

## **Planejamento Participativo Como Estratégia Para o Desenvolvimento Sustentável em Municípios de Pequeno Porte: O Caso de Rio Negro, MS<sup>1</sup>**

Rosa Maria Farias Asmus<sup>2</sup> (I), Heros Augusto Santos Lobo<sup>3</sup> (II), <sup>4</sup> (III) Anderson dos Santos Amorim & (IV) Domitilla Medeiros Arce<sup>5</sup>

(I) Curso de Turismo/ UEMS (II) Programa de Pós-Graduação em Geociências e Meio Ambiente – Instituto de Geociências e Ciências Exatas – IGCE/UNESP, Rio Claro-SP. (III) Aluno do Programa de Pós Graduação em Planejamento e Gestão Ambiental com Ênfase em Avaliação Ambiental Estratégica – UEMS, Campo Grande-MS.

### **Resumo**

O presente artigo, elaborado com base nos procedimentos metodológicos de revisão bibliográfica e pesquisa de campo com estudo de caso, relata o trabalho de construção do Plano de Desenvolvimento Turístico (PDTUR) de Rio Negro com a participação pró-ativa dos atores sociais. O município localiza-se a 150 km de Campo Grande, capital do Estado de Mato Grosso do Sul, em área circunvizinha ao Pantanal. Possui inúmeros recursos naturais com elevado potencial turístico: cachoeiras, corredeiras, rios e riachos com beleza cênica, cavernas em arenito, sítios arqueológicos com inscrições rupestres e mirantes que propiciam vista panorâmica da planície pantaneira. O desenvolvimento responsável da atividade turística, alicerçado no planejamento participativo e na conservação do meio ambiente natural poderá fomentar uma melhor condição para os moradores locais, evitando o êxodo instalado nos últimos dez anos.

**Palavras-chave:** Planejamento participativo; Desenvolvimento turístico; Sustentabilidade.

### **Introdução**

A proposta de realização de um Plano de Desenvolvimento Turístico - PDTUR- para Rio Negro emergiu da necessidade de conservar os recursos naturais e fomentar a economia local, gerando melhorias que interfiram na queda do êxodo da população local em busca de oportunidades em outras localidades.

O PDTUR contempla diretrizes para o aproveitamento do potencial turístico nas suas várias modalidades, visando analisar, organizar, planejar, priorizar e valorizar ações e intervenções, bem como, otimizar a aplicação de recursos humanos e financeiros, subsidiar as decisões de investimentos do Poder Público e de agentes privados. Busca-se no turismo uma alternativa de crescimento, emprego e desenvolvimento sócio-econômico. Dessa forma, o

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao GT “Gestão Responsável do Turismo” do V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL – Caxias do Sul, 27 e 28 de junho de 2008.

<sup>2</sup> Engenheira Agrônoma (UFRRJ), Doutora em Desenvolvimento Sustentável (UnB). rosa\_asmus@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Bacharel em Turismo (UAM). Especialista em Gestão e Manejo Ambiental em Sistemas Florestais (UFLA). Mestre em Geografia (UFMS). Doutorando em Geociências e Meio Ambiente (UNESP/Rio Claro) – bolsista pela CAPES. heroslobo@hotmail.com

<sup>4</sup> Bacharel em Turismo com Ênfase em Ambientes Naturais (UEMS/Dourados). anderson\_tur@yahoo.com.br

<sup>5</sup> Bacharel em Turismo (UEMS). domiarce@yahoo.com.br

PDTUR é um instrumento que planeja o crescimento econômico com geração de emprego e renda, propiciando a identificação dos problemas e potencialidades da região.

