

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E  
SEGURANÇA SOCIAL  
MESTRADO PROFISSIONAL**

**Relatório Técnico:**

**DIAGNÓSTICO E PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
PARA O DESENVOLVIMENTO DO MUNICÍPIO DE CACHOEIRA COM  
BASE NO SETOR TERCIÁRIO: CULTURA E TURISMO**

**Cruz das Almas- Bahia**

**2022**

## FICHA CATALOGRÁFICA

O48d

Oliveira, Danilo Souza de

Diagnóstico e Processo de Planejamento Estratégico para o Desenvolvimento do Município de Cachoeira com base no Setor terciário: Cultura e Turismo/ Oliveira, Danilo Souza de Oliveira. \_ Cruz das Almas, BA, 2022.

103f.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado) – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas - Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social

Orientador Professor Doutor Jorge Antônio Santos Silva


CDD: 658.4012

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E  
SEGURANÇA SOCIAL  
MESTRADO PROFISSIONAL

DIAGNÓSTICO E PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
PARA O DESENVOLVIMENTO DO MUNICÍPIO DE CACHOEIRA COM  
BASE NO SETOR TERCIÁRIO: CULTURA E TURISMO

Comissão Examinadora da Defesa de Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado)  
Danilo Souza de Oliveira

Aprovado em: 20 de julho de 2022



Prof. Dr. Jorge Antônio Santos Silva  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Orientador



Prof. Dr. José Pereira Mascarenhas Bisneto  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Examinador Interno do PPGGPPSS

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** LUCAS SANTOS CERQUEIRA  
Data: 04/10/2022 14:31:56-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Dr. Lucas Santos Cerqueira  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Examinador Externo ao PPGGPPSS

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus.

À minha família, minha mãe, Valdeci, por todo amor e apoio incondicional. Aos meus filhos, Lucas, Benjamim e Valentina, que me fazem lembrar da necessária busca pelo aperfeiçoamento e conquistas no âmbito profissional. A minha irmã, Tarcila, pois tê-la em minha vida é uma dádiva de Deus. Ao meu Pai, que contribuiu para o alcance do êxito profissional.

Ao meu querido professor Dr. Jorge Antônio, que convivo desde a passagem pelo curso de Gestão Pública, e estendendo nossa relação até o Mestrado, tendo, ainda, as eventuais oportunidades e prazer de encontrá-lo nas ruas da cidade de Cacheira. Por tudo, pela confiança, pela parceria, por aceitar me orientar, lá se vão muitos anos, sou só grato.

Aos amigos e parceiros de luta, Diego, Sandro, Carla Cintia, Pedro Sena, e outros que, mesmo distantes, torcem.

## **DIAGNÓSTICO E PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO DO MUNICÍPIO DE CACHOEIRA COM BASE NO SETOR TERCIÁRIO: CULTURA E TURISMO**

**RESUMO:** Este Relatório técnico tem por objetivo, apresentar um diagnóstico e processo de planejamento estratégico para o desenvolvimento do município de Cachoeira a partir de suas capacidades culturais e turísticas. Tal perspectiva justifica-se na necessidade de criar condições para geração de trabalho, emprego e renda, tendo nas capacidades endógenas os meios para o desenvolvimento desta proposta. Dessa forma, utiliza diferentes abordagens teóricas e metodológicas transversais, dentre elas as principais são: (i) Desenvolvimento Local Endógeno; (ii) Governança, (iii) Planejamento, (iv) Políticas Públicas, (v) e metodologia correspondente ao uso de Análise de Ambiente, a saber, a Matriz SWOT. A abordagem do desenvolvimento endógeno parte da hipótese de que: localidades congregam um conjunto de recursos (econômicos, humanos, institucionais, naturais e culturais) não devidamente explorados, esquecidos, ou, até mesmo desconhecidos, podendo ser desenvolvidos. Nesse sentido, a partir da contribuição de Atores sociais e Agentes econômicos, por meio de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, busca identificar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças na tentativa de elaborar um diagnóstico e delinear um processo de planejamento estratégico para execução de um plano de desenvolvimento de base endógena. Conclusivamente, constatou *fatores propulsores* de desenvolvimento na cultura e no turismo do Município de Cachoeira (um rico conjunto patrimonial / cultural – material e imaterial, histórico e paisagístico, que lhe garante o reconhecido título de “Joia do Patrimônio Cultural Brasileiro”). A partir dessas características, destaca a organização de um setor Terciário que busca atuar na qualificação do patrimônio cultural e na oferta de produtos e serviços turísticos.

**Palavras-chave:** Cultura; Turismo; Desenvolvimento Local Endógeno; Planejamento; Políticas Públicas; Cachoeira-BA.

## **DIAGNOSIS AND STRATEGIC PLANNING PROCESS FOR THE DEVELOPMENT OF THE MUNICIPALITY OF CACHOEIRA BASED ON THE TERTIARY SECTOR: CULTURE AND TOURISM**

**ABSTRACT:** This technical report aims to present a diagnosis and strategic planning process for the development of the municipality of Cachoeira from its cultural and tourist capabilities. This perspective is justified by the need to create conditions for the generation of work, employment and income, having in the endogenous capacities the means for the development of this proposal. Thus, it uses different transversal theoretical and methodological approaches, among them the main ones are: (i) Endogenous Local Development; (ii) Governance, (iii) Planning, (iv) Public Policies, (v) and methodology corresponding to the use of Environmental Analysis, namely the SWOT Matrix. The approach of endogenous development starts from the hypothesis that: localities bring together a set of resources (economic, human, institutional, natural and cultural) that are not properly explored, forgotten, or even unknown, and can be developed. In this sense, based on the contribution of Social Actors and Economic Agents, through qualitative, exploratory and descriptive research, it seeks to identify its strengths, weaknesses, opportunities and threats in an attempt to prepare a diagnosis and outline a strategic planning process for execution. of an endogenously based development plan. Conclusively, it found driving factors of development in the culture and tourism of the Municipality of Cachoeira (a rich heritage/cultural set – material and immaterial, historical and scenic, which guarantees it the recognized title of “Jewel of the Brazilian Cultural Heritage”). Based on these characteristics, the organization of a Tertiary sector is highlighted, which seeks to act in the qualification of cultural heritage and in the offer of tourist products and services.

**Keywords:** Culture; Tourism; Endogenous Local Development; Planning; Public policy; Cachoeira-BA.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema do padrão de exercício da governança territorial .....	24
Figura 2 - Processo de Planejamento Estratégico .....	30
Figura 3 - Processo de Planejamento Estratégico. ....	31
Figura 4 - Metodologia para o Planejamento Estratégico.....	32
Figura 5 - Processo de Planejamento Estratégico para o Município de Cachoeira...34	
Figura 6 - Fluxo Ampliado do Processo Metodológico da Etapa 1 - Diagnóstico Participativo.....	35
Figura 7 - Ilustração da ferramenta 5W2H .....	36
Figura 8 - Ilustração da Matriz SWOT .....	38
Figura 9 - Fluxo Ampliado do Processo Metodológico da Etapa 2 - Diretrizes normativas.....	39
Figura 10 - Fluxo Ampliado do Processo Metodológico da Etapa 3 - Estratégias.....	43
Figura 11 – Etapas para Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento.....	44
Figura 12 - Evolução dos setores na atividade econômica da Bahia entre 1960-2016 .....	52
Figura 13 - Gráfico da evolução comparada dos setores de serviços e comércio no setor terciário baiano entre os anos de 1975 e 2015 (%).....	53
Figura 14 - Matriz SWOT do Patrimônio Cultural do Município de Cachoeira.....	61
Figura 15 - Matriz SWOT do Segmento Turístico no Município de Cachoeira. ....	63
Figura 16 - Nuvem de palavras sobre os Atrativos Culturais mais lembradas .....	66
Figura 17 - Percepção sobre o Nível de Atratividade do Patrimônio Cultural do Município de Cachoeira.....	67
Figura 18 - Percepção ds Atores Sociais sobre o Nível de Qualidade da Infraestrutura Administrativa, para gerir o Patrimônio Cultural do Município de Cachoeira.....	68
Figura 19 – Percepção ds Atores Sociais sobre quais são os meios de Participação social na tomada de decisão sobre o Patrimônio Cultural do Município de Cachoeira .....	69
Figura 20 - Benefícios Econômicos que o Patrimônio Cultural local pode trazer ao Município de Cachoeira.....	70
Figura 21 - Percepção sobre os segmentos do Setor Terciário que se beneficiam, ou podem vir a ser beneficiados com um Plano de Desenvolvimento focado na cultura e no turismo.....	71

Figura 22 - Percepção sobre o Poder de Atração Turística do Patrimônio Cultural pelos empresários.....	73
Figura 23 - Percepção sobre a Importância do Turismo para o Faturamento da empresa .....	74
Figura 24 - Percepção sobre o comportamento sazonal do movimento turístico no Município de Cachoeira.....	75
Figura 25 - Percepção ds Agentes Econômicos sobre o nível de qualidade da Infraestrutura Administrativa, para gerir os atrativos, serviços e equipamentos turísticos do Município de Cachoeira. ....	76
Figura 26 - Percepção sobre quais são os meios de Participação social na tomada de decisão sobre os atrativos, serviços e equipamentos turísticos do Município de Cachoeira .....	77
Figura 27 - Benefícios percebidos sobre o Turismo para o Município de Cachoeira.	78
Figura 28 - Empreendimentos ou setores diretamente vinculados ao Turismo no Município de Cachoeira.....	79
Figura 29 - Fluxo integrado do Diagnóstico e do Planejamento estratégico para o desenvolvimento do Município de Cachoeira.....	82



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Aspectos estruturantes do Processo de Planejamento Estratégico a partir das diferentes referências. ....	33
Quadro 2 - Matriz 5W2H para elaboração de Plano de Ação. ....	36
Quadro 3 - Questões para construção da Missão .....	37
Quadro 4 - Questões para construção da Visão .....	40
Quadro 5 - Questões para construção de Valores .....	40
Quadro 6 - Objetivo Estratégico a partir da metodologia SMART .....	41
Quadro 7 - Etapas, Ações e Descrições das Ações e ferramentas do Processo de Planejamento para o Desenvolvimento.....	45
Quadro 8 - Composição do setor terciário ao longo dos anos na Bahia .....	52
Quadro 9 - Descrição dos Entrevistados.....	58
Quadro 10 - Questões relacionadas aos Benefícios, Fatores diferenciados, Finalidades e Objetivos, no âmbito de uma Política Pública de Desenvolvimento do Patrimônio Cultural para o Município de Cachoeira .....	72
Quadro 11 - Etapas, Ações e Descrições do Processo do Diagnóstico e do Planejamento Estratégico para o Desenvolvimento do Município de Cachoeira - Bahia .....	84

## LISTA DE SIGLAS

BA - Bahia

BSC – *Balanced ScoreCard*

CCAB - Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas

CF – Constituição Federal

COMUDEs - Conselhos Municipais de Desenvolvimento

COREDES - Conselhos Regionais de Desenvolvimento

EGP - Escritório de Gerenciamento de Projetos

ENAP - Fundação Escola Nacional de Administração Pública

FOFA - forças, oportunidades, fraquezas e ameaças

GpR,- Gestão por Resultados

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

IPHAN - Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional

KPI - *Key Performance Indicator*

LDO – Lei de Diretrizes Orçamentária

LOA – Lei Orçamentária Anual

MPGPPSS – Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social

OMT – Organização Mundial do Turismo

PE – Planejamento Estratégico

PIB – Produto Interna Bruta

PMBOOK - *Project Management Body of Knowledge*,

PMO - *Project Management Office*

PP - Políticas Públicas

PPA - Plano Plurianual

SEI – Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais do Estado da Bahia

SMART – *Specific, Measurable, Attainable, Relevant, and Time based*

SOWT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

5W2H – *Who? What? Where? When? Why How? How Much?*

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.2. Objetivo Geral: .....	122
1.2.1. Objetivos Específicos:.....	12
1.3. Definição de Problema:.....	13
1.4. Justificativa: .....	13
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO:</b> .....	<b>15</b>
2.1 O campo das possibilidades na Abordagem do Desenvolvimento Local Endógeno. ....	155
2.2. A Governança no âmbito das Políticas de Desenvolvimento Local Endógeno .....	20
2.3. As competências dos Municípios e o Planejamento das Políticas Públicas Municipais.....	25
2.4. Processo de Planejamento Estratégico (PE) e suas contribuições. ....	28
<b>3. O CAMPO DA PESQUISA</b> .....	<b>47</b>
3.1. Um campo de prática: aspectos históricos do Município de Cachoeira. ....	47
3.2. Setor Terciário: enfoque turístico e cultural .....	51
3.3. Caminho metodológico do diagnóstico .....	55
<b>4. DIAGNÓSTICO TÉCNICO-PARTICIPATIVO:</b> .....	<b>60</b>
4.1. Percepção sobre os Atrativos pertencentes ao Patrimônio Cultural do Município de Cachoeira .....	65
4.2. Percepção sobre o Segmento Turístico.....	72
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>80</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>87</b>
<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>92</b>
<b>APÊNDICE B</b> .....	<b>96</b>
<b>APÊNDICE C</b> .....	<b>101</b>
<b>ANEXO A</b> .....	<b>101</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O atual cenário de crises (na saúde, política, econômica, dentre outras), vem mobilizando diferentes atores sociais no sentido de buscar estratégias pautadas em iniciativas privadas, coletivas, e aquelas construídas no âmbito das Políticas Públicas, para o enfrentamento da conjuntura atual. Esse cenário agrava-se quando se volta o olhar para o interior do país. Os pequenos municípios percebem a crise com mais gravidade. Sua pequena capacidade de lidar com os desdobramentos desse cenário, agrava e aprofunda o poço da desigualdade. Dessa forma pergunta-se: “*o que cabe aos municípios nesse contexto?* Algumas tentativas de resposta podem ser dadas. Mas, qualquer esforço requer uma reflexão profunda sobre “pensar o local”, o município, espaço onde esses dilemas são vividos e sentidos, sobretudo por aqueles com alto grau de vulnerabilidade. Sendo assim, este diagnóstico emerge da discussão sobre as possibilidades de desenvolvimento do Município de Cachoeira destacando o processo de planejamento estratégico centrado nos segmentos cultural e turístico.

Nessa perspectiva, discute-se o diagnóstico com base no tripé teórico-metodológico: *Governança territorial, Desenvolvimento Local de base Endógena, e Planejamento Estratégico*. Além das contribuições teóricas da literatura especializada, no que tange ao esforço de identificar as condições ideais para um desenvolvimento de base endógena, fez-se uso da metodologia da *Matriz SWOT* como ferramenta de análise de ambiente. Dessa forma, tal instrumento permitiu identificar-se as capacidades locais e endógenas consubstanciadas nas contribuições teóricas sobre Desenvolvimento Local de base Endógena.

### 1.2. Objetivo Geral:

Na tentativa de buscar evidências e sistematizar as possibilidades da construção do desenvolvimento local para o município de Cachoeira, este Relatório técnico visa apresentar um “diagnóstico e processo de planejamento estratégico para o desenvolvimento do município de Cachoeira a partir de suas capacidades culturais e turísticas”.

#### 1.2.1. Objetivos Específicos:

Para alcançar o que foi proposto acima, traçou-se os seguintes passos descritos aqui nos objetivos específicos: I – Perceber as dimensões históricas que envolvem os

fatores políticos, sociais, econômicos, culturais e ambientais do Município de Cachoeira; II – apresentar um diagnóstico dos segmentos cultural e turístico do Município; e III – apresentar um processo de Planejamento Estratégico atrelado ao diagnóstico realizado.

### **1.3. Definição de Problema:**

A questão de partida, que levou a investigar o que se propõe no objetivo geral, revela as bases estruturantes desse Relatório técnico, ou seja, um diagnóstico que revele as condições ou possibilidades para um desenvolvimento local de base endógena de Cachoeira e seu processo de planejamento estratégico. Sendo assim, parte-se do seguinte problema de pesquisa: *Quais são as capacidades endógenas presentes no Setor terciário (cultura e turismo), do município de Cachoeira, que justificam e fundamentam o Diagnóstico e Processo de Planejamento Estratégico de Desenvolvimento?*

### **1.4. Justificativa:**

Além do exposto acima, este Relatório técnico justifica-se a partir do contexto local, que se reflete na paupérrima oferta de trabalho, emprego e renda, e na necessária sistematização e planejamento da potencialização dos segmentos cultural e turístico do município de Cachoeira. Nesse sentido, segundo dados do IBGE (2020) o salário médio mensal, em 2018, no município de Cachoeira era de 2 salários mínimos. Porém, a proporção de pessoas ocupadas em relação à população total (estimada em 33.567 para 2020) era de apenas 11,5%. Na comparação com os outros municípios do estado, ocupa as posições 81 de 417 e 80 de 417, respectivamente. Já na comparação com cidades de todo o país, situava-se na posição 2.163 de 5.570 e 3.005 de 5.570, respectivamente. Considerando domicílios com rendimentos mensais de até meio salário mínimo por pessoa, tinha 48,6% da população nessas condições, o que o colocava na posição 296 de 417 dentre as cidades do estado e na posição 1.639 de 5.570 dentre as cidades do Brasil. Assim, nota-se a importância da elaboração de estratégias locais para a recuperação e construção de um cenário econômico mais favorável à geração de novas oportunidades de trabalho, emprego e renda.

Sobre o aspecto pessoal, este Relatório permite ao docente ampliação do conhecimento acadêmico sobre os temas abordados nesse Programa de pós-

graduação. Em particular, destaca-se as temáticas do desenvolvimento, economia do setor público, políticas públicas, e outras. Tal possibilidade cria e amplia as oportunidades profissionais, qualificando esse para o exercício eficiente correspondente a formação. Ademais, a oportunidade de desenvolver uma pesquisa oportunizada pelo Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social (MPGPPSS) da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), permitirá a ampliação de habilidades e competências técnicas e humanas para desenvolvimento pessoal e profissional.

Espera-se que esse Relatório técnico traga significativas contribuições econômicas e sociais para o município de Cachoeira. Notadamente, no âmbito econômico, espera-se que haja melhores condições para o desenvolvimento de um ambiente de negócios mais dinâmico, inovador e competitivo para os segmentos cultural e turístico tomados como base do setor terciário. No âmbito social, espera-se que o Município possa perceber e valorizar o conhecimento técnico, científico e popular, de sua mão de obra local; entender as limitações de desenvolvimento social e suas possibilidades; bem como perceber a necessidade de investir no capital humano local, inibindo a necessidade de captação de mão de obra externa.

Por se tratar de uma Relatório, vinculado ao Programa de Pós-graduação do Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social da UFRB, este projeto possui potencial de inovação derivado do próprio caráter profissional do Mestrado que preconiza a priorização do desenvolvimento de produtos técnicos/tecnológicos e pesquisas que discutam e tragam soluções práticas para fenômenos sociais do mundo real. Sendo assim, a ideia de trazer o diagnóstico atrelado ao processo de planejamento estratégico visa contemplar os requerimentos de um Mestrado de natureza profissional.

Observa-se, ainda, que a elaboração de uma política de desenvolvimento econômico, desenvolvida em um marco teórico presente no tema da gestão de projetos e do desenvolvimento endógeno, revela uma estratégia de gestão capaz de reduzir as possibilidades de fracasso e a dependência da economia local de investimentos externos, substituindo-a pela seleção e definição estratégica dos mesmos. Tal iniciativa pode despertar o interesse dos demais agentes públicos da região do Recôncavo no sentido de criar estratégias e caminhos para o desenvolvimento dos seus municípios.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O campo das possibilidades na Abordagem do Desenvolvimento Local Endógeno.

O dinamismo das forças sociais conduz uma dada ordem presente para novas condições de organização da vida social. Notadamente no âmbito da Ciência Econômica, as forças sociais inerentes ao processo de globalização, produção e reprodução da economia, novas tecnologias de comunicação e informação, e a abertura dos mercados nacionais, são responsáveis pelo surgimento de novas abordagens na Teoria econômica. Nesse sentido, a abordagem do Desenvolvimento Econômico Local, resulta dessas transformações percebidas nas mudanças de decisões referentes aos destinos e usos dos recursos econômicos, agora, em uma perspectiva relativamente mais restrita a um espaço geográfico territorial, regional ou local.

O que vem sendo chamado de *reestruturação produtiva*<sup>1</sup>, corresponde ao fenômeno que marca a emergência do desenvolvimento endógeno nas décadas de 1970 e 1980. É o termo que engloba o grande processo de mudanças ocorridas nas empresas e principalmente na organização do trabalho industrial nos últimos tempos, via introdução de inovações tanto tecnológicas como organizacionais e de gestão, buscando-se alcançar uma organização do trabalho integrada e flexível. Esse fenômeno foi caracterizado pelas mudanças no modelo de produção: uma migração do fordismo para o toyotismo.

Até o momento em que predominava o fordismo, a ideia de desenvolvimento contemplava uma perspectiva nacionalista (de cima para baixo) e promovido pelo governo central, no qual os planos nacionais de desenvolvimento eram reproduzidos em escala sem observância às particularidades locais (um padrão de produção em massa era reproduzido e inserido em todo sistema produtivo nacional e em escala global).

Com a ruptura desse modelo tradicional e a introdução da flexibilidade do toyotismo, passou a se pensar em um desenvolvimento descentralizado, em que os entes federativos (estados e municípios) passaram a ocupar um papel fundamental

---

<sup>1</sup> A reestruturação produtiva é compreendida a partir da formulação da Escola da Regulação Francesa que surge tendo como um dos objetivos a compreensão da crise do regime fordista e a emergência da nova base tecnoprodutiva (a respeito ver Benko, 1999).

nesse processo, agindo como protagonistas, tomadores de decisões e alocadores de recursos, seguindo uma proposta flexível inerente às características locais de cada território.

É nesse contexto, em particular na década de 1980, que surge o desenvolvimento endógeno, um modelo no qual *“aspectos intrínsecos ao local, ao território, e pela sua capacidade de usar suas potencialidades de forma a conectar-se ao sistema econômico global”* (AMARAL FILHO, 2001, p. 261) assumem destaque e protagonismo. Tal perspectiva de desenvolvimento produz e reproduz tecnologias endógenas, contrapondo-se ao modelo clássico de desenvolvimento em que tais tecnologias eram, exclusivamente, exógenas. Nesse sentido, as vantagens comparativas locais e os atores sociais protagonizam um movimento de mudança local, a partir de estratégias capazes de construir uma rede local de transformação econômica, social, ambiental, tecnológica, cultural, sustentável e dinâmica.

Tal abordagem pode ser bem observada em experiências de sucesso em cidades que atuaram promovendo a transformação de suas localidades. Grande parte dessas experiências alimentaram vasto referencial teórico categorizado em expressões como: cidades criativas, cidades inteligentes, cidades inovadoras, dentre outras.

O desenvolvimento endógeno supõe o território como fator estratégico de desenvolvimento, que parte das potencialidades socioeconômicas originais do local, enraizadas nas condições locais, de baixo para cima. Dessa forma, o território, palco atual da perspectiva endógena de desenvolvimento, é capaz de gerar internamente estas atividades; os atores locais ampliam sua base de decisões autônomas, podendo até criar ou antecipar um “acidente histórico positivo”<sup>2</sup>, ou seja, tendo em suas mãos os destinos da economia local ou regional (AMARAL FILHO, 2001).

A abordagem do desenvolvimento endógeno desdobra-se em vários enfoques, tais como: (i) Nova Geografia Econômica, (uma concentração geográfica surge da interação entre os rendimentos crescentes, os custos de transporte e a demanda (KRUGMAN, 1995), e está fortemente relacionada à história); (ii) Distritos Industriais (um aglomerado de pequenas e médias empresas, funcionando de maneira flexível e estreitamente integradas entre si e o ambiente social e cultural, alimentando-se de

---

<sup>2</sup> A expressão “acidente histórico positivo” reflete a capacidade da participação de atores locais conduzir a decisões no sentido de modificar “positivamente” os rumos do local de forma a beneficiar as gerações presentes e futuras.



intensas economias externas formais e informais); (iii) *Milieu Innovateur* (Ambiente Inovador), (confere papel determinante e certa autonomia às inovações tecnológicas); (iv) O Cluster é uma espécie de síntese das duas abordagens anteriores, mais abrangente não apenas porque incorpora aspectos destas abordagens, mas porque não fica restrito às pequenas e às médias empresas; (v) A abordagem do Capital Social preconiza como fatores de desenvolvimento os valores éticos, a capacidade de associação, o grau de confiança e a consciência cívica dos indivíduos de uma sociedade; (vi) Indústria Criativa (setores econômicos que têm como base a criatividade humana, tais como arte, cultura, moda, arquitetura, propaganda, softwares) e Economia Criativa (que abrange não só aqueles setores, mas também seus impactos nos demais setores), criados durante a década de 1990, evoluíram, nos anos 2000, para o paradigma da Cidade Criativa; e (vii) os “3Ts” do desenvolvimento econômico: Tolerância, Talento e Tecnologia.

O fenômeno do Desenvolvimento Econômico Local, ou apenas, Desenvolvimento Local, tem sua origem a partir do movimento de duas forças distintas, porém, interdependentes: o *desenvolvimento local exógeno*, de *fora para dentro*; e o *desenvolvimento local endógeno*, de *dentro para fora*. O primeiro, apesar de também ser uma modalidade potencializadora de economias locais, possui limitações que podem comprometer a sustentabilidade econômica de cada espaço sócio-produtivo, haja vista sua dependência de forças externas. Na contramão desse modelo, o desenvolvimento endógeno - aquele que ocorre de dentro para fora -, pode criar melhores condições de crescimento econômico e mudanças estruturais. A sustentabilidade econômica nesse formato pode ser mais eficaz, visto que grande parte dos recursos necessários à promoção de tais melhorias são locais (endógenos). Dessa forma, se reduz a dependência de fatores externos nos processos de desenvolvimento local.

Nesse contexto, o Desenvolvimento Local pode ocorrer no espaço territorial – regional ou local. Dessa forma, as características desse fenômeno econômico possibilitam compreendê-lo, ou aplicar suas contribuições prescritivas em locais ou regiões (territórios) férteis e vulneráveis economicamente. Para fins deste Relatório técnico se adota as contribuições teórico-metodológicas da abordagem endógena do desenvolvimento, tendo em vista sua aplicação no espaço geográfico restrito ao município de Cachoeira.

O Desenvolvimento Local pode ser entendido como um “processo de crescimento e mudança estrutural que, a partir das potencialidades do território, levará à melhoria do bem-estar social da localidade” (VÁZQUEZ BARQUERO, 2000, p. 3). Tal definição evidencia a importância das potencialidades locais como meio necessário para criar as condições para a emergência do desenvolvimento local. Ainda segundo Barquero, tal percepção parte da hipótese de que as localidades congregam um conjunto de recursos (econômicos, humanos, institucionais, naturais e culturais) de escala não explorados. Localidades, territórios ou regiões, são caracterizados por estruturas produtivas; mercados de trabalho; sistema produtivo; conhecimento empresarial e tecnológico; recursos naturais; infraestrutura; sistema sócio-político; tradição e cultura. Tais condições compreendem um contexto favorável para o desenvolvimento econômico a partir de incentivos à competitividade e inovação, gerando economias de escala e fazendo uso de recursos disponíveis. (VÁZQUEZ BARQUERO, 2000).

Sobre o Desenvolvimento local endógeno e sua emergência, Jair do Amaral Filho (2001), em seu artigo, “*A endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local*”, observa que as regiões no interior dos países, vinham mostrando um movimento contrário ao desenvolvimento econômico globalizado, percebia-se um movimento voltado para a esfera territorial, local, portanto, endógeno. Com esse movimento de *endogeneização*, a organização territorial deixou de ter um papel passivo para exercer um papel ativo. Sendo assim, as decisões de meios, usos, e destinos dos recursos utilizados no sistema econômico, ganham forças em espaços geográficos mais restritos ao contexto da região ou da localidade (AMARAL FILHO, 2001). Dessa forma, o desenvolvimento local endógeno será caracterizado, do ponto de vista espacial ou regional, como:

[...] um processo de crescimento econômico que implica uma contínua ampliação da capacidade de agregação de valor sobre a produção, bem como da capacidade de absorção da região, cujo desdobramento é a retenção do excedente econômico gerado na economia local e/ou a atração de excedentes provenientes de outras regiões. Esse processo tem como resultado a ampliação do emprego, do produto e da renda do local ou da região (AMARAL FILHO, 2001, p. 262).

Nesse sentido, assim como em Barquero (2000), observa-se a valorização do espaço (território), seja ele referido a regiões ou a localidades (cidades/municípios).

