

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2017-2021

BELO HORIZONTE - DESTINO TURÍSTICO INTELIGENTE

EMPRESA MUNICIPAL DE TURISMO DE BELO HORIZONTE S/A – BELOTUR

Belo Horizonte/Minas Gerais

Revisão 2020

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	2
2. METODOLOGIA	4
3. CONTEXTUALIZAÇÃO	5
3.1. Histórico	5
3.2. Principais Dados	9
3.3. Indicadores de Oferta - Portfólio de Produtos	15
3.4. Grau de Aproveitamento Turístico Atual	16
3.5. Indicadores de Demanda	16
3.5. Advento da Pandemia – Coronavírus (COVID 19)	21
4. DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2017-2021	22
4.1. Referências	23
4.2. Identidade Organizacional	24
5. DAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	27
5.1. Análise de Riscos e Oportunidades	29
6. OBJETIVOS	37
7. DO MONITORAMENTO E CONTROLE	37

1. INTRODUÇÃO

A partir de meados do século XX, a grande aceleração das relações sociais e econômicas inviabilizou a continuidade de uma Administração Pública essencialmente burocrática. O modelo burocrático, na sua concepção, é dominado pelo determinismo e pela linearidade. Em consequência disso, é um modelo mais adaptado a um ambiente relativamente estável, de poucas transformações e mudanças razoavelmente previsíveis.

O mundo globalizado, de mudanças constantes e imprevisíveis, bem como os avanços tecnológicos, impõem barreiras a este modelo burocrático. A gestão pública passou a exigir maior agilidade, descentralização e controle de resultados. Surge então a necessidade de uma administração pública gerencial.

A sociedade, por sua vez, clama por moralidade, profissionalismo e excelência da administração pública, além de uma melhor qualidade de vida e redução das desigualdades sociais. O cidadão vem deixando, gradualmente, de ser sujeito passivo e passa a exigir, em níveis progressivos, melhores serviços, respeito à cidadania e mais transparência, honestidade, economicidade e efetividade no uso dos recursos públicos.

Nesse aspecto, a busca pelo aperfeiçoamento e pela profissionalização da administração pública assume papel fundamental, na medida em que procura minimizar o impacto (dispêndios) de seu desempenho, aproximando-o dos anseios da sociedade.

Função essencial atribuída às organizações públicas no mundo moderno é a de ampliar de forma sistêmica e integrada as oportunidades dos cidadãos. O Estado tem o dever de estimular o desenvolvimento e a incorporação de novas tecnologias e inovações no setor público para que sejam criadas as condições necessárias ao atendimento crescente das demandas sociais.

Para cumprir bem sua função, a Administração Pública – órgãos e entidades – deve possuir os recursos adequados e o capital humano necessário de modo a atuar com eficiência, eficácia e efetividade em benefício da sociedade. Assim, faz-se necessária a mudança de um paradigma essencialmente burocrático para um gerencial, focado em resultados.

No novo modelo de administração pública gerencial, o Estado tem o papel de assegurar o interesse do cidadão-usuário, oferecer maior eficiência e qualidade dos serviços públicos e não apenas verificar o cumprimento da legislação em vigor. A nova administração pública tem como foco o atendimento das necessidades do cidadão. Para tanto, são empregadas diversas ferramentas gerenciais, entre elas a mudança na postura estratégica das organizações públicas.

A compreensão dos objetivos institucionais por parte dos servidores e o alinhamento de toda organização com as estratégias traçadas são fatores preponderantes para garantir o sucesso e a sobrevivência da organização.

Implantar práticas que assegurem a utilização do capital intelectual de forma alinhada com a missão, objetivos estratégicos, valores organizacionais e metas da instituição, visando a maximização dos resultados e a coerência com os princípios que devem nortear as ações do setor público, são iniciativas indispensáveis para o desenvolvimento de uma cultura orientada por resultados.

Para atuar de forma positiva em favor da sociedade são essenciais a construção, a compreensão e a comunicação de estratégias corporativas que assegurem resultados capazes de atender às expectativas do cidadão em relação à atuação e ao papel conferido, ao longo da história, aos órgãos públicos brasileiros.