A elaboração do PDTUR que originou este artigo teve início com a pesquisa bibliográfica com base em autores-chave que subsidiaram a fundamentação teórica e a análise dos resultados obtidos. Realizou-se consultas aos *site* do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD-Brasil) e do IBGE Cidades (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2007), importantes para coleta de dados demográficos e sociais. O Ministério do Turismo forneceu a metodologia para o inventário turístico. O embasamento teórico do processo de planejamento do PDTUR foi alicerçado nas pesquisas de Cooper; Jackson (1997), Molina (1991) e Ruschmann (2004), que versam sobre planejamento turístico e ciclo de vida de um destino. A respeito de políticas públicas e desenvolvimento local com sustentabilidade foram consultados os autores: Buarque (2002) e Bursztyn (2001). Ceballos-Lascuráin (2002) contribuiu com a temática gestão e planejamento do ecoturismo. Os autores Gandin (1994), Leff (2000), Santos (2002), Silveira (1989) e Souza (1997) forneceram orientações sobre os direcionamentos da democracia e do planejamento participativo. Seguida à consulta bibliográfica, realizou-se a pesquisa de campo e as oficinas com os atores locais, que disponibilizaram informações relevantes para o desenvolvimento do PDTUR.

### **Métodos e Etapas da Pesquisa**

Em processos de planejamento são necessárias diversas reflexões, amparadas pelo desenvolvimento de diagnósticos coerentes da realidade atual, pelo profundo conhecimento do passado e pelo desenvolvimento de cenários prospectivos que permitam vislumbrar as diversas alternativas de futuro. Além disso, o planejamento deve incorporar instrumentos para uma percepção coletiva dos problemas e potencialidades, oportunidades e ameaças de cada ambiente turístico, de forma que sejam tomadas decisões acertadas na instalação de novos empreendimentos, na execução de políticas públicas para infra-estrutura para o turismo. Os sistemas turísticos devem ser providos, ainda, de mecanismos de gestão que reduzam os impactos negativos previstos, sempre sob uma ótica participativa.

Para o desenvolvimento do PDTUR foi necessária a realização prévia do inventário dos recursos com potencialidade turística. No caso de Rio Negro, que apresenta um relevo escarpado com rica hidrografia e conta com a presença de dois biomas, cerrado e pantanal, a potencialidade turística estava na natureza, resguardada no meio rural. Assim, além de pesquisar as várias atividades relacionadas ao meio rural que poderiam ser desenvolvidas para agregar valor e

diversificar as atividades econômicas, foi necessário verificar junto aos proprietários rurais o interesse em implantar atividades turísticas de natureza, já que os recursos naturais encontravam-se no meio rural. Dessa, forma, após informar-se sobre a localização das propriedades rurais, realizou-se uma entrevista com os proprietários ou administradores para identificar o interesse em fomentar a atividade turística.

A construção do inventariado foi baseada no modelo do Ministério do Turismo - MTur, o Inventário da Oferta Turística - InvTur (BRASIL, 2007). O cadastramento dos recursos naturais sempre prezou pela segurança, razão que impediu o acesso a alguns locais. A inexistência de infra-estrutura de apoio, equipamentos e mão-de-obra habilitada impediu o detalhamento do inventário em algumas ocasiões.

Buscando expressar a potencialidade do município foi realizado o levantamento dos recursos naturais, fotográfico digitalizado e georreferenciamento com *Global Position System* -GPS, facilitando o planejamento e uma futura elaboração de mapas, roteiros turísticos e fortalecimento da imagem promocional.

Foram feitas, também, entrevistas e visitas *in loco* às empresas e instituições do município, importantes para verificar a estrutura urbana (comércio, serviços e infra-estrutura). Ocorrendo paralelamente ao inventariado, as oficinas de planejamento turístico com a comunidade possibilitaram o esclarecimento a respeito de um Plano de Desenvolvimento Turístico, que levantou os pontos críticos, as potencialidades, a visão de futuro, programas e eventos almejados pela população.

As informações coletadas contribuíram para o desenvolvimento dos macros programas, fundamentadas no pilar da sustentabilidade e na participação pró-ativa da população local, com ações prioritárias para a conservação do patrimônio natural e desenvolvimento da atividade turística. Decorrentes desses levantamentos foram realizadas atividades para verificar a potencialidade turística. Com as informações organizadas em um banco de dados foi possível constatar problemas e definir os principais eixos estratégicos do desenvolvimento do turismo.