Destacando suas potencialidades socioeconômicas como *fatores propulsores*<sup>3</sup> determinantes do seu desenvolvimento. Dessa forma, percebe-se a valorização do local na esfera de uma economia global, sem perder a perspectiva das influências e desdobramentos da economia global. Sendo assim, Tânia Moreira Braga (2001) destaca que a abordagem do desenvolvimento endógeno não substitui as teorias tradicionais do desenvolvimento econômico, mas contribui complementando-as. Em seu artigo “*Desenvolvimento local endógeno entre a competitividade e a cidadania*” a autora destaca que tal modelo tem como elemento central:

A elevação do local ao espaço preferencial da inserção econômica em uma economia globalizada, substituindo a concorrência entre empresas e entre nações pela concorrência entre localidades (aqui entendidas como cidades ou como microrregiões). Paralelo a isto, o local é alçado a espaço preferencial de cidadania, articulação social e solidariedade (BRAGA, 2001, p. 24).

Observa-se, nesse sentido, que a abordagem do desenvolvimento endógeno coloca em destaque a importância da identificação e apropriação de potencialidades socioeconômicas locais, notadamente aquelas que possuem capacidade de criar condições de crescimento econômico. Desse modo, em um sistema econômico local dotado de relativo dinamismo, a identificação desses fatores propulsores, sejam eles econômicos, humanos, culturais ou institucionais, pode contribuir para construção de estratégias domésticas de desenvolvimento e promoção do bem-estar social local.

Cabe ressaltar as contribuições de Boisier (1988), quando destaca a importância da organização social como aspecto marcante das decisões coletivas de identificação, produção e distribuição dos recursos locais. Os atores locais parecem lançar sobre tal abordagem novos ingredientes provocativos à literatura, e a novas modelagens de construção de estratégias endógenas de desenvolvimento. Com base em valores tácitos ou subjacentes, os atores locais podem antecipar ou precipitar um “acidente histórico” positivo; podem evitar um “acidente histórico” negativo; assim como podem coordenar um processo em curso

Parece razoável afirmar que a abordagem descrita até aqui pode, com as devidas considerações, contribuir para um processo de relativa autonomia e autodesenvolvimento de territórios, regiões ou localidades, visto que a endogeneização do desenvolvimento pode mitigar a dependência externa de recursos, gerando relativa independência, acumulação de capital, inovações,

---

<sup>3</sup> Expressão usada por Amaral Filho (2001).

estimulando a competitividade, desenvolvendo as forças produtivas, e criando novos vínculos entre diferentes atores sociais. Nesse sentido, a temática da *Governança territorial* (com foco local ou regional), pode cumprir um papel fundamental no processo de identificação de tais capacidades endógenas, e unificação das diferentes forças sociais em um pacto local em pró de possíveis projetos políticos de desenvolvimento.

## **2.2. A Governança no âmbito das Políticas de Desenvolvimento Local**

### **Endógeno**

A expressão “Políticas públicas” traz em sua adjetivação uma incoerência e restrições sobre os sujeitos da ação pública na tentativa de restringir suas atribuições apenas à esfera estatal. Os possíveis perigos presentes sobre a definição podem contribuir para a construção de fronteiras sobre o espaço público, limitando-o à primazia estatal. A interpretação ideológica e, nesse sentido, “equivocada”, restringe a “política pública” ao papel do governo e/ou ação do governo.

Pereira (2009) destaca as diferentes interpretações teóricas sobre o que parece ser de direito as “políticas públicas”, basicamente duas correntes: (i) a que privilegia o Estado como o produtor exclusivo de “políticas públicas”; o que Vieira (2004) irá chamar de autores *estatistas*; e aqueles que (ii) privilegiam a sociedade como agente ativo das decisões públicas ou, segundo Vieira, autores *não estatistas*. As diferentes interpretações sobre a expressão residem sobre o adjetivo “público”, que não tem identificação com o Estado, e sim com o que em latim se denomina *res publica*, isto é: *res* (coisa), *publica* (de todos). “Com efeito, *res publica* quer pôr em relevo a coisa pública, a coisa do povo, o bem comum” (BOBBIO, 1995). É com base nessa última interpretação, em que as políticas públicas são de todos e não apenas do Estado, que busca-se evidências que demonstrem que as políticas sociais, como uma espécie do gênero política pública, não se restringe ao espaço de atuação estatal.

Entende-se, nesse sentido, que as Políticas públicas e suas variações, não se restringem apenas à esfera estatal. O fato de serem públicas, isto é, de todos, e não apenas do Estado ou da sociedade civil, possibilita a ampliação da arena do espaço de atuação de todos sobre o público. Uma ação formulada e executada a fim de atender as demandas sociais, planejada e avaliada, guiada por uma racionalidade coletiva, na qual, tanto o Estado como a sociedade, desempenham papéis ativos.

Tendo como uma de suas principais funções a concretização de direitos de cidadania conquistados pela sociedade e amparados pela lei (PEREIRA, 2009).

Nesse contexto, o *modus operandi* da *governança pública*<sup>4</sup>, parece refletir um modelo de gestão capaz de conduzir à elaboração e execução das políticas, devida sua importância na *condução legal do processo democrático de pactuação, construção e implementação de políticas de desenvolvimento*. Sendo assim, sua relevante contribuição foi percebida e manifestada em documentos do Banco Mundial, do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), e em trabalhos acadêmicos no âmbito das Ciências Sociais e Aplicadas.

As primeiras experiências históricas datadas sobre as práticas de *governança*, surgiram na Europa, notadamente na França com os modelos de governo de províncias, e na Inglaterra do século XIV, quando a palavra foi inicialmente utilizada na língua inglesa. O termo foi retomado na análise de Ronald Coase<sup>5</sup>, na década de 1930, sendo aprofundado posteriormente por Oliver Eaton Williamson, sobre o mundo das empresas. Em 1960, Richard Eells desenvolveu a expressão “*governança corporativa*”, que remete à estrutura e ao funcionamento das políticas de uma corporação. Na década de 1970, o termo passa a circular associado à *governabilidade*, ou seja, às necessárias mudanças das instituições e organizações para melhorar a capacidade de gestão do Estado em relação aos cidadãos. Em 1975, o Relatório da Comissão Trilateral<sup>6</sup> passou a incorporar a *governança*, termo que iria substituir gradualmente o de *governabilidade*. Na década de 1980, o termo *governance* ressurgiu em documentos do Banco Mundial, tratando da capacidade financeira e administrativa do Estado (PIRES, 2011).

Em breve revisão da literatura especializada (DALLABRIDA e BECKER, 2003; FUINI, 2013; PIRES, 2011; MILANI e SOLINÍS, 2002), observa-se que a expressão *governança* é um conceito polissêmico, carregado de definições e significados. Entretanto, apesar da aparente divergência, percebe-se, em sua redação, a repetição de expressões comuns a cada tentativa de conceituação. Fragmentos (quem sabe)

---

<sup>4</sup> O termo *governança*, ou *governância*, é uma tradução para a língua portuguesa do termo em inglês *governance* e em francês *gouvernance*. Na língua espanhola utiliza-se o termo *governança*, como uma das traduções da língua portuguesa (DALLABRIDA e BECKER, 2003).

<sup>5</sup> Ronald Coase, em 1937, publicou um artigo intitulado *The Nature of the Firm*, que não desencadeou grandes debates, mas foi retomado nos anos 1970 por Oliver Williamson.

<sup>6</sup> No Relatório da Comissão Trilateral, elaborado por Samuel Huntington, Michel Crozier e Joji Watanuki, se encontra o termo *governabilidade*, que irrompeu precisamente na linguagem política com a divulgação do próprio relatório da Comissão Trilateral (VITULLO, 2007).

de um esforço para manter a etimologia semântica das primeiras discussões feitas por Ronald Coase. Desse modo, a natureza polissêmica do conceito de *governança*, pode sinalizar a ausência de um consenso entre os estudiosos do tema ou, talvez, reflita as épocas, geografias e ideologias nas quais o tema tenha sido retomado ou aplicado. Entretanto, palavras comuns, a cada tentativa de definição, podem relevar uma estrutura teórica representada. Dentre elas, constatou-se: poder, autoridade, gestão, instituições, recursos, políticas, conflitos, sociedade, atores, cidadãos, dentre outros.

A aplicação da *governança*, e sua apropriação por diferentes áreas do conhecimento, possibilitou variada *adjetivação*. Pires (2011, p. 34), enfatiza que:

[...] a expressão *governança* vem sendo usada em vários contextos e pode ser aplicada a empresas, instituições, organismos governamentais ou não governamentais, na esfera local ou para as interações entre os outros setores da sociedade, como *governança corporativa*, *governança política* e *governança territorial*.

Sendo assim, no esforço de discutir os benefícios da *governança* em uma perspectiva de escala local, parece razoável entendê-la a partir de sua variação territorial, ou seja, a *governança territorial*.

O território passou a ganhar relevância nas estratégias de desenvolvimento com o protagonismo de atores locais e regionais, a partir de um processo que foi chamado por Amaral Filho (2001) de *endogeneização*, ou, através do fenômeno concebido por vasta literatura como *reestruturação produtiva* (FUINI, 2013), resultando em um deslocamento de escalas, do global para o nacional, e do regional para o local. Será nessa perspectiva que Dallabrida e Becker (2003), definirão *Governança territorial* como: “o exercício do poder e autoridade, por parte dos cidadãos ou grupos devidamente articulados nas suas instituições e organizações regionais, no gerenciamento dos recursos na escala local/regional, implica na implementação de um processo de concertação social regional” (DALLABRIDA e BECKER, 2003, p. 94).

A definição de *Governança territorial* dada pelos autores acima, destaca aspectos que vão corroborar com o que aqui queremos discutir na esfera local. Sendo assim, percebe-se que, em Dallabrida e Becker (2003), tal definição congrega aspectos que evidenciam a importância da: (i) perspectiva do desenvolvimento local-regional, (ii) participação dos atores/agentes regionais como sujeitos do processo, (iii) é uma metodologia (*modus operandi*).

O aspecto local/regional presente na definição, decorre da expressão território, uma delimitação geográfica de espaço de identidade; de saberes e fazeres específicos (*know how*); de recursos potenciais; vivências; tradições; e atores locais; que nos permite pensar e planejar os caminhos que o coletivo pretende levar esse espaço em um horizonte temporal. No que tange a presença do cidadão (atores/agentes), percebe-se o processo de valorização de atores/agentes locais no processo de tomada de decisão; por entendermos que são esses os responsáveis pelo futuro do seu território, a manutenção de suas tradições, e as dificuldades que a localidade vivencia. Os cidadãos, em Dallabrida e Becker (2003), são protagonistas de sua história, detentores de saberes e fazeres locais e os maiores contribuintes para a construção de um Plano de Desenvolvimento Local endógeno.

Por fim, destaca-se a metodologia de um processo de concertação regional que tem pleno sentido prático se aplicado na esfera local. Sendo assim, a “*implementação de um processo de concertação social regional*”, nos autores citados, consiste no *modus operandi* da governança territorial, ou seja, a forma como o modelo de governança territorial operacionaliza aquilo que sua definição propõe; sua maneira de agir e executar seus procedimentos. Dessa forma, a Figura 1 apresenta um fluxo que os autores denominam de “esquema do padrão de exercício da governança territorial”.

Figura 1 - Esquema do padrão de exercício da governança territorial



Fonte: DALLABRIDA; BECKER (2003)

Nota: COMUDES são Conselhos Municipais de Desenvolvimento e os COREDES são Conselhos Regionais de Desenvolvimento

O exercício da *governança territorial* acontece pela atuação dos diferentes atores/agentes em instituições da sociedade civil, organizados e conectados em *Redes de poder socioterritoriais*. Essas redes refletem as manifestações individuais das necessidades/desejos exercidas na participação de grupos, sejam de interesses ou corporativos, criando as condições de exercício do poder e abrangendo as dimensões econômica, ideológica e política. Por sua vez, o *Bloco socioterritorial*, é o conjunto de atores localizados histórica e territorialmente que, pela liderança que exercem localmente, assumem a tarefa de promover a definição dos novos rumos do desenvolvimento do território, por meio de processos de concertação público-privada que contemplem o caráter democrático-participativo. Por fim, os *Pactos socioterritoriais*, são os acordos pactuados territorialmente que resultam em projeto político de desenvolvimento local/regional (DALLABRIDA e BECKER, 2003).

As contribuições de Dallabrida e Becker (2003), mostram a relevância da *governança territorial* no processo democrático de construção de projetos de



desenvolvimento. Nota-se, em sua metodologia, a presença da participação social organizada de forma representativa e dialógica, em que os interesses coletivos e individuais são contemplados nas tomadas de decisão. Desse modo, a governança e a abordagem do desenvolvimento endógeno, parecem convergir para um modelo de projeto político no qual, o local, seus recursos, e destino, são pensados por todos de modo a contemplar os “diferentes olhares” e especificidades locais. Nesse sentido, a governança pode ser entendida como o exercício do poder e autoridade para gerenciar um país, região, localidade, compreendendo os mecanismos, processos e instituições por meio dos quais os cidadãos e grupos articulam seus interesses a partir de consensos mínimos. Logo, a governança, realça e reflete as observações feitas por Amaral Filho (2001), Vázquez Barquero (2000), e outros, quando sinalizam para o protagonismo dos diferentes atores locais.

Para além, fica claro a importância de se falar sobre planejamento na esfera pública, visto que o resultado final do processo de *concertação social* reflete o gerenciamento das ações de modo a atender as demandas da população. Sendo assim, cabe pensar e refletir sobre o planejamento no âmbito da gestão pública.

### **2.3. As competências dos Municípios e o Planejamento das Políticas Públicas Municipais**

A relevante participação dos municípios brasileiros no desenvolvimento local, está diretamente relacionada a dois movimentos: o primeiro encontra-se no fenômeno da *reestruturação produtiva*; e o segundo no processo de *descentralização*, presente, no caso do Brasil, no pacto Federativo da Constituição de 1988. Tais acontecimentos contribuíram para deslocar o foco sobre quais atores eram responsáveis pela promoção do desenvolvimento em escala local. Essa mudança de perspectiva passou a colocar os municípios no cerne das ações e estratégias de promoção do bem-estar social.

Apesar do ápice da descentralização ter sido atingida na Constituição Federal de 1988, a municipalização de Políticas públicas foi se consolidando ao longo dos anos 1990, assumindo variados ritmos, dependendo da área. Cabe frisar que a Constituição Federal, no seu artigo 23, estabelece um modelo baseado em competências comuns. Em seus doze incisos, tais dispositivos constitucionais dizem o que é de competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios as seguintes áreas de Política pública: conservação do patrimônio público;

saúde e assistência social; acesso à cultura e educação; proteção ao meio-ambiente; fomento à produção agropecuária e ao abastecimento alimentar; moradia e saneamento básico; combate às causas da pobreza; e política de educação para a segurança no trânsito. (BRASIL, 1988, [2016]).

Para um município ser capaz de criar e gerenciar Políticas Públicas de qualidade é necessário, além dos recursos financeiros, planejamento de longo prazo. Ou seja, é importante que os atores políticos definam um objetivo e o melhor caminho para alcançá-lo. Isso facilitará a elaboração e execução das Políticas, bem como permitirá uma integração entre elas, evitando ações contraditórias por parte da administração.

A relevância do planejamento<sup>7</sup> em qualquer área do conhecimento, consiste em seu potencial instrumental de organizar um conjunto de ações sistematicamente alinhadas para alcançar objetivos estratégicos. Dessa forma, os projetos resultam desse esforço coletivo, ou individual, de Planejamento. No Brasil, a necessária busca por resultados e melhorias no desempenho público, vem motivando a qualificação da Administração pública e o uso do planejamento como instrumento para o alcance dessas melhorias. Esse fenômeno é relativamente novo no Brasil, muito decorrente do que vem sendo chamada de “A Nova Gestão Pública<sup>8</sup>”.

Nessa perspectiva o Planejamento vem contribuindo para a construção sistemática de uma série de estudos, conceitos e materiais técnicos sobre o tema. Resultando em metodologias, modelos e ferramentas de planejamento e gerenciamento aplicados, sobretudo, ao setor público. Entre esses avanços destaque-se: *Project Management Body of Knowledge*, ou Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOOK), a criação de Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) ou *Project Management Office* (PMO), Instrumentos Constitucionais, tais como o Plano Plurianual (PPA), Gestão por Resultados (GpR), dentre outros que revelam, mais uma vez, a importância do planejamento na eficiência da gestão.

---

<sup>7</sup> A ideia de planejamento apareceu há aproximadamente um século com o objetivo de tentar controlar de alguma forma o futuro com documentos chamados planos. Primeiramente, de forma concreta, ela surgiu como planejamento espacial, no campo de planejamento de cidades no final do século XIX e início do século XX na Inglaterra (OLIVEIRA, 2006, p. 282).

<sup>8</sup> Um modelo emergente de modernização da administração pública mundial, caracterizado por Um conjunto de princípios e práticas de gestão, oriundos de um movimento de governos de diversos países no sentido de desenvolver alternativas e soluções para os desafios que eram e ainda são colocados (como escassez de recursos públicos, aumento da pressão da sociedade por qualidade e equidade na prestação de serviços etc.), e para os quais o modelo burocrático não se mostrou capaz de responder satisfatoriamente. (PACHECO, 2008, p. 27).

Ao ressaltar-se a importância e necessidade do Planejamento na Gestão pública, percebe-se sua contribuição em dois eixos: na elaboração e implementação de Políticas Públicas (PP), e nas rotinas de Gestão, ou seja, na dimensão das *funções administrativas*<sup>9</sup>. Entretanto, para fins deste Relatório técnico, destaca-se sua importância no âmbito das políticas locais (municipais). Sendo assim, a importância do planejamento nas Políticas públicas, concatenado com a necessária e eficiente participação social pactuada, e levando em consideração os aspectos econômicos não explorados, ou subexplorados, em escalas locais (endógenas), refletem a síntese metodológica que aqui se propõe.

Os instrumentos de planejamento municipal são variados. Dentre eles, cita-se o Plano Diretor, o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei de Orçamento. Todos estes são instrumentos de “Políticas Públicas”. O Plano Diretor é uma lei municipal – obrigatória para municípios com população superior a vinte mil habitantes, que integram regiões metropolitanas, ou que sejam de interesse turístico, ou que estejam situados em áreas de influência de empreendimentos ou atividades com significativo impacto ambiental – cuja função é estabelecer as diretrizes de ocupação de cidades. Em outras palavras, ele define o que se pode e o que não se pode fazer em um município, orientando as ações do Poder Público. O Plano Diretor é um importante instrumento, pois nele deve-se explicitar as potencialidades, vocação ou aptidão e as fraquezas da localidade, permitindo que as autoridades e a população debatam o futuro da sua região, analisando e avaliando a cidade e a economia local.

O Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) são os elementos legislativos que compõem o sistema orçamentário brasileiro, instituídos pela Constituição Federal de 1988 para a União, e pelas Leis Orgânicas para os municípios.

O Plano Plurianual estabelece os projetos e os programas de longa duração, definindo objetivos e metas da ação pública para um período de quatro anos – iniciando sua vigência no segundo ano de mandato e terminando no primeiro ano do mandato seguinte. A adoção desse Plano incentiva o Governo a planejar todas as suas ações de modo a não ferir as diretrizes nele contidas. É nele que se estabelecem as Políticas Públicas. Essa peça orçamentária guiará a formação da Lei de Diretrizes Orçamentárias que, por sua vez, orientará a elaboração da Lei Orçamentária Anual,

---

<sup>9</sup> Planejamento, Organização, Direção e Controle

que destinará os recursos para as ações governamentais inseridas nas Políticas Públicas. Torna-se necessário ressaltar a importância dos diversos segmentos sociais na elaboração do processo orçamentário.

O PPA, a LDO e a LOA reiteram a importância do planejamento na Gestão pública. Sua finalidade está ligada ao mandato constitucional de "redução das desigualdades regionais" – § 7º do art. 165 da CF 88 (BRASIL, 1988). Ou seja, sendo apresentado de forma regionalizada, o plano permitirá ser devidamente avaliado em relação àquele objetivo. É, neste contexto, que se destaca a importância da implantação de processos de planejamento dentro das instituições públicas, pois é somente com este tipo de instrumentos administrativo que o Estado começará a galgar maior participação em suas ações e melhores resultados para a sociedade. Dessa forma, para além dos instrumentos Constitucionais de planejamento público, a Gestão pública pode fazer uso, em seus processos de elaboração de Políticas Públicas, das ferramentas de planejamento relativamente mais restritas ao campo privado, sem ferir os princípios da administração pública. Este ponto será abordado no tópico seguinte.

#### **2.4. Processo de Planejamento Estratégico (PE) e suas contribuições.**

A Reforma Gerencial do Estado, ou a Reforma Gerencial da Administração Pública de 1995, abriu um leque de oportunidades para que o Estado brasileiro introduzisse uma série de instrumentos antes aplicados apenas na Administração privada. Desde sua implementação houve vários avanços no sentido de tornar o Estado cada vez mais capaz de gerenciar seus recursos eficientemente. Desse modo, cada vez mais modelos, ferramentas, instrumentos e técnicas, de sucesso da gestão privada, vêm sendo adaptados à Administração Pública e suas Políticas.

Nessa perspectiva, cabe aqui, rapidamente, definir-se o Planejamento Estratégico, suas contribuições e estrutura para a busca pela eficiência, eficácia e efetividade na Administração Pública e suas Políticas. Logo, "Planejamento", segundo Rezende (2008, p.18), pode ser definido como um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização". Desse modo, percebe-se que o Planejamento reflete um conjunto de ideias previamente elaboradas que devem conduzir a organização ao alcance de objetivos. Mas sua proposta não se restringe a uma compreensão resumida. Quando

se adiciona a expressão “Estratégia”, ao Planejamento, muda-se seu caráter qualitativo, ampliando sua importância no âmbito da Gestão.

Estratégia deriva da palavra grega *Strategos* (general do exército, comandar um exército). O termo grego refere-se à qualidade e *habilidade* do general; ou seja, a capacidade de um comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares. Sendo assim, Peter Drucker (1998, p. 136) diz que:

Planejamento Estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

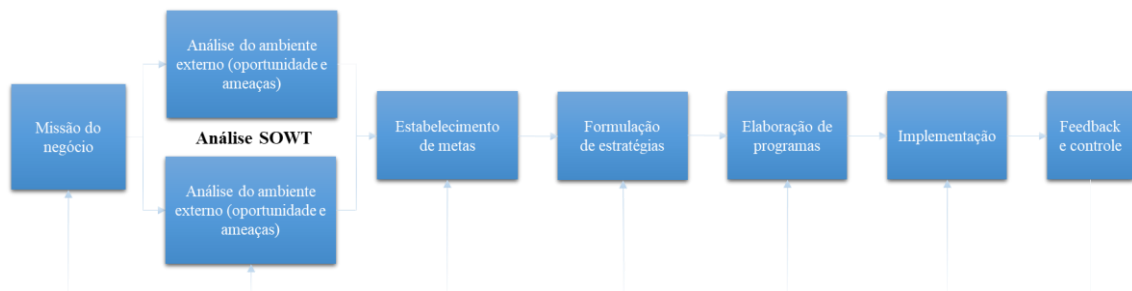
Segundo Kotler e Keller (2006, p. 63), “Planejamento Estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios. Nesse sentido, compreende-se o Planejamento estratégico (PE) como um conjunto coordenado, sistematizado, de ações estrategicamente elaboradas que devem levar as organizações ao alcance de seus objetivos de curto, médio e longo prazo.

A ausência de ações, sem um devido estudo e análise sistematicamente planejado, pode resultar em prejuízos sociais e econômicos para as Organizações. O necessário conhecimento do atual quadro organizacional, suas limitações, potencialidades internas, ameaças e oportunidades externas, podem contribuir para o sucesso dos planos adotados. Nesse sentido, o PE se constitui importante instrumento gerencial que contribuirá para a sobrevivência, crescimento, desenvolvimento e alcance de objetivos da Organização. Nessa perspectiva, é possível destacar alguns benefícios dessa tão importante ferramenta da Administração contemporânea, tais como: Alinhar os interesses dos *stakeholders* com a gestão; capturar as oportunidades do negócio; identificar as ameaças do negócio; deixar claro para todos o que deve ser executado (o que fazer para levar a empresa do ponto A para o B); deixar claro o que não será feito; e perpetuar a organização. Evidentemente que seus benefícios não se esgotam apenas nesses exemplos dados. O PE vem sendo ampliado e adaptado, cada vez mais, às novas condições

ambientais, permitindo sua adequação às novas tecnologias e levando as organizações ao sucesso esperado.

A elaboração do PE não pode ser feita como um simples exercício de ideias descritas em um documento. Ele deve decorrer do raciocínio estratégico, em que cada uma de suas partes integra um todo organizado sistematicamente, de modo que cada parte se relacione de forma eficiente e eficaz traduzindo seus objetivos e metas que devem ser alcançadas. Nesse sentido, sua estrutura, etapas de elaboração, metodologias, ou processos racionalmente elaborados, são de natureza diversa, e suas propostas variam dos modelos tradicionais aos mais atuais (Figura 2).

**Figura 2 - Processo de Planejamento Estratégico**



Fonte: KOTLER; KELLER, 2006, p. 50

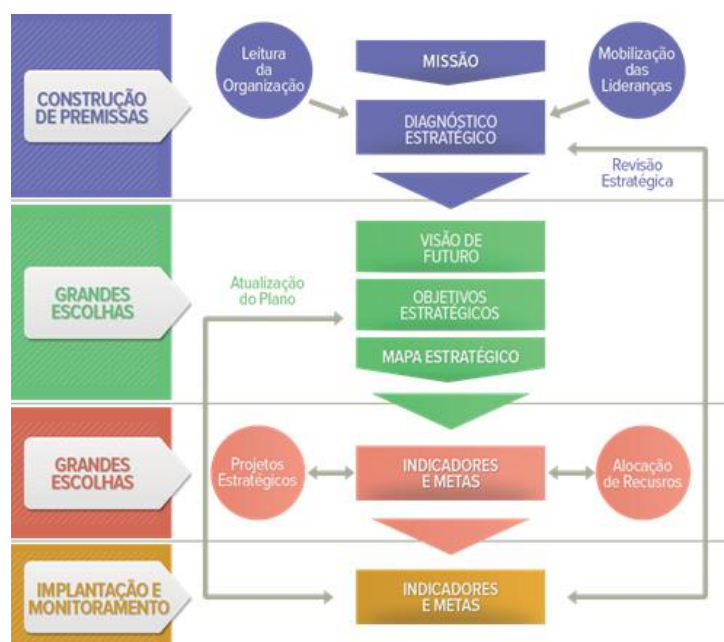
A Figura 2 reflete etapas para construção de um PE. Nota-se a presença de alguns elementos estruturantes que também estão presentes em outros modelos. Para o autor, a *Missão* é o ponto de partida. Ela é a razão de ser, o propósito primeiro de uma instituição, ao que ela se dedica e como se propõe a atuar. Uma vez definida, e compreendida, a razão da existência da Organização, avança-se para a *Análise de Ambiente*, ou seja, o monitoramento do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (ameaças e oportunidades) a partir da Matriz SWOT. O *Estabelecimento de metas*, refere-se à descrição de objetivos em termos de magnitude e prazo que a Organização deve alcançar tomando como referência, também, os aspectos identificados na Análise de Ambiente.

A etapa *Formulação de Estratégias*, consiste no Plano de Ação para alcançar as metas (objetivos) traçados na etapa Estabelecimento de metas. Uma vez definidas as Estratégias, segue-se para *Elaboração de Programas*, etapa onde os Programas de apoio são criados para dar sustentação ao alcance das Estratégias; ou seja, uma série de subações descritas que darão sustentação às estratégias formuladas. Sua

*implementação* deve ser acompanhada por ferramentas de direcionamento, controles e uma comunicação clara. Por fim, o Feedback consiste no acompanhamento de resultados e monitoramento de novas mudanças no ambiente interno e externo. Nessa fase, o PE revela sua capacidade de ser um projeto flexível, capaz de se adaptar às contingências, sem perder seus aspectos estruturantes, norteadores.

No âmbito das Instituições públicas, destaca-se a experiência do PE elaborado pela Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), em documento intitulado: *Gestão da Estratégia com uso do BSC (Balance ScoreCard)*, de 2014. Nesse processo o PE subdivide-se em quatro etapas: Etapa 1: *Construção de Premissas ou Fundamentos*; Etapa 2: *Grandes Escolhas*; Etapa 3: *Elaboração do Plano estratégico*; e Etapa 4: *Implantação e Monitoramento do Plano* (Figura 3).

