência as Agendas 21 global, brasileira e estadual.

Objetivos Específicos

1 - Sensibilizar e mobilizar o conjunto dos atores sociais significativos da municipalidade no processo de discussão e construção da Agenda 21 de Pirenópolis;

2 - Capacitar os principais atores sociais envolvidos na construção, na operacionalização e na continuidade da Agenda 21 local visando sua sustentabilidade;

3 - Resgatar os processos anteriores de construção da Visão Estratégica da Comunidade, concernente aos propósitos da Agenda 21 local;

4 - Construir efetivamente o compromisso político dos principais atores envolvidos para a implementação da Agenda 21 Local.

3.9.2 Diagnóstico para a Agenda 21 Local Pirenópolis

Este diagnóstico foi elaborado pelos alunos dos terceiros anos do ensino médio do colégio estadual comendador Christovam de Oliveira, sob a orientação da professora de biologia Ana Maria Centeno da Silva. Em que pese sua simplicidade, traz informações sistematizadas e úteis ao estudo que estamos fazendo.

Problemas ambientais:

Distúrbios na Bacia Hidrográfica do Rio das Almas.

Poluição da água por esgoto, depósito de limpa-fossas nas margens e lixo nas ruas e margens, turismo descontrolado, falta de banheiros públicos;

Diminuição da vazão e da profundidade do rio por desmatamento das nascentes e margens, assoreamento por pedreiras e por solo desmatado nas margens e morros;

Diminuição da quantidade de água potável para aumento do uso de água (pousadas, aumento populacional, desperdício no uso e em vazamentos) e desmatamento das nascentes.

Destruição do cerrado por desmatamento, fogo, ocupação urbana e agropecuária.

Inadequação do depósito de resíduos sólidos (lixo): sem coleta seletiva, sem programas de reciclagem e sem lixeiras nas ruas.

PROBLEMAS SOCIAIS:

Carência de educação profissionalizante e de vagas no mercado de trabalho.

Carência de opções de lazer criativo, cultural e esportivo.

Aumento da violência urbana.

Invasão cultural e demográfica e econômica por turistas e imigrantes.

Baixa qualidade do atendimento hospitalar e alto índice de gravidez na adolescência, bem como alto índice de uso de drogas (álcool e maconha).

3.10. Unidades de Conservação

3.10.1. Parque Estadual Serra dos Pirineus

O Parque Estadual Serra dos Pirineus foi criado pela Lei nº 10.321 de 20 de novembro de 1987 e delimitado numa área de 2.833 hectares destinado à preservação da fauna, flora e mananciais, como as nascentes do rio das Almas nos municípios goianos de Pirenópolis,

Cocalzinho e Corumbá de Goiás. A região abrange a área dos Picos dos Pirineus, suas serras e encostas.

Importante divisor de águas das bacias hidrográficas platina e amazônica, o Parque dos Pirineus abriga uma rica biodiversidade do bioma cerrado caracterizada por formações rupestres, campos de altitude, veredas, e outros tipos de vegetação terrestres e brejosas, diferenciadas por condições de substratos, como as associadas aos cursos d'água - florestas de galerias, matas ciliares e buritizais.

Para assegurar a proteção do Pico dos Pirineus e seu entorno, foi criada Área de Proteção Ambiental (APA) com cerca de 22.500 hectares.

3.10.2. Vargem Grande

Localizada no município de Pirenópolis (GO), a RPPN Fazenda Vargem Grande tem 390 hectares em região bem preservada, com fauna e flora típicas do cerrado na zona da Serra dos Pirineus, em Goiás. O proprietário é Jomar Gomes e a vegetação protegida é o cerrado. Foi criada pelo Ibama pela Portaria 93/96-N.

3.10.3. Vaga Fogo

Trata-se da RPPN denominada Fazenda Vaga Fogo, com 17 hectares, criada pela portaria 824/90 do Ibama, no município de Pirenópolis (GO). Sua principal atração é o cerrado bem preservado, com árvores, flores e frutos típicos.

3.10.4. Flor das Águas

Inaugurada em março de 2001, a Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN) Flor das Águas situa-se a cerca de 6 km de Pirenópolis (GO), constituindo-se numa área de preservação e centro de atividades de uma ONG chamada Fundação Pro-Natureza (Funatura). Está ao lado do córrego Vagafoço, com pequenas cachoeiras e alguns poços, onde há outra RPPN, bem mais rica em biodiversidade. A maior atração da reserva é a trilha para caminhada por dentro do cerrado original, com fauna e flora protegidos. Com a ajuda de convênio internacional, foi construída uma casa-sede que vem servindo para encontros e reuniões.

3.10.5. Santuário de Gabriel

Trata-se de uma Reserva cuja proprietária, de origem espanhola, desenvolve um trabalho com florais de Bach. Situada à 29 km do centro de Pirenópolis, faz parte da Área de Preservação Ambiental Terra Nostra.

3.10.6. Área de Preservação Ambiental Terra Nostra

Criada no final da década de 70 por um grupo de jovens do movimento hippie, de varias nacionalidades. Depois de algum tempo transformou-se numa cooperativa (Associação Cooperativista Rural Terra Nostra). Após anos a Ong foi extinta, permanecendo porém, muitas famílias, as quais continuaram vivendo no local.

Com o passar do tempo a propriedade foi dividida entre os condôminos e permanece até os dias de hoje como um condomínio ecológico muito bem preservado. Foi fonte de grande transformação social, cultural, política e econômica na região.

3.11. Eventos

3.11.1. Festival Gastronômico de Pirenópolis

O Festival Gastronômico de Pirenópolis acontece desde 2003 e reúne na cidade renomados chefs de Goiás e outros estados. Durante quatro dias, apreciadores da boa mesa degustam as iguarias com os ingredientes típicos do cerrado. O evento acontece sempre no mês de maio e tem apoio da Agência Goiana de Turismo (AGETUR). Além do festival, uma série de eventos artísticos e musicais anima a cidade.

3.11.2. Canto da Primavera

O Canto da Primavera em Pirenópolis acontece desde o ano de 2000, graças ao projeto pioneiro da Agência de Cultura Pedro Ludovico (AGEPEL).

Uma das mais relevantes iniciativas na área musical, o Canto da Primavera constitui uma alentada amostragem da música brasileira nos mais variados gêneros e ritmos. De caráter não-competitivo, produz um verdadeiro caldeirão de ritmos, com ênfase para a criação regional. A mostra oferece oficinas que proporcionam a troca de experiências entre os diversos profissionais envolvidos na criação musical e, ao mesmo tempo, busca incentivar a discussão da música brasileira nos mais diferentes gêneros. Consolidado no calendário de acontecimentos culturais do Estado, o Canto da Primavera valoriza a criação musical, gera empregos, movimenta a economia e o turismo local.

O Canto da Primavera também se constitui no marco da descentralização da política cultural goiana, pois a exemplo do Fica (que acontece na Cidade de Goiás) e do Tempo (em Porangatu), a Mostra de Música é realizada em Pirenópolis.

O I Canto da Primavera, em 2000, teve 43 shows e uma apresentação teatral. Zé Ramalho fez o show de encerramento. A segunda edição da Mostra de Música de Pirenópolis, em 2001, contou com 41 espetáculos e três artistas de expressão nacional, Zeca Baleiro, Hermeto Pascoal e Elba Ramalho, que fez o show de encerramento.

Em 2002 Pirenópolis abrigou o III Canto da Primavera, de 28 de novembro a 1º de dezembro. A mostra contou com 6 oficinas de música, um dos aspectos mais enriquecedores do evento, que teve 120 inscritos. Foram 35 shows, envolvendo 33 cantores e grupos musicais. Houve um público estimado de 35 mil pessoas.

Na quarta edição do festival, realizada entre 17 a 21 de setembro de 2003, houve ampliação das oficinas de música (com a criação da Oficina de Viola Caipira, com Roberto Corrêa, e Oficina de Percussão, com Zinho Brown), As demais oficinas foram nas áreas de Prática de Conjunto (com Ricardo Leão), Baixo (Artur Maia), Piano (Marcos Nimrichter), Sopros (Carlos Malta), Guitarra (Billi Brandão) e Bateria (Adriano Trindade).

Esta quarta edição reuniu 266 artistas e 254 outros profissionais, diretamente. Gerou 600 empregos diretos e 400 indiretos. Teve custo total de R\$ 739 mil, dos quais R\$ 220 mil foram conseguidos via Lei Rouanet e R\$ 156 mil bancados pela Saneago. Os R\$ 363 mil restantes correram por conta do governo do Estado.

A mostra, que acontece em setembro, sempre após a entrada da primavera, teve a sua quinta edição, em 2004, como a consagração de um evento que se transformou em um acontecimento fundamental para a música produzida em Goiás. O V Canto da Primavera apresentou 30 espetáculos. Houve o crescimento da presença de artistas de expressão nacional, como Alceu Valença, Chitãozinho e Xororó, Fagner, Juca Chaves, Paralamas do Sucesso (fez o show de encerramento) e Wagner Tiso.

A VI Mostra de Música de Pirenópolis — Canto da Primavera, realizada entre os dias 16 a 25 de setembro de 2005, contou com o patrocínio da Celg e apoio da Construtora Biapó, Sebrae-GO, Saneago e Prefeitura de Pirenópolis. O evento teve 50 shows, compondo uma variada caixa de ressonância de ritmos e estilos musicais, desde o erudito, com Glacy Antunes e Norton Morozowski, ao rock da Banda Vícius da Era, do chorinho com o Grupo de Choro Brasileiro ao sertanejo-pop, e do Programa Frutos da Terra (TV Anhanguera) ao blues.

A sexta edição do evento apresentou recorde em número de pessoas envolvidas. Somente as oficinas contaram com 153 alunos inscritos, que, somados aos ouvintes, chegam a 200 pessoas. Foram 50 técnicos e uma equipe de produção com 20 pessoas. Só músicos foram 400. Com os integrantes de grandes bandas, como a Pequi, Phoênix e Orquestra de Câmara Goyazes, além de cantores de outras cidades, obteve-se um total de 700 empregos diretos.

Desde que foi criado, em 2000, como mecanismo de valorização da criação musical, o Canto da Primavera vive um processo ascendente. Tanto no número de pessoas participantes (e público), quanto de atrações e volume de recursos envolvidos no evento. Das 20 mil pessoas iniciais (em 2000) e um orçamento de R\$ 300 mil, a sexta edição do evento contou com orçamento de R\$ 1,5 milhão e reuniu cerca de 60 mil pessoas, somando-se todos os dias de sua realização.

Uma das novidades do VI Canto da Primavera foi a exibição, no Cine Pirineus, do filme Dois Filhos de Francisco, de Breno Silveira, enfocando a saga da família e a vida da dupla Zezé di Camargo e Luciano, que viveram na zona rural de Pirenópolis. Outro aspecto relevante foi a ampliação do número de espetáculos nacionais. Em 2005 foram 11 atrações, entre elas Elba Ramalho e Dominginhos, Cidade Negra, Zeca Baleiro, Belchior, Guilherme Arantes, Zé Ramalho e Francis Hime.

Um momento especial do evento foram as oficinas de música, promovendo um importante encontro de músicos de diferentes instrumentos e uma rica troca de experiências. Foram ministradas oficinas nas áreas de violão e guitarra (Pedro Braga), sax e flauta (Marcelo Martins), prática de conjunto (Toninho Horta), piano e teclado (Marcos Nimrichter), bateria (Márcio Bahia), percussão (Gustavo di Dalva) e baixo (Marcelo Maia). O coordenador pedagógico das oficinas foi o músico Luiz Chaffin.

3.12. Cidade de Pedras



A Cidade de Pedras foi descoberta em 1841 pelo padre e médico naturalista François Henry Trigant des Genettes. Esquecida durante anos, a gigantesca formação geológica foi redescoberta pelo eminente historiador goiano, recentemente falecido, Paulo Bertran, que recebeu inúmeras e importantes homenagens.

Bertran, acompanhado em suas pesquisas desde 2002 por Maria das Graças Fleury Curado, conseguiu uma expedição do governo de Goiás, em dezembro de 2004, para ir até lá, com geólogos, ambientalistas e outras pessoas interessadas. A partir daí despertou atenção de estudiosos e da imprensa nacional.

A Agência Ambiental de Goiás está desenvolvendo um plano de manejo para transformar a região em uma Unidade de Conservação do Patrimônio Natural de Pirenópolis, para viabilizar a visita de turistas.

Distante do Centro Histórico aproximadamente 51 km, é necessário cerca de 90 minutos para chegar até o local. A visitação ao local não será liberada para o turismo até a finalização do plano de manejo que está em andamento.

3.13. Organização Social

3.13.1. Associações

AGERP - Associação de Geração de Emprego e Renda

APP - Associação Pedagógica Pirilampo

ACVP - Associação dos Condutores de Visitantes de Pirenópolis.