O processo como um todo pode ser dividido, sucintamente, em: a) Planejamento e elaboração do Plano; b) Organização e implementação; c) Acompanhamento e avaliação dos resultados. Por meio do acompanhamento e da avaliação será possível determinar se o plano surtiu os efeitos desejados em termos de eficiência, eficácia e efetividade. O conceito de eficácia está ligado aos resultados previstos nas metas; a eficiência, relacionada à análise do custo/benefício das ações e sua perfeita execução; e a efetividade é medida em termos de sustentabilidade no tempo, mesmo após o encerramento das ações previstas no plano e as mudanças produzidas em uma determinada realidade.

Com o presente plano, espera-se um correto ordenamento das ações que permitirão a sociedade local enfrentar os problemas e aproveitar as potencialidades que de fato são estruturantes e determinantes de um desenvolvimento do turismo com justiça social, racionalidade ambiental e eficiência econômica.

## **Resultados**

### **Análise Situacional do município de Rio Negro**

Com uma área de 1.808 km<sup>2</sup>, Rio Negro-MS localiza-se a 150 km de Campo Grande (é a cidade mais próxima da capital com ampla potencialidade turística) em uma posição privilegiada na mesorregião centro-norte do estado, vizinha à região do Pantanal.

A altitude da sede é de 279 metros com coordenadas geográficas situadas entre 19°26'58"S e 54°59'13"W. Seu clima é tropical úmido e semi-úmido com período de seca de três a quatro meses. O município abrange o Aquífero Guarani e possui uma notável riqueza hidrológica, que pode ser constatada por seu relevo hidromórfico e inúmeros córregos, que abastecem seus dois rios: o Negro e o do Peixe. O Rio Negro é o principal rio da Sub-bacia do Rio Negro, que integra a Bacia do Alto Paraguai<sup>6</sup>. Há cinco grupos de solo no município: latossolos vermelho escuro e vermelho amarelado (faixa sul-centro-norte), areias quartzosas (a oeste) e litólicos (a leste); sendo 50% do solo municipal considerado de alta e média produtividade (BARROS, 1996).

De acordo com o IBGE (2007), a Contagem da População de Rio Negro em 2007 indicou 4.957 habitantes. Segundo dados do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD-Brasil, 2004), no período entre 1991 e 2000, a população de Rio Negro teve uma taxa média de crescimento anual negativa, passando de 5.604 em 1991 para 5.432 em 2000. Os demais dados do período apontam melhorias nas condições locais: a taxa de mortalidade infantil diminuiu passando de 35,75 (por mil nascidos vivos) em 1991 para 29,51 em 2000, e a esperança de vida ao nascer aumentou de 66,33 anos em 1991 para 68,64 anos em 2000. A renda per capita média do município passou de R\$ 115,73 em 1991, para R\$ 170,33 em 2000. A taxa de analfabetismo, que em 1991 era de 32,7%, caiu para 22,0% em 2000. Tais dados acompanharam o ritmo de aumento médio das condições de vida da população brasileira naquela época.

Em relação ao Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), Rio Negro não está bem situado no *ranking* estadual, em 2000, com 0,723 ocupava a 52<sup>a</sup> posição entre os 78 municípios

---

<sup>6</sup> Conforme Conservação Internacional – CI, 2005.

de Mato Grosso do Sul. A desigualdade cresceu; o Índice de Gini<sup>7</sup> passou de 0,48 em 1991 para 0,52 em 2000 (PNUD, 2004).

### **Características Gerais do Trade Local**

Uma das características do município é a ausência de indústrias ou empresas que gerem grande número de empregos. O comércio necessita de investimentos e geralmente emprega apenas mão-de-obra familiar. A base econômica é a pecuária com agricultura de subsistência. Os principais geradores de emprego são o setor público, o laticínio, o matadouro, os supermercados e as fazendas. O desenvolvimento da atividade turística seria uma alternativa que poderia contribuir para minimizar o contínuo êxodo da população em busca de oportunidades de emprego.