**Figura 3- Processo de Planejamento Estratégico.**



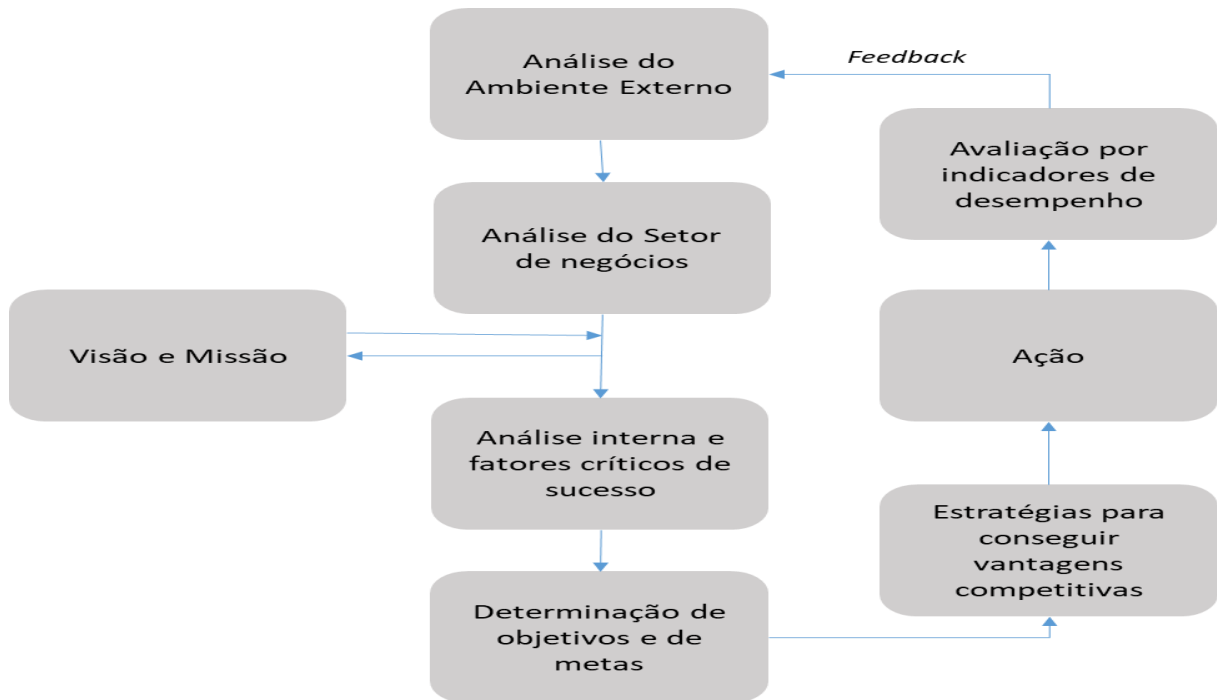
Fonte: ENAP, 2014

A Figura 3, representa o processo de Planejamento Estratégico. É importante observar que as etapas se distinguem pela natureza de suas ações, mas não constituem rígidas etapas sequenciais. Ao contrário, constituem momentos que interagem e se repetem continuamente. Por isso se diz que o processo de PE é um processo iterativo.

Serra, Torres e Torres (2004, p. 34), na obra, *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*, traz um tópico que discute o Planejamento e sua

metodologia clássica e, em seguida propõe uma sua metodologia para a elaboração do PE, que começa com os aspectos gerais e externos, passando para os aspectos específicos e internos e fundamenta-se na elaboração da missão e dos objetivos que orientarão as futuras ações, como mostra a Figura 4:

**Figura 4- Metodologia para o Planejamento Estratégico**



Fonte: SERRA, TORRES E TORRES 2004, p. 35

Os modelos apresentados até aqui não esgotam as possibilidades de estruturas de PE. É importante destacar que há uma vasta literatura sobre o tema com diferentes modelos. Entretanto, cada modelo permite a identificação de processos e aspectos semelhantes, ou até mesmo construções híbridas do PE. Desse modo, busca-se, a partir dos modelos apresentados, construir uma proposta que contemple as características de nosso objeto de estudo e pesquisa. O modelo de PE destacado representa uma proposição híbrida dos modelos discutidos até aqui. Segue o Quadro 1 que mostra semelhanças entre diferentes modelos de PE.



**Quadro 1 - Aspectos estruturantes do processo de Planejamento Estratégico a partir das diferentes referências.**

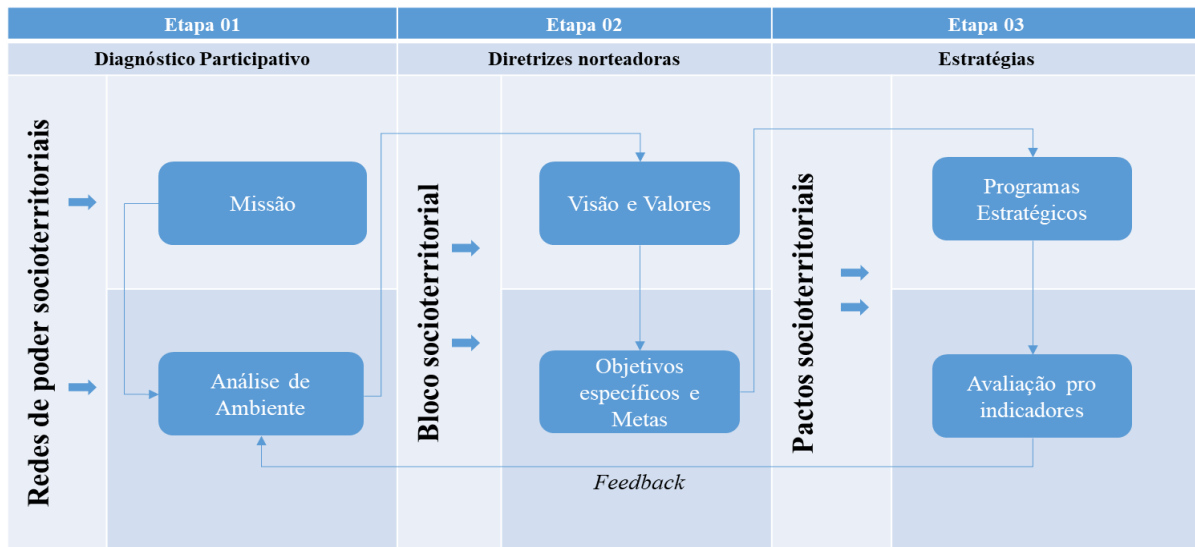
Referências	Aspectos estruturantes do PE								
	Missão	Visão	Valores	Análise de Ambiente	Objetivos e Metas	Estratégias	Programas	Indicadores	Feedback
Kotler e Keller (2006)	*			*	*	*	*	*	*
ENAP (2014)	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Serra, Torres e Torres (2004)	*	*		*	*	*	*	*	*

Fonte: adaptado de ENAP; KOTLER e KELLER; e SERRA, TORRES e TORRES.

\* Aspectos estruturantes presentes nas diferentes referências sobre a estrutura de um processo de PE

Nota-se ampla semelhança entre os três modelos apresentados até aqui. É importante destacar que, apesar das diferenças terminológicas presentes nas estruturas dos modelos de PE, seus significados contemplam as mesmas finalidades técnicas. A título de exemplo, o *Diagnóstico Estratégico* em ENAP (2014), reflete a mesma proposta prática na expressão *Análise de Ambiente* em Kotler e Keller (2006) e Serra, Torres e Torres (2004). Sendo assim, tais categorias estruturantes de PE aparecem nas três propostas. Para além, observa-se que qualquer proposta a ser feita, deverá contemplar as contribuições das referências utilizadas, visto que suas estruturas se replicam e parecem consolidar e validar um processo de PE. Dessa forma, apresenta-se na Figura 5 o processo de PE construído neste Relatório técnico, a ser aplicado no município de Cachoeira.

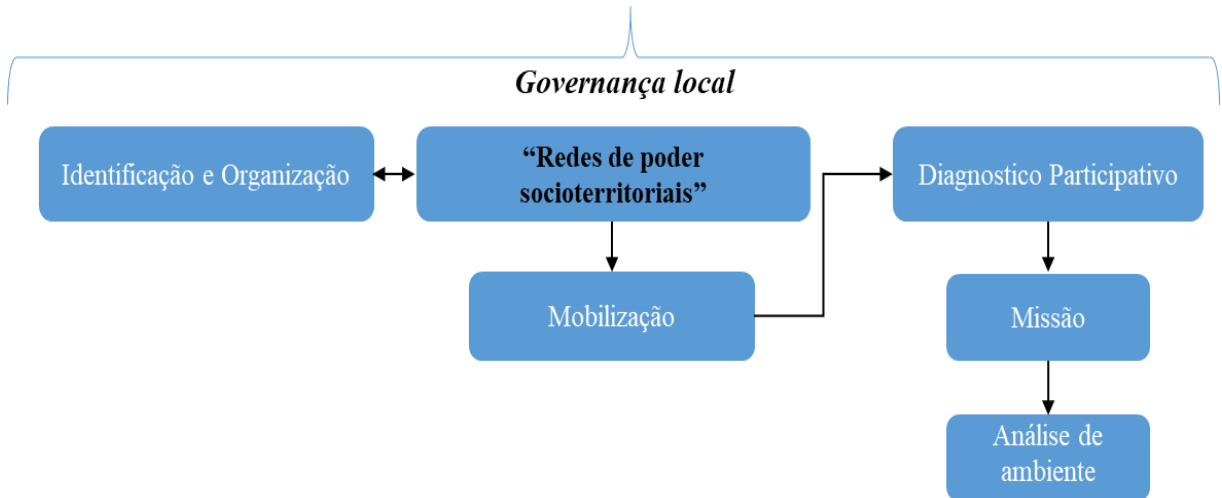
**Figura 5 - Processo de Planejamento Estratégico para o Município de Cachoeira.**



Fonte: elaboração própria 2022

Tomando como referência a Figura 5, nota-se, na Etapa 1 *Diagnóstico Participativo*, dois aspectos do modelo proposto, a saber: a *missão* e a *análise de ambiente*. Desse modo, tratando-se de um modelo de processo para o Município com bases endógenas, entende-se que deve se preservar os princípios democráticos da Participação social; ou seja, o diagnóstico deve ser participativo. Para além desse entendimento, a literatura ressalta a importância da contribuição crítica dos envolvidos no objeto de análise e estudo, visto sua intensa participação e vivência. São essas constatações que justificam a importante contribuição das *Redes de poder socioterritoriais*. Serão elas, a partir do poder de mobilização e mediação da *governança local*, que contribuirão na construção dos aspectos concernentes ao Diagnóstico Participativo (missão e análise de ambiente). Logo, a Etapa 1, em sentido mais amplo, contempla os seguintes aspectos processuais: (i) governança local, (ii) identificação e organização das redes de poderes socioterritoriais, (iii) mobilização social, e intermediação para o Diagnóstico participativo, como se vê na Figura 6:

**Figura 6 - Fluxo Ampliado do Processo Metodológico da Etapa 1 - Diagnóstico Participativo**



Fonte: elaboração própria, 2022

O fluxo descrito na Figura 6, que contempla o fluxo metodológico da primeira etapa, releva as interações e relações hierárquicas entre os diferentes aspectos estruturantes da nossa proposta, ressaltando, fundamentalmente, a importância da governança local na mobilização das redes de poder socioterritoriais, e sua participação na mediação prática no processo de construção do Diagnóstico participativo. Avançando nesse sentido, amplia-se a proposta deste Relatório técnico com o uso da ferramenta de organização dessas ações, a 5W2H. Tal instrumento é mais uma ferramenta importante no processo de Planejamento Estratégico, pois permite a organização das ações, respondendo questões relacionadas ao que será feito, como pode ser visualizado na Figura 7:

**Figura 7- Ilustração da ferramenta 5W2H**



Fonte: Google imagens, 2022a

Ao se definir qualquer plano de ação, projeto ou atividade, a ferramenta 5W2H propõe que sejam definidos “o que” deve ser feito, “por que” deve ser feito, “quem” fará, “onde” e “quando” será feito, “como” será feito, bem como “quanto custará” realizar o que se pretende. Dessa forma, a ação estará organizada sob aspectos importantes na delimitação de seus objetivos, facilitando a própria execução e seu monitoramento. A título de exemplo, quando utilizamos o 5W2H em todos os aspectos estruturantes da Etapa 1, é possível organizar tais processos utilizando a ferramenta, como se vê no Quadro 2:

**Quadro 2 - Matriz 5W2H para elaboração de Plano de Ação.**

O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Por quem?	Como?	Quanto?
<i>Identificação e organização das Redes de Poder socioterritoriais.</i>	<i>Para mapear grupos e atores sociais que integram o segmento cultural e turístico local.</i>	<i>Em todo o território do Município de Cacheira.</i>	<i>Determinar data de início e fim em período que antecede a mobilização.</i>	<i>Servidores técnicos da Secretaria de Cultura e Turismo.</i>	<i>Chamada pública através dos canais de comunicação, e possível banco de dados das Secretarias</i>	<i>Recursos próprios a definir em orçamento.</i>
<i>Mobilização social.</i>	<i>Por que será feita a mobilização?</i>	<i>Onde será feita a mobilização?</i>	<i>Quando será feita a mobilização? (início e fim)</i>	<i>Quem será responsável pela mobilização?</i>	<i>Como e de que forma será feita a mobilização?</i>	<i>Quanto irá custar?</i>
<i>Intermediação para o Diagnóstico participativo</i>	_____	_____	_____	_____	_____	_____
<i>Diagnóstico Participativo: missão e análise de ambiente</i>	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Fonte: elaboração própria, 2022.

Percebe-se, por meio do exemplo acima, o quanto a ferramenta 5W2H pode contribuir no planejamento das ações. A resposta para as sucessivas perguntas, além de nortear o processo que se segue, destaca as atribuições de cada etapa, permitindo a possível identificação de erros na execução da ação.

As últimas ações dessa etapa, contemplam a construção da *Missão* e da *Análise Ambiental*. Nesse sentido, cabe ressaltar rapidamente os conceitos e métodos práticos de ambos os aspectos. Nesse sentido, *Missão* é definida, segundo Kotler e Keller (2006), como aquilo que a organização se destina a ser, sua essência, aquilo que a inspira. Serra, Torres e Torres (2004) dizem que o objetivo da missão está em “difundir o espírito da organização, assim como sua razão de existência”, já Nakagawa (2006), que é “esclarecer o benefício gerado pela empresa para o seu público-alvo”. Ainda segundo contribuições de Nakagawa, segue o Quadro 3, contendo questões que podem contribuir para a construção da Missão.

### Quadro 3 - Questões para construção da Missão

Definição da missão	
01	Defina qual é o principal benefício que seu município leva a seu público-alvo.
02	Defina qual é a principal vantagem (diferencial) competitiva que distingue seu município da concorrência.
03	Defina se há algum interesse especial que deveria estar na missão do município. Ou se o interesse seria uma consequência do sucesso do Plano.
04	Elabore uma frase curta que apresente o benefício, a vantagem competitiva e, se apropriado, o interesse do empreendedor. Depois, valide com os interessados no Plano se essa frase poderia ser a missão do município.

Fonte: adaptado de Nakagawa, 2006

Sobre a *Análise de Ambiente*, destaca-se a Matriz SWOT, ou Matriz FOFA, que corresponde aos termos em inglês *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades), e *threats* (ameaças). Tal ferramenta é amplamente utilizada para análise de ambientes internos e externos à Organização. No que tange ao ambiente interno, a Matriz possibilita a identificação de forças e fraquezas do objeto em análise. A identificação de aspectos positivos (forças) e negativos (fraquezas), podem ser percebidas a partir do estudo de categorias analíticas organizadas em um *checklist*, contemplando diversos aspectos estruturantes desse objeto em análise, a

exemplo do que pode ser avaliado positivamente ou negativamente destaca-se: finanças, patrimônio, recursos humanos, marca, infraestrutura, preço, custos, tecnologias, capacidade produtiva, dentre tantos outros. Identificadas as forças e fraquezas do objeto em análise, as ações que surgem a partir daí, devem contemplar estratégias de enfrentamento e alavancagem na perspectiva de conduzir o PE; ou seja, se apropriar estrategicamente das forças e combater as fraquezas internas.

Sobre a dimensão externa da análise, ou ambiente externo, busca-se avaliar as possíveis ameaças e oportunidades que podem contribuir ou comprometer as estratégias dos próximos passos do PE. Nessa análise, deve-se observar negativamente (ameaças) ou positivamente (oportunidades) os seguintes aspectos, respectivamente: concorrentes, produtos substitutos, queda de crescimento do mercado, mudanças na taxa de câmbio, regulação que aumenta os custos, mudanças demográficas, tecnologias que reduzem custo, aumento pela demanda, alianças, crédito, baixas taxas de financiamento, dentre outros. Finalizada a Análise, as informações geradas devem ser organizadas como sugere a Figura 8:

**Figura 8 - Ilustração da Matriz SWOT**

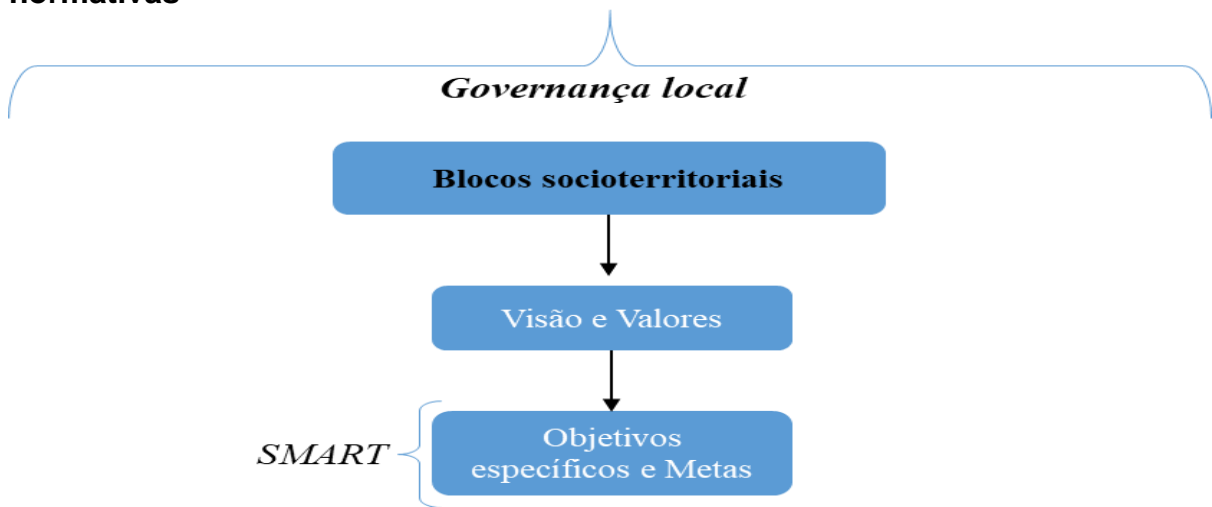


Fonte: Google imagens, 2022b

De posse das informações geradas no *Diagnóstico Participativo*; ou seja, *Missão* e a *Análise Ambiental*, segue-se com a Etapa 2, *Diretrizes norteadoras*,

buscando elaborar, colaborativamente, a *Visão*, *Valores*, *Objetivos específicos* e *Metas*. Nessa fase, as informações do Diagnóstico serão fundamentais, pois servirão de sustentação, equilíbrio e valor estratégico na construção do objetivo geral, expresso na *Visão* e nos *Valores*, que tratam do caráter do Planejamento, e nos objetivos específicos, necessários para o alcançar o objetivo geral, e suas metas quantificáveis (ver Figura 9). A metodologia SMART, indicada na Figura 9, será abordada de modo detalhado mais adiante (à p. 43).

**Figura 9 - Fluxo Ampliado do Processo Metodológico da Etapa 2 - Diretrizes normativas**



Fonte: elaboração própria 2022

Nessa perspectiva, entende-se a *Visão* como algo a ser alcançado, uma visão de futuro, para onde a organização quer chegar; ou seja, um objetivo a perseguir. Nakagawa (2004, p.1) a define como “a situação em que a empresa deseja chegar (em período definido de tempo)”. Desse modo, a *Visão* tem o dever de direcionar o PE, fazendo com que, o que foi planejado seja organizado em torno de valores comuns em busca desse objetivo. Ainda segundo o autor, algumas questões podem ser construídas no sentido de direcionar a criação de uma *Visão*, como mostra o Quadro 4:

#### Quadro 4 - Questões para construção da Visão

Definição da Visão	
01	Defina um horizonte de planejamento de 3 ou 5 anos. Como gostaria que seu município estivesse ao final desse período?
02	Na resposta acima, seria possível determinar algum tipo de indicador de avaliação e metas numéricas que poderiam ser atingidas nesse período de tempo?
03	Elabore uma declaração em que conste o(s) objetivo(s) que o município irá atingir durante o período. Depois, valide com os interessados no negócio se ela poderia ser a Visão de futuro do município.

Fonte: adaptado de Nakagawa (2006)

Tendo definido a Visão (objetivo geral), busca-se traçar os *Valores* que devem condicionar o caráter estratégico do planejamento; ou seja, os princípios norteadores que devem servir para guiar as ações de forma a coibir desvios éticos, morais e culturais, imprimindo, dessa forma, um caráter ao PE. Nesse sentido, segundo Nakagawa (2006, p. 1), Valores: “são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros”. Entre os diferentes tipos de valores, destacam-se aqueles relacionados ao respeito pelo meio ambiente, sociedade, ética, transparência, dentre outros, que acarretam em princípios como: sustentabilidade, solidariedade, humanização, satisfação, integridade, entre outros. Sobre seu processo de construção, traz-se, mais uma vez, as contribuições de Nakagawa (2006), de acordo com o Quadro 5:

#### Quadro 5 - Questões para construção de Valores

Definição de Valores	
01	Se seu município fosse uma pessoa, por quais atitudes ela deveria ser conhecida, lembrada e admirada?
02	Essa lista de atitudes poderia servir como a lista de valores do seu município? Se não, refaça a lista de atitudes.

Fonte: adaptado de Nakagawa (2006)



Declarada a Visão e os Valores, avança-se para a construção dos *Objetivos específicos e metas*. Sendo assim, os Objetivos específicos, ou Objetivos estratégicos, devem, necessariamente: (i) solucionar problemas reais, (ii) corresponder aos resultados concretos que o projeto pretende alcançar, (iii) contribuir para o alcance do objetivo geral, e (iv) devem estar intimamente relacionados às questões problemas identificados na Matriz SWOT. Tais objetivos devem ser escritos de forma a contemplar algumas características, a saber: *Specific* (Específico); *Measurable* (Mensurável); *Achievable* (Alcançável); *Realistic* (Realista); *Time-bound* (Com prazos determinados). Assim, as características destacadas, formam o acrônimo SMART, uma sigla para atributos que podem ajudar na elaboração e na definição de grandes metas. A abordagem SMART pode assegurar que cada meta contemple tudo o que for necessário para ser alcançada (DORAN, 1991). Saiba como visualizando o Quadro 6.

#### Quadro 6 - Objetivo Estratégico a partir da metodologia SMART

Objetivo Estratégico	Metodologia SMART				
	Específico	Mensurável	Alcançável	Realista	Tempo
<i>Criar um Roteiro turístico que contemple as potencialidades da diversidade natural do Município de Cachoeira até o primeiro trimestre do ano vigente.</i>	<i>Roteiro turístico da diversidade natural</i>	<i>Um Roteiro</i>	<i>Mediante convênio de parceria técnica com atores e Instituições (UFRB, SECULT, outras).</i>	<i>Mediante pereceria, sim.</i>	<i>Até o primeiro trimestre do ano vigente.</i>

Fonte: elaboração própria 2022

Assim, a metodologia *SMART* contempla ambas as propostas da última fase da Etapa 02, a criação de Objetivos estratégicos (específicos) e as metas, visto a possibilidade de mensurar e determinar tempo ou prazos para execução da tarefa. Sua aplicação, além de dar sentido estratégico aos objetivos, permite a construção de critérios avaliativos; ou seja, indicadores que podem ser usados para aferir avanços cronológicos e, conseqüentemente, o status das ações.

Por fim, a última etapa, *Estratégias*, consiste na elaboração de Programas e Indicadores. Desse modo, os programas, segundo Kotler e Keller (2006), podem ser entendidos como ações elaboradas para dar apoio aos objetivos estratégicos

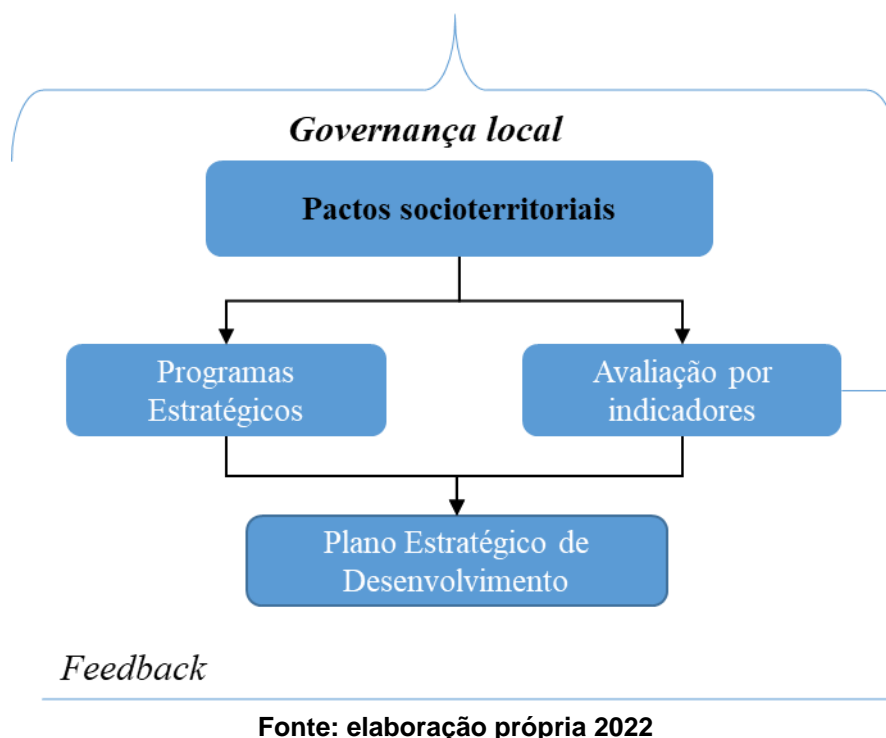
traçados. No âmbito das Políticas Públicas, são “*as soluções dada a cada um dos problemas causais que explicam o problema central da política [...]*” (LASSANCE, p. 63, 2015).

O Ministério da Justiça e Segurança Pública, em sua página no site oficial do Governo Federal, define Programas como “*os principais instrumentos que o governo utiliza para promover a integração entre os entes e setores [...]*” (BRASIL, 2022). Sendo assim, para fins deste Relatório, os Programas estratégicos buscam dar sustentação aos objetivos específicos, criados na etapa 2; ou seja, um Plano de Ação temático com detalhamento das atividades, parceiros, recursos, cronogramas, fluxos, logística, efeitos, indicadores, dentre outros.

Os indicadores de desempenho, ou apenas indicadores, são dados que apontam e fornecem informações sobre o andamento dos projetos, ou programas (VERAS, 2016). O uso de tais indicadores permite que os gestores detectem tendências e antecipem falhas, proporcionando melhorias na tomada de decisão, diminuição de erros etc. (KERZNER, 2013; RAD e LEVIN, 2002). Para Kerzner (2006) os indicadores-chave de desempenho, ou *Key Performance Indicators* (KPIs), medem a qualidade do processo para alcançar os resultados finais, avaliados por meio de critérios de sucesso previamente definidos.

Nessa perspectiva, a terceira e última etapa, congrega o processo de criação de Programas e indicadores, expressos em um Planos de ação temático, que busca dar efetividade ao que vem sendo planejado até agora. Tais Programas e indicadores seguem uma cadeia de ações hierarquizadas que materializam aquilo que, até então, vem sendo posto em papel. No sentido de ilustrar o que se discutiu até aqui, segue a Figura 10:

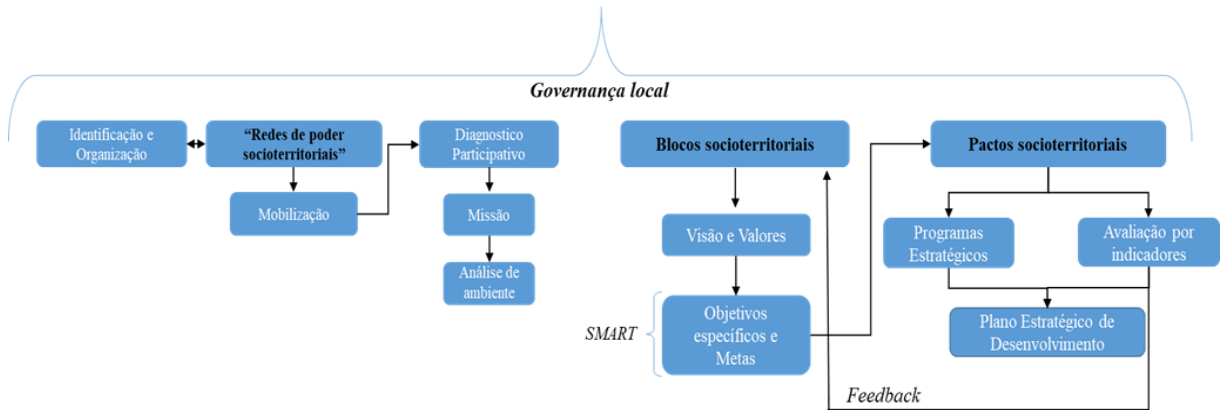
**Figura 10 - Fluxo Ampliado do Processo Metodológico da Etapa 3 - Estratégias**



O resultado final do PE, consiste na formalização escrita de um Plano Estratégico. Tal plano é a materialização do que vem sendo discutido desde a primeira etapa até o resultado final do Pacto socioterritorial. Vale ressaltar a importância do *Feedback*: retorno dado às etapas anteriores no sentido de indicar se o que foi planejado está sendo efetivamente executado ou não, alcançados indicadores de desempenho e produzido resultado esperados, ou não.