ACISAP - Associação Comercial e Industrial e de Serviços Agropecuários de Pirenópolis

AMAPIRI - Associação das Mulheres Artesãs de Pirenópolis

AJAP - Associação Joalheiros e Artesãos de Pirenópolis

AMOR DE BOM JESUS - Associação dos Moradores de Bom Jesus

3.13.2. Sindicatos

Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Pirenópolis

Sindicato Rural de Pirenópolis

3.13.3. Grupo União de Empresários de Pirenópolis

O Grupo União é formado pelos empresários de Pirenópolis que trabalham direta ou indiretamente com o turismo na região. Este grupo foi formado a partir de julho de 2006,

através de diversas reuniões entre os empresários preocupados em trabalhar o Marketing do Destino Turístico como um todo.

O Grupo União, juntamente com a Secretaria de Turismo, o Programa GEOR, do SEBRAE, busca construir parcerias que resultem em trabalho de promoção do destino Turístico Pirenópolis em Brasília e Goiânia, inicialmente, e futuramente no resto do país.

3.13.4. Conselho Municipal de Turismo.

REPRESENTANTES DO GOVERNO MUNICIPAL:

Agencia Goiana de Cultura Pedro Ludovico Teixeira – AGEPEL

Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN

Secretaria Municipal de Cultura e Turismo - SMCT

Secretaria Municipal de Agricultura e Proteção ao Meio Ambiente – SMAPMA

Universidade Estadual de Goiás – UEG

REPRESENTANTES DAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS:

Associação de geração de Emprego e Renda de Pirenópolis – AGERP

Associação Comercial Industrial e Serviços Agropecuários de Pirenópolis – ACISAP

Comunidade Educacional de Pirenópolis – COEPI

Grupo Renascença

Associação dos Condutores de Visitantes de Pirenópolis – ACVP

Associação Radio Jornal Meia Ponte

3.14. Legislação municipal de interesse.

Lei Orgânica do Município de Pirenópolis - 05 de abril de 1990.

Lei de Parcelamento do Solo Urbano - LEI Nº. 141/ 82, 20 de dezembro de 1982.
“Dispõe sobre o parcelamento do solo urbano no município de Pirenópolis e dá outras providências”.

Lei de Zoneamento de Usos do Solo - LEI Nº. 142/ 82, de 20 de dezembro de 1982.
“Dispõe sobre o zoneamento de usos do solo urbano”.

Código de Edificações - LEI Nº. 143/ 82, de 20 de dezembro de 1982. “Dispõe sobre o código de edificações do município de Pirenópolis e dá outras providências”.

Código de Posturas - LEI Nº. 3/77, de 16 de novembro de 1977. Código de posturas do município de Pirenópolis.

Plano Diretor - LEI COMPLEMENTAR Nº 002/02, de 12 de dezembro de 2002.
“Dispõe sobre a aprovação do Plano Diretor de Pirenópolis, conforme o disposto no artigo 182, da Lei Orgânica do Município de Pirenópolis e dá outras providências”.

Plano Diretor - Lei Complementar Nº. 007/05, de 04 de outubro de 2005. "Dispõe sobre o ordenamento territorial, definindo as zonas urbanas, de expansão urbana e rural do município de Pirenópolis, autoriza concessão de fechamento e dá outras providências"

Decreto da APA dos Pireneus - Decreto nº 5.174, de 17 de fevereiro de 2000. "Dispõe sobre a criação da Área de Proteção Ambiental dos Pireneus e dá outras providências."

3.15. Notícias recentes sobre Pirenópolis que interessam à elaboração de cenários.

A seguir apresentaremos algumas notícias que coleamos sobre Pirenópolis que afetam ou podem afetar o desenvolvimento da atividade turística no Município dentro do período que estamos considerando para este trabalho.

3.15.1. Foram criadas novas zonas de expansão urbana do município

Em 04 de outubro de 2005, foi aprovada na Câmara Legislativa a Lei Complementar nº. 007/05 que "Dispõe sobre o ordenamento territorial, definindo as zonas urbanas, de expansão urbana e rural do município de Pirenópolis, autoriza concessão de fechamento e dá outras providências". Esta lei complementa a Lei Orgânica do Município e o Plano Diretor, definindo novos zoneamentos e criando três novas Zonas de Expansão Urbana Descontínua, a saber: a Zona de Proteção Ambiental da Cidade de Pedra, objetivando proteger o Monumento Natural Cidade de Pedra; a Área de Desenvolvimento Econômico - ADE, para a formação de parque industrial, localizada na região do Mar e Guerra, próxima à estrada para Planalmira; e, a mais polêmica de todas, a Zona de Desenvolvimento Turístico I, que visa criar condições à empresa Interpireneus, de capital estrangeiro, para instalação de complexo turístico na região das Contendas-Ribeirão São João, a cerca de 20 km da cidade, onde admite-se o parcelamento de lotes de 1.000 m² e edificações de até 30 metros de altura. Permite-se também nesta zona postos de combustíveis, salão de festas, casas de espetáculos, parque de diversões, leilões, bilhares, boliches, jogos eletrônicos, bingos, boates e similares, além de centro eqüestre, campo de golfe, tênis, futebol, pescaria, pedalinho, caiaque, canoagem, centro de convenções, flats e agência lotérica.

Ainda mais, tal empreendimento contará com uma extensa represa para atividades aquáticas e irrigação de campos eqüestre e de golf, cassinos-hotéis e loteamentos urbanos. O

empreendimento traz novas modalidades de turismo para a região, neste caso, de certa forma trazendo riscos, pois dele poderá resultar o turismo de apostas e, conseqüentemente, o turismo sexual. Há também a possibilidade de impactos ambientais, pois há propostas de alagamento de extensa área numa região de inúmeras nascentes. Pode ainda concorrer com o turismo que tradicionalmente vem sendo exercido, provocando impactos importantes.

Atualmente o empreendimento está embargado por decisão do Poder Judiciário, cujo detalhamento não conhecemos, pois não nos foi permitido acesso ao processo judicial em questão.

3.15.2. Prefeitura lança site oficial

A Prefeitura de Pirenópolis lançou na internet o site oficial, <http://www.pirenopolis.go.gov.br>. Uma bela iniciativa de comunicação. É um site bonito e limpo, porém, com poucas informações. Falta também um contato eletrônico, no modelo de uma ouvidoria, atitude muito importante para a interação com a sociedade.

O site faz a assertiva de que a economia está "baseada na extração de pedras", relativamente equivocada, pois não há dados oficiais seguros, principalmente no que se refere ao turismo, economia bastante informal e pouco contabilizada, e que visivelmente, pelo menos a nível urbano, é mais ativo e com melhor distribuição de renda que as pedras.

3.15.3. Oficina de Roteirização Regional do Turismo e outras ações turísticas

* No dia 19 de outubro de 2006, no Cine Pireneus, realizou-se a abertura da Oficina de Roteirização Regional do Turismo. Este evento é um programa do Ministério do Turismo, executado pela AGETUR.

* A oficina é destinada a empresários, gestores públicos, guias locais, entre outros. De acordo com a programação, haverá palestras, apresentação de novas propostas e dinâmica de grupos. O CAT está passando por uma série de mudanças, recentemente o atendimento passou por um processo de informatização, possibilitando mais agilidade na prestação do serviço.

* Está em fase de implantação o projeto CPDI (Centro de Pesquisa, Documentação e Informação), com o apoio do Sebrae, UDEP (Unidade Descentralizada de Educação Profissional), UEG (Universidade Estadual de Goiás) e Prefeitura Municipal, armazenará e disponibilizará todas as informações sobre monumentos históricos, festas religiosas, atrativos naturais, fotos e acontecimentos de interesse turístico em geral. A equipe que comporá o CPDI será formada por uma jornalista, um fotógrafo, um webdesigner e um estagiário.

* O Ministério do Turismo juntamente com a Agência Goiana de Turismo realizou nos dias 17 e 18 de outubro, no Blue Tree Hotel, em Brasília, o 1º Encontro Nacional do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil. O objetivo do evento é de identificar as demandas e as necessidades de infra-estrutura das regiões turísticas que integram os 87 roteiros em todo o país. Em Goiás são três roteiros: Roteiro das Águas Termais, Roteiro do Ouro (do qual faz parte o município de Pirenópolis) e Roteiro da Chapada dos Veadeiros.

* Vários projetos de melhoria serão implantados em Pirenópolis através de uma parceria firmada em julho deste ano, entre a Secretaria de Cultura e Turismo e Faculdades UPIS. Um deles, de grande importância, já está acontecendo e deve ser finalizado em outubro, que é o Projeto de Gestão do CAT e Inventário Turístico da Cidade. Outros três projetos, também em fase de finalização, são os projetos do Museu da Fazenda Babilônia, Museu Cidade Aberta e a criação de uma consultoria para captação de recursos.

* O Programa GEOR (Gestão Estratégica Orientada Para Resultados) criado ano passado com o intuito de desenvolver um turismo sustentável em Pirenópolis, aumentando o fluxo de turistas em todo ano, vem desenvolvendo uma série de ações que sem dúvida alguma contribui e muito com o *trade* turístico local.

Uma delas é realizar caravanas de viagens pelo Brasil afora, em busca de novas experiências e troca de conhecimento. A última foi uma visita ao Estado de Mato Grosso do Sul, à cidade de Bonito. No ano de 2005, viajaram pelas cidades históricas de Minas Gerais, sendo previsto para 2007, a ida para Parati, localizada no litoral carioca.

Outros planos de ações em andamento do GEOR visam: busca de qualificação técnica e empresarial através de cursos profissionalizantes (parceria com a UDEP de Pirenópolis) e cursos de gestão, reuniões mensais com todos os segmentos da comunidade evidenciando a importância do turismo sustentável, a reestruturação do COMTUR (já realizado) e a criação de um Plano de Marketing para o Destino Turístico Pirenópolis.

Outros setores também contam com o apoio do GEOR, a exemplo da cultura local, através de convênios firmados com embaixadas estrangeiras. A mais recente foi a Embaixada de Portugal, que assinou um convênio de cooperação.

* Desde que se instalou em Pirenópolis há cerca de três anos a Unidade Descentralizada de Educação Profissional de Pirenópolis (UDEP) vem ministrando cursos profissionalizantes e garantindo a capacitação da mão-de-obra local e regional.

3.16. Pesquisa T-Zero do Projeto GEOR

O projeto GEOR divulgou os resultados da pesquisa em epígrafe em agosto de 2005.

O público-alvo do projeto é o Setor de Turismo do Município de Pirenópolis com foco nos segmentos: receptivos, hotelaria, bares e restaurantes. O Objetivo Geral é desenvolvimento sustentável do Setor de Turismo de Pirenópolis, por meio do aumento do fluxo de turistas na baixa temporada. O resultado finalístico almejado é o de aumentar para 15% a taxa de ocupação nos hotéis e pousadas de Pirenópolis, na baixa temporada (meio da semana nos meses de junho, agosto e novembro), até dezembro de 2007.

Os objetivos da pesquisa foram:

Conhecer o perfil dos proprietários/sócios e gestores dos negócios;

Caracterizar as empresas do segmento;

Caracterizar a atividade;

Conhecer os resultados das empresas (capacidade diária de atendimento, a taxa média de ocupação - na baixa e na alta temporada e o faturamento no ano de 2004);

Conhecer o número de pessoas ocupadas nas empresas.

Ações Relacionadas com o Projeto:

- Palestra de Sensibilização do Trade Turístico

- Revitalização do Conselho Municipal de Turismo (COMTUR)

- Capacitação de Empresários em Empreendedorismo

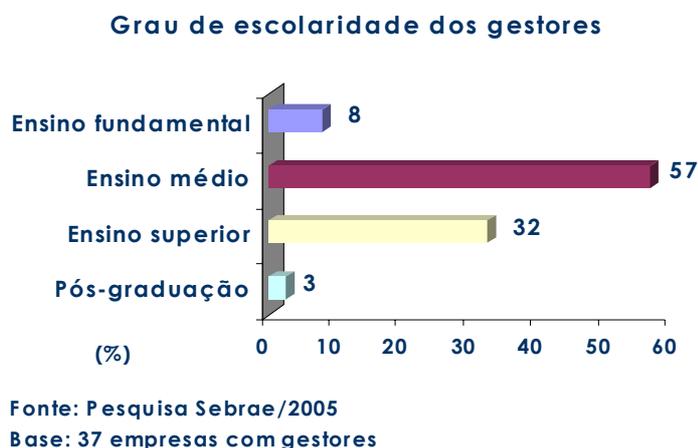
- Capacitação de empresários e gerentes em Gestão de Hotéis e Pousadas
- Capacitação dos profissionais (mão-de-obra) de Hotéis e Pousadas
- Qualificação dos Restaurantes em segurança alimentar
- Capacitação dos profissionais de Bares, Restaurantes e similares.
- Capacitação em Primeiros Socorros e Resgate Aquático
- Capacitação para guias, transportadoras, operadoras e atrativos.
- Elaboração e venda de produtos turísticos.
- Plano de Marketing
- Realização novos eventos para baixa temporada
- Fortalecimento da identidade cultural através do artesanato
- Gestão do projeto GEOR
- Gestão da Inteligência Turística

O Universo abrangido pela pesquisa foi o de 83 empreendimentos do Setor de Turismo de Pirenópolis, com foco nos segmentos de hospedagem, serviços de alimentação e receptivos (agências de viagens). A coleta de dados foi realizada mediante a aplicação de questionários, pessoalmente, junto as empresas participantes do projeto, no período de 27 de julho a 5 de agosto de 2005.