O comércio local é formado por três lojas de materiais de construção – uma de médio e duas de pequeno porte, uma marcenaria, duas lojas de móveis e eletrodomésticos – ambas de pequeno porte, duas oficinas mecânicas – uma delas só de motocicletas, uma auto-elétrica, duas borracharias, dois postos de combustível, três supermercados de pequeno porte – dois deles com açougue, quatro mercearias, dois açougues, 16 bares/conveniência de bebidas, sete lanchonetes, um restaurante - *self service*, uma pizzaria, uma panificadora, duas sorveterias, três hotéis, uma pousada, três balneários (um desativado), duas farmácias, nove lojas de confecções, calçados e acessórios, duas papelarias/brinquedos, um bazar/armarinhos em geral, duas *lan houses*, uma ótica, duas casas de produtos veterinários, um escritório de contabilidade e um escritório de georreferenciamento e consultoria veterinária.

A estrutura hoteleira é reduzida, existem três hotéis de pequeno porte com partido arquitetônico horizontal e administração familiar, totalizando 35 apartamentos. Há também uma pousada na zona rural que funciona esporadicamente, em época de festas ou feriados prolongados. Nesse período, os leitos existentes são insuficientes, obrigando os visitantes a procurarem meios de hospedagens alternativos, como os balneários, que oferecem área de *camping*. Os hotéis não possuem sistema de reservas informatizado, todos os registros são feitos manualmente. Os meses de maior ocupação são fevereiro e outubro, devido ao carnaval, e maio, por causa da festa do aniversário da cidade e da padroeira. Dezembro e janeiro são os meses com menor movimento. Com exceção das datas festivas, em geral, o perfil dos hóspedes são proprietários rurais, funcionários das fazendas e representantes comerciais que vem a cidade a

---

<sup>7</sup> Índice de GINI: mede o grau de desigualdade na distribuição de indivíduos segundo a renda domiciliar *per capita*. Seu valor varia de 0 quando não há desigualdade (a renda de todos os indivíduos tem o mesmo valor) a 1 quando a desigualdade é máxima (apenas um detém toda a renda da sociedade e a renda de todos os outros indivíduos é nula).

trabalho.

### **Inventário das Potencialidades Turísticas do Município**

O inventário realizado teve por finalidade levantar a potencialidade que o município de Rio Negro possui para desenvolver a atividade turística. Foram plotados 35 pontos (Figura 1) com GPS entre 2006 e 2007, dos quais 30 têm potencialidades turísticas.



Figura 1 – Imagem de satélite destacando o perímetro do município de Rio Negro/MS e inserção das potencialidades turísticas georreferenciadas, 2007.

Fonte: Google Earth, 2007.

Optou-se pelo uso do termo “recurso”, no lugar de “atrativo” – com exceção dos Balneários Águas de Rio Negro e Novo Paraíso, que já recebem visitantes – pelo fato da atividade turística ainda não acontecer. Para facilitar a leitura, o Inventário dos Recursos Naturais de Rio Negro, foi dividido por temas: Balneários, Sítios Arqueológicos, Cavernas, Cachoeiras, Antigos Garimpos e Recursos Geomorfológicos. Informações de moradores de propriedades rurais locais apontam para mais algumas cachoeiras e cavernas, que não puderam ser encontradas devido a informações insuficientes e/ou ausência de equipamentos para se deslocar.

Pensando na futura utilização dos recursos como atrativos, foram citadas as atividades que poderão ser desenvolvidas: Arqueoturismo ou Turismo Arqueológico (motivado pelos vestígios de antigas civilizações); Ecoturismo (contemplação das belezas naturais e contato com a comunidade local); Espeleoturismo (turismo em cavernas); Turismo de Aventura (atividades motivadas pelo risco monitorado e controlado, como *rafting*<sup>8</sup>, bóia *cross*<sup>9</sup>, cachoeirismo<sup>10</sup> e outras); Turismo Histórico-cultural (motivado pelo notável legado cultural, seja material ou imaterial); Turismo Rural (atividade desenvolvida no campo que propicia vivenciar o dia-a-dia de trabalho e a produção, agregando valor aos produtos).