A Figura 11, em seguida, reflete uma estrutura de fluxo híbrida das referências usadas neste Relatório técnico, que buscou resumir as contribuições da abordagem do desenvolvimento endógeno, governança territorial e PE. Nela constam as três Etapas processuais de construção de um PE: Diagnóstico participativo, Diretrizes normativas e Estratégias. Tais Etapas foram ampliadas e detalhadas destacando as ações que devem ser desenvolvidas em cada uma delas, respectivamente: Identificação e Organização, Mobilização, Missão, Análise de ambiente, Visão, Valores, Objetivos, Metas, Programas Estratégicos, e Avaliação por indicadores. Seguindo essas Etapas, o Pacto socioterritorial resultará em um Plano Estratégico de Desenvolvimento.

**Figura 11 - Etapas para Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento**



**Fonte: elaboração própria, 2022**

Observando o Quadro 7, a seguir, constata-se as Etapas, Ações e Descrições das Ações e ferramentas do Processo de Planejamento. Seu detalhamento permite uma melhor compreensão dos Processos que podem ser contemplados na elaboração de um PE. Dessa forma, no âmbito da Gestão pública, o PE pode ser um instrumento capaz de organizar as ações do governo, incorporando elementos norteadores à obtenção de eficiência e eficácia.

**Quadro 7 - Etapas, Ações e Descrições das Ações e Ferramentas do Processo de Planejamento para o Desenvolvimento**

Redes de poder socioterritoriais				
		Ações	Descrição das ações	Ferramentas
DIAGNÓSTICO	ETAPA 1	Identificação e organização das redes de poder socioterritoriais.	Identificação de atores sociais e agentes econômicos.	Mapeamento, categorização e elaboração de cadastro dos atores e agentes.
		Mobilização Social	Reunião de atores e agentes econômicos, atuantes nos segmentos turístico e cultural.	Chamada pública através de canais de comunicação, e concentração em espaço público.
		Elaborar diagnóstico e cenários a partir das informações coletadas.	Elaboração da Missão e Análise de ambiente.	Roteiro para elaboração da Missão, Visão e Valores (Nakagawa, 2006) <sup>10</sup> e Matriz SWOT.
Blocos socioterritoriais				
DIRETRIZES	ETAPA 2	Elaboração de Objetivo geral e Princípios normativos.	Elaboração da Visão e Valores, respectivamente. Nesse sentido, consiste na elaboração de um objetivo de longo prazo e as metas para alcançá-lo.	Roteiro para elaboração da Missão, Visão e valores (Nakagawa, 2006). Relatório da Análise de Ambiente.
		Definição dos princípios, diretrizes orientadoras e objetivos estratégicos para cada tema/eixo.	Criação de objetivos estratégicos, contemplando as contribuições dadas pelos resultados da análise de ambiente, na perspectiva de solucionar problemas identificados. As Metas, por sua vez, consistem em aspectos quantitativos dos objetivos estratégicos (específicos).	Visão, Valores, Resultado da Análise de Ambiente, 5W2H e a metodologia SMART.
Pactos socioterritoriais				

<sup>10</sup> NAKAGAWA, 2006. **Movimento empreenda**. Ferramenta: Missão, Visão e valores (Clássico), disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Missao-Visao-Valores.PDF](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF)

<b>ESTRATÉGIAS</b>	<b>ETAPA 3</b>	Elaboração de Programas Estratégicos.	Plano de Ação contemplando os objetivos estratégicos e suas particularidades, tais como: fontes de recursos financeiros, humanos, tecnológicos, logística, metas, indicadores, parcerias; que congrega vários projetos determinantes para o PE.	Visão, Valores, Resultado da Análise de Ambiente, 5W2H, Cronograma, Metodologia SMART
		Definição de Indicadores de desempenho para cada Programa. .	Os Programas devem ser acompanhados e avaliados por indicadores de desempenho. Os indicadores são formas de avaliar se o Plano vem alcançando os resultados esperados.	Prazos, Certificações, Convênios, Percentuais, Pesquisa de satisfação, Aplicação de recursos, Fluxo turístico, Pessoas qualificadas, Leis, Decretos, dentre outros <i>KPIs</i> (Indicadores-chave de Performance / Indicadores de Desempenho)
		Plano Estratégico de Desenvolvimento.	Documento que manifesta o interesse de todos aqueles que compactuaram na sua construção. Tal documento materializa o que foi amplamente discutido em todas as etapas do PE.	Plano Estratégico de Desenvolvimento completado no PPA, LDO e OLA.

Fonte: elaboração própria, 2022

### 3. O CAMPO DA PESQUISA

#### 3. 1. Um campo de prática: aspectos históricos do Município de Cachoeira.

O município de Cachoeira situa-se na região do Recôncavo Sul, a 110 Km de Salvador, capital da Bahia. Sua população atual é de 32.026 mil habitantes, com estimativa de crescimento para o ano de 2021 de 33.659. Atualmente ocupa uma área de 395,2 km<sup>2</sup>, que abrange sua Sede (Cachoeira) e dois distritos (Belém da Cachoeira e Santiago do Iguape) e diversos povoados (IBGE, 2021).

Desenhar a atual face do município de Cachoeira é relatar as linhas que a história deste município tem com o Brasil colônia e, sobretudo, com o território do Recôncavo da Bahia. É evidenciar a estrutura senhorial desenvolvida a partir da produção fumageira e açucareira; cuja mão-de-obra *escravagista* sustentou durante anos o enriquecimento dos senhores (brancos) dos engenhos. Concomitantemente, a *força de trabalho* do negro escravizado, não enriqueceu apenas seu senhor, mas, também, escreveu uma rica história ali forjada; em uma perspectiva na qual as culturas negra, indígena e portuguesa se cruzaram em uma dialética que resultou, em parte, na atual conjuntura cachoeirana. (OLIVEIRA, 2016).

As “novas linhas históricas<sup>11</sup>” do município de Cachoeira, começaram a ser escritas a partir do século XVI, paralelas aos acontecimentos históricos da Bahia e do Recôncavo. A nova história tem início em 1531, quando Martim Afonso de Souza empreende na Bahia o cultivo da cana-de-açúcar. Juntamente com a expedição estava Paulo Dias Adorno; responsável pelo povoamento que se deu às margens do rio Paraguaçu. Ali o fidalgo fixou moradia, entre os riachos Pitanga e Caquende. Em sua fazenda homenageou Nossa Senhora do Rosário e a partir das atividades ali desenvolvidas, surgiu em seu entorno uma povoação. No final do século XVII, em 1698, o povoado que se desenvolveu através da economia do açúcar, tornou-se a Vila de Nossa Senhora do Rosário do Porto da Cachoeira. Sua história está intimamente relacionada à sua vizinha (irmã) São Félix; separadas apenas pelo Rio Paraguaçu,

---

<sup>11</sup> A expressão “novas linhas históricas”, visa destacar que a história desse município inicia com os povos indígenas que ali já se encontravam; cuja estrutura social e cultural foi, primeiramente, colonizada, em seguida, estuprada, massacrada e extinta; restando apenas alguns resquícios de sua existência. Com a chegada dos portugueses, uma nova força social, cultural e econômica, foi lançada sobre o Recôncavo e, em particular, sobre Cachoeira, capaz de mudar a dinâmica local.

porém unidas pela ponte D. Pedro II. “Cidades gêmeas, elas conheceram, essencialmente, a mesma posição na constelação do Recôncavo” (MARCELIN, 1996, p. 31).

A paisagem da antiga Vila de Nossa Senhora do Rosário foi forjada a partir dos interesses do capital mercantil internacional. O fértil solo massapê, o clima úmido e subsumido, e a navegabilidade do Paraguaçu, contribuíram para o cultivo, primeiramente, da cana-de-açúcar e, logo em seguida, do tabaco, tendo como principal via de escoamento da produção o rio Paraguaçu. Tais características sustentaram a base da economia de Cachoeira. Como exemplo do potencial agrícola do município, um de seus distritos, o Iguape, concentrava 80% das terras cultiváveis no século XIX (FRAGA FILHO, 2006, p. 31). Nesse mesmo contexto, sobre as antigas *plantations*, emergiram fortes estruturas constituídas em fazendas e engenhos que exploraram a terra durante todo o período em que o açúcar e o fumo eram as principais *commodities* da época (MARCELIN, 1996). Cachoeira passou a ser um dos mais importantes entrepostos da província; além de se constituir um dos principais centros de produtores de cana. (FRAGA FILHO, 2006).

Além do cultivo do fumo e da cana, a pesca também fazia parte das atividades produtivas locais; sustentando os ribeirinhos e complementando a renda familiar que era à base de uma economia de subsistência. A pesca era possível, em Cachoeira, devido a sua localização geográfica, à borda da Baía de Todos os Santos, e às margens das águas do rio Paraguaçu. É possível observar atualmente, a presença de famílias que vivem da pesca e atividades correlatas fazendo do rio, não apenas local de moradia e refúgio, mas também, de sustento (OLIVEIRA, 2016).

No tocante à mão de obra necessária para manter as demandas das relações comerciais do Brasil colônia e da cidade de Salvador, Cachoeira teve nos negros escravos vindos da África, a força produtiva necessária para a produção açucareira e fumageira. O fértil solo massapê, as condições climáticas favoráveis aos *plantations*, a presença do Rio e riachos, (o Paraguaçu era o maior meio de comunicação quase que obrigatório entre esses territórios), e a mão de obra escrava, faziam de Cachoeira um dos maiores centros econômicos da Bahia. Rocha (2015) destaca a participação dos engenhos do vale do Paraguaçu e do Iguape pertencentes ao município de Cachoeira, no processo de crescimento econômico do cultivo da cana-de-açúcar. Ademais, o autor enfatiza a participação do negro escravo não apenas nos engenhos, mas também, na arquitetura, nas ruas, nas igrejas e casarões.



Com a construção de novas estradas, ferrovias (iniciada na segunda metade do século XIX), crise do açúcar (que se estendeu até o final do século XIX), e do fumo, e leis abolicionistas, concorrência do açúcar de beterraba e as guerras internacionais, Cachoeira, pouco a pouco, foi deixando de ser um dos principais entrepostos comerciais que abasteciam a capital, deixando para trás o “vapor de Cachoeira” (FRAGA FILHO, 2006, SANTOS, 1998). “A princesinha do Recôncavo, parece tornar-se a gata borralheira”; nem mesmo, seu título de cidade heroica, merecido por sua contribuição no processo que resultou nas lutas pela independência baiana, pode impedir sua decadência econômica.

O declínio da economia de Cachoeira está intimamente relacionado aos novos fenômenos que ocorreram durante o período entre os séculos XIX e XX no Brasil. Cachoeira, sendo uma das maiores produtoras do açúcar, chegando a ter 14 grandes *plantations*<sup>12</sup>, comercializando o açúcar de melhor qualidade do Recôncavo da Bahia, viu o declínio da economia do açúcar após a primeira metade do século XIX, em decorrência ao advento do açúcar de beterraba. Concomitantemente ao processo da cultura açucareira, foi sendo introduzido o cultivo do tabaco, relativamente mais viável do ponto de vista econômico em relação ao plantation da cana-de-açúcar. Ao mesmo tempo, o aumento do preço do tabaco no mercado internacional, contribuiu para a proliferação da cultura do tabaco em Cachoeira, São Félix e outras cidades do Recôncavo (MARCELIN, 1996).

O fumo e o açúcar não conseguiram manter a representação estratégica de Cachoeira, do ponto de vista logístico, comercial e agrícola. Com as mudanças que ocorreram naquela época, racharam as estruturas da indústria açucareira e fumageira do Município. Ainda no final do século XIX, a Lei Áurea de 1888 havia sancionado o fim oficial da escravidão; a mão de obra necessária para o cultivo dos *plantations* ficara comprometida e pouco competitiva haja vista também os avanços tecnológicos do capital internacional. A produção artesanal no Recôncavo baseada no negro escravo e em particular em Cachoeira, não conseguiu manter-se diante da ofensiva estrangeira. “A indústria do açúcar não havia, no entanto, perdido sua importância nos arredores de Cachoeira, Santiago do Iguape e etc.” (MARCELIN, 1996, p. 43). O

---

<sup>12</sup> Foi um sistema de produção agrícola utilizado pelas nações colonizadoras da Europa. Foi introduzido no Brasil, no século XVI, junto do cultivo da cana-de-açúcar, consistindo na sua produção em latifúndios monocultores para o mercado externo, utilizando força de trabalho escrava.

tabaco manteve-se firme até o início do século XX, representando importante fonte da economia cachoeirana (MARCELIN,1996).

Sua importância histórica, cheia de sincretismo religioso que liga o catolicismo ao candomblé, favoreceu um processo natural de conservação de seu patrimônio, formado por casarios seculares. Nessa perspectiva, em 1971, a cidade de Cachoeira foi tombada como Monumento Nacional pelo Instituto do Patrimônio Histórico Artístico e Nacional (IPHAN).

Para além das características naturais que possibilitaram o desenvolvimento da agricultura e a concentração de grande parte dos engenhos do período Brasil-colônia, vale destacar a herança histórica presente em seu patrimônio cultural (material e imaterial). Sendo assim, a confluência das culturas indígena, negra e portuguesa, conferiu a Cachoeira *“um caleidoscópio cultural de variados matizes e peculiaridades amarradas num ethos repleto de fluxos identitários e auto-afirmativos”* (CASTRO, 2005, 117-118).

Cachoeira possui um amplo patrimônio cultural que pode fundamentar a construção de uma matriz econômica sustentada na cultura e no turismo. Vários foram os esforços de trabalhos acadêmicos e técnicos, que buscaram mapear, categorizar e sistematizar as riquezas histórico-culturais e naturais de Cachoeira. Sobre sua riqueza, destaca-se o (I) Patrimônio histórico: a) cidade heroica, b) monumento nacional, c) arquitetura colonial e barroca, d) capital do Estado da Bahia (em data comemorativa ao 25 de junho). Sobre o (II) Patrimônio Cultural evidencia-se: a) manifestações populares, religiosas e folclóricas; b) cantos e danças tradicionais; c) culinária e bebidas típicas; d) festejos, celebrações e eventos; e) organizações religiosas tradicionais, f) espaços culturais, dentre outros. Ainda é possível destacar seu (III) Patrimônio natural com rios, riachos e paisagens que contemplam uma fauna e flora relativamente preservadas.

Apesar da riqueza histórica e natural, a atividade turística ainda é tímida e encontra desafios para sua consolidação como fator motriz de desenvolvimento para o município de Cachoeira. Seus quatro elementos básicos (OMT, 1998) – oferta, demanda, espaço geográfico e operadoras do mercado –, ainda não conheceram um poder público capaz de produzir formatação para este Relatório e dotá-lo de viabilidade econômica. Nem mesmo o Plano de Turismo do Recôncavo, idealizado pelo governo do Estado na década de 1970 (séc. XX), conseguiu alavancar a

economia cachoeirana. Poucas e pequenas operadoras disponibilizam este trajeto e, na maioria das vezes, o retorno está programado para o mesmo dia (CASTRO, 2005).

As evidências até aqui colocadas parecem lançar luz sobre possibilidades de desenvolvimento endógeno para o município de Cachoeira, a partir da construção de uma matriz econômica, também, pautada nas possíveis potencialidades destacadas na sua herança histórica e natural. A digressão histórica feita até aqui permitiu a observação teórica de aspectos estruturantes deste Município. Tais evidências aguça a curiosidade em aprofundar a pesquisa de forma a identificar potencialidades culturais e turísticas presentes no Setor Terciário desse município.

### **3.2. Setor Terciário: enfoque turístico e cultural**

As atividades de produção relacionadas ao setor terciário constituem parte importante da análise estrutural de uma dada economia. Sua participação no Relatório interno, execução de atividades básicas e complexas, incrementos na cadeia produtiva, dentre outras atribuições correlatas, revelam o papel desse segmento no arranjo produtivo de modelos econômicos passados e atuais. Apesar do desenvolvimento deste setor ter sido atrelado ao processo de industrialização, percebe-se uma ampla participação de suas atividades em outras áreas da economia, mostrando a sua capacidade de adaptação à nova dinâmica da sociedade moderna.

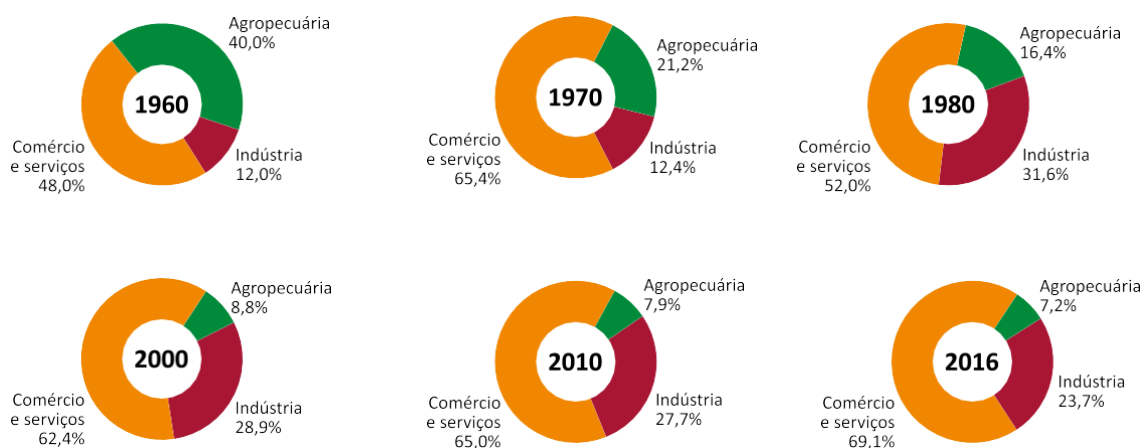
No Brasil, a representatividade do setor terciário (comércio e serviços) passou de 69% do Valor Adicionado ao Produto Interno Bruto (PIB)<sup>13</sup> em 1997 para 73% em 2018 (até 3º trimestre com dados acumulados em 4 trimestres), segundo dados das Contas Nacionais Trimestrais do IBGE (2021). Percebe-se que o comércio foi o principal responsável por esse avanço, pois sua contribuição de 8% do Valor Adicionado do PIB, em 1997, passou para 13%, em 2018. Já o setor de serviços, apesar de significativa participação no Valor Adicionado do PIB, manteve o patamar de sua contribuição em torno de 60%, no ano de 1997 e no ano de 2018.

No Estado da Bahia, tal setor vem evoluindo entre os anos de 1960 e 2016, segundo dados da Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI). Sua participação na composição da economia do Estado pode ser observada na Figura 12, abaixo:

---

<sup>13</sup> O Valor Adicionado Bruto (VAB) é o valor que cada setor da economia (agropecuária, indústria e serviços) acresce ao valor final de tudo que foi produzido em uma região. O Produto Interno Bruto (PIB) é a soma dos VABs setoriais e dos impostos, e é a principal medida do tamanho total de uma economia.

**Figura 12 - Evolução dos setores na atividade econômica da Bahia entre 1960-2016**



**Fonte: Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (2016).**

Apesar da evidente contribuição do setor terciário, Pessoti e Pessoti (2019) destacam as limitações estruturantes desse setor a partir de suas principais características: (i) a baixa produtividade, competitividade e intensidade tecnológica; (ii) a concentração em segmentos tradicionais pouco dinâmicos como o imobiliário, o comércio e a administração pública e; (iii) fraca integração do setor com as cadeias dos demais setores produtivos. Para além, evidencia dificuldades encontradas pela infraestrutura, sobretudo de transporte, e afirma que não existem setores dinâmicos e novos na configuração da atividade de serviços da Bahia (PESSOTI e PESSOTI, 2019).

Conforme o Quadro 8, quando analisados os segmentos do setor terciário, constata-se uma ampla diferença na participação dos serviços e do comércio na composição do setor, e sua presença na economia baiana.

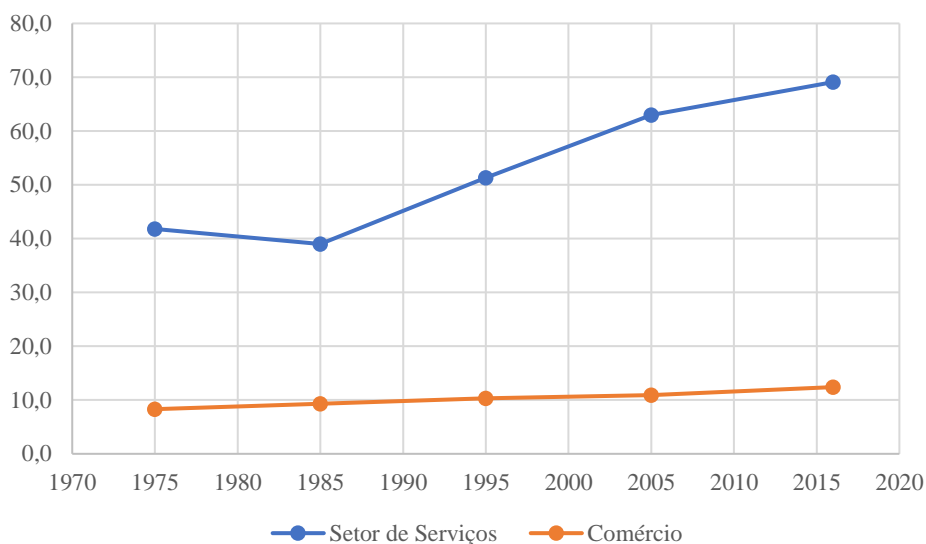
**Quadro 8 - Composição do setor terciário ao longo dos anos na Bahia**

Ano	Serviços	Comércio
1975	41,8	8,3
1985	39,0	9,3
1995	51,3	10,3
2005	63,0	10,9
2016	69,1	12,4

**Fonte: elaboração própria, 2016**

A evolução da contribuição de ambos os segmentos na formação do setor terciário, serviços e comércio, da Bahia, pode ser visualizada na Figura 13, abaixo:

**Figura 13 - Gráfico da evolução comparada dos setores de serviços e comércio no setor terciário baiano entre os anos de 1975 e 2015 (%)**



**Fonte: elaboração própria a parte dos dados da SEI (2016)**

Para fins de contextualização e posterior recorte, entende-se por setor terciário, as atividades desenvolvidas por unidades produtivas (empresas ou estabelecimentos) que oferecem serviços. Nesse sentido, serviços podem ser compreendidos como atividades econômicas que produzem utilidades relacionadas ao tempo, lugar, formas e benefícios psicológicos (KON, 1996). Ainda sobre o setor terciário<sup>14</sup>, cabe destacar que se diferencia dos outros (primário<sup>15</sup> e secundário<sup>16</sup>) pelo fato de seu Relatório não ser tangível, concreto, embora seja importante na composição do sistema econômico.

Sendo assim, para fins deste Relatório técnico, fez-se um recorte segmentando a análise dos dados em atividades de serviços e comércio relacionadas ao turismo e cultura. Dessa forma, no ano de 2017, o turismo registrou a participação de 4,0% do Produto Interno Bruto (PIB) da Bahia, número que representa um incremento de 0,4% em relação a 2016, quando a participação das atividades correlatas do turismo

<sup>14</sup> Unidades produtivas que prestam serviços, tais como, comércio, educação, saúde, telecomunicações, serviços de informática, seguros, transporte, serviços de limpeza, serviços de alimentação, turismo, serviços bancários e administrativos, transportes, entre outros.

<sup>15</sup> Setor que utiliza intensamente os recursos naturais, voltados para atividades agrícolas, pecuárias e extrativistas.

<sup>16</sup> Atividades dedicadas à produção industrial, através dos quais bens são transformados.

representou 3,6% da economia. Em 2018, dados sujeitos a retificação, o turismo respondeu por 3,8% no VAB<sup>17</sup> do estado. No que tange a outras atividades, tais como artes, cultura, esporte e recreação (6,2%); e serviços de informação (0,5%) passaram a apresentar maiores ponderações internas, com destaque para Arte, cultura, esporte e recreação que apresentou um incremento de 1,9 p.p. de 2016 para 2017 (SEI, 2021).

De acordo com os resultados da Pesquisa Mensal de Serviços, realizada pelo IBGE, a Bahia tem registrado desempenho acima da média nacional nas atividades turísticas, apesar do cenário de retração econômica iniciado no ano passado, devido à pandemia da Covid-19. Em relação a dezembro de 2020, a Bahia teve crescimento de 3,2%, frente ao índice de apenas 0,7% do país – foi a sexta alta seguida do turismo baiano no comparativo mês a mês (SEI, 2021). Neste quesito, o estado fica na sexta posição, atrás apenas do Rio Grande do Sul (11,4%), Distrito Federal (10,4%), Rio de Janeiro (4,4%), Santa Catarina (4,3%) e Espírito Santo (3,8%). O sétimo colocado é o Ceará, com praticamente metade do crescimento notado na Bahia (1,8%). Já o último é Goiás (-7,4%), (SEI, 2021).

Quando analisados os dados de janeiro nos anos de 2021 e 2020 (antes da pandemia), dentre os estados pesquisados, a Bahia teve menor queda no volume das atividades turísticas: -14%. O valor equivale a menos da metade do índice brasileiro (-29,1%). O Espírito Santo foi o segundo com menor queda no desempenho (-17,7%), enquanto São Paulo foi o estado com maior perda (-37,7%). Já as perdas acumuladas no volume do turismo baiano nos últimos 12 meses são de -38,8%, enquanto a média nacional caiu em -39,5%.

No âmbito da cultura, a economia das atividades criativas e culturais, na Bahia, gerou em 2018 quase R\$8 bilhões no total da economia baiana, correspondendo a 3,2% do Valor Agregado ao PIB estadual. Os dados apontam que as Atividades Culturais respondem por 25% do valor agregado gerado pela economia criativa. Os segmentos que mais se destacaram foram: Festas e Celebrações (45%), Audiovisual (24%) e Produção Artística (16%). Do ponto de vista do mercado de trabalho, 1,7% do total de ocupados na Bahia atuam no conjunto dos segmentos criativos (SEI, 2021).

Nessa dimensão, o principal vetor são as festas e celebrações que respondem por quase 50% desse componente, o que demonstra que a sabedoria popular está certa quando diz que na Bahia festa é sinônimo de emprego e renda. Mas nessa

---

<sup>17</sup> O Valor Agregado Bruto ou Valor Adicionado Bruto (VAB) é uma medida macroeconômica que mede o valor total criado por um setor, país ou região.

dimensão também aparecem como fundamentais a produção artística e audiovisual, e também a música e a produção editorial. As outras duas dimensões são as atividades relacionadas ao segmento criativo (gastronomia, TI, atividades comerciais e industriais) e aos serviços de base cultural representados pela publicidade e por arquitetura e design.

No cômputo global, o principal segmento da economia criativa é a gastronomia, responsável por 43% do PIB do setor, seguida por atividades relacionadas com festas e celebrações, atividades comerciais e tecnologia da informação que participam com cerca de 10% cada. A publicidade e os serviços de arquitetura e design contribuem com 5% cada um para formar o PIB do setor. A economia criativa também gera emprego e é responsável por cerca de 5% do emprego formal na Bahia e por quase 2% do total de ocupados. E as atividades culturais de TV aberta, rádio, artes cênicas, espetáculos e fabricação de artefatos são as que mais geram empregos formais (SEI, 2021)

A partir dos dados apresentados, nota-se a relevância dos segmentos cultural e turístico na participação da economia baiana. Segmentos que integram o Setor terciário que possuem amplas e significativas cadeias produtivas relacionadas, contemplando diversas atividades econômicas. Desse modo, quando se analisa o Setor terciário no âmbito das atividades da cultura e do turismo, vale destacar que há condições para a construção de possibilidades de crescimento e desenvolvimento setorial. Apesar das fortes constatações, vale ressaltar as limitações presentes, bem observadas por Pessoti e Pessoti (2019).

### **3. 3. Caminho metodológico do diagnóstico**

O processo metodológico de elaboração desta pesquisa, dividiu-se em etapas: Etapa 1: *Perceber as dimensões históricas do município de Cachoeira*; Etapa 2: *Elaborar um diagnóstico do segmento cultural e turístico do Município de Cachoeira*; Etapa 3: *Apresentar um processo de planejamento estratégico a partir do diagnóstico*. Nessa perspectiva, foi feito uso da *Pesquisa Exploratória* que, segundo Gil (1987) consiste no levantamento de informações sobre determinado fenômeno ou problema, de forma a aumentar a familiaridade com ele, formulando problemas e hipóteses mais precisas.