De acordo com Porter (1986), a estratégia é uma combinação dos fins - as metas que a organização busca - e dos meios, ou seja, as políticas pelas quais a referida empresa está buscando chegar lá. A “estratégia não é consequência do planejamento, mas o oposto: ela é o ponto de partida” (MINTZBERG, 1994a, p.333). Formalizando essa perspectiva, tem-se o planejamento estratégico, que vê a formulação da estratégia como um processo de planejamento formal separado e sistemático (BRAGA, 2003).

O planejamento estratégico é um processo utilizado para formulação de estratégia organizacional de longo prazo no qual se busca o conhecimento do ambiente ao qual a organização está inserida. Ele confere maior racionalidade às ações da instituição no alcance da sua visão de futuro e no cumprimento da sua missão institucional.

O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazos, que afetam os rumos da organização. Entretanto, aplicado isoladamente é insuficiente pois, em regra, não contempla ações imediatas e operacionais. Assim, é preciso que sejam considerados no processo de planejamento, de maneira integrada e articulada, todos os planos da organização – estratégicos, táticos e operacionais.

O turismo, elemento importante de incentivo e estímulo ao desenvolvimento local e regional, para gerar um crescimento equilibrado em termos de justiça social, viabilidade, eficiência econômica e sustentabilidade ambiental, precisa contar com um planejamento integrado e participativo.

Portanto, é importante para o turismo sustentável o planejamento da atividade turística com vistas a promover o desenvolvimento regional, com a valorização da cultura local e a busca da geração de novos postos de trabalho para a população das regiões turísticas.

Diante de tais preceitos, este documento pretende explicitar o rumo maior a ser seguido pela Empresa Municipal de Turismo de Belo Horizonte S/A – Belotur, priorizando as ações estratégicas a serem empreendidas na cidade de Belo Horizonte no quinquênio 2017-2021.

Esse processo de elaboração pressupôs questionamentos sobre: onde estamos; onde queremos chegar; o que fazer; por quê; como; quando; quanto; para quem; por quem e onde. Contou com a participação de colaboradores de diferentes níveis e áreas, nomeados por meio da Portaria Belotur nº 054/2016, de forma a torná-lo mais interativo e contínuo, além de estimular a comunicação, o aprendizado e o conhecimento das áreas da Belotur.

2. METODOLOGIA

O planejamento estratégico configura-se como um conjunto de mecanismos sistêmicos para definir o estabelecimento de metas, o empreendimento de ações, a mobilização de recursos e a tomada de decisões visando atingir os objetivos. O resultado final é a estratégia da Belotur, incluindo um diagnóstico do ambiente e situação competitiva, uma política orientadora sobre o que se pretende realizar e as principais iniciativas e seus desdobramentos em planos de ação para alcançar a política

orientadora.

A primeira etapa é a análise da situação atual, também chamada de análise situacional ou diagnóstica situacional, representada por um retrato do presente. Ela baseia-se numa série de levantamentos efetuados na fase inicial da elaboração do Plano.

No momento seguinte, a partir da análise situacional, são traçadas as diretrizes, além um prognóstico do que se espera, num futuro definido, quanto a objetivos, metas, benefícios, impactos positivos e possíveis estratégias alternativas para se atingir esses objetivos.

A estratégia escolhida é implementada por meio de planos estruturais. Este nível estratégico é responsável pelas diretrizes gerais e as prioridades a serem trabalhadas pela gestão.

Os programas, projetos gerenciais e específicos, e as ações situam-se no nível tático (intermediário) e operacional, e integram os Planos de Negócio, que são anuais.

O Planejamento Estratégico contará ainda com as ferramentas de monitoramento e controle, devidamente elencadas e estabelecidas, visando a gestão completa dos programas, ações e projetos a serem implantados e executados pela Belotur.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO

3.1. Histórico

Cercada pela Serra do Curral, que lhe serve de moldura natural e referência histórica, Belo Horizonte é uma cidade jovem, nascida do pioneirismo mineiro de planejar uma nova capital. MetrÓpole em construção em um cenário que em apenas três décadas produziu duas devastadoras guerras mundiais que levaram à instabilidade das economias centrais, Belo Horizonte se consolidou com uma economia de serviços e de investimentos públicos e uma contínua expansão da infraestrutura urbana necessária ao funcionamento da nova cidade.