### **Principais Problemas para o Desenvolvimento Turístico do Município**

Para que o turismo aconteça no município, alguns problemas deverão ser superados, tais como, fragilidades institucionais, estrutura urbana e rural, recursos humanos e turísticos. Uma das finalidades do PDTUR é orientar os atores locais a mitigar os problemas e alcançar os objetivos almejados.

#### ***A) Fragilidades Institucionais***

As grandes distâncias entre o município e os grandes centros de decisão política, os recursos financeiros escassos para o aprimoramento da capacidade técnica dos servidores municipais, disputas políticas regionais, entre outros, provocam fragilidades institucionais que emperram a consolidação de projetos que visam o desenvolvimento local.

#### ***B) Estrutura Urbana e Rural Deficiente***

Ao final da pesquisa, menos de 50% da zona urbana estava pavimentada. O município possuía apenas um lixão que recebia duas toneladas diárias de lixo. O ideal seria a construção de um aterro sanitário que protegesse a população e o meio ambiente – uma obra de engenharia que impermeabilizaria o solo com argila compacta, geomembrana de polietileno<sup>11</sup> e pedra brita – resguardando o lençol freático e evitando que o chorume atingisse os mananciais. O município necessita, com urgência, da instalação da rede de esgoto, que evitaria a deposição do esgoto doméstico nas galerias pluviais e nos mananciais, sem tratamento.

<sup>8</sup> Descer, em equipe, as corredeiras de um rio ou córrego, em um bote inflável.

<sup>9</sup> Descer, individualmente, as corredeiras de um rio ou córrego, sobre uma bóia.

<sup>10</sup> O cachoeirismo ou *cascading* é a descida em vertical de uma cachoeira com a técnica do rapel e equipamentos específicos: corda, capacete, harnês, freio, etc.

<sup>11</sup> Polietileno de Alta Densidade (PEAD): termoplástico derivado do eteno, cuja resina tem alta resistência ao impacto, inclusive em baixas temperaturas e boa resistência contra agentes químicos.

As transgressões ambientais – ausência de matas ciliares, erodibilidade, assoreamento, banco de areias nos mananciais, entre outros – ameaçam o equilíbrio ambiental e, conseqüentemente a qualidade de vida. A degradação ambiental contínua contribui para acentuar o efeito de borda (impactos ambientais que ocorrem no perímetro pantaneiro) que o Pantanal sul-mato-grossense vem sofrendo nas últimas décadas, como erosão e assoreamento, efeitos do desmatamento e da má utilização do solo. Apesar da preocupação disseminada com o meio ambiente, algumas carvoarias vêm sendo instaladas na região, ameaçando os remanescentes florestais do cerrado no município.

Ao longo de córregos e rios, é possível perceber a olho nu que as matas ciliares estão cada vez mais estreitas e que na maioria dos leitos não há a metragem mínima de mata exigida pela Legislação Brasileira. O Rio Negro, principal curso d'água do município, possui mais de sete pontos de erosão gravíssimos (algumas com mais de 4 km de comprimento e 50 m de largura). Ao longo de suas margens e córregos afluentes, são despejados milhões de metros cúbicos de areia todos os anos. Outros rios e córregos da região, que um dia foram muito piscosos, passam pelo mesmo processo de degradação ambiental. Essa situação se rebate em todo o ciclo natural do ambiente. Um exemplo expressivo é a alteração do ciclo das águas no Pantanal.

O desconhecimento sobre as leis ambientais e de regulamentação do uso e ocupação do solo, muitas vezes acarretam o descumprimento das normas, que agregado à fiscalização insuficiente, ameaça o equilíbrio ambiental. Um exemplo é a Política Ambiental do Município de Rio Negro, instituída pela Lei nº 542, de 17 de novembro de 2006 (RIO NEGRO, 2006) desconhecida pela maioria da população.

### ***C) Recursos Humanos Despreparados***

A população residente necessita se deslocar para outros municípios em busca de qualificação, pois na municipalidade há poucas oportunidades e não há instituição que ofereça cursos técnicos ou superiores. Isso vem acarretando a migração dos moradores e conseqüentemente, o crescimento populacional negativo vigente nas últimas duas décadas.