Sobre a Etapa 1, buscou-se explorar a trajetória do Município ao longo do seu processo de povoamento até os dias atuais, destacando questões econômicas,

sociais, culturais, políticas e ambientais, na tentativa de apresentar a síntese dessa digressão. Para além, buscou-se perceber no âmbito da dimensão cultura, aspectos de uma estrutura histórica, ainda presente no tecido e paisagem do Município.

Percebidos os aspectos estruturantes provenientes de sua trajetória histórica, tratamos, na Etapa 2, de identificar se tais aspectos poderiam configura-se em uma *potencialidade endógena*; ou seja, se tais aspectos, em condições específicas, poderiam ser *fatores propulsores* de desenvolvimento. Por fim, na Etapa 03, apresentou-se um processo de planejamento estratégico, a partir das evidências percebidas nos tópicos anteriores, reforçando a possibilidade de o Município congregar uma série de aspectos estruturantes, ou seja, um conjunto de condições relativamente ideais para a construção de uma política de Desenvolvimento Econômico de base endógena via Setor terciário.

Na Etapa 1, utilizou-se da *Pesquisa bibliográfica*, feita a partir de consulta e levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos impressos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, dissertações, teses, e disponibilizados em sites na internet (FONSECA, 2002); identificando e classificando conceitos, teorias ou teses, existentes na literatura especializada sobre, prioritariamente: (i) Recôncavo da Bahia, (ii) história do Município de Cachoeira, (iii) Desenvolvimento Local Endógeno, (iii) Governança, (iv) Planejamento estratégico, e (v) Políticas públicas.

Ainda sobre os procedimentos técnicos, na Etapa 2, buscou-se identificar *Atores sociais* e *Agentes econômicos*<sup>18</sup> que atuam nos segmentos da cultura e do turismo do Município. Esses responderam, a partir de suas *percepções*<sup>19</sup>, a um questionário utilizado como instrumento de coleta de dados (Apêndices A e B), a partir de uma “*Amostra não probabilista por conveniência*”<sup>20</sup>. Nesse tipo de Amostra, os participantes são selecionados conforme sua disponibilidade para estudo, ou por

---

<sup>18</sup> Aqui entende-se por Atores sociais aqueles que atuam no segmento cultural (gestores, artistas, produtores, pesquisadores professores, dentre outros). Sobre os Agentes econômicos, adotou-se aqui uma compreensão da Teoria econômica, na qual, nessa categoria estão aqueles que fazem parte da economia e desempenham diferentes papéis, como consumidores, empresários e trabalhadores.

<sup>19</sup> A Experiência, conceito utilizado historicamente por Heidegger, diz respeito ao que o ser humano apreende no lugar que ocupa no mundo e nas ações que realiza. Uma maneira de nos referirmos ao estudo da percepção no plano da intencionalidade. Nesse sentido, o fenomenólogo deseja interrogar a vivência perceptiva, quer dizer, a dimensão da experiência de perceber em que não se opera uma separação epistemológica entre o eu e o objeto, embora um e outro tenham distintas naturezas ontológicas no âmbito fenomenológico (HEIDEGGER, 2012).

<sup>20</sup> Ver CORRAR, Luiz J.; THEÓPHILO, Carlos R. Pesquisa operacional para tomada de decisão. São Paulo: Atlas, 2004.



conveniência do pesquisador. Nesse sentido, como a proposta não consiste em análises conclusivas, como as que se assemelham em análises quantitativas, onde se busca analisar o impacto produzido em uma dada economia, mas, ao contrário, buscou-se construir um diagnóstico a partir de *percepções*, possibilidades/*caminhos*, onde a amostra foi construída por conveniência, em vista, ainda, da falta de recursos e o atual momento pandêmico. Este trabalho fez uso da *Pesquisa qualitativa*, de natureza *descritiva*, que permite a apreensão de informações discursivas, opiniões, nuances e falas subjetivas, que não poderiam ser transformadas em dados quantitativos (MINAYO, 2003).

Além das metodologias apresentadas, cabe destacar a aplicação de métodos específicos inerentes à área de Ciências Sociais Aplicadas. Sobre eles, destaca-se, como já indicado e analisado, para fins de desenvolvimento desta pesquisa, a *Matriz SWOT*. Tal ferramenta é utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2007). Este modelo demanda uma análise das forças e fraquezas internas a uma organização privada ou pública, bem como das oportunidades e ameaças que o ambiente oferece.

Na Etapa 3, apresentou-se as proposições em esquemas organizados em forma de Fluxogramas de Processos de um Planejamento Estratégico e seu Cronograma de Execução detalhado. Esta etapa norteia-se pelas *orientações estratégicas* da *Matriz SWOT*. Sendo assim, os Programas, Projetos e Ações devem, necessariamente, alcançar objetivos concretos de busca pelo desenvolvimento econômico a partir das potencialidades dos segmentos turístico e cultural (tomados como base do setor terciário).

Por fim, o *levantamento de campo*, tratando-se de uma investigação na qual se faz perguntas diretamente às pessoas que se pretenda estudar. Nesse momento da entrevista, coletou-se dados quantitativos e qualitativos serão coletados entre os entrevistados na tentativa de identificar e quantificar capacidades econômicas, naturais, institucionais, culturais, sociais, dentre outras, do município de Cachoeira. Sendo assim, o Quadro 9 demonstra o quantitativo dos atores sociais e agentes econômicos a quem, inicialmente, pretendia-se submeter ao questionário.

### Quadro 9 - Descrição dos Entrevistados

N	Instituições e Organizações	Entrevistado	Segmento
01	Secretaria de Cultura Municipal	Secretário(a) de Cultura	Executivo
02	Secretaria de Turismo Municipal	Secretário(a) de Turismo	Executivo
03	Secretário(a) de Planejamento	Secretário(a) de Planejamento	Executivo
04	Conselho de Cultura	Presidente do Conselho	Cultural
05	Conselho de Turismo	Presidente do Conselho	Turismo
06	Organizações Religiosas	Presidente	Cultura
07	Associação de Guias Turísticos	Presidente da Associação de Guias Turísticos	Turismo
08	Poder legislativo local	Presidente da Câmara de Vereadores	Legislativo
09	Associação de Comerciantes	Presidente da Câmara de Dirigentes Lojistas.	Comércio
10	Associação de Bares e Restaurantes	Presidente da Associação de Bares e Restaurantes.	Comércio
11	Espaços Culturais	Representantes de espaços culturais locais	Cultural
12	Associação de Artistas	Presidente da associação dos artistas locais	Cultural
13	Atores culturais	Militantes da cultura e do turismo local	Cultural
14	Produtores culturais	Empresários que atuam em eventos da culturais	Cultural
15	Organizações de Manifestações Culturais	Representantes	Cultural
16	Movimentos Sociais voltado a Cultura	Representantes	Cultural
17	Associação de Filarmônicas	Presidente das Instituições	Cultural
18	Instituições de Educação Superior	Pesquisadores dos temas Cultura e Turismo	Educação
19	Museus	Diretores dos museus locais	Cultura
20	Comunidades quilombolas	Representantes	Tur/Cult

Fonte: elaboração própria, 2021

Das 20 possíveis Instituições/Organizações, e seus respectivos representantes, listadas para a aplicação do questionário, conseguiu-se abordar 11 deles, sendo: 6 do segmento turístico e 5 do segmento cultural. Os participantes<sup>21</sup> representam lideranças de Blocos socioterritoriais dos seus respectivos setores, conforme orientado em Dallabrida e Becker (2003). Sendo assim, obteve-se a participação de, no âmbito do turismo: 2 empresários do setor de *hotelaria*, 2 de *bares e restaurantes*, 1 de *agência de turismo*, e 1 do segmento de serviços de *guias turísticos*. E, no âmbito da cultura: 1 *ex-secretário de cultura*, 1 *professor e pesquisador da cultura local*, 1 *representante da Irmandade da Boa Morte*, 1 *ex-*

<sup>21</sup> O Pesquisador não teve autorização para divulgar o nome dos participantes.

*servidor da Secretaria de Cultura do Estado da Bahia, e 1 funcionária da Secretaria de Cultura e Turismo do Município.*

Tomando como referência o universo de 20 possíveis entrevistados, a pesquisa foi realizada com 11 deles; ou seja, 55% do total preliminarmente pretendido. Algumas limitações devem ser destacadas na tentativa de justificar tal impossibilidade: (i) a pesquisa foi desenvolvida em um cenário atípico, ou seja, em um contexto de pandemia provocada pelo COVID-19, limitando o acesso aos demais possíveis participantes; (ii) mesmo utilizando as novas ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), tais como Google Meet<sup>22</sup>, ou vídeo chamada via WhatsApp, as limitações ainda persistiram em decorrência de fatores humano, tecnológico e temporal (manuseio, acessibilidade, e cronograma de execução da pesquisa); ressalta-se, ainda, (iii) os comprometimentos de ordem pessoal do pesquisador, quando acometido, em estado grave, de COVID-19, resultando em internamento e posterior tratamento fisioterapêutico.

Entretanto, enfatiza-se não ter ocorrido perda significativa quanto às informações coletadas, visto a representatividade que cada um dos 11 respondentes detém em seu setor e área de atuação. Todos aqueles que contribuíram, participam ativamente de discussões, pesquisas e incursões nos setores aqui analisados, além de serem moradores deste Município há mais de 30 anos, militantes da cultura e do turismo, e sobreviventes das diferentes tentativas de fortalecimento e desmantelamento desses setores.

---

<sup>22</sup> Google Meet é um serviço de comunicação por vídeo chamada desenvolvido pelo Google.

#### **4. DIAGNÓSTICO TÉCNICO-PARTICIPATIVO:**

A análise SWOT, ou Matriz FOFA, constitui um método de “Análise de Ambiente”, ou “Análise Ambiental”, amplamente utilizada devido a sua capacidade de possibilitar uma visão mais ampliada e estratégica do objeto em análise. A Análise de Ambiente, a partir da ferramenta SWOT, possibilita a apreensão de aspectos estruturantes na perspectiva de identificar possíveis forças, fraquezas, ameaças e oportunidades relacionadas ao objeto. Dessa forma, tais aspectos podem ser organizados em quadrantes superiores e inferiores, respectivamente, internos e externos ao objeto, que servirá para auxiliar na tomada de decisão. Dessa forma, a Análise Ambiental, a partir dessa metodologia, contribuirá para a construção de possíveis estratégias no sentido de potencializar as forças (e usá-las como diferencial competitivo); combater as fraquezas internas; se apropriar das oportunidades externas; e construir estratégias contra as ameaças.

Seguindo com as contribuições dadas pelos pesquisados, a partir de suas percepções sobre o objeto aqui analisado (capacidades endógenas no âmbito da cultura e turismo), e seu desdobramento sobre o Setor terciário no Município de Cachoeira, buscando organizar, o resultado de suas percepções utilizando a Análise SWOT como instrumento de coleta, organização e sistematização dos dados. Desse modo, segue a Figura 14, ilustrando aquilo que foi apreendido:

**Figura 14 - Matriz SWOT do Patrimônio Cultural do Município de Cachoeira**

	Fatores positivos	Fatores negativos
Fatores Internos	<p><b>Forças</b></p> <p>Santuário paisagístico natural ; Conjunto arquitetônico; Diversidade cultural; Monumentos arquitetônicos, Instituições Museológicas; Pontos de Cultura; Templos religiosos de matrizes africanas; Patrimônio cultural material e imaterial Possui Infraestrutura para Gestão do Patrimônio Cultural Ações de fomento a cultura</p> <p>Saberes, Fazes e dizeres; Historicidade local, Etnográfico, Belas artes, Artes plásticas, Manifestações culturais; Celebrações, Expressões, Participação Social</p>	<p><b>Fraquezas</b></p> <p>Ausência de Gestão eficaz; Poluição urbana e rural; Ausência de estrutura; Decisões centralizadas; Falta de organização dos grupos e instituições culturais, Baixa conscientização da identidade cultural; Falta de manutenção dos produtos culturais, Falta de Diálogo entre os diferentes atores, Falta de Educação patrimonial;</p> <p>Fragilidade financeira. Baixa qualidade dos Agentes públicos Comunicação deficiente Baixa qualidade da recepção Baixa acessibilidade as Atrativos Culturais</p>
Fatores Externos	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Editais de entidades privadas e públicas; Lei de fomento Valorização do dólar;</p>	<p><b>Ameaças</b></p> <p>Fragilidades no atual Ministério da Cultura, Pandemia; Concorrência com cidades vizinhas.</p>

Fonte: elaboração própria, 2022a

Tendo como referência os “Fatores positivos” (*forças e oportunidades*), as Forças, ou *potencialidades*, observadas pelos pesquisados, vão ao encontro das constatações feitas pelo IPHAN (2020), reforçando a existência e permanência dos *Atrativos Culturais* no Município, e evidenciando a riqueza do Patrimônio cultural local. Foi possível constatar a presença da Participação social como um aspecto positivo para a tomada de decisão, e a existência de Ações de fomento à cultura por parte do Poder Executivo local. Dessa forma, a Matriz SWOT reforça o entendimento que tais potencialidades endógenas contemplam proposições que podem contribuir para construção de um Plano de Desenvolvimento Econômico local, com viés para o Setor terciário. As Forças destacadas revelam um quantitativo estruturante dos *Atrativos culturais* que precisam ser mapeados, qualificados e sistematicamente organizados de forma que, tais aspectos, sejam vistos como um vetor de desenvolvimento endógeno local.

Seguindo com a análise dos “Fatores positivos”, dando atenção às observações sobre as possíveis Oportunidades, destacam-se as constatações feitas pelos pesquisados sobre a possibilidade de captação de recursos públicos e privados através de Editais de fomento à cultura, as Leis de apoio, e valorização do dólar. Desse modo, além dos recursos públicos locais, nota-se que a sociedade civil

organizada e as instâncias legais do Poder Executivo municipal, podem captar recursos Federais e da iniciativa privada, no sentido de desenvolver ações para a manutenção, valorização e divulgação e desenvolvimento da cultura local. Ainda sobre as oportunidades, os pesquisados destacaram a valorização do dólar, que pode contribuir com maior fluxo de turistas internacionais.

No que tange aos "Fatores negativos" (*fraquezas e ameaças*), a Matriz SWOT revela sérios problemas que podem comprometer as potencialidades presentes no Patrimônio Cultural do Município e o conseqüente poder de atração observado nos Atrativos culturais. Sendo assim, nota-se significativo número de Fraquezas, de diferentes naturezas, presente nos mais variados aspectos do Patrimônio Cultural local analisado: Na Gestão, no Meio ambiente, na Tomada de decisões, Estrutura Pública, Identidade, Educação, dentre outros. Tais questões revelam o necessário estudo e análise na perspectiva de conter tais fragilidades, visto que comprometem qualquer tipo de ação pública que tenha a cultura como meio de desenvolvimento econômico.

Por fim, as Ameaças, somadas às Fraquezas analisadas, refletem maior preocupação na construção de estratégias de proteção e do possível potencial econômico do Patrimônio Cultural Local. Segundo a Matriz, fragilidades no atual Ministério da Cultura; a Pandemia provocada pelo Covid-19, e a Concorrência das cidades circunvizinhas são os principais problemas que podem ameaçar os Atrativos Culturais no Município. Segundo o Portal Siga Brasil, em dez anos, o orçamento destinado à Cultura pelo governo brasileiro caiu quase pela metade. Soma-se a esse contexto as medidas adotadas em combate à pandemia provocada pelo Covid-19, dentre elas o isolamento social, que resultou na suspensão de grande parte das atividades culturais. Para além, Cachoeira encontra-se em um circuito de cidades que possuem relativo potencial cultural e turístico, obrigando-a a desenvolver ações competitivas no sentido de se diferenciar e se destacar em meio às outras.

Avançando na análise, observa-se abaixo a ilustração da Matriz SWOT que contempla o segmento turístico, suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, a partir das observações feitas pelos empresários do Setor terciário (ver Figura 15).

**Figura 15 - Matriz SWOT do segmento Turístico no município de Cachoeira.**

	Fatores positivos	Fatores negativos
Fatores Internos	<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fácil acessibilidade</li> <li>Atrativos naturais</li> <li>Atrativos históricos e culturais</li> <li>Existência de estrutura para recreação e entretenimento</li> <li>Existência de festividades e eventos</li> <li>Facilidade de transporte para o deslocamento na localidade</li> <li>Sinalização turística</li> <li>Apoio e incentivo da prefeitura para pessoas empreendedoras</li> <li>Oferta local de recursos humanos qualificados</li> <li>Segurança pública</li> <li>Limpeza pública</li> <li>Saneamento básico</li> <li>Proximidade da Capital do Estado</li> </ul>	<p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de Conscientização e hospitalidade da população</li> <li>Falta de infraestrutura turística</li> <li>Falta de sinalização turística</li> <li>Degradação dos atrativos naturais</li> <li>Falta de estrutura para recreação e entretenimento</li> <li>Falta de divulgação dos roteiros turísticos existentes</li> <li>Falta de diversificação dos roteiros turísticos</li> <li>Insuficiência da quantidade de leitos ofertados</li> <li>Desinteresse da prefeitura em incentivar pessoas empreendedoras</li> <li>Má qualificação dos recursos humanos locais</li> <li>Falta de segurança pública</li> <li>Falta de saneamento básico</li> </ul>
Fatores Externos	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Crescente interesse pelo turismo científico</li> <li>Crescente interesse pelo turismo ecológico</li> <li>Aumento do dólar sobre o Real</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pandemia</li> <li>Cidades concorrentes</li> <li>Queda da renda do turistas domésticos</li> <li>Inflação</li> </ul>

Fonte: elaboração própria, 2022b

Observando as percepções feitas pelos pesquisados, no que tange aos “Fatores positivos” (*forças e oportunidades*) do segmento turístico, notam-se aspectos relevantes sobre suas *forças*, ou seja, observações sobre aspectos que contribuem para o fluxo, crescimento e manutenção do turismo no Município de Cachoeira. Dessa forma, destaca-se (como exemplo do que também foi observado na análise do segmento cultural) o seguinte: *Atrativos naturais; Atrativos históricos e culturais; Existência de festividades e eventos; e Sinalização turística*, entretanto, para além desses aspectos, os empresários observaram também como *forças: Oferta local de recursos humanos qualificados, Segurança pública, Limpeza pública, Saneamento básico, e Apoio e incentivo da Prefeitura para pessoas empreendedoras.*

Sobre as oportunidades, a pesquisa revelou *crescente interesse pelo turismo científico, crescente interesse pelo turismo ecológico, e o aumento do dólar sobre o Real.* Sobre os pontos destacadas pelos pesquisados, em particular o turismo científico, ressalta-se a importante contribuição que a UFRB vem dando ao Município, a partir da oferta do ensino, pesquisa e extensão, colocando o Município na rota de dezenas de estudantes e pesquisadores, nacionais e internacionais, interessados em estudar objetos que fazem parte do contexto sócio-histórico do Município. Sobre

turismo ecológico, também conhecido como turismo de natureza, dados que antecedem a Pandemia, sinalizam que a cultura e o turismo de natureza motivaram mais de 60% das viagens de lazer domésticas em 2019 (BRASIL, 2020). Sendo assim, tal modalidade pode ser um potencial econômico para o Município, visto que contempla rica beleza natural destacada pelo IPHAN e reiteradas pelos pesquisados.

Analisando agora os "Fatores negativos" (*fraquezas e ameaças*), nota-se importantes observações que comprometem o bom funcionamento do segmento turístico na localidade. Tais Fraquezas devem ser contempladas na elaboração de um Plano de Desenvolvimento, na tentativa de minimizá-las, ou reduzi-las a zero, visto que, até aqui, este Relatório, traz relevantes indícios de potencial endógeno do Município da Cachoeira em ambos segmentos analisados. Dessa modo, destaca-se: *Falta de Conscientização e hospitalidade da população, Falta de infraestrutura turística, Falta de sinalização turística, Degradação dos atrativos naturais, Falta de estrutura para recreação e entretenimento, Falta de divulgação dos roteiros turísticos existentes, Falta de diversificação dos roteiros turísticos, Insuficiência da quantidade de leitos ofertados, Desinteresse da prefeitura em incentivar pessoas empreendedoras, Má qualificação dos recursos humanos locais, Falta de segurança pública, Falta de saneamento básico.*

Por fim, as Ameaças externas fortalecem a necessidade de cuidados na construção de estratégias de enfrentamento. Tratando-se de variáveis não controláveis, as Ameaças tornam-se difíceis barreiras de transposição. Todavia, cada contexto pode revelar condições relativamente favoráveis para sua superação. Nesse caso, destacou-se aspectos semelhantes aos observados na análise do segmento cultural, visto, talvez, pelo alto grau de correlação entre cultura e turismo. Nesse sentido, destacaram-se: *A Pandemia, Cidades concorrentes, Queda da renda dos turistas domésticos e Inflação.* Aqui, duas novas variáveis surgem e ampliam os cuidados nas estratégias que deverão ser usadas, a saber, *Queda da renda dos turistas domésticos e a Inflação.* Ambas as Ameaças externas, são variáveis não controláveis e produzem um alto grau de reflexão sobre como e de que forma poderão ser superadas.

Os tópicos que antecederam contribuíram para duas questões fundamentais: A primeira releva que o município de Cachoeira carrega, sobre si, uma herança histórica e cultural, relativamente preservada durante anos. A partir do que a literatura nos trouxe destaca a inegável representação da cultura portuguesa, africana e indígena



no Município. Em uma perspectiva econômica, esse legado organiza-se entorno de atividades relacionadas ao Setor terciário (cultura e turismo), notadamente, aqueles voltados para a prestação de serviços e o comércio. Sobre a segunda questão, o tópico 2.5 mostrou as contribuições desse Setor para a economia do Estado da Bahia, mesmo em um cenário pandêmico. Isso releva como a Cultura e o Turismo, em ambientes relativamente favoráveis, podem servir de vetor de desenvolvimento para dadas localidades. É nesse sentido, a fim de revelar essas “possíveis potencialidades” endógenas no município de Cachoeira, é que se avança neste Relatório técnico.

#### **4.1 Percepção sobre os Atrativos pertencentes ao Patrimônio Cultural do municipal de Cachoeira:**

Os Atores sociais<sup>23</sup> que atuam no segmento cultural do Município de Cachoeira, foram convidados a pensar e relatar sobre as dimensões que compõem o Patrimônio Cultural local. As dimensões mais citadas pelos pesquisados, foram registradas na Figura 16, “Nuvem de palavras (*Wordle*)<sup>24</sup>”, com a *História*, a *Arte*, a *Cultura*, os *Saberes*, e os *Fazeres*, sendo destacados, refletindo o olhar daqueles que vivem e sobrevivem da cultura local.

---

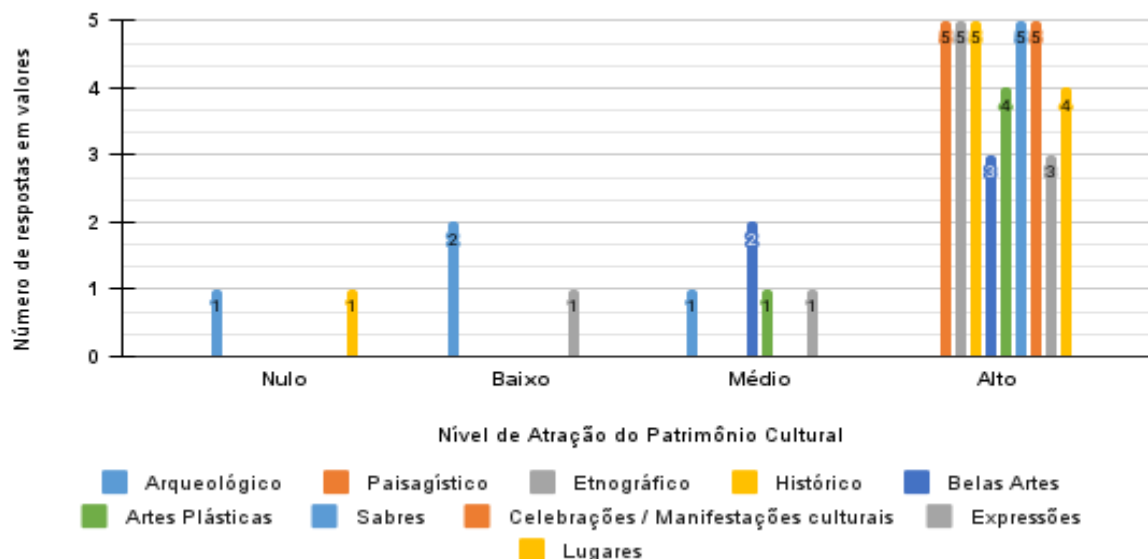
<sup>23</sup> 1 Professor; 1 Ex-secretário de Cultura; 1 Presidente de Instituição Cultural local; 1 Servidora da Secretaria de Cultura do Município e 1 Ex-servidor da Secretaria de Cultura do Estado da Bahia.

<sup>24</sup> O *Wordle* é um programa de livre acesso (<http://www.wordle.net/create>) que cria as chamadas “nuvens de palavras” para os usuários. Como consiste em uma ferramenta da *Web*, para utilizá-lo é necessário acesso à internet e um navegador atualizado. O funcionamento pode variar em navegadores diferentes (Chrome, Mozilla Firefox, Safari e Edge ou Internet Explorer, por exemplo) e sua utilização depende da disponibilização pelos desenvolvedores.



demonstram que os aspectos analisados são capazes de produzir maior potencial de desenvolvimento econômico endógeno.

**Figura 17 - Percepção sobre o Nível de Atratividade do Patrimônio Cultural do Município da Cachoeira**



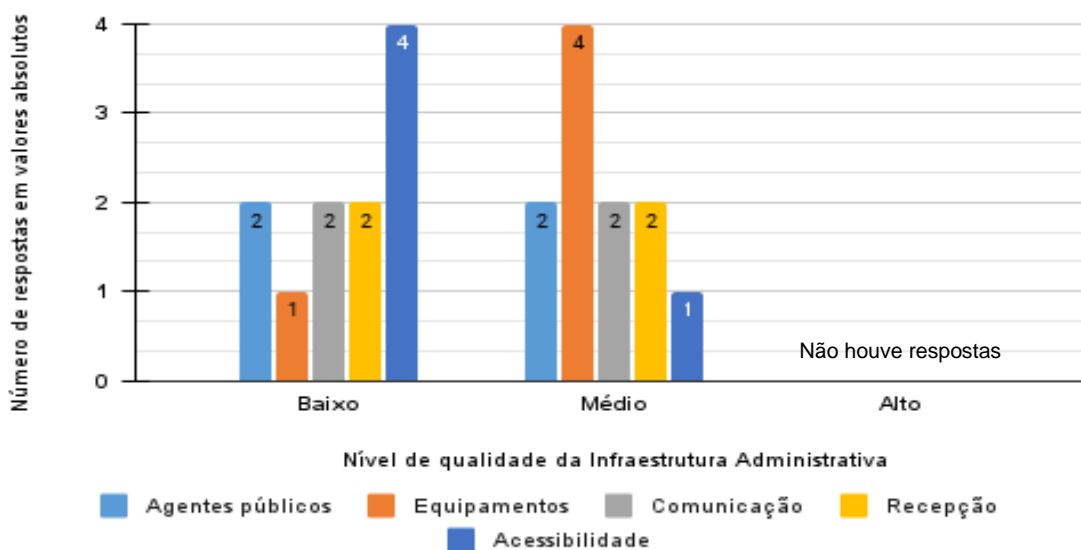
Fonte: elaboração própria, 2022.

Observa-se que a percepção sobre o “Nível de Atratividade do Patrimônio Cultural do Município da Cachoeira”, põe em evidência apenas aqueles que foram classificados como de “Alto nível”, a saber: *Paisagístico, Histórico, Saberes, Celebrações/Manifestação culturais, Artes Plásticas e Lugares*. Para além, observa-se que existem Atrativos que se encontram entre o nível “Alto e Médio”, quais sejam: *Arqueológicos, Belas Artes, Artes Plásticas e Etnográfico*. A constatação de uma concentração das categorias culturais avaliadas como de “Alto nível de Atração”, revela as capacidades propícias a criar as condições para o desenvolvimento local de base endógena. Desse modo, nota-se a necessidade de um processo de planejamento estratégico que contemple o Patrimônio cultural, focado nas categorias mais promissoras, ou seja, aquelas que aparentam ser um potencial fator de propulsão para a economia local. Isso não significa que as demais categorias devam ser descartadas, mas requer observar-se os motivos pelos quais elas apresentam níveis Nulo, Baixo e Médio, na avaliação de sua atratividade.