Engenheiros, artistas e arquitetos brasileiros e estrangeiros chegaram a Belo Horizonte nesse período

e a capital mineira se transformou, mesmo nos anos difíceis da primeira metade do século XX, em uma cidade cosmopolita e referência em arquitetura, literatura, urbanismo e arte escultórica.

Polo de atração de investimentos industriais de pequeno e médio porte, nas décadas de 1940 e 1950, durante o processo de expansão da indústria brasileira, Belo Horizonte manteve, com a construção do Complexo Arquitetônico da Pampulha na década de 1940 - pelas linhas modernistas de Oscar Niemeyer e a genialidade de Cândido Portinari, Burle Marx, Alfredo Ceschiatti e Alberto da Veiga Guignard - sua condição de alto nível de produção cultural e artística, ainda hoje marca fundadora de uma economia baseada na criatividade geradora de riquezas, **inovação** e emprego, dentre elas o turismo.

“Atualmente, o setor terciário em Belo Horizonte representa 86% do PIB” – Fonte IBGE

Belo Horizonte possui uma **localização territorial privilegiada**. A cidade está no centro de Minas Gerais e da região Sudeste, aspecto favorável não apenas no que concerne a proximidade geográfica com os principais mercados emissores do turismo brasileiro, mas também pela conectividade aérea e sua integração com os maiores aeroportos do País, o que facilita o deslocamento de turistas regionais, nacionais e internacionais em viagens, integrando outros destinos.

Com território de 331 km², a capital mineira possui, segundo o IBGE (2015), 2.502.557 milhões de habitantes, número que se amplia para 4,9 milhões de habitantes quando se considera a aglomeração metropolitana integrada por 34 municípios do seu entorno. A cidade polariza, num raio de 100 quilômetros, mercado consumidor de 6,4 milhões de pessoas, em cerca de 80 municípios.

As transformações por que passa Belo Horizonte, e que conformam o seu futuro, indicam um novo e importante papel para as atividades turísticas. Cada vez mais conectada, vivendo mudanças velozes sob o impacto das novas demandas e aspirações sociais e culturais, a atividade turística vem adquirindo papel preponderante nas novas sociedades, **em especial nas cidades renovadas pela vocação para serviços, cada vez mais alicerçadas na inovação e na economia criativa**.

O Turismo, que movimenta larga cadeia econômica, é um potente estimulador do consumo de bens

e serviços. Esta é a sua característica econômica principal, o que faz esta atividade ser tão valorizada e procurada no mundo contemporâneo. E explica, junto com outros fatores como o crescimento da demanda por educação, cultura, lazer e entretenimento, além de negócios e cooperação internacional, o seu crescimento mundial em torno de 5% ao ano, mesmo em tempos de instabilidade econômica. Destacada atividade estimuladora do consumo de bens e serviços, eleva a qualidade de vida, é ambientalmente limpa e preservadora de patrimônios e heranças culturais.

Belo Horizonte dispõe hoje de atrativos variados e de qualidade. **É uma cidade criativa, um centro onde a cultura, as artes, a gastronomia, o conhecimento científico e a tecnologia movimentam o cotidiano da cidade, estimulando sua permanente renovação.** Um espaço urbano que gera uma inter-relação contínua entre os negócios e a cultura, **por meio dos eventos que recebe e promove**, o que traz uma diferente realidade da apresentada na última década.

Belo Horizonte **avançou e se consolidou como um importante destino turístico.** O Ministério do Turismo, em sua pesquisa de Competitividade dos Destinos Indutores do Turismo Nacional, realizada em 2015 pela Fundação Getúlio Vargas e pelo SEBRAE, destacou que **Belo Horizonte é a cidade que mais cresceu na oferta de produtos turísticos nos últimos anos** - que atuam sinergicamente com os atrativos já consolidados da cidade. A capital alcançou ainda o quinto lugar entre os índices totais de expansão dos destinos indutores, além receber o reconhecimento do Ministério pelas boas práticas estabelecidas pela Belotur.