### ***D) Recursos Turísticos Desestruturados***

O potencial turístico de Rio Negro é evidente, mas para a atividade ser sustentável necessita de infra-estrutura condizente com o entorno e o atendimento a normas ambientais. Hoje os recursos naturais não apresentam condições de uso turístico. Ainda que, algumas propriedades



recebam visitas para práticas recreativas, ou funcionem como balneário, há uma deficiência na estrutura, que não apresenta a qualidade e a segurança exigidas na prestação dos serviços.

### **Visão de Futuro do Turismo Municipal**

Os participantes das oficinas que construíram o PDTUR desenharam a visão de futuro por eles desejada:

A cidade apresentou um aumento populacional, tem uma distribuição fundiária justa, pois realizou uma ampla reforma agrária. Todas as vias de acesso e vias públicas estão asfaltadas e o esgoto é tratado. A cidade é iluminada, limpa, organizada, florida e mantém uma população consciente e participativa. Os gestores públicos são capazes e competentes. Os profissionais da educação estão motivados e capacitados e existe educação de qualidade. Não há desemprego.

A cidade conta com três hotéis-fazenda de excelência e uma escola agrícola eficiente que proporciona uma formação integral ao jovem, incluindo curso de idiomas e informática. Tem indústrias de cerâmica e outras com emprego e renda para a população. No campo cultural existem peças de teatro e grupos de música regional.

Os salões de festas e clubes sociais são apreciados pela comunidade e pelos visitantes. Os produtos locais são conhecidos e exportados para outros países. A cidade mantém um aeroporto municipal bem equipado para receber aviões de grande porte.

Alguns jovens fazem curso superior na própria cidade aproveitando modernos equipamentos de ensino a distância. Existe um hospital bem equipado com médicos especializados em várias áreas.

Os locais para prática de esportes radicais e os demais equipamentos turísticos operam com segurança e recebem milhares de turistas anualmente. Os sítios arqueológicos estão preservados e têm sua importância reconhecida mundialmente.

Foi construído um parque ecológico onde as pessoas fazem caminhadas e podem observar a flora e a fauna local. O meio ambiente foi preservado, as matas ciliares foram recompostas, os rios mantêm uma rica fauna aquática. Apenas se pesca em locais de piscicultura do tipo pesque e pague. A cidade conta com uma unidade do Corpo de Bombeiros e os locais turísticos mantêm salva-vidas treinados e em quantidade suficiente para atendimento dos visitantes.

### **Eixos Estratégicos do Desenvolvimento do Turismo**

O plano de desenvolvimento turístico de Rio Negro busca, a partir da análise do presente, definir ações que terão influência no futuro, para que sejam atingidos os objetivos propostos. O plano se constitui em um documento que registra os anseios pela implementação de ações e empreendimentos, estabelecidos a partir de um processo decisório sistematizado, voltados e comprometidos com estratégias definidas para o alcance do objetivo futuro.

O planejamento é um processo de decisão que pode ser exercido por um ou muitos atores em busca de decisões mais acertadas. Em um passado não tão remoto, o planejamento tem sido tarefa exclusiva de um ator: o governo. Essa realidade começou a mudar a partir da década de 1980, com o crescimento da participação de segmentos do terceiro setor em planejamento e gestão de políticas públicas. As pressões exercidas pelas ONG's, sobre organismos internacionais, se fazem sentir nos mecanismos adotados pelo Banco Mundial (BIRD) e pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, na concessão de financiamento de programas e projetos de desenvolvimento.