Sobre os aspectos da “Governança local do Patrimônio Cultural” buscou-se identificar se a *Prefeitura Municipal possui uma Infraestrutura Administrativa para gerir*

o Patrimônio Cultural; se a tomada de decisões sobre o Patrimônio é democrática, participativa; e se há ações de fomento para a manutenção e construção de uma Política para o Patrimônio Cultural local (ver Figura 18).

**Figura 18 - Percepção dos Atores Sociais sobre o nível de qualidade da Infraestrutura Administrativa, para gerir o Patrimônio Cultural do município de Cachoeira**

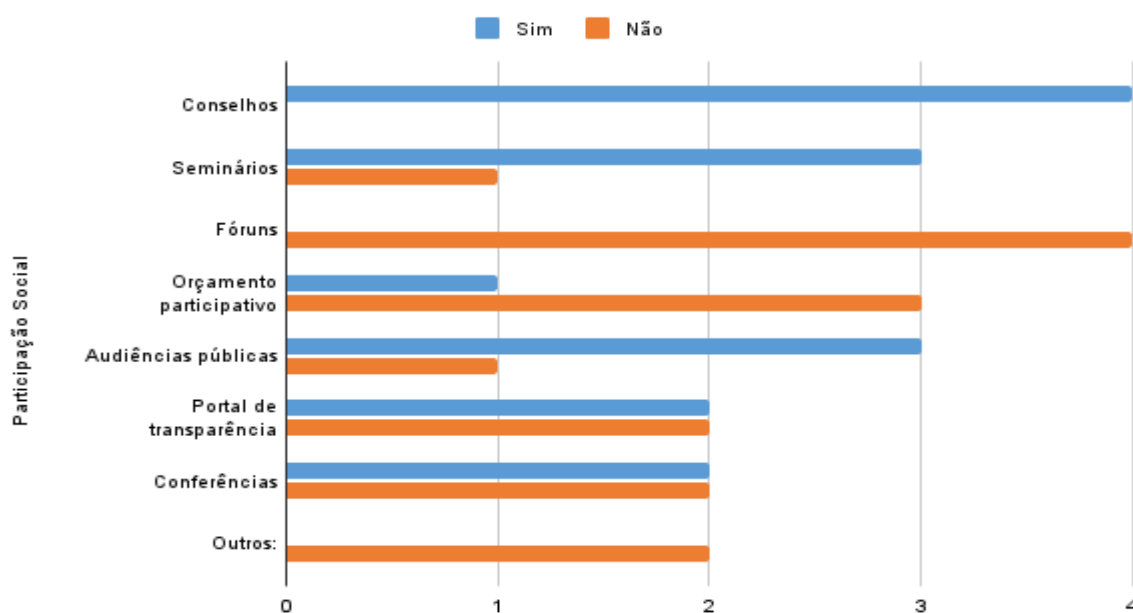


Fonte: elaboração própria 2022

Entre as opções (*Baixa, Média e Alta*) da percepção sobre a qualidade da “Infraestrutura Administrativa para gerir o Patrimônio Cultural do município de Cachoeira”, nota-se que nenhum dos aspectos avaliados conseguiu alcançar um nível de satisfatória; ou seja, “Alto”. Sendo assim, as categorias avaliadas relacionadas a Infraestrutura Administrativa do Patrimônio Cultural do Município, foram qualificadas entre “Baixa” e “Média”, revelando relativa preocupação com a Infraestrutura disponível para a gestão desse Patrimônio. Desse modo, a percepção dos pesquisados, revela que a Prefeitura Municipal não possui uma Infraestrutura Administrativa “satisfatória” para gerir o Patrimônio Cultural

Quando questionados sobre os aspectos relacionados aos meios institucionais de tomada de decisão coletiva, a exemplo dos instrumentos de “Participação Social nas Políticas sobre o Patrimônio Cultural no Município de Cachoeira”, houve as seguintes manifestações, mostradas a Figura 19.

**Figura 19 – Percepção dos Artes Sociais sobre os meios de Participação social na tomada de decisão sobre o Patrimônio Cultural do município de Cachoeira**



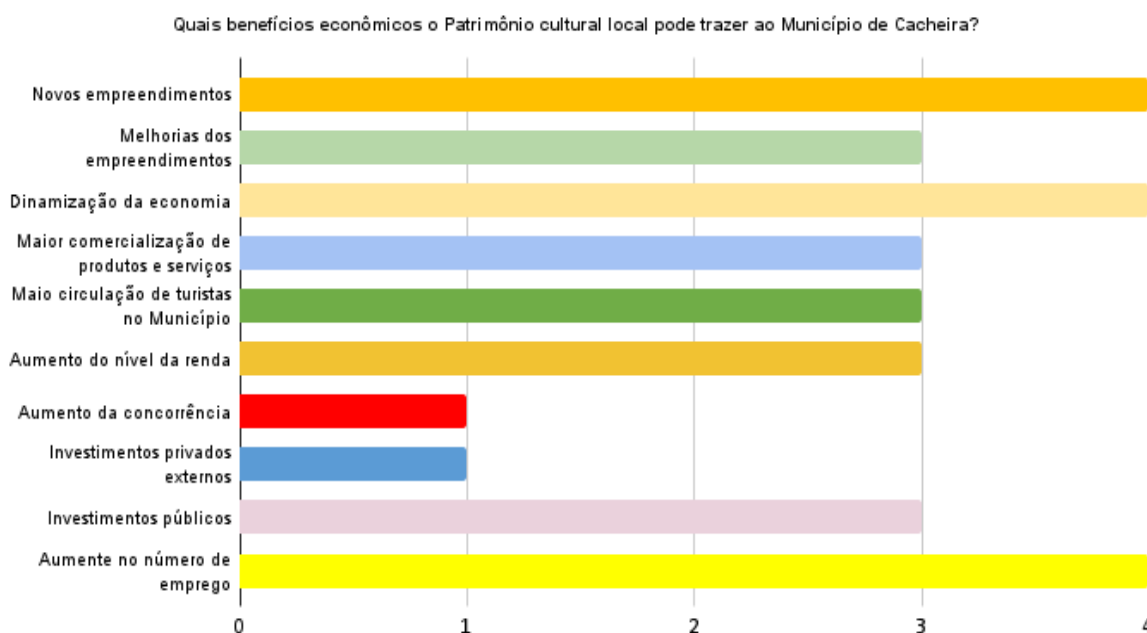
Fonte: elaboração própria 2022

Nota-se que, os principais *Instrumentos de Participação Social* nas tomadas de decisão sobre o Patrimônio Cultural no Município de Cachoeira, são: *Conselhos*, *Seminários*, *Audiências públicas*, *Portal da transparência* e *Conferências*. Os Instrumentos mais lembrados pelos entrevistados foram os Conselhos e Seminários, respectivamente por quatro e três deles. Tal constatação parece revelar princípios democráticos na construção e execução de políticas públicas no município da Cachoeira. A existência de um Conselho de Cultura demonstra, minimamente, uma atenção à instância primeira, a base de sustentação da Participação social, assegurando as determinações da Constituição Federal de 1988, em seu Art. 1: "*Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição*". No entanto, destaca-se que a existência de Instrumentos de Participação Social, não asseguram, necessariamente, a garantia de espaço de fala desses Atores. Ou seja, é necessário que esses espaços de participação coletiva garantam os meios pelos quais as representatividades sejam efetivamente ouvidas, sem coação, e em uma linguagem inteligível.

Sobre os aspectos relacionados à Economia da cultura, buscou-se dimensionar, a partir da percepção dos pesquisados, os benefícios econômicos que o Patrimônio Cultural local pode trazer ao Município. Nesse sentido, foi possível

perceber a compreensão dos pesquisados sobre o impacto do Patrimônio Cultural na economia local, e sua relação com a cadeia produtiva do Setor terciário. Aspectos econômicos relacionados à *renda, empreendimentos, produtos, serviços, investimento público, empregos, turismo*, dentre outros, foram destacadas na pesquisa, conforme a Figura 20:

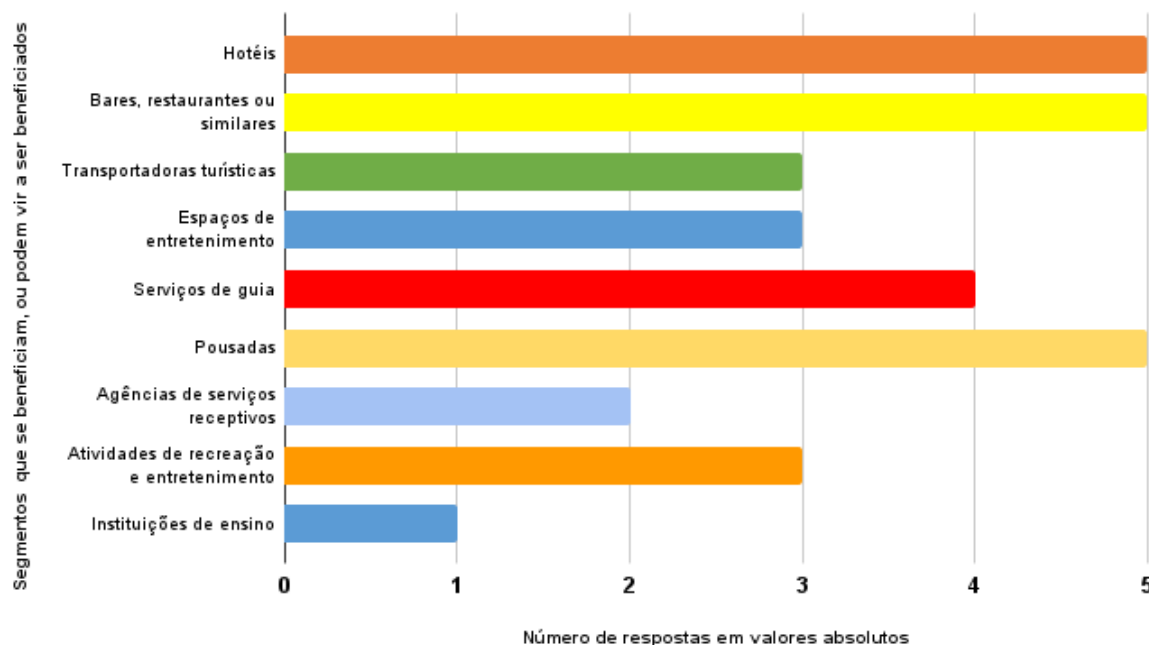
**Figura 20 - Benefícios Econômicos que o Patrimônio Cultural local pode trazer ao Município de Cachoeira**



Fonte: elaboração própria 2022

Observa-se que há, por parte dos pesquisados, uma compreensão do potencial econômico da cultura. A constatação pode ser bem observada na distribuição relativamente uniforme das diferentes dimensões que contemplam os aspectos econômicos (emprego, investimento público, empreendimentos, aumento da renda, circulação de turistas, e outros). Ainda nesse sentido, visto a relevância percebida do Patrimônio Cultural na dinâmica da economia de Cachoeira, buscou-se ampliar o tema em questão para a definição de um *processo de planejamento estratégico*. Dessa forma, os pesquisados destacaram quais segmentos do setor Terciário se beneficiam, ou podem vir a ser beneficiados, com um Plano de Desenvolvimento Econômico focado na cultura e no turismo. Sob tal perspectiva, mostra-se na Figura 21 os setores indicados:

**Figura 21 - Percepção sobre os segmentos do Setor Terciário que se beneficiam, ou podem vir a ser beneficiados, com um Plano de Desenvolvimento focado na cultura e no turismo.**



**Fonte: elaboração própria 2022**

*Hotéis, Pousadas, Bares, Restaurantes, Serviços de Guia, Transporte*, entre outros, mostram dois aspectos importantes para este Relatório. O primeiro refere-se a importância da estrutura de um Plano de Desenvolvimento capaz de criar condições para a manutenção e ampliação da cultura como elemento estruturante da dinâmica e do desenvolvimento econômico endógeno. O segundo, destaca como é ampla a cadeia produtiva da cultura no Município, visto os diferentes empreendimentos que podem ser beneficiados com a criação de um Plano.

Considerando que a proposta deste Relatório técnico é produzir um Diagnóstico e um processo de Planejamento Estratégico de Desenvolvimento para o Município de Cachoeira no âmbito do Setor Terciário, tendo a cultura e turismo como possíveis fontes geradoras desse desenvolvimento, buscou-se compreender, questões relacionadas aos *Benefícios, Fatores diferenciados, Finalidades e Objetivos*, inerentes ao Patrimônio Cultural de Cachoeira. Nesse sentido, o Quadro 10 traz a percepção dos pesquisados sobre cada categoria referida ao tema:

**Quadro 10 - Questões relacionadas aos Benefícios, Fatores diferenciados, Finalidades e Objetivos, no âmbito de uma Política Pública de Desenvolvimento do Patrimônio Cultural para o Município de Cachoeira**

Temas abordados	Percepção dos entrevistados
<b>Benefícios</b>	(i) Conhecimento referente a história de um povo, através de todo seu conjunto arquitetônico e ancestralidade; (ii) possibilidade de imersão na cultura e história de Cachoeira; (iii) potencial cultural e histórico a partir do patrimônio cultural material e imaterial; (vi) ampla diversidade cultural e histórica, além dos grandes casarões em estilo colonial e seu conjunto paisagístico e natural.
<b>Fatores diferenciados (Vantagem competitiva)</b>	(i) Patrimônio arquitetônico conservado; proximidade da Capital, Salvador; (ii) diversidade religiosa; (iii) envolvimento com a história do país; (iv) reconhecida como principal referencial de patrimônio cultural arquitetônico, histórica e afro-brasileira no Estado da Bahia; (v) a quantidade e riqueza do patrimônio material e imaterial; (vi) pioneira nas lutas contra o opressor português; (vii) primeira a aclamar Dom Pedro II como príncipe regente e defensor da província; (viii) a primeira a ser livre do jugo português em 1822, e também é uma das cidades majoritariamente preta.
<b>Finalidades</b>	(i) Transformar o turismo na maior indústria que Cachoeira pode ter, gerando um grande número de empregos; (ii) cidade onde a população tomou consciência do seu potencial e do seu valor; (iii) referência para outras cidades, entreterendo os turistas para que permaneça por dias na cidade; (iv) parte da riqueza patrimonial deveria ser compartilhada com a população. (v) Patrimônio Mundial da Humanidade
<b>Objetivos</b>	Fomentar políticas públicas para a comunidade negra da cidade, promover acessibilidade física, e ampliar o diálogo acerca das ações afirmativas, efetivas e coletivas para a população negra.

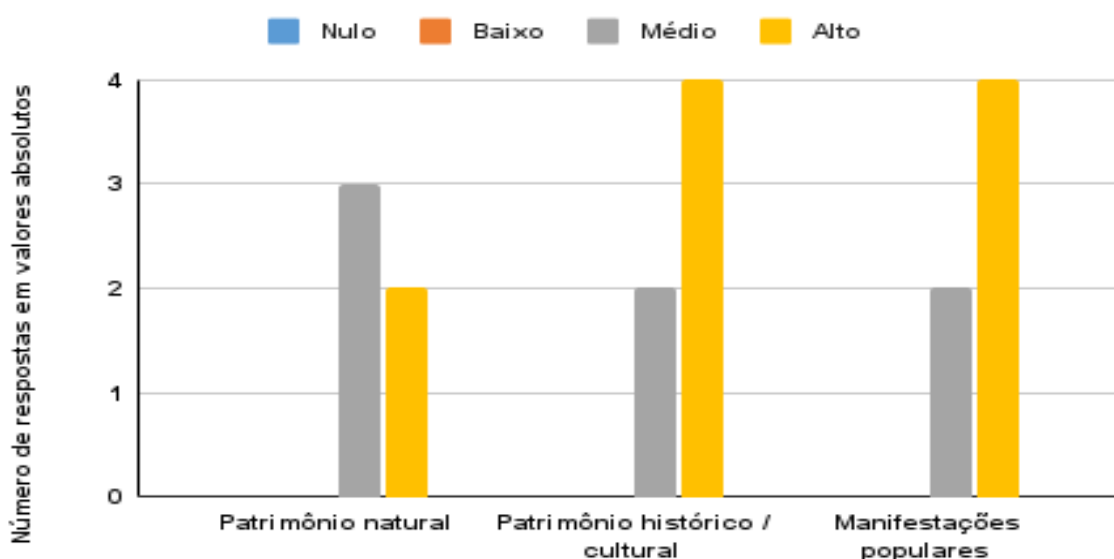
Fonte: elaboração própria 2022

#### 4.2. Percepção sobre o Segmento Turístico

A partir daqui, segue-se com a análise sobre o segmento turístico. Dessa forma, buscou-se, através da percepção dos Agentes econômicos (empresários envolvidos nesse setor produtivo), compreender a importância do turismo, seus aspectos estruturantes, e ampliar sua relação com o Patrimônio Cultural local, visto que o tópico anterior revelou a existência de vínculos importantes entre os *Atrativos culturais* locais e sua contribuição para o fluxo e o *Trade* turístico. Logo, buscou-se verificar o nível de percepção dos empresários sobre o “Poder de Atração do Patrimônio Cultural” para o turismo no Município de Cachoeira. Para isso, classificou-se o Patrimônio em: *Natural, Histórico/Cultural e Manifestações Populares*, avaliando seu poder de atração turística em: *Nulo, Baixo, Médio e Alto* (Figura 22).



**Figura 22 - Percepção sobre o Poder de Atração turística do Patrimônio Cultural pelos empresários**

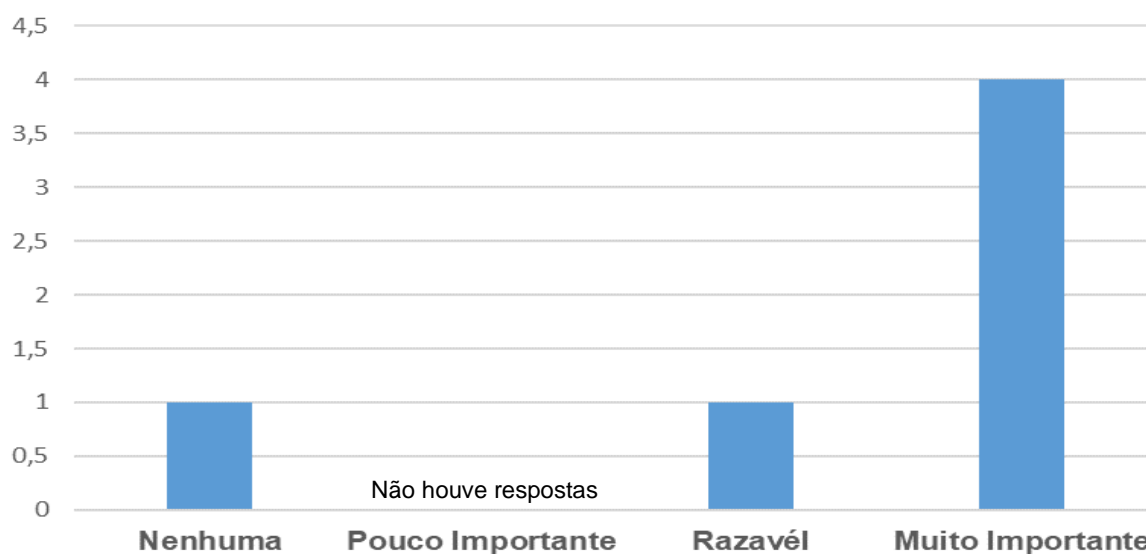


Fonte: elaboração própria 2022

A ausência de respostas para as opções “Nula” e “Baixa”, reafirmam as constatações feitas em análises anteriores sobre a capacidade e importância do setor cultural, ou seja, os *Atores sociais* e *Agentes econômicos* concordam sobre o Patrimônio cultural local ser e atuar como vetor de atração turística (visitantes, negócios, investimentos) e fator propulsor de desenvolvimento de base endógena. Observa-se um entendimento por parte dos *Agentes econômicos* quanto ao “Poder de atração do Patrimônio Cultural”. Notadamente, todos os três aspectos abordados contemplam um nível satisfatório de atratividade, oscilando entre “Médio e “Alto”; destaque para o *Patrimônio histórico/cultural* e as *Manifestações populares*.

Dessa forma, é possível afirmar que o Patrimônio analisado é um elemento potencializador/fomentador de fluxo turístico para o município de Cachoeira. Logo, buscou-se entender o nível de importância (*Nenhuma importância, Pouco importante, Razoável importância e Muito importante*) do turismo para os *Agente econômicos*, questionando sobre sua importância para o faturamento das empresas. Dessa forma, chegou-se à situação mostrada na Figura 23:

**Figura 23 - Percepção sobre a Importância do Turismo para o Faturamento da empresa**

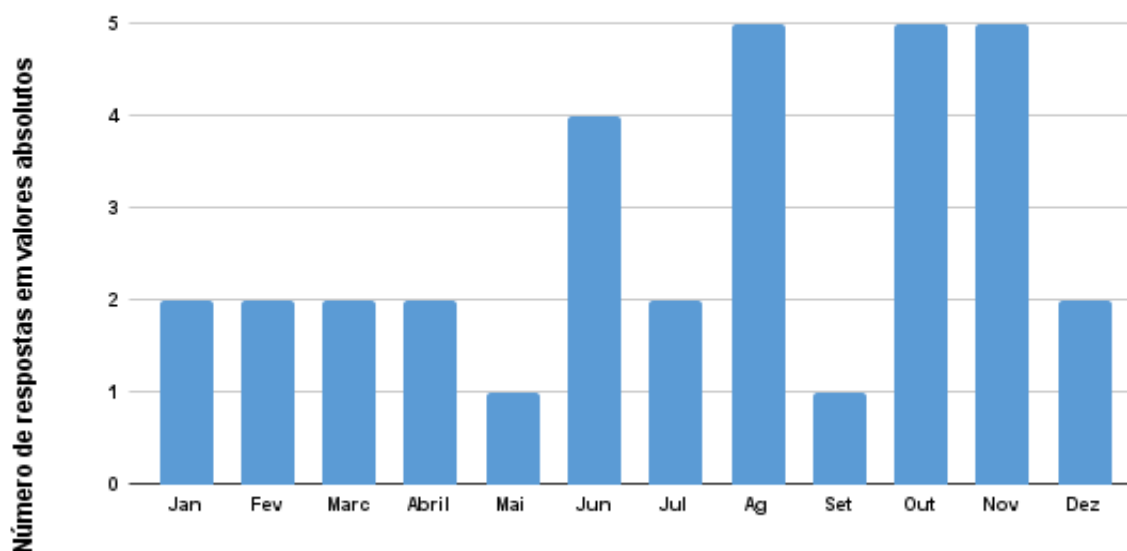


Fonte: elaboração própria 2022

Observando a Figura 23, percebe-se que a terceira coluna revela o quanto o turismo contribui para o faturamento das empresas situadas no Setor Terciário, ou seja, para os *Agentes econômicos* o turismo é “Muito importante” para sua rentabilidade. Quando se observa a segunda coluna, cuja resposta foi “Razoável”, a percepção dos pesquisados amplia o campo de possibilidades para que o turismo se configure em um possível fator propulsor de desenvolvimento de base endógena.

Tomando como referência o amplo consenso sobre a contribuição do turismo na economia, a partir da significativa participação no faturamento das empresas, buscou-se entender como se comporta o movimento turístico no Município ao longo do ano. Tal proposta pode lançar luz sobre a importância de construir e preparar o receptivo com a devida antecedência, tendo em vista o seu fluxo ao longo do tempo, ou, até mesmo, identificar possíveis picos sazonais que possam refletir forças internas de atração ou repulsão turística até então desconhecidas. Dessa forma, segue a Figura 24:

**Figura 24 - Percepção sobre o Comportamento sazonal do movimento turístico no Município de Cachoeira**

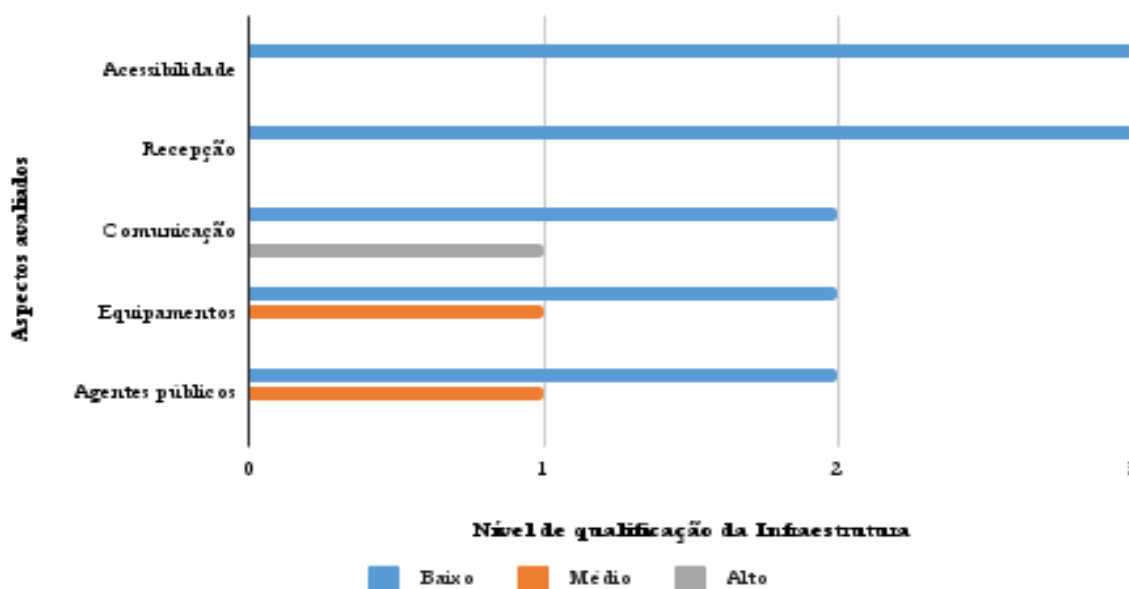


**Fonte: elaboração própria 2022**

Percebe-se na Figura 24, que o maior movimento turístico no Município está concentrado no segundo semestre. Porém, cabe ressaltar que o Município parece possuir significativa movimentação turística ao longo de todo o ano; tendo picos sazonais nos meses destacados (junho, agosto, outubro e novembro). Tal constatação indica o potencial de atração do Município a partir de um fluxo contínuo turistas. Ainda é possível ressaltar a importância da organização da cadeia produtiva do segmento (*Trade Turístico*), no sentido de antecipar as demandas geradas pelo aumento do fluxo nesse período, evitando possíveis problemas relacionados a capacidade e qualidade da recepção e outros.

Adicionado a esses aspectos, buscou-se entender a percepção dos Empresários e Agentes de turismo sobre o nível de qualidade da Infraestrutura Administrativa Municipal, para gerir os atrativos, serviços e equipamentos turísticos de Cachoeira, visto que este aspecto parece ser o principal responsável pelo fluxo turístico local. A relevância dessa questão está na importante participação do Poder Executivo na criação das condições de infraestrutura para o receptivo turístico. Nesse sentido, a Figura 25 destaca:

**Figura 25 - Percepção dos Agentes Econômicos sobre o nível de qualidade da Infraestrutura Administrativa, para gerir os atrativos, serviços e equipamentos turísticos de Município de Cachoeira.**



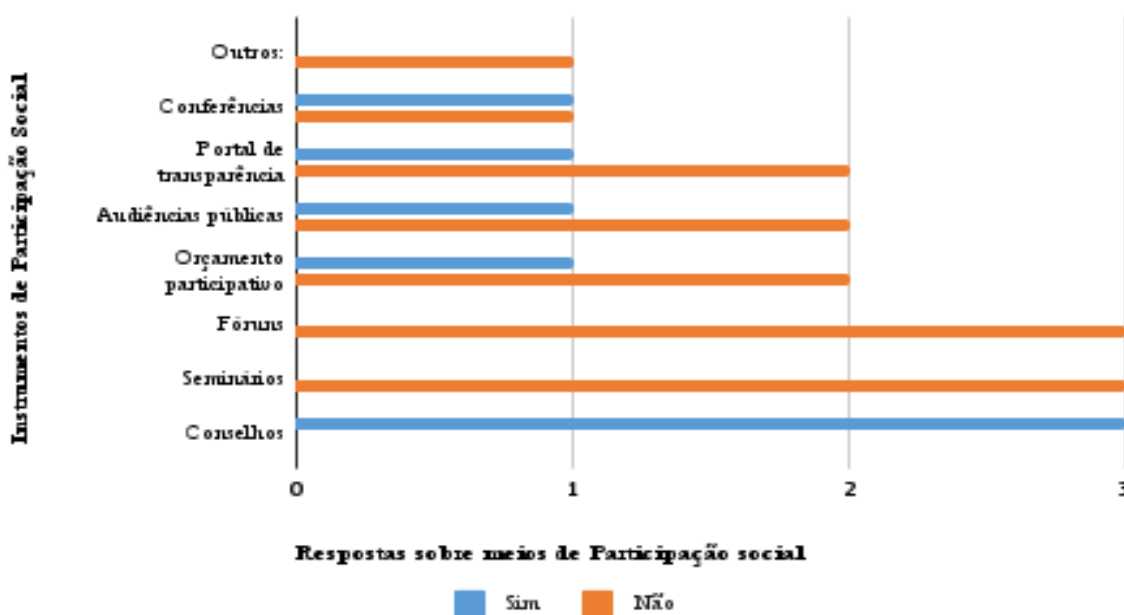
Fonte: elaboração própria, 2022

Tendo em vista a importante participação dos *Atrativos culturais* no turismo local, revelando ser este aspecto uma possibilidade econômica para o desenvolvimento do Município, percebe-se que há condições ideais para o seu crescimento e desenvolvimento, a partir dos investimentos públicos em Infraestrutura, que se tornam relevantes e estratégicos. Dessa forma, buscou-se avaliar, a partir da percepção dos empresários do segmento turístico, o nível de qualidade (*Baixo, Médio e Alto*) da Infraestrutura Administrativa, para gerir o Patrimônio Cultural da Cachoeira, contemplando as categorias *Acessibilidade, Comunicação, Recepção, Equipamentos, e Agentes públicos*. Desse modo, percebe-se, na ampla maioria, a *baixa qualidade* por parte do Poder Executivo sobre os temas abordados. Apenas os *Equipamentos* e *Agentes públicos* tiveram uma avaliação média. Tal constatação vai ao encontro das evidências reveladas na Figura 18, em que os Atores sociais destacaram a fragilidade da Infraestrutura Administrativa da Prefeitura para gerir o Patrimônio cultural local.