Nos últimos dez anos, além da expansão de eventos de grande porte, como shows, peças teatrais e festivais internacionais de dança, teatro e quadrinhos, a capital recebeu os Museus de Artes e Ofícios, Museu Casa JK, Museu Inimá de Paula, Museu dos Brinquedos, Museu História da Inquisição, Museu da Moda - MUMO, Memorial da Imigração Japonesa, Museu Brasileiro do Futebol no Mineirão e o Circuito Liberdade, atualmente considerado o maior complexo cultural da América Latina. Destacam-se ainda dois projetos de implantação de trem turístico na cidade: uma linha ligando o Museu de Artes e Ofícios (que está sediado na estação ferroviária de Belo Horizonte) ao Instituto Inhotim (em Brumadinho na Região Metropolitana) e outra em direção a Sabará, cidade histórica na Região Metropolitana de Belo Horizonte.

Na área ambiental, surgiram o “Aquário da Prefeitura” (único do país com peixes exóticos e nativos das águas do Rio São Francisco), o Parque Ecológico da Pampulha (com 30 hectares de áreas verdes, que oferece à população da cidade e aos turistas uma programação permanente de educação ambiental, cultural, patrimonial e para o trânsito), o Jardim Japonês, além do Mirante das Mangabeiras totalmente revitalizado, de onde se tem uma das melhores vistas de Belo Horizonte.

Destaque da cidade, o Conjunto Moderno da Pampulha foi reconhecido pela UNESCO como **Patrimônio Cultural da Humanidade** durante a 40ª sessão do Comitê do Patrimônio Mundial, realizada no dia 17 de julho de 2016, em Istambul, na Turquia. Inserido no Complexo Turístico, Cultural e de Lazer da Pampulha, o Conjunto Moderno da Pampulha é uma obra-prima que leva a assinatura de importantes nomes da arquitetura e das artes como Oscar Niemeyer, Roberto Burle Marx e Cândido Portinari, e principal cartão-postal da cidade de Belo Horizonte. É um Produto Estrela e, com sua internacionalização, emerge como um potencial atrativo de fluxos turísticos dos mais variados tipos para a região.

Ativo recente e de grande potencial, Belo Horizonte está entre as cidades que mais investem em soluções inteligentes para melhorar a qualidade de vida da população, ocupando o 4º lugar geral em 2017 no ranking *Connected Smart Cities*, elaborado pela Urban Systems. As capitais São Paulo (SP), Curitiba (PR), Rio de Janeiro (RJ), Belo Horizonte (MG) e Vitória (ES) foram eleitas as cidades mais inteligentes e conectadas do Brasil pelo estudo que avalia a integração entre mobilidade, urbanismo, meio ambiente, energia, tecnologia e inovação, economia, educação, saúde, segurança, empreendedorismo e governança em mais de 500 cidades brasileiras, usando 70 indicadores. Belo Horizonte abriga hoje mais de 120 startups, mais que o triplo de dois anos atrás. A tendência é que esse número aumente exponencialmente nos próximos anos, principalmente na região do bairro São Pedro, que vem concentrando os jovens empreendedores. A aglomeração de startups rendeu ao local o apelido de San Pedro Valley, numa referência ao americano Silicon Valley — ou Vale do Silício, em português — região da Califórnia apinhada de empresas de tecnologia como Google, Facebook e Apple.

As ações de infraestrutura da cidade também avançaram, com a implantação de novas placas de sinalização indicativa e interpretativa turística, iluminação pública, ampliação dos modais de transporte, limpeza e manutenção do mobiliário e dos espaços públicos. Ressalta-se também o

aumento da oferta hoteleira, a expansão do Terminal 02 do Aeroporto Tancredo Neves - ampliando a capacidade aeroportuária para 22 milhões de passageiros ao ano – e o restabelecimento dos voos regionais no Aeroporto da Pampulha.