A pesquisa chegou às seguintes conclusões:

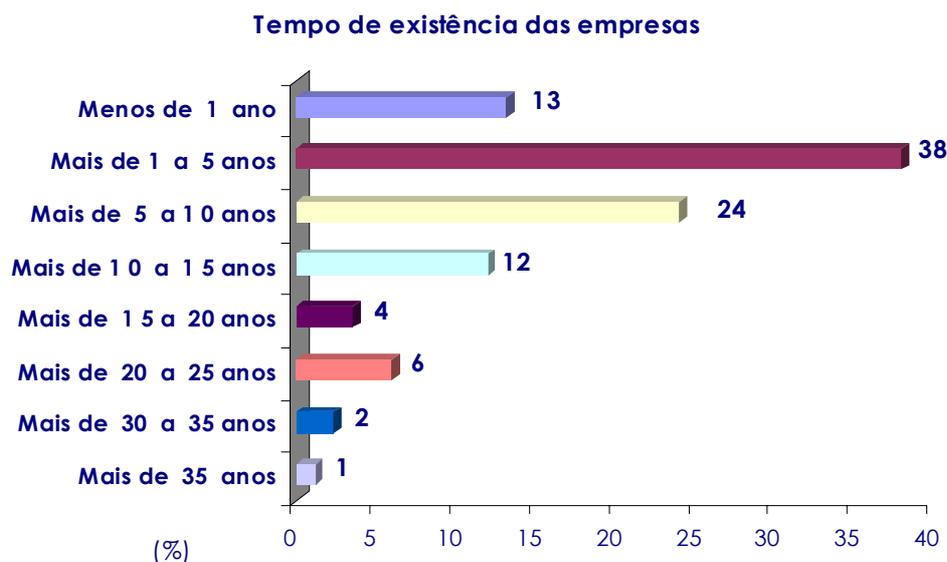
Participaram da pesquisa 83 estabelecimentos: 56 pousadas, 18 bares e restaurantes, quatro agências, dois hotéis, duas pousadas/restaurantes e um sítio turístico.

Os proprietários/sócios das empresas possuem ensino fundamental (13%), ensino médio (42%), ensino superior (41%) e pós-graduação (4%). Antes de se dedicarem às pousadas, restaurantes e agências foram empregados em empresas de outras atividades (25,3%), funcionários públicos (22,91%) e empresários em outras atividades (18,07%).



Os gestores possuem na sua maioria (57%), ensino médio e alguns gestores (16%) estão em sua primeira atividade. Cerca de 27% foram empregados em empresas de outras atividades e seis gestores atuaram em empresas de turismo (cinco como empregados e um como proprietário), antes de ocuparem a posição de gestor nos empreendimentos entrevistados.

As empresas entrevistadas estão atuando há menos de cinco anos (51%), há mais de 5 a 10 anos (24%), há mais de 10 a 15 anos (12%), há mais de 15 a 20 anos (4%), há mais de 25 anos a 30 anos (6%), há mais de 30 a 35 anos (2%) e há mais 35 a 40 anos (1%).

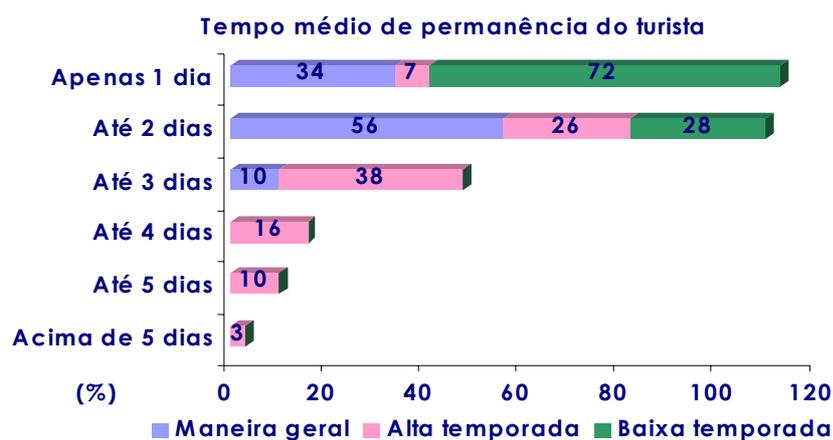


Fonte: Pesquisa Sebrae/2005

Afirmaram (11%) realizar pesquisa de mercado: 78% - pesquisas de satisfação de clientes, realizadas através de aplicação de questionários, 11% - não se lembram por terem sido realizadas há muito tempo e 11% - visitaram os estabelecimentos existentes e analisaram a estrutura de cada um para melhor adequar o seu empreendimento.

Menos da metade (45%) apóiam financeiramente a profissionalização dos colaboradores, na forma de pagamento de cursos e liberação dos mesmos para freqüentar os cursos.

De acordo com os hotéis e pousadas entrevistados, de maneira geral, o tempo médio de permanência de 90% dos turistas é de um a dois dias. Na alta temporada, os turistas permanecem de um a três dias, em 71% dos estabelecimentos. Já na baixa temporada, 72% dos turistas permanecem apenas um dia.



Fonte: Pesquisa Sebrae/2005

Base: 61 hotéis/pousadas/sítio turístico

Os estabelecimentos possuem capacidade diária de atendimento de 1.622 leitos (pousadas/hotéis/sítio turístico), 1.874 refeições (bares/restaurantes) e 100 pessoas atendidas (agências).

A pesquisa demonstrou que o número de pessoas ocupadas na alta temporada aumenta de 447 para 565. Um crescimento de 26% (118 pessoas).

A maioria (74%) dos entrevistados informou as taxas de ocupação de seus estabelecimentos no ano de 2004. Destes, 24% informaram que a taxa de ocupação varia entre mais de 30 a 40%. Em 45% dos estabelecimentos esta taxa varia entre mais de 40% a 80%.

Apenas 48% das empresas informaram seu faturamento em 2004 e juntas faturaram aproximadamente R\$ 2.516.660,00, média de R\$ 209.721,70, por mês.

O artesanato é pouco comercializado pelas empresas do segmento de turismo em Pirenópolis. Dentre as 83 empresas entrevistadas, apenas 9 declararam comercializar produtos artesanais, sendo a madeira a matéria-prima mais utilizada na criação dos produtos comercializados.

A grande maioria (92%) realiza planejamento de mídia, mas utiliza principalmente o cartão de visitas como instrumento divulgação.

A maioria (57%) das empresas informou que avaliam a satisfação de seus clientes através de conversas informais (66%), questionários e fichas de sugestões/reclamações (34%).

Somente 20% desenvolvem parcerias, com clientes, fornecedores e outras empresas do segmento.

As principais atividades profissionais que 48% dos entrevistados participaram foram palestras/cursos (93%) e o Sebrae foi o principal agente promotor das atividades.

3.17. Pesquisas sobre o perfil do turista em Pirenópolis

Sobre o perfil do turista que frequenta Pirenópolis, a única pesquisa organizada que conseguimos encontrar foi realizada em 2002, pela AGETUR, num programa que abrangeu os roteiros turísticos do Estado que fazem parte do Plano Plurianual 2004-2007, ordenados em quatro destinos turísticos: Caminho do Sol; Caminho das Águas;

Caminho do Ouro e Caminho da Biosfera, implementados para aumentar a atratividade do Estado e conquistar um fluxo maior de turistas.

As pesquisas cujos dados aqui resumimos referem-se aos dados sobre demanda turística no Caminho do Ouro. As entrevistas foram realizadas durante fim de semana do mês de maio e as férias de julho, o V Festival de Artes da Cidade de Goiás, Semana Santa e o IV Festival Internacional de Cinema e Vídeo Ambiental – FICA nas cidades de Pirenópolis, Goiás e Corumbá, no ano de 2002.

3.1.7.1. Pirenópolis – Maio / 2002

Objetivo

Conhecer os turistas que visitaram Pirenópolis durante o mês de maio de 2002, com vistas à identificação do perfil, motivação e percepção.

Método

Foi definida uma amostra não-probabilística intencional de 228 questionários. A pesquisa foi realizada mediante a aplicação de formulários estruturados com perguntas fechadas. A pesquisa de campo foi realizada nos dias 24, 25, e 26 de maio de 2002, tendo como coordenação local a Associação de Condutores de Visitantes de Pirenópolis. Os turistas foram abordados na Rua do Lazer, Igreja Matriz, CAT, Vargem Grande, Vagafogo, Ponte da Pedra, Praça Central, Praça do Coreto, Theatro e Festa do Morro.

Operacionalização das variáveis

Perfil do Turista

- Origem;
- Sexo;
- Idade;
- Estado civil;
- Meios de hospedagem;
- Gasto médio / dia ;
- Grau de instrução;
- Profissão;
- Renda pessoal;

- Agrupamento;
- Se já visitou a região;
- Período de visitação.
- Tempo de permanência;
- Meios de transporte;
- Atividades desenvolvidas na região.

Motivação do Turista

- Motivo da viagem;
- Expectativa;
- Indução da viagem.

Percepção do Turista

- Acesso à região;
- Acesso aos atrativos;
- Qualidade ambiental dos atrativos;
- Infra-estrutura da cidade;
- Infra-estrutura dos atrativos;
- Hospedagem;
- Alimentação;
- Patrimônio histórico;
- Informações;
- Hospitalidade;
- Atendimento;
- Entretenimento;
- Preços;
- Diversidade de programas / produtos;

- Limpeza urbana;
- Limpeza dos atrativos;
- Sinalização nas rodovias;
- Sinalização nos atrativos;
- Aparência da cidade;
- Iluminação pública;
- Latões de lixo;
- Segurança
- Serviços médicos / hospitalares
- Acesso aos guias.

Análise dos dados

Características pessoais

A maior presença foi constituída por indivíduos do sexo masculino (55,70%), provenientes do Estado de Goiás, sendo 51,32% de Goiânia e 15,79% do interior do Estado, do Distrito Federal (28,51%), e de outros estados (4,39%), com faixa etária entre 22 e 40 anos (24,12%), 2º grau completo (39,91%), com destaque para estudantes (33,62%) e pessoas solteiras (58,77%).

Características econômicas

Evidenciou-se que a renda pessoal foi entre R\$ 200,00 e R\$ 500,00 (34,21%). O gasto médio diário dos turistas foi destacado por pessoas provenientes do Distrito Federal (R\$ 42,43).

Características do agrupamento

Predomina o deslocamento em grupos de amigos (28,07%) com permanência de até três dias (84,21%).

Características da viagem

Os dados revelam que a maior parcela hospedou-se em hotéis ou pousadas (56,14%), já visitou a região (68,42%), com maior frequência nos feriados (73,68%), viajando de carro (67,69%), e desenvolveu atividades relacionadas a tomar banho em ambiente natural (63,60%).

Características motivacionais

A maioria deslocou-se a turismo no município (75,88%), para ficar à toa e não fazer nada (3,93%). A forma de indução da viagem foi através de parentes e amigos (40,79%). As expectativas foram atendidas (82,89%).

Características perceptórias

Os atrativos foram considerados como bons segundo a avaliação dos turistas: qualidade ambiental (45,18%), patrimônio histórico (46,49%), entretenimentos (53,95%), diversidade de programas e produtos (45,18%) e aparência da cidade (41,23%).

As facilidades foram consideradas como boas: infra-estrutura da cidade (57,02%), infra-estrutura dos atrativos (46,05%), hospedagem (55,70%), alimentação (49,56%), informações (53,95%), hospitalidade (50,44%), atendimento (61,84%), limpeza urbana (49,56%), limpeza dos atrativos (53,07%), sinalização nas rodovias (42,98%), sinalização nos

atrativos (40,79%), iluminação pública (49,12%), latões de lixo (29,82%), segurança (42,54%) e serviços médicos /hospitalares (33,77%). Considerada regular: preços (35,96%).

Sobre a acessibilidade, os turistas consideraram como boas: acesso à região (52,19%) e aos atrativos (47,37%). Os guias da região não foram encontrados por 62,01% dos entrevistados.

3.1.7.2. Pirenópolis – Julho / 2002

Objetivo

Conhecer os turistas que visitaram Pirenópolis durante as férias de julho de 2002, com vistas à identificação do perfil, motivação e percepção.