Como se vê na Figura 26, os pesquisados destacaram alguns meios de participação nas discussões de pública relevância sobre decisões voltadas para o segmento turístico. Dentre elas, as *Conferências, Portal da transparência, Audiências públicas, Orçamento participativo, Fóruns, Seminários e Conselhos*. Entre os meios mais citados, destacam-se: Conselhos, Orçamento participativo, Portal da

transparência e Conferências. Na Figura 19 os pesquisados também destacaram a existência de Instrumentos de Participação social semelhantes aos encontrados na Figura 26, revelando relativa simetria entre ambas as percepções. Entretanto, ressalta-se que apenas a existência de Instrumentos de Participação social não dá garantias reais de uma efetiva participação social nas discussões e tomadas de decisão. É necessária criar nesses espaços condições para de forma dialógica, inteligível, sem coerção, ocorrer o processo participativo e consensual.

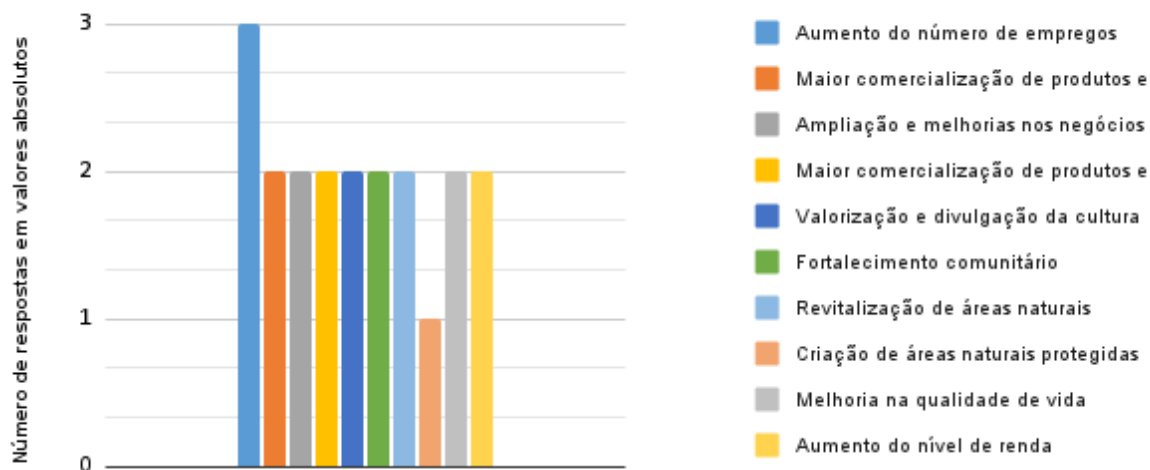
**Figura 26 - Percepção dos Agentes Econômicos sobre meios de Participação Social na tomada de decisão sobre os atrativos, serviços e equipamentos turísticos do Município de Cachoeira**



Fonte: elaboração própria 2022

Buscando ampliar o nível de percepção e proposições sobre a importância do turismo para o Município, provocou-se os pesquisados no sentido de sua percepção sobre a contribuição do fluxo turístico para a economia local. Tal percepção pode ser observada na Figura 27:

**Figura 27 - Benefícios percebidos sobre o Turismo para o Município de Cachoeira.**

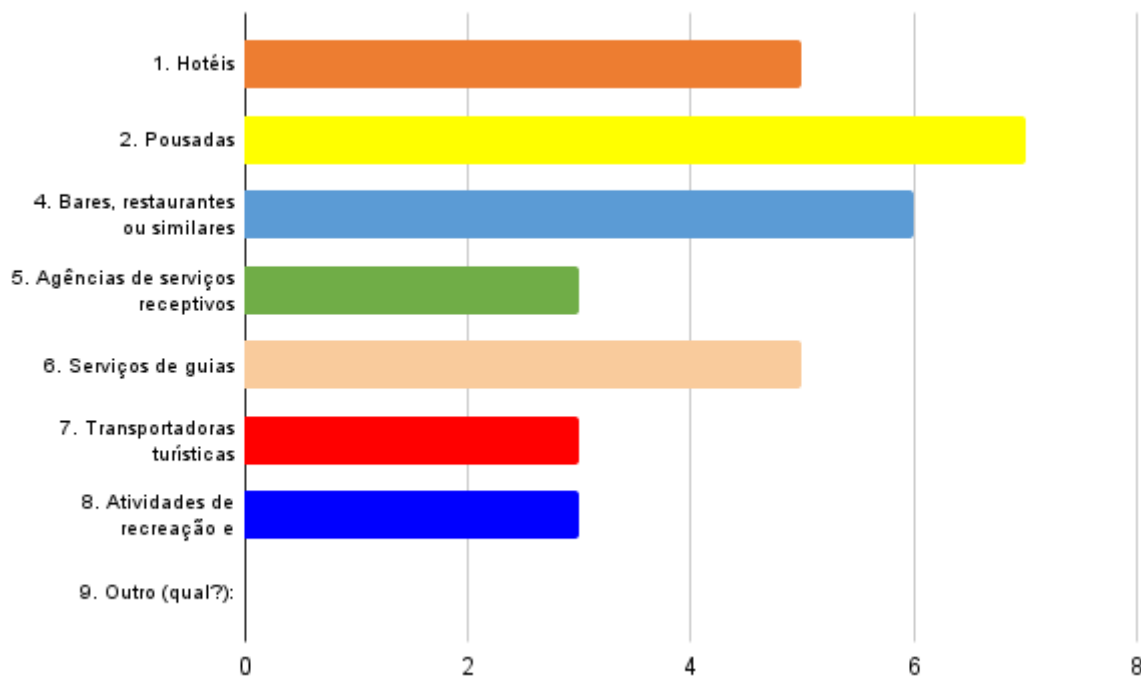


Fonte: elaboração própria, 2022

A Figura 27 mostra uma ampla compreensão sobre os benefícios que o fluxo turístico pode trazer para o Município. Segundo os pesquisados, os benefícios podem ser vistos nos seguintes aspectos: *Aumento do número de empregos, Maior comercialização de produtos e serviços, Ampliação e melhorias nos negócios, Valorização e divulgação da cultura local, Fortalecimento comunitário, Revitalização de áreas naturais, Criação de áreas naturais protegidas, Melhoria na qualidade de vida, Aumento do nível de renda, Surgimento de novos negócios, Melhoria na infraestrutura, Conservação do patrimônio histórico-cultural e Aumento de consciência ambiental.* Entretanto, observa-se que *Aumento do número de empregos e Surgimento de novos negócios*, são aspectos visivelmente percebidos na pesquisa, mostrando, mais uma vez, a relevância econômica do turismo para a localidade.

A percepção dos benefícios econômicos pode ser melhor interpretada quando a pesquisa revela quais os empreendimentos do Setor terciário podem ser beneficiados com o turismo, como mostra a Figura 28.

**Figura 28 - Empreendimentos ou setores diretamente vinculados ao turismo no município de Cachoeira.**



Fonte: elaboração própria, 2022.

Hotéis, Pousadas, Bares, Restaurantes e similares, Agências de serviços receptivos, Serviços de guias, Transportadoras turísticas, Atividades de recreação e entretenimento, são os empreendimentos citados pelos pesquisados. Tal percepção mostra a importância do Turismo e sua relevância na construção de um Plano de Desenvolvimento econômico que contemple os aspectos endógenos do Município, ligados ao Setor Terciário.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Relatório técnico teve por objetivo apresentar um diagnóstico e processo de planejamento estratégico para o desenvolvimento do município de Cachoeira a partir de suas capacidades culturais e turísticas. Sua relevância justifica-se na necessidade de apresentar novas oportunidades de fomento à geração de trabalho, emprego, renda e ampliação do produto local, a partir de uma estratégia endógena, que viabilize o crescimento econômico, resultando em uma contínua e crescente agregação de valor sobre os segmentos cultural e turístico, ampliando a capacidade de absorção local, retenção do excedente econômico, e atração de excedentes provenientes de outras regiões.

Nessa perspectiva, a partir das contribuições da abordagem do Desenvolvimento Local Endógeno, que busca evidenciar as contribuições que o território (região ou localidade) possui para estimular e impulsionar seu desenvolvimento, tentou-se responder a seguinte questão: *Quais são as capacidades endógenas presentes no Setor terciário (cultura e turismo), do município de Cachoeira, que justificam e fundamentam o Diagnóstico e Processo de Planejamento Estratégico de Desenvolvimento?*

Nesse sentido, tomou-se como ponto de partida a revisão da literatura e, em um segundo momento, a pesquisa aplicada. Dessa forma, identificou-se, no âmbito da Cultura, capacidades endógenas, dentre elas o Patrimônio Cultural/Histórico, e o Natural. Tal constatação tornou-se possível a partir da classificação dos níveis de atratividade dos produtos e serviços culturais e turísticos e os possíveis benefícios sociais e econômicos deles derivados. Nesse sentido, o alto nível de atratividade percebido pelos Atores sociais e os Agentes econômicos quando avaliados os produtos e serviços culturais e turísticos: *Paisagístico, Histórico, Saberes, Celebrações/Manifestação culturais, Artes Plásticas e Lugares*, revelam um campo de possibilidades para implementação de uma estratégia de desenvolvimento endógeno.

A procura por produtos e serviços culturais locais, se manifestam no fluxo de turistas e no faturamento do *trade* turístico. Percebeu-se a relativa contribuição dos Atrativos culturais e naturais para o fomento do turismo e sua contribuição na atração, absorção e retenção econômica. Desse modo, apresentou-se ideias, caminhos para sistematização e operacionalização dos elementos da cultura e do turismo, mediante sua integração no Diagnóstico e processo de Planejamento Estratégico para o



desenvolvimento do município de Cachoeira.

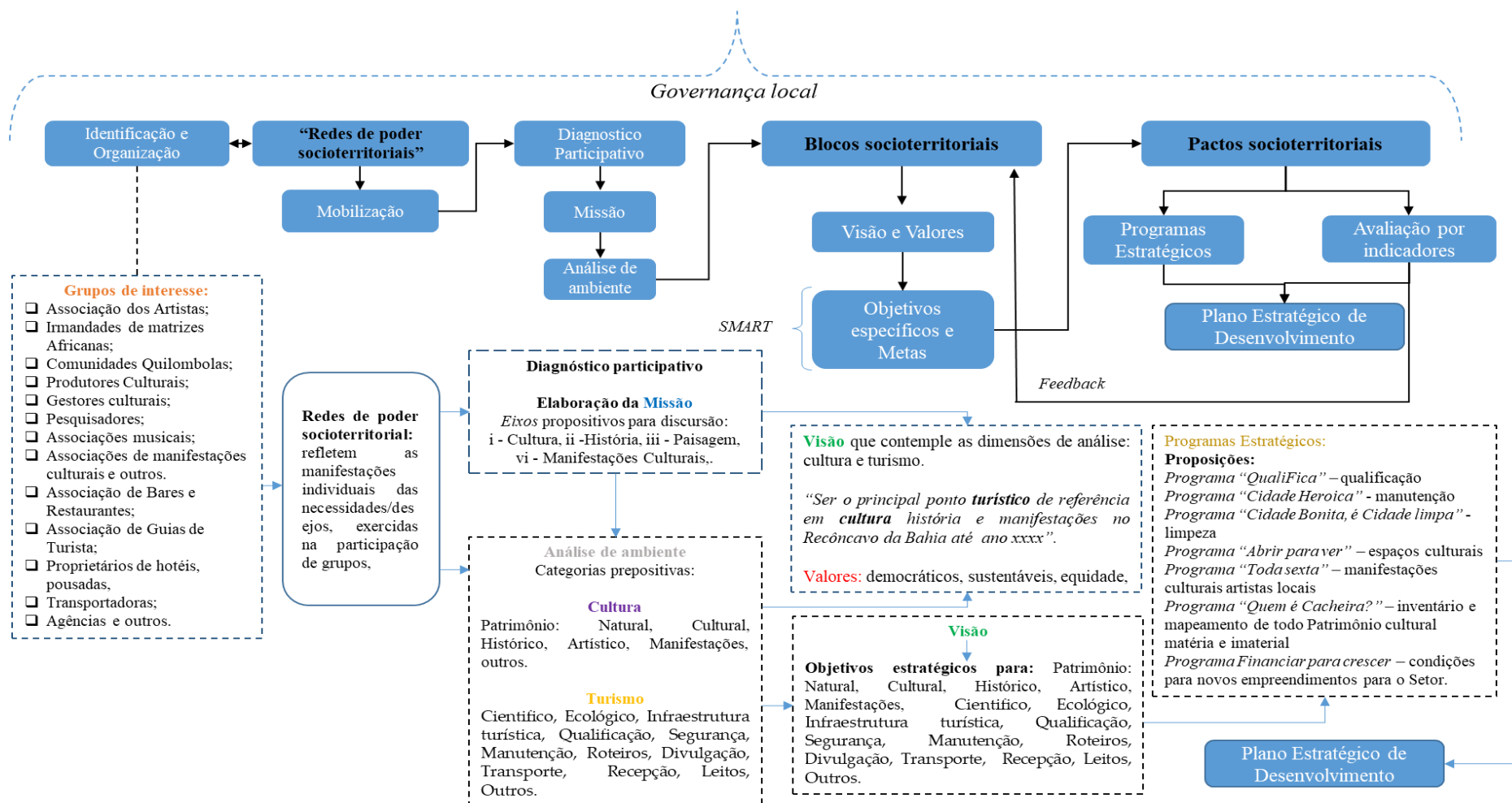
A Figura 29 destaca a integração entre os dados coletados a partir da percepção dos pesquisados (Diagnóstico) e uma organização e sistematização por Etapas (Planejamento estratégico) das capacidades culturais e turísticas no Município de Cachoeira. Desse modo, para assegurar e ampliar as contribuições de desenvolvimento para o Município, através do Setor Terciário, é necessário a elaboração de um Planejamento que aprofunde a análise dos aspectos estruturais dos segmentos cultural e turístico de modo a relevar o impacto socioeconômico que efetivamente proporcionem à localidade. Nesse sentido, a criação de um Plano, e seus respectivos Programas estratégicos, terá papel de destaque, fazendo com que a cultura e turismo migrem de mera possibilidade, para um efetivo vetor de desenvolvimento local de base endógena.

O fluxo integrado do Diagnóstico e do Processo de Planejamento Estratégico apresentado na Figura 29, que segue, mostra um caminho relativamente ideal para o aproveitamento das condições endógenas de desenvolvimento do Município. Ainda que necessário o aprofundamento e análise (a partir da ampliação da amostra e dados quantitativos dos âmbitos econômico, social e do meio ambiente), a Figura 29 traz evidências perceptíveis de *fatores propulsores* dependentes de um Plano capaz de orquestrar as diferentes engrenagens, porém interdependentes, da cultura e do turismo, para manutenção das cadeias produtivas relacionadas a esses Segmentos.

Para isso, as Etapas do fluxo apontam para necessidade de uma construção coletiva, ou seja, a identificação de Atores sociais, Agentes econômicos, ou Grupos de interesse, que podem contribuir com a construção de um Diagnóstico participativo. Nele, propôs-se Eixos, que demonstraram ser relevantes na pesquisa, para a construção da Missão, dentre eles: *Cultura, História, Natureza e Manifestações*. Para a *Análise de Ambiente*, o recorte deve contemplar os segmentos aqui analisados, Cultura e Turismo.

Sobre a Visão, deve-se elaborar um texto contemplando um período de longo prazo e abrangência geográfica (território – escalas local e regional), destacando as vantagens comparativas que o Município possui bem como seu diferencial competitivo. Desse modo, os Programas devem ter uma finalidade estratégica: alcançar objetivos específicos no que tange a: qualificação, investimentos em infraestrutura, fomento, recepção, acessibilidade, além de captação e retenção de turistas.

**Figura 29 - Fluxo integrado do Diagnóstico e do Planejamento estratégico para o desenvolvimento do Município de Cachoeira**



Na perspectiva de detalhar e ampliar o Processo descrito na Figura 29, o Quadro 11, que segue, traz as Ações, suas Descrições, Ferramentas, Proposições e resultados alcançados na pesquisa, ressaltando o que deve ser feito em cada uma das Etapas e Eixos temáticos. O Processo apresentado na Figura 29 e no Quadro 11, revela a contribuição deste Relatório que, além do Diagnóstico realizado, a partir da percepção dos respondentes à pesquisa, apresenta um Processo de Planejamento Estratégico que pode ser aplicado e ampliado, seja pelo poder público local ou por outras iniciativas de estudo do tema.

Além disso, o trabalho destaca que o município de Cachoeira possui rico Patrimônio Cultural Histórico e Natural. Esse Patrimônio possui envolvimento direto, indireto e induzido com as cadeias produtivas relacionadas à cultura e ao turismo, servindo de atração e crescimento econômico para o Setor terciário local. Nesse sentido, as evidências produzidas neste Relatório revelam que o município de Cachoeira possui condições para a elaboração de um Plano Estratégico de Desenvolvimento, tendo em seu Patrimônio cultural e natural, e no turismo, os vetores fundamentais para sua viabilidade, em conformidade com o Diagnóstico e a estrutura do processo de Planejamento Estratégico elaborados e apresentados neste Relatório técnico.

**Quadro 11 - Etapas, Ações e Descrições do Processo do Diagnóstico e do Planejamento Estratégico para o Desenvolvimento do município de Cachoeira - Bahia**

Redes de poder socioterritoriais				
Ações		Descrição das ações	Ferramentas	Proposições e resultados alcançados na pesquisa
DIAGNÓSTICO	ETAPA 1	Identificação e Organização das <b>Redes de poderes socioterritoriais</b> .	<b>Identificação e Organização segmentada</b> de Atores sociais, Agentes econômicos e Organizações da sociedade civil atuantes nos setores turístico e cultural de Cachoeira.	<b>Cadastro municipal:</b> Mapeamento e categorização dos Atores, Agentes e Sociedade civil organizada dos setores cultural e turístico do município de Cachoeira.  <b>Atores identificados:</b> artistas plásticos, artesãos, guias turísticos, diretor de museus, gestores e produtores culturais, líderes religiosos. <b>Agentes econômicos:</b> proprietários de bares, restaurantes, hotéis, pousadas, agência de turismo. <b>Organizações da sociedade civil:</b> Irmandade da Boa Morte, Museu do cinema, Comunidades quilombolas, Associação de guias, Terreiros de candomblé, Associações filarmônicas, Conselhos de Cultura e Turismo.
		<b>Mobilização Social</b>	<b>Convocação e Reunião das Redes de poder socioterritoriais</b> atuantes no segmento turístico e cultural de Cachoeira, em evento para discutir o Plano.	<b>Convocação:</b> Chamada pública através de diferentes canais de comunicação. <b>Reunião:</b> Evento temático para discutir a elaboração do PE.  <b>Engajamento:</b> para que haja um bom engajamento por parte dos interessados, propomos uma cuidadosa análise da Matriz SWOT Figura ( <b>Figura 15</b> ) no quadrante que relata as fraquezas do segmento turístico. Nela, percebemos falhas no âmbito das relações entre Poder Executivo e os atores e interessados. Observa-se que a manutenção desses problemas pode comprometer a governança local e, sobretudo, sua capacidade de mobilização social, dificultando assim o processo de construção coletiva e democrática do PE.

		Elaborar <b>Diagnóstico participativo</b> sobre as potencialidade e limitações dos setores cultural e turístico de Cachoeira.	Elaboração da <b>Missão, Análise de ambiente</b> interno e externo, na tentativa de identificar forças, fraquezas, ameaças e oportunidades dos setores cultural e turístico de Cachoeira, e a identificação de <b>Líderes representativos de Blocos socioterritoriais</b> .	<b>Roteiro:</b> Elaboração da Missão, destaque o roteiro de NAKAGAWA (2006, p. 2): <i>Teste de Validação de Missão, Visão e Valores. Ver Anexo A</i> , e aplicação da Matriz SWOT por segmento analisado, na tentativa de compreender a dinâmica da cultura e do turismo em Cachoeira. <b>Comitê gestor:</b> será uma ferramenta de condução das próximas Etapas. Tal ferramenta consiste da eleição de líderes dos respectivos Blocos temáticos. <b>5W2H:</b> ferramenta que pode auxiliar nesse processo de condução ao PE. Ver <b>Quadro 6</b> .	<b>Gestão do evento:</b> organizar os respectivos participantes em Blocos socioterritoriais, identificando seus representantes e conduzindo-os de forma a discutir a construção da missão, e da análise de ambiente (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades) dos setores cultural e turístico de Cachoeira. <b>Sugestões:</b> Tomando como referência a pesquisa desenvolvida neste Relatório, sugere-se que a análise de ambiente contemple as categorias identificadas como prioritárias no estudo, a saber: aquelas apresentadas nas <b>Figuras 14 e 15</b> .
<b>Blocos socioterritoriais</b>					
<b>DIRETRIZES</b>	<b>ETAPA 2</b>	Elaboração de <b>Visão e Valores</b> .	Elaboração da Visão que consiste na elaboração de um objetivo de longo prazo que determina o que Cachoeira <i>quer ser</i> , ou <i>se tornar</i> , no âmbito da cultura e do turismo. Os valores são os <i>princípios norteadores</i> que deverão condicionar o comportamento das ações do PE.	Visão e Valores: orientamos o uso do Roteiro de Elaboração da Visão e Valores, destacados em NAKAGAWA (2006, p. 2): <i>Teste de Validação de Missão, Visão e Valores. Ver Anexo A</i> .	Observar as contribuições dos <b>Quadros 4, 5 e 6</b> , que retratam as questões sobre os possíveis caminhos para construção da Missão, Visão e Valores. Para além, observar o <b>Anexo A</b> .
		Definição de <b>Objetivos estratégicos e Metas</b> .	Criação de objetivos estratégicos, contemplando as contribuições dadas pelos resultados da análise de ambiente, na perspectiva de solucionar problemas identificados. As Metas, por sua vez, consistem em aspectos quantitativos dos objetivos estratégicos.	Visão, valores, Resultado da Análise de Ambiente, 5W2H e a metodologia SMART.	<b>Sugestão:</b> Os objetivos devem cumprir o papel de alcançar resultados esperados para os aspectos identificados na Análise de ambiente. Como exemplo deve ser observado o <b>Quadro 2</b> . Para sua construção deve-se observar as contribuições construtivas da metodologia SMART, e fazer uso da ferramenta 5W2H. Sendo assim, as Metas serão contempladas automaticamente, visto as orientações SMART.
<b>Pactos socioterritoriais</b>					

<b>ESTRATÉGIAS</b>	<b>ETAPA 3</b>	Elaboração de <b>Programas Estratégicos</b> .	Plano de Ação contemplando os objetivos estratégicos e suas particularidades, tais como: fontes de recursos financeiros, humanos, tecnológicos, logística, metas, parcerias, que congrega vários projetos determinantes para o PE.	Visão, valores, Resultado da Análise de Ambiente, 5W2H, Cronograma, metodologia SMART	<b>Sugestão:</b> Os Programas devem ser a descrição expandida dos objetivos específicos manifestos em Planos de Ação. Sendo assim, é necessário observar se suas ações darão conta do que foi constatado nas <b>Figuras 14 e 15</b> . É necessário observar as contribuições do 5W2H ( <b>Quadro 02</b> ) para a execução dos Programas (Plano de Ação)
		Definição de <b>Indicadores de desempenho</b> para cada Programa. .	Os Programas devem ser acompanhados e avaliados por indicadores de desempenho. Os indicadores são formas de avaliar se o Plano vem alcançando resultados esperados.	<b>Indicadores:</b> Prazos, Certificações, Convênios, Percentuais, Pesquisa de satisfação, Aplicação de recursos, Fluxo turístico, Pessoas qualificadas, Leis, Decretos, Nível de satisfação, quantidades de Equipamentos públicos, <i>KPIs</i> Indicadores-chave de Performance / Indicadores de Desempenho) do segmento, dentre outros.	Concatenado com os objetivos estratégicos, construídos a partir das observações da Matriz SWOT, sugere-se a construção de um <i>checklist</i> contemplando as informações quantitativas mensuráveis, presentes na metodologia SMART, usada na formalização dos Objetivos e Programas Estratégicos.
		<b>Plano de Desenvolvimento.</b>	Documento que manifesta o interesse de todos aqueles que compactuaram na sua construção. Tal documento materializa o que foi amplamente discutido em todas as etapas do PE.		A pesquisa apresentada neste Relatório revela, dentro de suas limitações, que Cachoeira possui significativo potencial endógeno cultural e turístico para o desenho de um futuro Plano Estratégico de Desenvolvimento Econômico. O <b>Tópico 4</b> , deste Relatório, destaca a importância do Patrimônio cultural, com atrativo para fomentar o fluxo turístico em Cacheira. Para além, é possível destacar as dificuldades e ameaças que esse segmento pode encontrar para sua consolidação como vetor de desenvolvimento. Ainda é possível destacar as contribuições da <b>Figura 29 e Quadro 11</b> para a condução do PE. Tais proposições elevam a importância de um Plano Estratégico para o Município, o que evidencia as significativas contribuições do trabalho.

Fonte: elaboração própria, 2022

## REFERÊNCIAS

AMARAL FILHO, J. A Endogeneização no Desenvolvimento Econômico Regional e Local. **Planejamento e Políticas públicas** (IPEA), v. 23, p. 261-286, 2001.

AMARAL FILHO, J. Desenvolvimento Endógeno num Ambiente Federalista. **Planejamento e Políticas públicas** (IPEA), Brasília, v. 14, n.2, p. 35-74, 1997.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 10719**: informação e documentação: relatórios técnico-científicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2015.

BENKO, G. **Economia, Espaço e Globalização na aurora do século XXI**. 2 ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

BOBBIO, Norberto. **Estado, governo, sociedade**: para uma teoria geral da política. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

BOISIER, S. **Desarrollo territorial descentralizado**. Cepal/Ilpes, julio, 1998. (Mimeo.)

BRAGA, T. Desenvolvimento Local Endógeno. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais** (ANPUR), Recife, v. 5, p. 23-37, 2001.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acesso em 02 fev. 2021

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Ações e Programas**. Brasília, DF: Presidente da República, [2022]. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/acoesprogramas#:~:text=Os%20programas%20s%C3%A3o%20os%20principais,%2C%20humanos%2C%20log%C3%ADsticos%20ou%20materiais>. Acesso em 22 jun. 2022

BRASIL. Ministério do Turismo. **Turismo no Brasil 2007-2010**. Brasília, DF: MTUR, 2020. Disponível em: <http://antigo.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/13686-mais-de-60-das-viagens-realizadas-em-2019-tiverem-como-motiva%C3%A7%C3%A3o-cultura-ou-turismo-de-natureza.html>. Acesso em 22 jun. 2022

CASTRO, Armando. O patrimônio histórico-cultural e o turismo na cidade heróica de Cachoeira, Bahia: potencialidade x realidade. **Interações** (Campo Grande), Campo Grande, v. 07, n.11, p. 113-119, 2005.

CORRAR, Luiz J.; THEÓPHILO, Carlos R. **Pesquisa operacional para tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2004.