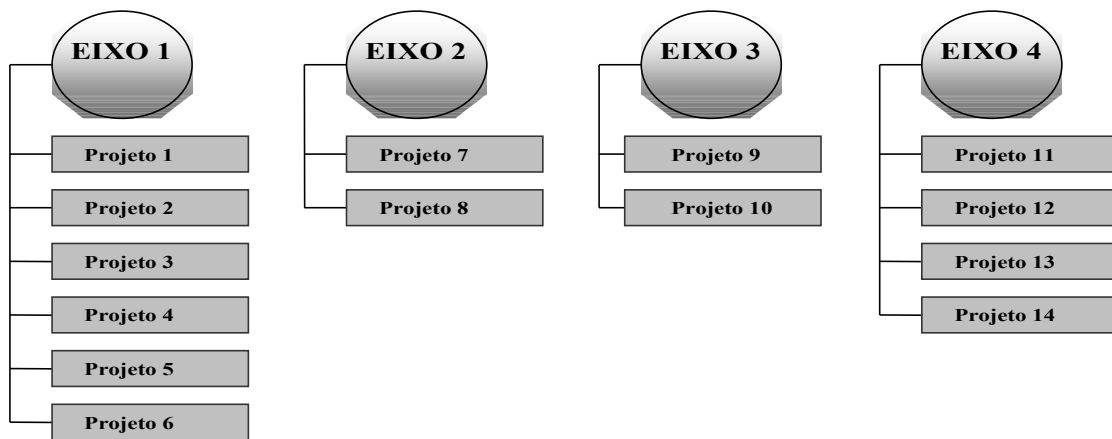
Em processos de planejamento são necessárias diversas reflexões que interferem nas decisões. Ampara tais reflexões o desenvolvimento de diagnósticos coerentes da realidade atual, o profundo conhecimento do passado e o desenvolvimento de cenários prospectivos que permitam vislumbrar as diversas alternativas de futuro. Além disso, o planejamento deve incorporar instrumentos para uma percepção coletiva dos problemas e potencialidades, oportunidades e ameaças de cada ambiente turístico, de forma que sejam tomadas decisões acertadas na instalação de novos empreendimentos, na execução de políticas públicas para infraestrutura, para o turismo. Os sistemas turísticos devem ser providos, ainda, de mecanismos de gestão que reduzam os impactos negativos previstos, sempre sob uma ótica participativa.

O produto resultante do planejamento realizado no município estabelecerá a visão de futuro desejada pela região no que diz respeito ao turismo, composto por ações de curto, médio e longo prazo, projetos, parceiros e possíveis entidades financiadoras dos mesmos. O objetivo deste processo de planejamento é dotar o município de Rio Negro de instrumentos e mecanismos apropriados para garantir o desenvolvimento do potencial turístico de forma sustentável, do ponto de vista social, cultural, político, econômico e ambiental.

Também se propõe a fortalecer e desenvolver as instituições envolvidas a partir da sistematização e do ordenamento da atividade turística empreendida na região. Cada município deve conceber seu Plano Estratégico, criando um modelo próprio de desenvolvimento turístico. O Plano Estratégico representa, pois, o principal instrumento de orientação, diálogo e negociação entre os órgãos executores do plano e os demais envolvidos. Um dos maiores fatores críticos diz respeito ao real interesse da iniciativa privada em participar do processo de desenvolvimento do

turismo. Isso se aplica não apenas aos participantes da cadeia produtiva do turismo, mas àqueles pertencentes ao setor complementar da atividade. Um segundo fator crítico refere-se ao interesse da comunidade local em participar do processo.

O presente Plano se estrutura com a apresentação de 4 eixos estratégicos principais, os quais subordinam 14 projetos (Figura 2). A seguir pode ser visualizado o esquema dos eixos estratégicos e a carteira de projetos do Plano Municipal de Desenvolvimento Turístico de Rio Negro- MS:



**Figura 2 – Estrutura da Carteira de Projetos do PDTUR – Rio Negro.**

Conforme esquematizado na figura acima, os quatro eixos estratégicos do Plano englobam, cada um, alguns projetos:

- Eixo 1: Fortalecimento Institucional:
  - 1- Reestruturação do COMTUR;
  - 2- Normatização e regulamentação do setor turístico;
  - 3- Criação da associação comercial;
  - 4- Elaboração do plano diretor do município;
  - 5- Elaboração da agenda 21 do município de Rio Negro;
  - 6- Elaboração de um plano de marketing turístico;
- Eixo 2: Desenvolvimento da infra-estrutura urbana e rural
  - 7- Recuperação e manutenção das estradas vicinais e pontes;
  - 8- Reelaboração e execução do projeto de saneamento básico;
- Eixo 3: Capacitação de recursos humanos
  - 9- Capacitação formação de guias/monitores turísticos;
  - 10- Qualificação profissional de outros recursos humanos do setor de serviços;
- Eixo 4: Desenvolvimento da estrutura turística

- 11- Organização do sistema turístico;
- 12- Sinalização básica e turística;
- 13- Criação de uma cooperativa de artesãos;
- 14- Implantação de áreas para preservação ambiental e uso sustentável (zoneamento ambiental).