Método

Foi definida uma amostra não-probabilística intencional de 400 questionários. A pesquisa foi realizada mediante a aplicação de formulários estruturados com perguntas fechadas. A pesquisa de campo foi realizada nos dias 13, 14, 18, 19, 20, 25, 26 e 27 de julho de 2002, tendo como coordenação local a Associação de Condutores de Visitantes de Pirenópolis. Os turistas foram abordados na Rua do Lazer, Igreja Matriz, CAT, Vargem Grande, Vagafogo, Ponte da Pedra, Praça Central, Praça do Coreto, Theatro e Festa do Morro. As variáveis avaliadas foram as mesmas da pesquisa anterior.

Análise dos dados

Características pessoais

A maior presença foi constituída por indivíduos do sexo masculino (50,38%), oriundos do Distrito Federal (42,11%), de Goiânia (23,06%), do interior de Goiás (8,77%) e de outros estados (26,07%), com faixa etária entre 22 e 40 anos (55,64%), curso superior completo (48,62%), com destaque para funcionários públicos (29,32%) e pessoas solteiras (46,37%).

Características econômicas

Evidenciou-se que a renda pessoal foi entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00 (25,57%). O gasto médio diário dos turistas foi destacado por pessoas provenientes do Distrito Federal (R\$ 60,74) e de outros estados (R\$ 59,27).

Características do agrupamento

Predomina o deslocamento em grupos de amigos (32,58%) com permanência de até 3 dias (59,15%).

Características da viagem

Os dados revelam que a maior parcela hospedou-se em hotéis ou pousadas (62,41%), já visitou a região (61,40%), com maior frequência nos finais de semana (46,62%), viajando de carro (78,70%), e desenvolveu atividades referentes a tomar banho em ambiente natural (68,67%).

Características motivacionais

A maioria deslocou-se a turismo no município (83,46%), buscando ficar mais próximo da natureza (87,72%). A forma de indução da viagem foi através de parentes e amigos (73,43%). As expectativas foram atendidas (92,73%).

Características perceptórias

Os atrativos foram considerados como bons segundo a avaliação dos turistas: qualidade ambiental (65,91%), patrimônio histórico (55,39%), entretenimentos (59,15%), diversidade de programas e produtos (54,64%) e aparência da cidade (63,91%).

As facilidades foram consideradas como boas: infra-estrutura da cidade (63,91%), infra-estrutura dos atrativos (49,62%), hospedagem (66,92%), alimentação (64,91%), informações (61,65%), hospitalidade (63,16%), atendimento (61,40%), preços (44,11%), limpeza urbana (69,42%), limpeza dos atrativos (62,66%), sinalização nas rodovias (36,34%), sinalização nos atrativos (40,85%), iluminação pública (48,12%), latões de lixo (32,33%), segurança (51,38%) e serviços médicos / hospitalares (17,54%).

Sobre a acessibilidade, os turistas consideraram como boas: acesso à região (61,90%) e aos atrativos (57,14%).

Os guias da região não foram vistos por 63,91% dos entrevistados.

3.1.7.3. Pirenópolis – Semana Santa / 2002

Objetivo

Conhecer os turistas que visitaram Pirenópolis durante a Semana Santa, com vistas à identificação do perfil, motivação e percepção.

Método

Foi definida uma amostra não-probabilística intencional de 281 questionários.

Instrumento de Coleta de Dados A pesquisa foi realizada mediante a aplicação de formulários estruturados com perguntas fechadas. A pesquisa de campo foi realizada nos dias 28, 29, 30 e 31 de março de 2002, tendo como coordenação local da AGETUR. Os turistas foram abordados no Centro de Atendimento ao Turista da cidade e região próxima a ponte do rio das Almas.

Análise dos dados

Características pessoais

A maior presença é constituída por indivíduos do sexo masculino (50,89%), oriundos do Distrito Federal (41,64%), de Goiânia (33,81%), do interior do Estado (14,23%) e de outros Estados (9,96%), com faixa etária entre 22 e 40 anos (48,04%) curso superior completo (32,38%), destaque para servidores públicos (31,32%) e pessoas solteiras (60,14%).

Características econômicas

Evidenciou-se que a renda pessoal é entre R\$ 200,00 e R\$ 500,00 (18,15%). Os turistas do Distrito Federal gastam em média R\$ 64,35 por dia, dos outros Estados R\$54,11, de Goiânia R\$ 53,52 e do interior do Estado R\$ 40,27.

Características do agrupamento

Predomina o deslocamento em grupos de amigos (36,30%) com permanência entre 4 e 7 dias (25,27%).

Características da viagem

Os dados revelam que a maior parcela hospeda-se em hotéis/pousadas (32,74%), já visitou a região (69,40%), com maior frequência nos feriados (53,02%), desenvolveu atividades referentes a tomar banho em ambiente natural (39,15%).

Características motivacionais

A maioria desloca-se a turismo no município (72,60%), ficar mais próxima da natureza (34%). A forma de indução da viagem foi através de amigos e parentes (67,62%). Suas expectativas foram atendidas (87,54%).

Características perceptórias

Os atrativos foram considerados como bons, segundo à avaliação dos turistas : a qualidade ambiental (54,80%), patrimônio histórico (57,65%), entretenimento (41,99%) e diversidade de programas (39,86%). As facilidades foram consideradas como boas: infraestrutura da cidade (63,35%), dos atrativos (42,70%), alimentação (56,68%), hospedagem (57,65%), informação (53,38%), atendimento (42,35%), preços (34,52%), limpeza urbana (37,01%), dos atrativos (28,47%), sinalização dos atrativos (45,55%), das rodovias (33,45%), aparência da cidade, (53,38%), iluminação pública (56,23%), segurança (25,62%) e serviços médicos/hospitalares (2,49%). Avaliada como péssimo: latões de lixo (27,05%)

Sobre a acessibilidade, os turistas consideraram como bons o acesso à região (70,82%) e aos atrativos (56,23%).

A maioria dos turistas não encontrou guia na região (61,21%).

4. METODOLOGIA DE PESQUISA DE CAMPO

Para alcançar os objetivos propostos para este projeto, concluiu-se pela utilização da metodologia de pesquisa conforme descrita nos tópicos a seguir:

4.1 Tipo de pesquisa

Definiu-se pela utilização do método de pesquisa estudo de caso, por meio de uma pesquisa instrumental exploratória composta de três etapas: uma etapa *desk research* e outra etapa de entrevistas, que se deu junto a um grupo de profissionais da área e a localidade e *experts*, com conhecimentos e experiência no histórico e na evolução do tema em questão. Por fim, o autor elaborou, com base nas informações colhidas, os cenários e o planejamento estratégico que intitulam este trabalho.

Em Gil (1999), o estudo de caso pode ser utilizado em pesquisas com propósitos tais como explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação, ou então explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos. Para Yin (2001), o estudo de caso, que é um estudo empírico, investiga um fenômeno atual, porém no seu contexto de realidade, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

Desta forma, a escolha do método se justifica por permitir a exploração e descrição dos cenários do turismo no município de Pirenópolis. A pesquisa é exploratória, pois o tema específico em questão ainda é muito recente e pouco explorado, não apresentando literatura, nem estudos acadêmicos em profundidade.

A etapa *desk research*, que aborda o marco referencial e a evolução e a situação atual do turismo no município de Pirenópolis tornou possível a preparação do autor sobre conceitos e aplicações na construção de cenários, bem como o entendimento sobre o desenvolvimento e situação atual do objeto estudado. Após, com a etapa das entrevistas em profundidade o pesquisador obteve a percepção e entendimento de especialistas a cerca do tema em questão, culminando na elaboração de cenários e do subsequente planejamento que fosse adequado.

4.2 Limitações do método

Devem-se levar em conta as ressalvas efetuadas por Yin (2001), devido à dificuldade de generalização e falta de rigor metodológico que podem ocorrer em um estudo de caso. No que se refere à falta de rigor metodológico, para o desenvolvimento deste projeto foi intenso o esforço, a fim de minimizar os vieses que poderiam ser introduzidos pelo autor do projeto, tendo em vista que o mesmo possui residência há muitos anos no município, visitando-o freqüentemente, bem assim tem concepções definidas sobre turismo. Ainda assim, por outro lado pode-se considerar positivo o fato de o autor freqüentar habitualmente a localidade, pois facilitou o acesso a informações relevantes e atuais, bem como o contato com especialistas e atores relevantes locais do município. Além disso, sua experiência e prática profissional puderam enriquecer e contribuir muito para este projeto. Quanto aos resultados deste projeto, serão limitados em função do tempo disponível para realizá-lo, bem como pela pouca informação sistematizada disponível sobre o turismo em Pirenópolis.

“A análise de um único ou mesmo de múltiplos casos fornece uma base muito frágil para a generalização.” (GIL, 1999, p. 73). Ainda em seus comentários, Gil (1999) reforça que o produto final deste processo, após as revisões da literatura, discussão com especialistas e outros processos, passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados.

4.3 Coleta de dados

A coleta de dados se deu em duas etapas: a primeira por meio de uma etapa “*desk research*” e a segunda por meio de entrevistas em profundidade.

4.3.1 Desk Research

Tomou-se como ponto de partida para o desenvolvimento deste projeto as pesquisas bibliográficas. A partir destas foi possível a obtenção de conhecimentos mais profundos e, ao mesmo tempo, uma visão panorâmica sobre a realidade e tendências do tema.

Para tanto, foram utilizados como recursos obras clássicas, revistas e publicações técnicas e especializadas, dissertações e pesquisas apresentadas, informações provenientes de órgãos governamentais, em especial da esfera municipal e outros. Também foram muito explorados conceitos teóricos em livros acadêmicos e artigos científicos, os quais serviram de fundamentação para a base teórica e construção do projeto, bem como para a definição dos objetivos. Outra fonte abundante de dados foi a Internet.

4.3.2 Entrevistas

A fim de investigar as experiências e conhecimentos relevantes sobre o tema em questão, entre especialistas e grupos de profissionais da área ou relacionados a ela, optou-se pela técnica de entrevista focalizada individual. Conforme Malhotra (2001), esta técnica trata e analisa o tema de forma mais profunda, além de permitir a associação direta das respostas com o entrevistado.

Para a seleção dos entrevistados foram adotados critérios como:

- experiência e conhecimento significativos sobre o tema em questão;
- habilidade de comunicação e expressão de idéias e pensamentos;
- ser profissional atuante na área de turismo no município de Pirenópolis ou relacionado a ela;
- ter algum conhecimento para argumentações baseadas nos conceitos sobre os quais estão estruturados este estudo e que se encontram descritos no item Referencial Teórico. Aqui foi encontrada alguma dificuldade, dado que a população da cidade não possui, freqüentemente, formação acadêmica na área de gestão de organizações.

Dentro desses critérios estabelecidos, entrevistaram-se profissionais da área do setor público e privado, bem como empresários e gerentes do *trade* turístico local. Também foram entrevistados profissionais da área do turismo e especialistas no assunto que trabalham no ambiente acadêmico. Contudo, levando em consideração o tema deste projeto, que traz a tona assuntos polêmicos, foi compreensível algumas não se sentiram à vontade em participar das entrevistas ou solicitarem o anonimato. Desta forma, decidimos manter o anonimato de todos os entrevistados, dadas, principalmente, as injunções políticas locais.

As entrevistas foram pessoais e não estruturadas, sem o uso de questionários formais, às quais os entrevistados responderam com suas próprias palavras. Entretanto, foi preparado previamente um roteiro, uma lista de tópicos a serem abordados na entrevista. Como recomendação, Malhotra (2001) sugere que não exista uma ordem predeterminada para a abordagem dos tópicos e das perguntas. Estes deveriam ser decididos no decorrer da entrevista. Isto permite maior flexibilidade na obtenção dos conhecimentos pelos especialistas (MALHOTRA, 2001). A construção do roteiro foi sustentada nos conceitos abordados no Capítulo 3. Contudo, a conclusão se deu somente após a finalização do referencial conceitual

definitivo, bem como das primeiras investigações em publicações sobre a realidade atual do tema.

Quanto aos cuidados e atenção que devem ser tomados nas entrevistas com este formato, Mattar (1994) nos diz que são raros os entrevistadores que conseguem registrar tudo o que é respondido, e com os mesmos termos utilizados pelos respondentes. As respostas podem ser registradas de forma resumida e de acordo com a interpretação dos entrevistados. A fim de evitar a introdução destas distorções, as entrevistas foram conduzidas, quando autorizado pelo entrevistado, com o recurso de gravação.

Observa-se ainda que, em alguns casos específicos, devido à dispersão geográfica de alguns dos entrevistados, não foi possível a realização de entrevistas face a face. Nestes casos, a entrevista foi aplicada por telefone.