Importante frisar ainda **a evolução na captação e realização de eventos para a cidade**. A expansão das ações de promoção e comercialização do Carnaval e Arraial de Belo Horizonte superou todas as expectativas de público e mídia, incluindo a apropriação das festividades pela população local e por um novo fluxo de turistas para a capital.

Nas políticas estruturantes do turismo, uma grande conquista da Belotur, em conjunto com o Conselho Municipal de Turismo, ocorreu com a publicação da Lei 10.823/2015, que dispõe sobre a Política Municipal de Turismo. A Lei, debatida desde 2009, foi construída entre o poder público e a sociedade civil, garantindo a governança e o processo democrático na elaboração de políticas públicas para a atividade turística. Nas ações para consolidação da cidade como destino turístico, é necessário destacar importantes discussões, debates e implantação de projetos e programas de marketing, promoção e comercialização de Belo Horizonte e seus produtos. **Os resultados foram avaliados e monitorados pelo Observatório do Turismo** que tem como prática buscar, coletar, agregar e divulgar informações sobre as atividades do turismo em Belo Horizonte.

Esses aspectos demonstram a diversidade turística do destino e indicam que a cidade tem capacidade para motivar a captação de turistas, pessoas que se deslocam atraídas por sua programação e equipamentos culturais, pelas ofertas relacionadas à produção associada, negócios e eventos, ciência e tecnologia, aventura e ecoturismo, compras, dentre outros. O cenário atual é de excelentes oportunidades para o turismo belo-horizontino.

Convergência de todas as Minas, cidade de encontros, Belo Horizonte é pulsante, cosmopolita, com estilo de vida diferenciado, oferecendo uma diversidade de serviços e atrativos turísticos e culturais, sempre com a marca da tradição e da hospitalidade do povo mineiro.

3.2. Principais Dados

Cenário Socioeconômico

- ✓ População estimada em 2.513.451 milhões de habitantes. Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2016.
- ✓ 331,401 km² é o total da área da unidade territorial. Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE, 2015.
- ✓ 7.167,00 hab./km² é a densidade demográfica. Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2010.
- ✓ PIB a preços correntes, 81.426.708 mil reais. PIB per capita a preços correntes, 32.844,41 reais. Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2013.
- ✓ Ocupa o 2º lugar em Minas Gerais e 20º lugar no Brasil no ranking do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal. 0,810 é considerado um índice muito alto. Fonte: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, 2010.
- ✓ Melhor capital brasileira, de acordo com o Índice das 100 Maiores e Melhores Cidades do Brasil (Best Cities Index). Fonte: Delta Economics & Finance, 2014.
- ✓ Ocupa a 4ª posição no ranking brasileiro de potencial de consumo. Fonte: SEBRAE, 2013.
- ✓ Eleita duas vezes a capital Brasileira da Hora do Planeta. Fonte: *Word Wide Fund*, 2014 e 2015.
- ✓ 6ª colocada no Índice de Cidades Empreendedoras em 2014, 12ª em 2015 e 11ª em 2016. 2ª capital onde os empreendedores encontram mais alternativas de investimentos em 2014. R\$4 bilhões foram investidos diretamente em empreendedores através do BDMG, o maior desse tipo no Brasil em 2014. Fonte: ENDEAVOR Brasil, 2014.
- ✓ 3ª maior taxa de jovens matriculados no ensino profissionalizante. Fonte: ENDEAVOR Brasil, 2014.
- ✓ Certificado Ouro BRT Move para o corredor Cristiano Machado BRT MOVE. Fonte: Instituto de Políticas de Transporte e Desenvolvimento – ITDP/ BHTRANS, 2014.

Cenário Turístico

- ✓ 1ª colocada na evolução quantitativa e qualitativa dos atrativos turísticos do Índice de Competitividade 65 Destinos Indutores em 2014. Fonte: Ministério do Turismo/ SEBRAE/ Fundação Getúlio Vargas, 2014.

- ✓ 5ª colocada no Índice Geral de Competitividade 65 Destinos Indutores (79,2 pontos). Fonte: Ministério do Turismo/ SEBRAE/ Fundação Getúlio Vargas, 2015.