O futuro do desenvolvimento da atividade turística no município depende, além do seu potencial turístico, da execução dos projetos, da proteção do seu patrimônio natural e cultural, do envolvimento pró-ativo dos atores locais, de recursos financeiros para investimento e de parcerias com as entidades afins. A comunidade deverá assumir para si os desígnios de seu desenvolvimento, buscando viabilizar os projetos, por ela mesma enumerados, envolvendo todos os atores que puderem contribuir para a sua execução.

### Referências

BARROS, Padre Waldemar Agostinho. **Rio Negro: ontem e hoje**. Mato Grosso do Sul: ANE, 1996.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Inventário da Oferta Turística**. 2006. Disponível em: <[www.turismo.gov.br](http://www.turismo.gov.br)> Acesso em: 12 jan. 2007.

BUARQUE, Sergio C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável: Metodologia de Planejamento**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

BURSZTYN, Marcel. **Políticas Públicas para o Desenvolvimento (Sustentável)** In: \_\_\_\_\_. (org.) **A Difícil Sustentabilidade**. Política energética e conflitos ambientais. Rio de Janeiro: Garamond, 2001.

CEBALLOS - LASCURÁIN, H. Introdução: o ecoturismo como um fenômeno mundial. In: LINDBERG, Kreg; HAWKINS, Donald. (orgs). **Ecoturismo: um guia para planejamento e gestão**. 4.ed. São Paulo: SENAC, 2002. p. 24-29

COOPER Chris; JACKSON Stephem. **Destination Life Cycle: The Isle of Man Case Study**, In: FRANCE, Lesley (ed.). **The Earthscan Reader in Sustainable Tourism**. London – UK: Earthscan Publications, 1997.

GANDIN Danilo. **A prática do planejamento participativo: Na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político religioso e governamental**. 2.ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 1994.

GOOGLE EARTH, Software Freeware, gerador de imagens. 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IBGE – Censo 2007**. Disponível em: <[www.ibge.br](http://www.ibge.br)>. Acesso em: 15 mar. 2008.

V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL - SeminTUR  
*Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina*  
Universidade de Caxias do Sul – UCS, Caxias do Sul, RS, Brasil  
27 e 28 de Junho de 2008

LEFF, Henrique. **Ecologia Capital e Cultura: Racionalidade Ambiental, Democracia Participativa e Desenvolvimento Sustentável.** Blumenau-SC: Edfurb, Universidade, 2000.

MOLINA, Sérgio E.; RODRIGUEZ, Sergio. **Planificacion Integral del Turismo: Un enfoque para Latinoamérica.** 2 ed.. México: Trillas, 1991.

PNUD. **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil.** 2004. Disponível em: <[www.pnud.org.br](http://www.pnud.org.br)>. Acesso em: 15 mar. 2007.

RIO NEGRO. **Lei nº 542, de 17 de novembro de 2006.** Rio Negro: Câmara Municipal, 2006.

RUSCHMANN, Doris van de Meene. **Turismo e Planejamento Sustentável: a proteção do meio ambiente.** 11.ed. Campinas, SP: Papirus, 2004.

SANTOS, Boaventura de Souza (org.). **Democratizar a Democracia: Os caminhos da democracia participativa.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SILVEIRA, Ricardo de Jesus. **Planejamento Urbano Participativo: A experiência de CÂMBÉ-PR,** Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 1989.

SOUZA, Pedro Rabelo. A democracia como forma de mediação. In: FRAERMAN, Alicia (coord.). **Gobernabilidad y Sociedad Civil; Claves para una Sociedad más participativa y democrática.** Madrid: Editorial Comunica, 1997.