4.3.3 Protocolo

Conforme referencia Yin (2001), um protocolo para um estudo de caso é mais do que um instrumento. Ele contém o instrumento, procedimentos e regras gerais que devem ser seguidas ao se utilizar o instrumento. O protocolo é uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador nesta tarefa. Desta forma, este tópico tem por objetivo apresentar todos os procedimentos e regras que foram utilizadas para a elaboração do roteiro de entrevistas e que se seguiu na ocasião das entrevistas propriamente ditas.

Como proposta para este estudo, delimitaram-se as entrevistas sob aspectos convencionais como política, economia, sociedade/mercado e tecnologia. Perguntou-se, ainda, se algum evento significativo fora desta área era conhecido do entrevistado e que afetaria o cenário que estava sendo construído. Tais aspectos, considerados como condições externas ou

forças externas, são conhecidos por diversos autores como PEST – *politics, economics, society, technical*. Ringland (2002) contempla vários autores e estudos de caso, nos quais foram considerados na exploração e construção de cenários as referidas forças externas.

Para Little (2002), o primeiro passo na concepção de cenários é a identificação dos impulsionadores, para definir as forças que determinam o futuro da organização. Segundo sua abordagem, estas forças sempre incluem tecnologia, valores sociais e fatores políticos. Desta forma, para as entrevistas, os questionamentos efetuados foram delimitados conforme os impulsionadores ou forças descritos a seguir.

Política e Economia:

- ~ Problemas na infra-estrutura de transportes e na infra-estrutura local
- ~ Preços praticados nos serviços turísticos do município;
- ~ Situação econômica do Brasil, de Goiás e de Pirenópolis;
- ~ Aspectos regulatórios e ambientais
- ~ Sustentabilidade e sazonalidade.

Social / Mercado:

- ~ Atuais e novos entrantes – paisagem competitiva entre os municípios da região.
 - Organização local para o turismo
- ~ Rumos do mercado local, estadual e nacional.
 - Visão das lideranças políticas e empresariais locais.
 - O projeto Interpirineus

Tecnologia:

- ˘Evolução tecnológica, com ênfase nos métodos gerenciais e no atendimento;
- ˘Novos produtos e serviços (atuação em outros segmentos);

Como ponto de partida para este estudo, o pesquisador pré-estabeleceu algumas definições. Tais definições estão relacionadas com o horizonte de tempo em que deverão ser estudados os cenários, o número de cenários que deverão ser construídos e uma pergunta central, que deverá nortear as entrevistas.

Quanto ao número de cenários, e conforme literatura pesquisada, optou-se pela exploração de três cenários, os quais foram construídos com base nas informações e tendências coletadas durante a fase de entrevistas. A limitação em apenas três cenários, para cada uma das forças externas, é justificada pelo pesquisador tendo em vista o volume de trabalho e a complexidade que este estudo poderia atingir. Ringland (2002) justifica que estudos com muitos cenários, em número superior a quatro, podem se tornar difíceis de serem comunicados e entendidos. Na verdade, a quantidade de cenários estará relacionada ao objetivo do estudo, bem como a quem este será dirigido, como foi discutido no Capítulo 3.

Muitas pessoas possuem uma compreensão distinta e muito própria sobre como o “mundo funciona”, como as coisas são e por que são de um determinado modo. Este entendimento não costuma ser compartilhado, tratando-se de uma percepção particular de cada um. Assim, a partir da técnica de entrevistas e questionamentos, esperava-se obter entre os especialistas da área o que realmente “sabiam”, mas “não sabiam que sabiam”. Estes questionamentos serviram como um exercício do pensamento estratégico, bem como uma chave, essencial para o entendimento das percepções e do próprio pensamento estratégico de cada um dos envolvidos. Para Ringland (2002), esta técnica pode ser utilizada em uma

organização, uma indústria bem como em qualquer área específica que se tenha interesse e sobre um determinado horizonte de tempo.

Contudo, dentre os diversos questionamentos efetuados, o pesquisador acrescentou ainda uma questão central. Desta forma, as demais perguntas da entrevista estariam sempre relacionadas a esta questão central, tornando mais seguro o desenrolar deste estudo e evitando fugas ou desvios do enfoque que se pretendia.

Em Ringland (2002), nos exemplos reais que foram apresentados nos estudos de cenários, são ilustrados alguns questionamentos vitais que puderam ser realizados na exploração e construção de cenários. Tais questionamentos foram adaptados pelo pesquisador para as necessidades requeridas neste presente estudo. Estes questionamentos adaptados, a questão central e demais questionamentos propostos pelo pesquisador encontram-se descritos no roteiro que segue mias adiante.

Na ocasião das entrevistas, para a introdução do assunto, o pesquisador apresentava a cada entrevistado um breve resumo, um breve histórico sobre o desenvolvimento do turismo em Pirenópolis, bem como as transformações que isso estaria causando. Esta introdução pretendia situar os entrevistados no contexto e foco de interesse.

Contudo, em todos os questionamentos o pesquisador tomou o cuidado de referir-se a “uma organização” de forma genérica, pois as mesmas perguntas foram efetuadas para entrevistados pertencentes a diversas áreas e organizações envolvidas direta ou indiretamente no turismo local.

Questão Central

Diante das transformações pelas quais vem passando o turismo, como você vê a situação do setor no município de Pirenópolis, bem como o que podemos esperar dele para o

futuro? Daqui a uns 10 ou 15 anos? Por favor, dê sua visão sobre aspectos tecnológicos, políticos, sociais e de mercado.

Social e de Mercado

~ Você acredita que já atingimos em Pirenópolis um nível de sustentabilidade no mercado turístico? Sobre quais segmentos?

~ Como você imagina este mercado no futuro em relação à competição com outros municípios turísticos de Goiás?

~ Que evolução você espera da atividade turística em Pirenópolis? Como o poder público poderá ajudar ?

~ Quais os passos necessários para que essa situação seja atingida?

- Como vê a questão do empreendimento Interpirineus?

- Como acha que o turismo vai afetar a sociedade e os recursos naturais do município?

Aspectos Tecnológicos

~ Como você percebe a evolução do atendimento ao turista em Pirenópolis?

~ Como você crê que se possam desenvolver novas modalidades de turismo em Pirenópolis? Quais?

~ Quais fatores de incerteza poderão afetar o negócio?

~ Em comparação a mercados mais maduros deste setor, como Pirenópolis está comparada tecnologicamente?

Aspectos Políticos

Qual a influência da política estadual no turismo do município?

Qual a influência da política local no turismo do município?

Qual a importância do governo federal no setor? Como se dá?

Outros Aspectos

~ Que outros fatores você percebe como impactantes no rumo do mercado de turismo em Pirenópolis?

~ Olhando para o passado, se você soubesse como tudo seria o que você gostaria de ter sabido antes para poder mudar o futuro?

~ O que você identifica como pontos críticos (desfavoráveis) e positivos para o futuro do mercado de turismo em Pirenópolis?

~ Atualmente, que horizonte de tempo (anos) você considera razoável para o planejamento da atividade de turismo em Pirenópolis?

5. CONSTRUÇÃO DOS CENÁRIOS

Os estudos de cenários recorrem, normalmente, a um conjunto de técnicas e processos de sistematização e organização das informações e hipóteses como forma de análise das probabilidades de comportamentos futuros e de organização e teste da criatividade e das percepções subjetivas. Existe grande e diversificado conjunto de técnicas que serve para realizar os diversos estágios do processo de construção de cenários. Neste trabalho, dado seu escopo e seu tempo de realização, utilizou-se, de forma simplificada, algumas das técnicas que ajudam nas diversas etapas do processo de trabalho.

A compreensão do sistema-objeto é tarefa importante que, se não for estruturada e objetiva, pode levar a uma grande dispersão de natureza teórica, a qual além de demorada,

tem pouca aplicação direta no trabalho. Para assegurar a adequada compreensão do objeto e, ao mesmo tempo, a montagem de um referencial de análise prático e objetivo, pode ser utilizada uma ferramenta de trabalho bastante útil, chamada de análise estrutural (Godet, 1991). Essa técnica constitui-se em recurso de análise utilizado para que se compreenda e se delimite com precisão o sistema-objeto por meio da substituição da discussão teórica e eventualmente acadêmica e distanciada dos objetivos por uma hierarquização das variáveis e por uma análise das suas interações e dos seus sistemas de causalidade. Além de ajudar a conceber e a formular o marco teórico, tal técnica tem um papel importante na criação de uma referência de análise convergente. De imediato, permite que se destaque o conjunto de variáveis determinantes e de maior relevância para explicar o movimento do objeto de análise, de modo que sejam selecionados os condicionantes e, mais adiante, se apóie a definição das incertezas críticas. Partindo de uma abordagem sistêmica, a análise estrutural procura identificar as variáveis (subsistemas) que expressam sinteticamente a realidade e, em seguida, analisa as relações de causalidade (causa e efeito) entre elas.

Com base no levantamento de informações anteriormente descrito e na pesquisa de campo chegou-se ao seguinte conjunto de variáveis para o cenário em estudo:

a) Problemas na infra-estrutura de transportes e na infra-estrutura local – constituem-se principalmente nas rodovias de acesso a Pirenópolis (dependente da ação do poder Público Estadual) e na infra-estrutura urbana municipal (dependente da ação do poder Público Municipal). No passado recente a precariedade de uma ou de outra tiveram impactos negativos sobre o turismo local.

b) Preços praticados nos serviços turísticos do município – os níveis de preços praticados pelo *trade* turístico são considerados altos pela maioria da clientela. O empresariado local

relatou que é uma forma de compensar a sazonalidade dos visitantes, bem assim selecionar o tipo de clientela que a cidade deseja.

c) Situação econômica de Goiás, DF e de Pirenópolis – que são os locais, que como vimos nas pesquisas realizadas pelo Governo estadual sumarizadas anteriormente, de fornecimento da grande maioria dos turistas que freqüentam habitualmente o município.

d) Aspectos regulatórios e ambientais – esses aspectos, ao tempo que encarecem os custos da atividade turística, permitem também que esta não se desorganize nem acarrete danos ao patrimônio histórico, cultural e ambiental, que são atrativos, como descritos na seção específica supra.

e) Sustentabilidade e sazonalidade – a sustentabilidade da atividade turística abrange os aspectos sociais, econômicos, culturais e ambientais. Está intimamente ligada a sazonalidade da atividade, dado a capacidade de recebimento dos turistas pelo município sem danos as suas características.

f) Atuais e novos entrantes – paisagem competitiva entre os municípios da região. O sucesso obtido pela atividade turística em Pirenópolis, por efeito-demonstração, tem incentivado os municípios circunvizinhos, em especial Corumbá de Goiás, Goianésia e Cocalzinho a adotar medidas no sentido de obter também retorno com a atividade. Muitas dessas iniciativas, todavia, disputam a mesma clientela que freqüenta Pirenópolis. Não há clareza ainda se haverá competição ou cooperação entre os municípios quanto à atividade turística.

g) Organização local para o turismo – a forma como a comunidade se organiza para a atividade turística é determinante para o grau de sucesso com o negócio. Pirenópolis já conta com estruturas formais e informais para organizar os diversos setores em prol da atividade, sem, todavia, poder caracterizar-se ainda com um aglomerado produtivo.

h) Rumos do mercado de turismo local, estadual e nacional – abrangendo aqui as definições que o Poder Público nos três níveis federativos adotará para as políticas públicas concernentes à atividade turística, sua adequação às vocações turísticas do Município, bem assim a competência e eficácia de sua implementação. Avalia, também, como o mercado reagirá a essas políticas.

i) Visão das lideranças políticas e empresariais locais – compreende a visão da comunidade local, em especial lideranças políticas e empresarias, no que concerne as necessidades demandadas pela atividade turística.

j) O Projeto Interpirineus – este projeto representa no cenário o aporte de grandes capitais para investimentos turísticos em Pirenópolis. Existem outros projetos em estudo, contudo este, pela magnitude e por ser um caso concreto está aqui sendo utilizado como referência. Tais projetos podem mudar a face da atividade na cidade, com conseqüências não facilmente previsíveis. Podem angariar turistas, melhorar a qualidade dos serviços ou exercer concorrência predatória com a atividade ora existente e desfocar o crescimento urbano, com danos à sustentabilidade.

k) Evolução tecnológica, com ênfase nos métodos gerenciais e no atendimento – trata-se aqui da modernização da atividade empresarial ligada ao turismo.

j) Novos produtos e serviços (atuação em outros segmentos) – aqui trata-se da possibilidade de o município empreender atividades que explorem outros segmentos da atividade turística, atraindo novos públicos e buscando reduzir a sazonalidade.

Por meio da utilização de uma matriz quadrada (variável/variável) – cruzamento de todas as variáveis entre si –, é possível dar pesos de influência de cada uma sobre todas as outras, expressando, aproximadamente, a intensidade diferenciada de influência delas e as relações de causalidade. Mediante a soma das linhas – adição de todas as influências

individualizadas de cada variável –, chega-se a um resultado final que representa o poder de influência delas sobre o sistema. Por outro lado, a soma das colunas apresenta uma hierarquia representativa do grau de dependência das variáveis em relação ao sistema.