DALLABRIDA, Valdir R.; BECKER, Dinizar F. Governança territorial: um primeiro passo na construção de uma proposta teórico-metodológica. **Desenvolvimento em Questão**, UNIJUÍ, ano 1, n.2, jul./dez., 2003. (p. 73-97) Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75210205>. Acesso em 10 mar. 2021

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DORAN, George T. *There's a SMART way to write management's goals and objectives*. **Management Review**, New York, 1991, Vol. 70(11), p. 35-36. Disponível em: <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T.-Way-Management-Review.pdf>. Acesso em 22 jun. 2022.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ENAP.2014. **Gestão da Estratégia com uso do BSC**. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, 2014. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1891/1/M%C3%B3dulo\\_4\\_GESTAO\\_BSC\\_%281%29.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1891/1/M%C3%B3dulo_4_GESTAO_BSC_%281%29.pdf). Acesso em: 20 de mai. 2022

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FRAGA FILHO, Walter. **Encruzilhadas da liberdade**: histórias de escravos e libertos na Bahia (1870-1910). Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2006.

FUINI, L. L. Abordagem dos sistemas agroalimentares localizados (Sial) e sua governança: reflexões sobre o desenvolvimento dos territórios. **Estudos Geográficos**, Rio Claro, SP, vol. 11, n. 2, p. 66 - 81, jul./ dez. 2013.

HEIDEGGER, M. (2012). **Os problemas fundamentais da fenomenologia**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. (original publicado em 1975).

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas, 1987. Disponível em : <http://www.bahia.ba.gov.br/2021/03/noticias/turismo/turismo-da-bahia-tem-desempenho-acima-da-media-brasileira/> Acesso em: 22 de jun. 2022

GOOGLE Imagens. **Ilustração da ferramenta 5W2H**. 2022a. Disponível em: [https://www.google.com/search?q=5w2h&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKewjr0NDe5cP4AhWLIbkGHGrBOsQ\\_AUoAXoECAIQAw#imgsrc=eRf5V4Eim1abNM](https://www.google.com/search?q=5w2h&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKewjr0NDe5cP4AhWLIbkGHGrBOsQ_AUoAXoECAIQAw#imgsrc=eRf5V4Eim1abNM) Acesso em: 22 jun. 2022.

GOOGLE Imagens. **Ilustração propositiva da Matriz SWOT**. 2022b. Disponível em: <https://www.google.com/search?q=matriz+swt&tbm=isch&ved=2ahUKEwjr1eXg5cP4AhW> Acessado em: 22 junh. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Conheça Cidades e Estados do Brasil**. Cidades.ibge.gov.br, 2020. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br> Acesso em: 02 abr. 2020



INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Sistema de Contas Nacionais Trimestrais**. 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/9300-contas-nacionais-trimestrais.html?=&t=destaques>. Acesso em 10, outubro de 2020,

INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL (IPHAN). **Cachoeira (Ba)**. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/112>. Acesso em: 04/04/2020

KON, Anita. **Evolução do Setor Terciário Brasileiro**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo: FGV EAESP - GVpesquisa - Relatórios Técnicos, 1996. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3034>.

KERZNER, H. **Project management best practices: achieving global excellence**. Hoboken: John Wiley & Sons Inc., 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. N. **Administração de marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamanoto. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

KRUGMAN, P. **Development, Geography and Economic Theory**. Cambridge, Massachusetts/London, England: The MIT Press, 1995.

LASSANCE, A. Governança e gestão: uma radiografia dos gargalos do Estado brasileiro. **Boletim de Análise Político-Institucional**, n. 8, p. 39-44, 2015. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/6885>. Acesso em 22 jun. 2022

MARCELIN, Louis H. **A Invenção da Família Afro-Americana: Família, Parentesco e Domesticidade entre Os Negros do Recôncavo da Bahia**. Tese de Doutorado. PPGAS, Museu Nacional. Rio de Janeiro: UFRJ, 1996.

MILANI, Carlos; SOLINÍS, Germán. Pensar a democracia na governança mundial: algumas pistas para o futuro. In: MILANI, Carlos; ARTURI, Carlos; SOLINÍS, Germán (Orgs.). **Democracia e governança mundial – que regulações para o século XXI**. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS/Unesco, 2002. p. 266-291.

MINAYO, Marília Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

NAKAGAWA, 2006. **Movimento empreenda**. Ferramenta: Missão, Visão e valores (Clássico), disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Missao-Visao-Valores.PDF](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF). Acesso em: 04/02/2022

OLIVEIRA, Danilo Souza de. **Pensando o local a partir da política de expansão do ensino superior no Brasil: uma aproximação dos impactos socioeconômicos da experiência UFRB/CAHL em Cachoeira (2006 - 2016)**. Dissertação de Mestrado. Cachoeira, 2016.

OLIVEIRA, Jose Antônio Puppim. Desafios do Planejamento em Políticas Públicas: Diferentes Visões e Práticas. **Revista de Administração Pública do Rio de Janeiro**.

Março e Abril de 2006. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/rap/a/nJqFsXyTfDk8W8SVRRV/Ffgw/?format=pdf&lang=pt>.  
 Acesso em 02 fev. 2022

OMT. **Introducción al turismo**. Madrid: OMT, 1998. Disponível:  
<http://www.utntyh.com> Acessado em: 10/10/2020

PACHECO, S. O. **Planejamento estratégico na gestão pública: o caso do Governo do Estado do Rio de Janeiro**. 2008. Monografia (Conclusão de curso). Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2008.

PEREIRA, A. P. Potyara. Discussões conceituais sobre política social como política pública e direito de cidadania. In: BOSCHETTI, Ivanete; BEHRING, Elaine Rossetti; SANTOS, Silvana Mara de Moraes dos; MITO, Regina Célia Tamaso. **Política social no Capitalismo: Tendências Contemporâneas**. Volume 2. São Paulo Campinas: Cortez, 2009.

PESSOTI, G. C.; PESSOTI, B. C. **Panorama Econômico da Bahia no Século XXI**. BNB Cultura Econômica, 2019. Disponível em:  
<https://q20mais20.bnb.gov.br/documents/45799/1057811/Panorama+Econ%C3%B4mico+da+Bahia+no+S%C3%A9culo+XXI.pdf/a34b1154-540b-7844-6d7a-66404ba1c722?t=1648743913125&download=true>. Acesso em: 10/10/2021

PIRES, Elson L. S. ... [et al.]. **Governança territorial: conceito, fatos e modalidades**. Rio Claro: UNESP – IGCE: Programa de Pós-graduação em Geografia, 2011. (p.29-57). Disponível em: [https://gen2011urc.files.wordpress.com/2012/06/livro-governanca-territorial\\_pires\\_fuini\\_mancini\\_piccoli.pdf](https://gen2011urc.files.wordpress.com/2012/06/livro-governanca-territorial_pires_fuini_mancini_piccoli.pdf). Acesso em 11 jun. 2021

RAD, P.; LEVIN, G. **The advanced Project management office: a comprehensive look at function and implementation**. Boca Raton: CRC Press LLC, 2002.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações públicas e privadas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROCHA, Rubens. **Cachoeira Jóia do Recôncavo Baiano**. Tucano: Editora Tibiriçá, 2 Edição, 2015.

SANTOS, Milton. A rede urbana do Recôncavo. In: BRANDÃO, Maria de Azevedo (Org.). **Recôncavo da Bahia: sociedade e economia em transição**. Salvador: Fundação Casa de Jorge Amado, 1998.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Candida; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichamnn & Affonso Editores, 2004.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA (SEI). **Pesquisa Mensal de Serviços**. Salvador: SEI, 2021. Disponível em: [https://www.sei.ba.gov.br/images/releases\\_mensais/pdf/pms/rel\\_PMS\\_ago21.pdf](https://www.sei.ba.gov.br/images/releases_mensais/pdf/pms/rel_PMS_ago21.pdf)

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA (SEI). **Tabelas e gráficos:** PIB Nacional. Salvador: SEI, 2016. Disponível em: [http://www.sei.ba.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=137&Itemid=33](http://www.sei.ba.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=137&Itemid=33). Acesso em: 20 dez. 2018.

VÁZQUEZ BARQUERO, L. *Desarrollo económico local e descentralización: aproximación a un marco conceptual*. Cepal/GTZ, 2000.

VERAS, M. **Gestão Dinâmica de Projetos:** LifeCycleCanvas®. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

VIEIRA, Evaldo. **Os diretos e a política**. São Paulo: Cortez, 2004.

VITULLO, Gabriel E. **Teorias da democratização e democracia na Argentina contemporânea**. Porto Alegre: Sulina, 2007.

## APÊNDICE A - Questionário para avaliação do segmento Cultural



Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)  
 Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas (CCAAB)  
 Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social (PPGGPPSS)

### QUESTIONÁRIO

#### PATRIMÔNIO CULTURAL

Esta pesquisa vem sendo desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-graduação do Mestrado em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). Sendo assim, busca-se desenhar um Plano Estratégico de Desenvolvimento Econômico, para o Município de Cachoeira, com enfoque no setor Terciário (Cultural e Turístico).

Este questionário buscar, a partir da contribuição dos atores sociais envolvidos na cultura local, perceber as potencialidades, desafios, ameaças, oportunidades, e aspectos sobre a Governança, do Patrimônio Cultural do Município de Cachoeira.

#### 1. Dados do Entrevistado

Entrevistador: Danilo Oliveira	Data:	/	/
Entrevistado:			
Tempo de Residência no Município:			
Tempo de Relação com a Cultural Local:			
Profissão:			
Instituição:			
Cargo:			

#### 2. Percepção sobre os Atrativos Culturais pertencentes ao Patrimônio Municipal de Cachoeira

2.1. Qualifique o nível atratividade dos produtos culturais em: nulo, baixo, médio e alto

Patrimônio Cultural	Nulos	Baixo	Médio	Alto
<b>Arqueológico</b> (vestígios da ocupação humana pré-histórica ou histórica)				
<b>Paisagístico</b> (englobando tanto áreas naturais, quanto lugares criados pelo homem)				
<b>Etnográfico</b> (bens culturais, descritivo da cultura material de um determinado povo.)				
<b>Histórico</b> (bens culturais em função do valor histórico, fatos memoráveis da história)				
<b>Belas Artes</b> (bens culturais em função do valor artístico)				
<b>Artes Plásticas</b> (arquitetura, artes decorativas, design, artes gráficas e mobiliário)				
<b>Sabres</b> (ofícios e modos de fazer)				
<b>Celebrações</b>				
<b>Expressões</b> (formas de expressão cênicas, plásticas, musicais ou lúdicas)				
<b>Lugares</b> (como mercados, feiras e santuários que abrigam práticas culturais coletivas)				

2.2. Considerando o nível de atratividade dos produtos culturais mais relevantes (médio e alto), observados na questão 2.1, reflita sobre as **Potencialidades** e os **Desafios**, desses produtos, para o Desenvolvimento econômico do Município de Cachoeira

Produto:	<b>Potencialidades</b> ( <i>forças</i> )	<b>Desafios</b> ( <i>fraquezas</i> )

2.3. Considerando o nível atratividade dos produtos culturais mais relevantes (médio e alto), observados na questão 2.1, reflita sobre suas **Ameaças** e **Oportunidades**, encontrados por esses produtos, para o Desenvolvimento econômico do Município de Cachoeira

Produto:	<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>

3. Avaliação de aspectos relacionados a Governança territorial (local) sobre o Patrimônio cultural no que tange a: **Infraestrutura Administrativa, Participação Social, Ações de Fomento.**

3.1 O Entrevistado percebe se a Prefeitura Municipal possui uma **Infraestrutura Administrativa** para gerir o Patrimônio Cultural do município de Cachoeira?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
------------------------------	------------------------------

3.1.1. Caso tenha respondido sim, a partir de sua percepção, avalie no nível de qualidade da **Infraestrutura Administrativa** em baixo, médio e alto, levando em consideração as categorias listadas:

<b>Categorias</b>	<b>Baixo</b>	<b>Médio</b>	<b>Alto</b>
Agentes públicos			
Equipamentos			
Comunicação			
Recepção			
Acessibilidade			

3.2. O Entrevistado percebe se a Prefeitura vem desenvolvendo **Instrumentos** (meios) de Participação Social na tomada de decisão sobre o Patrimônio cultural do Município de Cachoeira?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
------------------------------	------------------------------

3.2.1 Caso tenha respondido sim, assinale quais são os Instrumentos (meios) de Participação Social:

<b>Instrumentos de Participação Social</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Conselhos		
Seminários		
Fóruns		
Orçamento participativo		
Audiências públicas		
Portal de transparência		
Conferências		
Outros:		

3.3 O Entrevistado percebe se a Prefeitura vem desenvolvendo **Ações de Fomento** para o **desenvolvimento do Patrimônio cultural** do município de Cachoeira?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
------------------------------	------------------------------

3.3.1 Caso tenha respondido sim, tais **Ações de Fomento** são atraentes a cultura local?

<input type="checkbox"/> percebe muitas ações para melhorar o desenvolvimento do Patrimônio cultural
<input type="checkbox"/> percebe algumas ações para melhorar o desenvolvimento do Patrimônio cultural
<input type="checkbox"/> percebe poucas ações para melhorar o desenvolvimento do Patrimônio cultural
<input type="checkbox"/> o desenvolvimento do Patrimônio cultural aconteceu e acontece de modo espontâneo

#### 4. Dimensão econômica da Cultura:

4.1. Quais benefícios econômicos o Patrimônio cultural local pode trazer ao Município de Cachoeira?

<input type="checkbox"/> Novos empreendimentos	<input type="checkbox"/> Aumento do nível da renda
<input type="checkbox"/> Melhorias dos empreendimentos existentes	<input type="checkbox"/> Aumento da concorrência
<input type="checkbox"/> Dinamização da economia	<input type="checkbox"/> Investimentos privados externos
<input type="checkbox"/> Maior comercialização de produtos e serviços	<input type="checkbox"/> Investimentos públicos
<input type="checkbox"/> Maior circulação de turistas no Município	<input type="checkbox"/> Aumente no número de emprego
<input type="checkbox"/> Outros	<input type="checkbox"/> Outros



## APÊNDICE B - Questionário para avaliação do segmento Turístico



Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)  
Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas (CCAAB)  
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social (PPGGPPSS)

### QUESTIONÁRIO TURISMO

Esta pesquisa vem sendo desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-graduação do Mestrado em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). Sendo assim, busca-se desenhar um Plano Estratégico de Desenvolvimento Econômico, para o Município de Cachoeira, com enfoque no setor Terciário (Cultural e Turístico).

Este questionário buscar, a partir da contribuição de diferentes atores sociais envolvidos na cultura e turismo local, perceber as potencialidades, desafios, ameaças, oportunidades, que podem contribuir com proposições para um Plano de Desenvolvimento.

#### 1. Dados do Entrevistado:

Entrevistador: Danilo Oliveira	Data:	/	/
Entrevistado:			
Data de fundação:			
Nome Fantasia:			
Razão Social:			
Cargo:			

1.1 Porte da Empresa: Pelo critério Receita Bruta Anual (em R\$):

<input type="checkbox"/>	Micro – até R\$240.000;
<input type="checkbox"/>	Pequena – de R\$240.001 até R\$2.400.000;
<input type="checkbox"/>	Média – de R\$2.400.001 até R\$12.000.000
<input type="checkbox"/>	Grande – acima de R\$12.000.000

#### 2. Nível de ocupação / sazonalidade

2.1 Quais os Períodos (Meses) de:

Maior movimentação	( ) Jan - ( )Fev - ( )Mar - ( )Abr - ( )Mai - ( )Jun - ( )Jul - ( )Ag - ( )Set - ( )Out - ( )Nov - ( )Dez
Baixa movimentação	( ) Jan - ( )Fev - ( )Mar - ( )Abr - ( )Mai - ( )Jun - ( )Jul - ( )Ag - ( )Set - ( )Out - ( )Nov - ( )Dez

2.2. Qual a importância do Turismo para o Faturamento da Empresa?

<input type="checkbox"/>	Nenhuma	<input type="checkbox"/>	Pouco	<input type="checkbox"/>	Razoável	<input type="checkbox"/>	Muito
--------------------------	---------	--------------------------	-------	--------------------------	----------	--------------------------	-------



			Importante				Importante
--	--	--	------------	--	--	--	------------

2.3. Contrata Pessoas no Período de Maior Movimento?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

2.4. Caso Afirmativo: Quantas (em média/período)? \_\_\_\_\_

2.5. Caso Afirmativo: para que Área(s) Funcional(is)? \_\_\_\_\_

3. Existe Disponibilidade de Recursos Humanos Capacitados, Qualificados ou especializados no município de Cachoeira e seu Entorno?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

4. Avaliação de aspectos relacionados a Governança territorial (local) sobre o segmento Turístico no que tange a: **Infraestrutura Administrativa, Participação Social, Ações de Fomento.**

4.1 O Entrevistado percebe se a Prefeitura Municipal possui uma **Infraestrutura Administrativa** para gerir ações voltadas para o Turismo em Cachoeira?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

4.1.2. Caso tenha respondido sim, a partir de sua percepção, avalie no nível de qualidade da **Infraestrutura Administrativa** em Baixo, Médio ou Alto, levando em consideração as categorias listadas:

<b>Categorias</b>	<b>Baixo</b>	<b>Médio</b>	<b>Alto</b>
Agentes públicos			
Equipamentos			
Comunicação			
Recepção			
Acessibilidade			

4.1.2. O Entrevistado percebe se a Prefeitura vem desenvolvendo **Instrumentos** (meios) de Participação Social na tomada de decisão sobre o 2 em Cachoeira?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

4.1.3 Caso tenha respondido sim, assinale quais são os Instrumentos (meios) de Participação Social:

<b>Instrumentos de Participação Social</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Conselhos		
Seminários		
Fóruns		
Orçamento participativo		
Audiências públicas		
Portal de transparência		
Conferências		
Outros:		

4.1.4 O Entrevistado percebe se a Prefeitura vem desenvolvendo **Ações de Fomento** para o desenvolvimento do Turismo em Cachoeira?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

4.1.5 Caso tenha respondido sim, tais **Ações de Fomento** são atraentes à cultura local?

<input type="checkbox"/>	percebe muitas ações para melhorar o desenvolvimento turístico
<input type="checkbox"/>	percebe algumas ações para melhorar o desenvolvimento turístico
<input type="checkbox"/>	percebe poucas ações para melhorar o desenvolvimento turístico
<input type="checkbox"/>	o desenvolvimento turístico aconteceu e acontece de modo espontâneo

## 5. Efeitos do turismo

5.1 Quais os efeitos positivos o turismo trouxe para Cachoeira?

<input type="checkbox"/>	Aumento do número de empregos	<input type="checkbox"/>	Criação de áreas naturais protegidas
<input type="checkbox"/>	Maior comercialização de produtos e serviços	<input type="checkbox"/>	Melhorias na qualidade de vida
<input type="checkbox"/>	Ampliação e melhorias nos negócios	<input type="checkbox"/>	Aumento do nível de renda
<input type="checkbox"/>	Maior comercialização de produtos e serviços	<input type="checkbox"/>	Surgimento de novos negócios
<input type="checkbox"/>	Valorização e divulgação da cultura local	<input type="checkbox"/>	Melhorias na infra-estrutura
<input type="checkbox"/>	Fortalecimento comunitário	<input type="checkbox"/>	Conservação do patrimônio histórico-cultural
<input type="checkbox"/>	Revitalização de áreas naturais	<input type="checkbox"/>	Aumento de consciência ambiental
<input type="checkbox"/>	Outros:	<input type="checkbox"/>	Outros:

5.2. Como o Sr(a) avaliaria o nível de desenvolvimento do turismo em Cachoeira'?

(0) nulo (1) baixo (2) médio (3) alto	(0) (1) (2) (3)
---------------------------------------	-----------------

## 6. Setorialização

6.1 Indique quais os tipos de empreendimentos ou setores diretamente vinculados ao Turismo que a Empresa identifica em Cachoeira?

Empreendimento / setor	Indique qual:
1. Hotéis	
2. Pousadas	
3. Outros tipos de MHs	
4. Bares, Restaurantes ou Similares	
5. Agências de serviços receptivos	
6. Serviços de guias	
7. Transportadoras turísticas	
8. Atividades de recreação e entretenimento	
9. Outros:	

6.2 Na visão da Empresa, que outro(s) tipo(s) de empreendimento(s) ou setor(es) deveria(m) existir em de Cachoeira para estimular o seu desenvolvimento turístico?


## 7. Potencialidades x estrangulamentos

7.1 Indique quais os elementos que a Empresa identifica como fatores de potencialidade para o desenvolvimento turístico de Cachoeira?

ELEMENTO	Indique qual:
1. Fácil acessibilidade	
2. Atrativos Naturais	
3. Atrativos Históricos e Culturais	
4. Existência de Estrutura para Recreação e Entretenimento	
5. Existência de Festividades e Eventos	
6. Conscientização e Hospitalidade da População	
7. Facilidade de Transporte para o Deslocamento na Localidade	
8. Sinalização Turística	
9. Quantidade de leitos ofertados pelos Mhs	
10. Apoio e Incentivo da Prefeitura para Pessoas Empreendedoras	
11. Oferta local de Recursos Humanos Qualificados	
12. Segurança Pública	
13. Limpeza Pública	
14. Saneamento Básico	
15. Outro (*)	

7.2 Indique quais os elementos que a Empresa identifica como pontos de estrangulamento para o desenvolvimento turístico de Cachoeira?

ELEMENTO	Indique qual:
1. Difícil Acessibilidade	
2. Falta de Infra-Estrutura Turística	
3. Falta de Sinalização Turística	
4. Degradação dos Atrativos Naturais	
5. Degradação do Patrimônio Histórico e Cultural Local	
6. Falta de Estrutura para Recreação e Entretenimento	
7. Falta de Festividades e Eventos	
8. Falta de Divulgação dos Roteiros Turísticos Existentes	
9. Falta de Diversificação dos Roteiros Turísticos	
10. Deficiência de Transporte para Chegar à localidade	
11. Insuficiência da Quantidade de leitos ofertados pelos Mhs	
12. Desinteresse da Prefeitura em Incentivar Pessoas Empreendedoras	
13. Má Qualificação dos Recursos Humanos Locais	
14. Falta de Segurança Pública	
15. Limpeza Pública Deficiente	
16. Falta de Saneamento Básico	
17. Outro (*)	

7.3 Na sua opinião, o que deveria melhorar em termos de incentivos à atividade turística em Cachoeira?


## 8. Qualificação

### 8.1. Qualificar o nível dos atrativos turísticos locais.

	<b>Atrativos turísticos</b>	<b>Nulo</b>	<b>Baixo</b>	<b>Médio</b>	<b>Alto</b>
1.	Atrativos naturais				
2.	Patrimônio histórico / cultural				
3.	Manifestações populares				

### 8.2. Qualificar o nível dos equipamentos e serviços turísticos:

	<b>Equipamentos e serviços</b>	<b>Nulo</b>	<b>Baixo</b>	<b>Médio</b>	<b>Alto</b>
1.	Equipamentos de lazer				
2.	Passeios oferecidos				
3.	Empresas / serviços de receptivo				
4.	Hospitalidade / povo				
5.	Sinalização turística				
6.	Informações turísticas				
7.	Guias de turismo				
8.	Meios de hospedagem				
9.	Bares / restaurantes				
10.	Comércio / compras				
11.	Diversões noturnas				
12.	Transporte noturno de passageiros				

### 8.3 Qualificar o nível da infraestrutura:

	<b>Infraestrutura</b>	<b>Nulo</b>	<b>Baixo</b>	<b>Médio</b>	<b>Alto</b>
1.	Serviços médicos				
2.	Comunicações (correios/telefone/internet)				
3.	Sinalização urbana				
4.	Segurança pública				
5.	Limpeza pública				
6.	Transporte urbano				
7.	Terminal rodoviário				
8.	Urbanização				

## APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE



Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)  
Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas (CCAAB)  
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social (PPGGPSS)

Prezado (a) Senhor (a)

Esta pesquisa é sobre a elaboração de um Plano Estratégico de Desenvolvimento Econômico para o Município de Cachoeira: possibilidades no âmbito do setor Terciário, e está sendo desenvolvida por Danilo Souza de Oliveira, do Curso de Pós- graduação em Gestão de Política Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, sob a orientação do Prof. Dr. Jorge Antonio Santos Silva.

Os objetivos do estudo são: (i) Perceber as dimensões históricas que envolvem os fatores políticos, sociais, econômicos, culturais e ambientais do município de Cachoeira, de forma a colaborar com a construção de um diagnóstico de **cenário de tendências**; (ii) Identificar forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, sobre aspectos relacionados à cultura e ao turismo (setor terciário), do município de Cachoeira, para construção de um **cenário de possibilidades**; (iii) – Elaboração, propositiva, de programas, projetos e ações para a construção de um **cenário desejável**.

A finalidade deste trabalho é contribuir para a construção de um cenário favorável para a organização e sistematização do potencial cultural e turístico do município de Cachoeira. Para além, busca-se contribuir com a geração de trabalho, emprego e renda, e a valorização desse Patrimônio material e imaterial, local. Sendo assim, esperamos que novos empreendimentos, aumento da renda e investimento públicos possam ser estimuladas a partir dessa proposta.

Solicitamos a sua colaboração para participar da entrevista utilizando um questionário semiestruturado, que terá um tempo médio de aplicação de 20 minutos, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área das Ciências Sociais Aplicadas e publicar em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto. Informamos que essa pesquisa pode trazer possíveis desconfortos/constrangimentos. Sendo assim, minimizaremos tais desconfortos, buscando elaborar perguntas cujos temas são públicos, não remetem a questões pessoais e constrangedoras. Todavia, colocaremos à disposição do entrevistado o questionário, para que possa ser sinalizado o seu interesse, ou não, na participação da entrevista.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano,

nem haverá modificação na assistência que vem recebendo na Instituição (se for o caso). O pesquisador estará à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

---

Assinatura do(a) pesquisador(a)  
responsável

Considerando, que fui informado(a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos (divulgação em eventos e publicações). Estou ciente que receberei uma via desse documento.



Cachoeira, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Impressão dactiloscópica.

---

Assinatura do participante ou responsável legal

Contato com o pesquisador responsável: Danilo Oliveira

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor ligar para o pesquisador, pelo número Tel.: (75) 992080182 ou para o Comitê de Ética da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) - Endereço: Rua Rui Barbosa, 710, Centro Cruz das Almas – Bahia, CEP 44.380.

## ANEXO A - Modelo para criação de Visão, Missão e Valores

TESTE DE VALIDAÇÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES			
1. A Missão está genérica demais?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Não, está bem definida!
2. A Missão serviria para outro negócio bem diferente?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Não. Só para minha empresa!
3. A Missão apresenta o benefício da atuação da empresa?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Isso está bem claro!
4. Colaboradores e parceiros consideram a missão inspiradora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Boa/ótima identificação.
5. Colaboradores consideram a missão desafiadora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Boa/ótima identificação.
6. É fácil comunicar a missão para colaboradores, parceiros e clientes?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Fácil entendimento.
7. Há, pelo menos, um objetivo bem definido na Visão?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Está bem claro!
8. A Visão é mensurável?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Tem indicadores e metas.
9. Colaboradores consideram a Visão inspiradora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. É inspiradora.
10. Colaboradores consideram a Visão desafiadora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. É desafiadora.
11. A lista de Valores tem vários itens desnecessários?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Não. São itens importantes!
12. A lista de Valores é inspiradora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. É inspiradora.
13. A lista de Valores pode ser praticada por todos na empresa?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Em todos os cargos.
14. A lista de Valores pode ser usada no processo seletivo?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Junto com outros critérios.
15. A lista de Valores pode ser usada na avaliação dos colaboradores?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Junto com outros critérios.

**PARABÉNS!**

**MINHA EMPRESA NÃO TEM MISSÃO, VISÃO E VALORES...**

**DEFINIÇÃO DA MISSÃO**

1. Defina qual é o principal benefício que sua empresa leva a seu público-alvo.
2. Defina qual é a principal vantagem (diferencial) competitiva que distingue sua empresa da concorrência.
3. Defina se há algum interesse especial que deveria estar na missão da empresa. Ou se o interesse seria uma consequência do sucesso do negócio.
4. Elabore uma frase curta que apresente o benefício, a vantagem competitiva e, se apropriado, o interesse do empreendedor. Depois, valide com os interessados no negócio se essa frase poderia ser a missão da empresa.

**DEFINIÇÃO DA VISÃO**

1. Defina um horizonte de planejamento de 3 ou 5 anos. Como gostaria que sua empresa estivesse ao final desse período?
2. Na resposta acima, seria possível determinar algum tipo de indicador de avaliação e metas numéricas que poderiam ser atingidas nesse período de tempo?
3. Elabore uma declaração em que conste o(s) objetivo(s) que a empresa irá atingir durante o período. Depois, valide com os interessados no negócio se ela poderia ser a Visão de futuro da empresa.

**DEFINIÇÃO DOS VALORES**

1. Se sua empresa fosse uma pessoa, por quais atitudes ela deveria ser conhecida, lembrada e admirada?
2. Essa lista de atitudes poderia servir como a lista de valores do seu negócio? Se não, refaça a lista de atitudes.