O produto desse instrumento técnico é uma lista das variáveis de maior poder de determinação do futuro do sistema-objeto, definindo as bases causais que devem ser destacadas na identificação das incertezas críticas (mais relevantes e mais incertas).

Aplicando esta técnica para as variáveis acima elencadas para Pirenópolis obtém-se a matriz abaixo. Os pesos conferidos as variáveis foram definidos como 0 a 5.

Tabela 2 MATRIZ DE ANÁLISE ESTRUTURAL - VARIÁVEL/VARIÁVEL

SEQUENCIAL	VARIÁVEIS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Somatório do Grau de Influência
A	- Problemas na infra-estrutura de transportes e na infra-estrutura local	0	3	2	0	2	4	1	1	1	3	1	3	21
B	- Preços praticados nos serviços turísticos do município;	2	0	3	1	5	5	2	1	1	3	4	4	31
C	- Situação econômica de Goiás, DF e de Pirenópolis;	4	4	0	1	4	4	1	3	3	4	3	4	35
D	- Aspectos regulatórios e ambientais	2	2	2	0	4	3	2	4	3	3	1	2	28
E	- Sustentabilidade e sazonalidade.	1	5	0	2	0	2	2	1	3	2	3	5	26
F	- Atuais e novos entrantes – paisagem competitiva entre os municípios da região.	3	5	1	1	3	0	3	2	4	1	4	3	30
G	- Organização local para o turismo	5	5	1	1	2	1	0	1	3	2	5	5	31
H	- Rumos do mercado de turismo local, estadual e nacional.	4	4	1	3	4	4	4	0	4	2	5	5	40
I	- Visão das lideranças políticas e empresariais locais.	3	5	1	2	4	4	5	2	0	4	5	5	40
J	- O projeto Interpirineus	4	5	2	3	4	5	5	1	4	0	4	5	42
K	- Evolução tecnológica, com ênfase nos métodos gerenciais e no atendimento;	0	4	0	0	3	4	3	1	2	3	0	3	23
L	- Novos produtos e serviços (atuação em outros segmentos);	1	3	1	3	5	4	5	1	3	1	4	0	31
Somatório do Grau de Dependência		29	45	14	17	40	40	33	18	31	28	39	44	

fazer uma classificação da posição mediante a combinação do grau de influência e do grau

de dependência, como mostra o diagrama a seguir:

DIAGRAMA MOTRICIDADE DEPENDÊNCIA

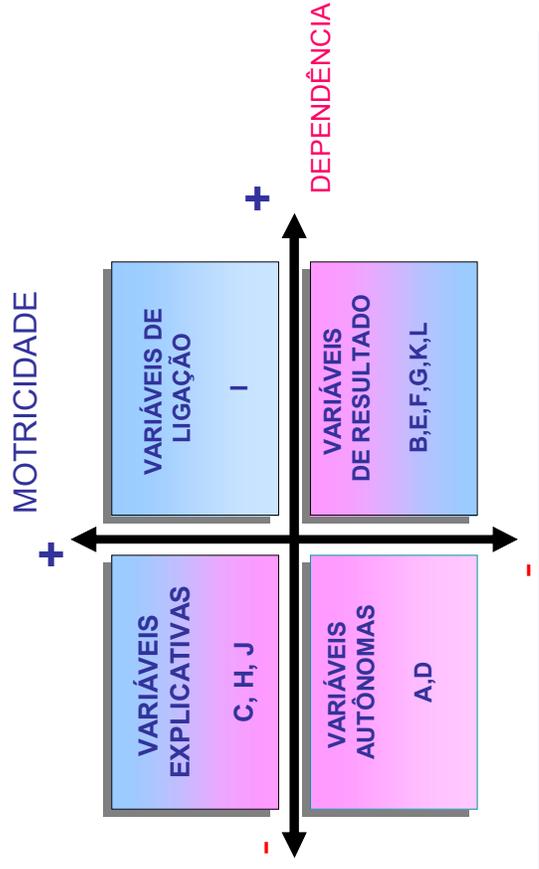


Figura 2

Cada variável da matriz tem dois valores – soma da linha, que indica a influência, e soma da coluna, que indica dependência –, o que permite distribuí-las em um sistema de coordenadas dividido em quatro blocos (quadrantes do diagrama): variáveis explicativas (alta influência e baixa dependência), variáveis de ligação (alta influência e alta dependência), variáveis autônomas (baixa influência e baixa dependência) e variáveis de resultado (baixa influência e alta dependência).

A análise estrutural pode ser também utilizada para uma hierarquização dos atores sociais em que é interpretado o peso diferenciado que eles têm tanto na influência do sistema-objeto (variáveis) quanto no terreno estritamente político, expressando uma representação da estrutura de poder na sociedade. No primeiro caso, utiliza-se uma matriz que cruza os atores identificados com as variáveis da matriz anterior (matriz variável/variável) e se analisa a capacidade que cada um deles tem de influenciar o desempenho delas. Como, por outro lado, as variáveis têm distintas posições na hierarquia de influência do sistema-objeto (gerada na matriz variável/variável), a influência dos atores resultará da sua capacidade de interferir nas variáveis de maior influência na realidade. Para estimar essa influência e para montar uma hierarquia dos atores, multiplica-se o peso deles pela densidade da variável e obtém-se a síntese da capacidade deles de determinar a realidade. Para o cenário estudado essa matriz adquire a seguinte conformação:

Outra forma de analisar a posição dos atores é política e manifesta-se na estrutura de poder a partir de uma interação entre os atores sociais. Para tanto, utiliza-se uma matriz quadrada (matriz ator/ator), em que são listados os atores nas linhas e nas colunas – que cruza todos os atores entre si – e definidos pesos representativos da capacidade de cada um deles influenciar os outros. Com a soma das linhas (peso da influência do ator sobre cada um dos outros), chega-se a uma coluna final que expressa a hierarquia da capacidade dos atores de influenciar a rede política formada pelo conjunto dos grupos sociais organizados na sociedade. Com a soma das colunas (peso da influência que o ator recebe de cada um dos outros), chega-se a uma linha final que expressa a hierarquia da dependência dos atores do conjunto do sistema de forças políticas. A hierarquia formada representa a visão do grupo sobre a estrutura de poder na região em que se destacam os atores que têm mais capacidade de determinação do futuro no sistema estudado.

Para o setor turístico em Pirenópolis tem-se a seguinte definição:

MATRIZ DE ANÁLISE ESTRUTURAL - ATOR/ATOR								
SEQ.	ATORES	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>	Somatório do Grau de Influência
A	Poder público local	0	2	0	3	4	2	11
B	Poder público estadual	4	0	2	4	3	3	16
C	Poder público federal	5	4	0	5	4	3	21
D	Organizações não-governamentais locais	3	1	0	0	3	2	9
E	Empresariado local	4	1	0	4	0	1	10
F	Grande capital para investimento turístico externo ao sistema Pirenópolis	5	3	2	3	3	0	16
	Somatório do Grau de Dependência	21	11	4	19	17	11	

5.1. IDENTIFICAÇÃO DE CONDICIONANTES

A atividade fundamental e central do processo de construção de cenários reside, como referido anteriormente, na identificação dos condicionantes do futuro: o que está amadurecendo na realidade (processos de mudança e de conservação) que pode sinalizar e indicar as tendências do futuro? O instrumento central para essa percepção dos condicionantes consiste na análise histórica e no diagnóstico para conhecer o movimento da realidade estudada e levantar as latências e os processos em curso que permitem antecipar comportamentos futuros. O que se busca, de fato, é identificar as tendências que começam a se desenhar na atualidade e sinalizam os caminhos futuros; mas, para isso, é importante realizar uma reflexão sobre o passado recente, recolhendo da história as indicações dos fatores que estão amadurecendo.

A identificação dos condicionantes pode apoiar-se em alguns recursos técnicos. O mais importante e fundamentado é o estudo retrospectivo, levantamento sistemático – com base em dados e informações secundárias e na revisão das literaturas técnicas e especializadas – para descrever o movimento e as eventuais tendências visíveis na realidade. O estudo retrospectivo pode ser complementado e enriquecido tecnicamente com entrevistas com especialistas de modo que sejam captadas as percepções e as sensibilidades em relação aos processos em curso nem sempre perceptíveis pela equipe de trabalho.

5.2. CLASSIFICAÇÃO DOS CONDICIONANTES E SELEÇÃO DAS INCERTEZAS CRÍTICAS

Os condicionantes do futuro costumam ser amplos como também costumam incluir processos com diferentes relevâncias na determinação do futuro e, principalmente, com diversos graus de incerteza. Por isso, buscou-se delimitar os condicionantes procurando classificá-los e selecioná-los de acordo com o grau de relevância e incerteza. Para tratar da

relevância diferenciada de tais condicionantes, recorreu-se diretamente à hierarquia definida para as variáveis (análise estrutural), destacando, portanto, aqueles que expressam movimentos nas variáveis explicativas e de ligação, ou seja, aqueles que pesam de forma mais decisiva sobre o comportamento do objeto de trabalho.

Para a classificação dos condicionantes segundo o grau de incerteza de modo que sejam destacadas as incertezas críticas, foram utilizadas entrevistas com profissionais conhecedores da realidade em estudo, o que visa a complementar a percepção do autor. Como recurso técnico foram utilizadas também formas de matriz de análise dos condicionantes (matriz impacto/incerteza) e com base nelas os condicionantes foram classificados segundo o grau de relevância (impacto) e o de incerteza. A versão mais simples das técnicas consiste na composição de uma matriz que cruza três níveis de incerteza – alta, média e baixa – formando, portanto, três colunas com três níveis de relevância ou de impacto – alto, médio e baixo –, que por sua vez constituem três linhas. A partir da percepção e do sentimento do grupo entrevistado, procurou-se distribuir os condicionantes nas nove células da matriz. Os condicionantes que se posicionarem na célula que combina alto impacto e alta incerteza podem ser considerados como incerteza crítica, de cujos comportamentos futuros alternativos foram formados os cenários. O resultado da tabela para o cenário em discussão é o da tabela abaixo:

MATRIZ IMPACTO-INCERTEZA			
INCERTEZA	ALTA	MÉDIA	BAIXA
IMPACTO			
ALTO	PROJETO INTERPIRINEUS E SIMILARES	CLUSTER TURÍSTICO ESTRUTURADO	RECESSÃO ECONÔMICA
	PERDA DO FORTE APOIO DO PODER PÚBLICO ESTADUAL	DESCARACTERIZAÇÃO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO- CULTURAL	
MÉDIO	AMBIENTALISMO HOSTIL A NEGÓCIOS TURÍSTICOS	REDUÇÃO SIGNIFICATIVA DA SAZONALIDADE	CRESCIMENTO URBANO DESORGANIZADO
			CONCORRÊNCIA DE MUNICÍPIOS PRÓXIMOS
			DESTRUIÇÃO DO MEIO-AMBIENTE
BAIXO		DESTERRITORIALIZAÇÃO	

Também é possível trabalhar com a mesma matriz por meio da utilização de pesos numéricos para expressar a escala do impacto (1 a 5) e o grau de incerteza dos condicionantes, distribuindo-os também nas células correspondentes. A matriz intensidade/impacto/incerteza é formada por uma primeira coluna que lista nas linhas os diversos condicionantes; por três outras colunas que identificam a intensidade, o impacto e a incerteza de cada um dos condicionantes; e por uma última coluna que expressa o resultado combinado das três

características, definido pelo produto dos pesos, expressando a densidade do condicionante para o futuro. Da análise dessa última coluna pode-se selecionar os condicionantes fundamentais para a definição do futuro, como podemos verificar na tabela abaixo:

MATRIZ IMPACTO-INCERTEZA-DENSIDADE

CONDICIONANTES	<i>INTENSIDADE</i>	<i>IMPACTO</i>	<i>INCERTEZA</i>	<i>DENSIDADE</i>
PROJETO INTERPIRINEUS E SIMILARES	5	4	5	100
PERDA DO FORTE APOIO DO PODER PÚBLICO ESTADUAL	4	5	4	80
CLUSTER TURÍSTICO ESTRUTURADO	3	5	3	45
DESCARACTERIZAÇÃO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO-CULTURAL	4	5	2	40
RECESSÃO ECONÔMICA	3	5	1	15
AMBIENTALISMO HOSTIL A NEGÓCIOS TURÍSTICOS	3	3	2	18
REDUÇÃO SIGNIFICATIVA DA SAZONALIDADE	4	3	3	36
CRESCIMENTO URBANO DESORGANIZADO	5	3	2	30
CONCORRÊNCIA DE MUNICÍPIOS PRÓXIMOS	2	2	3	12
DESTRUIÇÃO DO MEIO-AMBIENTE	4	4	2	32
DESTERRITORIALIZAÇÃO	4	2	2	16

5.3. DEFINIÇÃO DE HIPÓTESES PLAUSÍVEIS

A definição de hipóteses sobre o comportamento futuro das incertezas críticas é o momento central da construção dos cenários, na medida em que delas dependem as diversas alternativas futuras. Por isso, a formulação das hipóteses demanda um rigoroso e cuidadoso tratamento técnico para assegurar sua pertinência com o objeto e, principalmente, sua plausibilidade, ou seja, que seu comportamento futuro previsível possa efetivamente ocorrer. A formulação das hipóteses deve contar, sempre que possível, com o apoio de especialistas que com sua sensibilidade para o desempenho dos eventos possam ter segurança de imaginar comportamentos convincentes e plausíveis.

Para essa tarefa podem ser utilizados três recursos técnicos com diferentes graus de sofisticação e de tratamento analítico: entrevistas estruturadas com especialistas, brainstorming com técnicos conhecedores da realidade e o método Delfos (Delphi).

A entrevista estruturada é uma forma simples de levantamento (e por isso o método utilizado neste trabalho) e de identificação da visão dos técnicos e dos especialistas. Por meio dela se organiza um conjunto de percepções e interpretações sobre as probabilidades de eventos. Ao empregar roteiros abertos ou questionários mais estruturados, a entrevista permite captar múltiplas percepções, apoiando com isso o formulador de cenários na delimitação precisa da plausibilidade e da variabilidade das hipóteses de cada condicionante (incerteza crítica).

5.4. COMBINAÇÃO DE HIPÓTESES E ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA

Definidas as incertezas críticas e as hipóteses de seu desempenho futuro, o trabalho pode concentrar-se na montagem das combinações possíveis destas para gerar as diversas alternativas de comportamento do objeto. Para estruturar essas combinações de modo que facilite o processo de análise da consistência delas, pode-se recorrer à técnica de investigação morfológica, a qual procura cruzar todas as possibilidades de articulação das incertezas críticas com suas hipóteses. Essa técnica consiste, basicamente, em um modo de organização das combinações sob a forma de matriz ou de rede, o que permite visualizar o conjunto articulado para a análise de consistência. Apenas as combinações consideradas consistentes, cujas hipóteses combinadas constituem uma realidade teoricamente robusta, podem ser chamadas de cenários (eliminando aquelas que parecem inconsistentes).

Quando se trabalha com tempo limitado, o instrumento (matriz ou rede) perde operacionalidade, e a análise de consistência demanda um esforço muito grande. Além disso, ao fim do processamento podem surgir ainda muitas combinações consistentes, o que dificulta

a delimitação dos cenários. Para contornar essa limitação da técnica, pode-se utilizar uma matriz de investigação morfológica simplificada que combina as incertezas com as suas hipóteses. Na primeira coluna, são listadas (nas linhas) as diversas incertezas críticas consideradas e são criadas colunas para apresentar as hipóteses a fim de que o número de colunas seja definido pela incerteza que contenha mais hipóteses (no máximo quatro).

Concluída a montagem da matriz, a análise processa-se com uma leitura de cima para baixo, tentando formar as combinações mais consistentes das hipóteses distribuídas nas células. A partir de cada hipótese de uma incerteza, procuram-se as conexões de maior consistência nas linhas abaixo, compondo alguns conjuntos que constituem as bases dos cenários (idéias-força). Em vez de analisar todas as combinações possíveis e de excluir as que não são consistentes, procura-se compor diretamente apenas as combinações de mais alta consistência.

Ao contrário, quando se trabalha com um número reduzido de incertezas e de hipóteses, pode-se partir diretamente para a identificação das alternativas futuras (cenários) recorrendo a uma técnica conhecida como matriz de impactos cruzados, por meio da qual se cruzam as possibilidades de comportamento futuro das incertezas.

Considerando que na situação em estudo surgiram da análise morfológica apenas duas incertezas, o processo consiste em cruzar as suas hipóteses nas colunas (primeira incerteza) e nas linhas (segunda incerteza) de modo que cada célula da matriz represente a combinação dos seus diferentes comportamentos prováveis futuros. Cada linha e cada coluna terão apenas uma hipótese, que, por sua vez, forma várias combinações que dependem do número de hipóteses definidas para as duas incertezas (se forem definidas duas incertezas para cada hipótese, a matriz terá apenas quatro células de cruzamento).

As células, que combinam duas a duas as hipóteses das incertezas, são preenchidas com o resultado dessa combinação, o qual explicita as características do futuro. No processo de

análise dos resultados combinados de duas hipóteses de duas incertezas, faz-se também uma reflexão sobre a consistência delas, o que leva à retirada daquelas que não demonstram consistência.

Considerando que na situação em estudo surgiram da análise morfológica apenas duas incertezas e duas hipóteses, a matriz pode ser substituída por um diagrama formado por dois eixos que formam quatro quadrantes; cada um deles constitui uma combinação. Essas combinações representam a base de quatro cenários diferentes, gerados pelo efeito conjunto dos comportamentos das incertezas, como podemos ver abaixo:

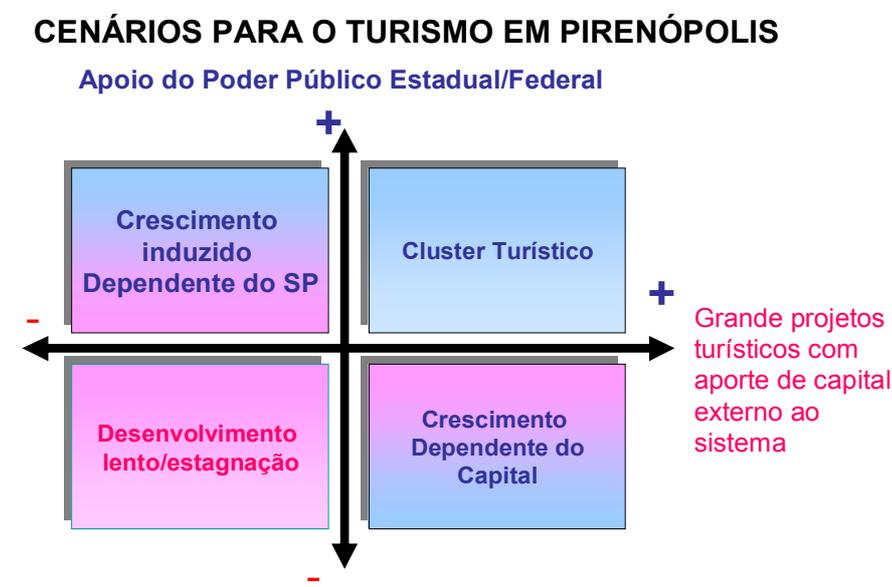


Figura 3 – Cenários para o Turismo em Pirenópolis

Com base nos quatro cenários podemos tentar antecipar o seguinte comportamento das variáveis elencadas anteriormente, conforme tabela abaixo:

**MATRIZ DE ANÁLISE ESTRUTURAL - CENÁRIOS/
COMPORTAMENTO DAS VARIÁVEIS**

VARIÁVEIS	COMPORTAMENTO DAS VARIÁVEIS			
	Cluster Turístico	Crescimento induzido dependente do SP	Crescimento dependente do Capital	Desenvolvimento lento/estagnação
Problemas na infra-estrutura de transportes e na infra-estrutura local	Mínimos	Mínimos	Habituais	Grandes
Preços praticados nos serviços turísticos do município	Competitivos	Altos	Altos	Baixos
Aspectos regulatórios e ambientais	Sustentabilidade	Sustentabilidade	Risco de deterioração	Risco de deterioração
Sazonalidade.	Reduzida	Igual	Menor	Maior
Atuais e novos entrantes – paisagem competitiva entre os municípios da região	Associados	Associados	Competidores	Competidores
Organização local para o turismo	Otimizada	Apoiada no SP	Dominada pelas empresas	Rudimentar
Visão das lideranças políticas e empresariais locais	Comprometimento	Politizada	Mercado	Desconfiança
O projeto Interpirineus	Efetivado	Dúvida	Dúvida	Insucesso
Evolução tecnológica, com ênfase nos métodos gerenciais e no atendimento.	Otimizada	Moderada	Mercado	Decadência
Novos produtos e serviços (atuação em outros segmentos)	Sim	Dúvida	Dúvida	Não

5.5. ANÁLISE DOS ATORES SOCIAIS

Os cenários dependem, normalmente, da ação de atores sociais responsáveis pela implementação de políticas ou decisões – governamentais ou empresariais – que influenciam o desempenho futuro da realidade estudada. Por isso, torna-se necessário analisar a sustentabilidade política dos cenários a partir de uma interpretação das posições dos atores sociais e de seu engajamento e seu apoio a diferentes alternativas. Na análise dos atores sociais diante dos cenários, também podem ser estudadas as posturas diferenciadas adotadas por eles diante de diversos futuros alternativos. Existem diferentes técnicas para análise dos

atores sociais que procuram cruzar suas posições e seus interesses, suas convergências e divergências e a formação de diferentes alianças que configuram bases políticas diferenciadas para a construção de diversos futuros.

Escolhemos a matriz de sustentação política dos cenários que consiste, em linhas gerais, em um cruzamento dos atores sociais envolvidos e interessados no objeto de análise com as alternativas de futuro obtidas mediante a investigação morfológica (bases consistentes dos cenários), decorrente, portanto, de uma reflexão puramente técnica. Os atores sociais são listados na primeira coluna e formariam as diversas linhas da matriz. Já as alternativas são distribuídas nas colunas; antes dessas colunas das alternativas foi incluída uma primeira coluna com a potência que expressa o poder dos atores na estrutura política da região.

Procura-se interpretar a posição que cada um dos atores assumiria diante das idéias-força dos cenários preliminarmente definidas por meio da identificação de cinco posturas distintas: patrocínio, apoio, neutralidade, oposição e rejeição. Foram definidos valores numéricos (positivos e negativos) para expressar essa postura (+2, +1, 0, -1 e -2) ao longo das linhas. O trabalho consiste em distribuir esses valores de acordo com a percepção do grupo em relação à postura dos atores diante das alternativas futuras da realidade. Para enriquecer a análise, expressando o ambiente político e a estrutura de poder, é importante diferenciar os pesos relativos dos atores sociais criando um multiplicador dos valores que expressam sua posição a partir do resultado obtido na análise estrutural ator-ator.

Para o cenário que se analisa obteve-se o resultado expresso na Tabela abaixo:

MATRIZ DE SUSTENTAÇÃO POLÍTICA

	ATORES	Potência dos Atores	CENÁRIOS			
			Cluster Turístico	Crescimento induzido dependente do SP	Crescimento dependente do Capital	Desenvolvimento lento/estagnação
A	Poder público local	11	11	0	22	-11
B	Poder público estadual	16	16	16	32	-16
C	Poder público federal	21	21	0	42	0
D	Organizações não-governamentais locais	9	9	18	-18	-9
E	Empresariado local	10	20	20	-10	-20
F	Grande capital para investimento turístico externo ao sistema Pirenópolis	16	32	32	-16	0
	Somatório do Suporte Político		109	86	52	-56

6. DEFINIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com base nos resultados obtidos na construção dos cenários, resolveu-se elaborar um planejamento estratégico simplificado, com a seguinte configuração;

- que buscasse ser adequado a todos os cenários, mas focando sua configuração no cenário com maior suporte político, que passa a ser o cenário desejado, visto ser o que melhor serve à atividade turística do município;
- que fosse hipoteticamente construído em conjunto pelo setor público, organizações governamentais e empresariais do município de Pirenópolis, em regime de cooperação.
- que levasse em consideração as políticas públicas para o setor turístico que afetam o município;
- que possuísse o horizonte de dez anos; e
- que seguisse, de forma simplificada, a metodologia exposta no presente trabalho.

Assim, com base nesses pressupostos apresentamos, abaixo, o **Plano Estratégico** obtido.

1. Missão

Desenvolver o turismo no Município de Pirenópolis como atividade econômica sustentável, com papel relevante na geração de empregos e divisas, proporcionando a inclusão social.

2. Valores

- Sustentabilidade sócio-cultural, ambiental, histórica e econômica.
- Fidelização dos turistas.
- Crescimento urbano organizado e sustentável.
- Distribuição de renda e de oportunidades a população local.
- Cooperação público-privada.
- Participação social.
- Criatividade.
- Transparência.

3. Diretrizes Institucionais

O turismo:

- deverá se transformar em fonte geradora de novos empregos e ocupações, proporcionando uma melhor distribuição de renda e melhorando a qualidade de vida da comunidade;
- deverá transformar-se em fenômeno que possibilite a valorização e a conservação do patrimônio ambiental, cultural e histórico, fortalecendo o princípio da sustentabilidade;

- tornar-se-á um instrumento de organização e valorização da sociedade, articulando seus interesses econômicos, técnicos, científicos e sociais, com o lazer, a realização de eventos, feiras e outras atividades similares;
- deverá, por meio de programas de qualificação profissional, elevar a qualidade da oferta turística local, fator essencial para inserir o município competitivamente nos mercados nacional e internacional;
- necessitará de uma constante troca de informações com outros destinos turísticos e com os mercados consumidores, o que requererá investimentos constantes em marketing.

4. Análise do Ambiente Externo

4.1. Oportunidades

- a) Desenvolvimento econômico sustentável, com atração de capitais e rendas significativos para a economia municipal.
- b) Organização de um cluster turístico.
- c) Atuação em outros segmentos, com ampliação do número de visitantes.

4.2. Ameaças

- a) Deterioração urbana, ambiental e do patrimônio histórico.
- b) Desterritorialização da população e do empresariado local.
- c) Esgarçamento do tecido social local, com aumento da criminalidade.

5. Análise do Ambiente Interno

5.1. Forças

- a) Apoio do Poder público em todos os níveis.
- b) Comunidade organizada para o turismo

c) Patrimônio histórico e ambiental já reconhecido pelos consumidores.

5.2. Fraquezas

a) Atividade mineradora importante.

b) Inexistência de capacidade empresarial local adequada à demanda.

c) Sazonalidade

6. Avaliação Estratégica

A Matriz de Avaliação Estratégica pode ser vista abaixo:

			Matriz de Avaliação Estratégica					
			Ambiente Externo					
			Oportunidades			Ameaças		
			Desenvolvimento econômico sustentável	Cluster turístico	Mais visitantes	Deterioração ambiental	Problemas sociais	
	VALOR	2	4	3	4	5	4	
Ambiente Interno								
Forças	Apoio do P. Público	3	6	12	9	12	15	12
	Comunidade Organizada	4	8	16	12	16	20	16
	Reconhecimento	3	6	12	9	12	15	12
Fraquezas	Mineração	4	8	16	12	16	20	16
	Capacidade Empresarial	5	10	20	15	20	25	20
	Sazonalidade	5	10	20	15	20	25	20

7. Visão de Futuro

Ser sede de um cluster turístico consolidado, propulsor de desenvolvimento sustentável e justo para o município, com atuação em segmentos diversificados, nacionalmente consolidado e internacionalmente divulgado.

8. Objetivos Estratégicos Institucionais

- Organização do Cluster Turístico
- Sustentabilidade
- Preservação do patrimônio histórico
- Preservação do meio-ambiente
- Distribuição de renda
- Desenvolvimento da capacidade empresarial local
- Melhoria contínua da qualidade dos serviços
- Melhoria da qualidade de vida dos habitantes
- Atração de investimentos turísticos de qualidade.
- Diversificação dos serviços turísticos oferecidos.

9. Estratégias Institucionais

9.1. Estratégia Corporativa

- Contribuir para construção das políticas e do Plano Municipal de 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.

9.2. Estratégia de Negócios

- Dar qualidade ao produto turístico local.
- Diversificar a oferta turística.

- Estruturar os atrativos turísticos.
- Ampliar e qualificar o mercado de trabalho.
- Aumentar a inserção competitiva do produto turístico no mercado nacional.
- Aumentar a taxa de permanência e gasto médio do turista

10. Projetos Estratégicos

- Criar sistema permanente de monitoramento e avaliação do Plano.
- Integrar as iniciativas as políticas de turismo dos governos federal, estadual, captando recursos.
- Participar dos fóruns nacionais e estaduais de interesse do turismo.
- Ampliar e melhorar a infra-estrutura turística do município.
- Gerar crescimento econômico promovendo a captação de investidores.
- Gerar novos postos de trabalho por meio do aquecimento da atividade e da construção e operação de novos equipamentos turísticos.
- Facilitar o acesso do fluxo de turistas.
- Aumentar o número de produtos turísticos de qualidade colocados para comercialização.
- Aumentar o fluxo de turistas nacional e internacional;
- Aumentar o tempo de permanência do turista internacional com um leque maior de serviços ofertados.
- Atender, em cooperação com as entidades representativas dos segmentos turísticos, as normas padrões e regulamentos relativos aos serviços prestados para referenciar os programas de qualificação profissional e efetivar a melhoria da qualidade e segurança dos serviços prestados ao turista.

- Promover a capacitação, qualificação e a re-qualificação dos agentes atuantes em toda cadeia produtiva do turismo, nos diversos níveis hierárquicos, tanto do setor público quanto do setor privado visando ocupar os novos postos de trabalho gerados.
- Fortalecer o segmento de negócios, captando uma quantidade maior de eventos para o Município.
- Aumentar o fluxo de turistas no Município realizando promoção nos grandes mercados emissores atuais e potenciais.
- Conhecer o impacto da atividade turística na economia municipal.
- Dar suporte as ações de promoção, marketing e apoio à comercialização do produto Pirenópolis.

7 CONCLUSÕES

O presente trabalho permite concluir que a metodologia empregada é adequada e viável à elaboração do planejamento estratégico da atividade turística de municípios do porte de Pirenópolis ou maiores. A metodologia criará no município, caso corretamente aplicada, a necessidade de organizar um sistema de informações para a atividade, bem como a promover o debate sobre o tema entre os principais atores sociais envolvidos, em várias fases, o que possibilitará o enriquecimento do ponto de vista de todos.

Em outro foco de análise, apesar das limitações existentes na efetivação desse trabalho, pode-se verificar que o município de Pirenópolis tem auspicioso futuro para a sua atividade turística, desde que encare com profissionalismo os problemas que se apresentam e as oportunidades que despontam.

8. REFERÊNCIAS

ALENCASTRE, José Martins Pereira. *Anais da Província de Goiás*. Brasília, Gráfica Ipiranga Ltda., 1979. História, Goiás

ALMEIDA, Martinho I. R. *Manual de planejamento estratégico*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003

AMORIM, Sônia Naves. *As Novas Bases do Planejamento*. Brasília: 1998.

BERTRAN, Paulo. *História da Terra e do Homem no Planalto Central: Eco-história do Distrito Federal - 1ª Edição* 1ª edição, Brasília, Solo Editores, 1994.

BOAVENTURA, João M. G; COSTA, Benny K. e FISCHMANN, Adalberto A. *Cenários: metodologias e métodos de construção*. In *Estratégia – direcionando negócios e organizações*. S. Paulo: Atlas, 2005

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. *Cavalcadas de Pirenópolis* Goiânia Oriente 1974.

BUARQUE, Sérgio C. *Experiências recentes de elaboração de cenários do Brasil e da Amazônia brasileira*. *Parcerias Estratégicas*, n. 5, p. 5-35, set./1998.

CAMPOS, Fernando de Araújo & RIBEIRO, Orlando Campelo. *Planejamento e Gestão Estratégica: conceitos e ferramentas – Brasília: ENAP, 1999.*

CARVALHO, Adelmo. *Coletânea de Pirenópolis: 1727 – 2000* 1ª edição, Goiânia, Kelps, 2001.

COUTO, Márcio do Lago. *Planejamento estratégico*. Apostila ESPM. Rio de Janeiro: 1998.

CURADO, Glória Grace. *Pirenópolis: Uma Cidade para o Turismo* Goiânia, Oriente, 1980.

DOWBOR, Ladislau. *Descentralização e Governabilidade*. In: *Revista do Serviço Público - ENAP*, ano 45, nº1, 1994.

DRUCKER, Peter. *Sociedade Pós Capitalista*. 6.ed. São Paulo : Pioneira, 1997.

ESG. *Escola Superior de Guerra - Manual Básico*. Rio de Janeiro : ESG, 1976.

FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. *Learning from the future. Competitive foresight scenarios*. John Wiley & Sons, 1998.

FULD, L. M. *The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analysing, and using information about your competitors*. New York : Wiley, 1995.

GEUS, Arie de. *The living company: habits for survival in a turbulent business environment*. Boston : Harvard Business School, 1997.

- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODET, Michel. *Manual de prospectiva estratégica: da antecipação a acção*. Lisboa : Publicações Dom Quichote, 1993.
- GODET, Michel; ROUBELAT, Fabrice. *Creating the future: The use and misuse of scenarios*. Long Range Planning, v. 29, n. 2, p. 164-171, 1996.
- GODET, Michel. *Scenarios and Strategic Management*. London : Butterworths Scientific, Ltd., 1987.
- GRUMBACH, Raul e MARCIEL, Elaine. *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. São Paulo, FGV, 2002.
- GRUMBACH, Raul J. *Prospectiva a chave para o planejamento estratégico*. Rio de Janeiro : Catau, 2000.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro. Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. ed. 3. Rio de Janeiro : Campus, 1995.
- HEIJDEN, Kees Van Der. *Planejamento de Cenários: a arte da conversação estratégica*. Porto Alegre, Bookman, 2004.
- HUSS, W.R.; HONTON, E.J. *Scenario Planning - What style should you use?* Long Rang Planning, Oxford, v. 20, n. 4, p. 21-29, 1987.
- KAHANER, Larry. *Competitive intelligence: how to gather, analyse, and use information to move your business to the top*. New York : Touchstone Books, 1998.
- LIAM, F. & RANDALL, R. - *Learning from the Future*; John Wiley, 1998
- LITTLE, Arthur D. *Planejamento de Cenários*. In: *Estratégia e Planejamento: Autores e Conceitos Imprescindíveis – coletânea HSM Management*. São Paulo: Publifolha, 2002.
- LOBATO, David M. *Administração Estratégica*. Editoração Ed Ltda. Rio de Janeiro: 2000.
- MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATUS, Carlos. *Política, Planejamento e Governo (1 e 2)*, IPEA, 1993
- McMASTER, Mike. *Foresight: Exploring the structure of the future*. Long Range Planning. v. 29, n. 2, p. 149-155, 1996.
- MINTZBERG, Henry. *The manager's job: Folklore and Facts*. Harvard Business Review, p.163-176, mar./abr., 1990.

- MOYER, K. *Scenario planning at British Airways - a case study*. Long Range Planning, v. 29, n. 2, p. 172 -181, 1996.
- OLIVEIRA, Djalma Rebouças de. *Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: 22.ed. Atlas, 2005.
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 9.ed. Rio de Janeiro : Campus, 1996.
- PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva, Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTO, Cláudio (org.). *Introdução ao Planejamento Estratégico Corporativo – Brasília : Macroplan Prospectiva & Estratégia*, 1998.
- PRAHALAD, C.K. *A competência essencial*. HSM Management, ano 1, n. 1, p. 6-11, mar./abr., 1997.
- QUINN, Lucia L.; MASON, David H. *How Digital uses scenarios to rethink the present*. Planning Review, p.14-23, nov./dec., 1994.
- RATTNER, Henrique. *Estudos do Futuro: introdução à antecipação tecnológica e social*. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- RINGLAND, Gill. *Scenarios in Business*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons, 2002.
- SCHOEMAKER, Paul J. H. *How to link strategic vision to core capabilities*. Sloan Management Review, p. 67-81, Outono de 1992.
- SCHOEMAKER, Paul J. H. *Multiple scenario development: Its Conceptual and Behavioral Foundation*. Strategic Management Journal, v. 14, p. 193-213, 1993.
- SCHOEMAKER, Paul J. H. *Scenario planning: a tool for strategic thinking*. Sloan Management Review, p. 25-40, Winter, 1995.
- SCHOEMAKER, Paul J.H.; van der HEIJDEN,C.A.J.M. *Integrating scenarios into strategic planning at Royal/Dutch/Shell*, Planning Review v. 20, p. 41-46, mai./jun.,1992.
- SCHWARTZ, Peter. *The Art of long view. Planning for the future in an uncertain world*. New York : Doubleday, 1996.
- SENGE, Peter. *A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 2.ed. São Paulo : Best Seller, 1998.
- SERRA, Fernando; TORRES, Maria C. S. e TORRES, Alexandre P. *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004

SIMPSON, D. G. *Key lessons for adopting scenario planning in diversified companies*. Planning Review, p.10-17, Mai./Jun., 1992.

SHELL. *Global Scenarios 1995-2020*. Royal Dutch/Shell, Londres, 1995.

SIEGEL, Sidney. *Estatística não paramétrica, para as ciências do comportamento*. São Paulo : McGraw-Hill, 1981.

STEVENSON, Willian J. *Estatística aplicada à administração*. São Paulo : Haper & Row do Brasil, 1981.

STOFFELS, John D. *Strategic Issues Management. A comprehensive guide to environmental scanning*. Pergamon : Oxford, 1994.

WACK, Pierre. *Scenarios: uncharted waters ahead*. Harvard Business Review, p. 72-89, set./oct., 1985.

WILSON, Ian. *Teaching decision makers to learn from scenarios: a blueprint for implementation*. Planning Review, p. 18-23, mai./jun. 1992.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SITES CONSULTADOS:

www.agitapiri.com.br

www.atur.com.br

www.pirenopolis.com.br

www.pirenopolis.tur.br