DIMENSÃO AVALIADA	ÍNDICE BRASIL	ÍNDICE - CAPITAIS BELO	
		HORIZONTE	
Índice Geral	60,0	68,6	79,2
Infraestrutura Geral	67,7	76,0	82,5
Acesso	61,9	75,4	79,6
Serviços e Equipamentos	59,0	72,3	86,6
Atrativos Turísticos	63,2	64,0	68,7
Marketing e Promoção	48,5	53,5	86,3
Políticas Públicas	58,9	63,9	78,4
Cooperação Regional	50,0	47,6	58,3
Monitoramento	36,3	44,6	80,3
Economia Local	64,7	77,2	87,0
Capacidade Empresarial	62,7	86,7	94,8
Aspectos Sociais	60,5	64,2	70,3
Aspectos Ambientais	68,2	74,9	79,3
Aspectos Culturais	64,0	73,1	68,5

Fonte: Ministério do Turismo/FGV, 2015

- ✓ 7ª posição no ranking brasileiro ICCA de realização de eventos internacionais. Fonte: *International Congress and Convention Association, 2017.*
- ✓ 21ª colocada no ranking "*Las mejores ciudades para hacer negocios em America Latina*". *America Economia Intelligence.*
- ✓ R\$1,28 bilhão - Receita direta gerada pelo turista de negócios em Belo Horizonte no ano de 2014. Fonte: Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais, 2015.

Espaços para eventos em Belo Horizonte

Centro de convenções	4
Pavilhão	4
Auditórios	100
Meios de Hospedagem	91
Múltiplo	45
Espaços abertos	21
Restaurantes/Bares	69
Casas de show-música	10
Espaços eventos: negócios e buffets	41
Clubes	19
Artes	11
TOTAL	415

Fonte: Belotur, 2016

- ✓ 3ª cidade-sede mais visitada durante a Copa do Mundo FIFA 2014 (20% do fluxo nacional).
Fonte: Ministério do Turismo, 2014. Um total de 355 mil turistas visitaram Belo Horizonte no período da Copa do Mundo, sendo 200 mil estrangeiros (57%) e 155 mil brasileiros (43%).
Fonte: Ministério do Turismo/ Prefeitura de Belo Horizonte, 2014.
- ✓ Nomeada Capital do Futebol Brasileiro em 2014. Fonte: New York Times, 29/11/2014.

Eventos Culturais em Belo Horizonte

Atividade Integrada	223
Cinema	445
Circo	56
Curso e Oficina	335
Dança	187

Esporte	234
Exposição	531
Feira	101
Festa	423
Festival	164
Gastronomia	137
Moda	12
Palestra, Debate e Literatura	684
Religioso	16
Show	2624
Teatro	564
Teatro Infantil	170
Outros	154
Total	7289

Fonte: Belotur, 2016

Calendário de Eventos de Belo Horizonte

Seminário	104
Encontro	133
Feira	114
Congresso	88
Simpósio	54
Fórum	35
Jornada	40
Semana	30
Workshop	38
Conferência	25
Colóquio	9
Exposição	15
Mostra	15

Salão	3
Convenção	1
Total	704

Fonte: Belotur, 2016

- ✓ Aeroporto Internacional Tancredo Neves eleito como o terminal com o melhor atendimento turístico durante a Copa do Mundo pelo Prêmio Boa Viagem. Fonte: Secretaria de Aviação Civil/Embratur, 2014.
- ✓ Obteve 70,9% de aprovação no atendimento da expectativa dos turistas durante sua visita a Belo Horizonte. Fonte: Fecomércio/Belotur, 2014.
- ✓ Gasto médio do turista foi de R\$1.268,72, 35,3% a mais que o registrado no mesmo período em 2013. Fonte: Secretaria de Estado de Turismo e Esportes de Minas Gerais, 2014.
- ✓ Induziu um aumento de 6,4% na taxa de emprego no setor turístico, comparado ao ano de 2013. Em números absolutos são 274.817 postos de trabalho, representando 12,2% do universo de empregos da Região Metropolitana. Fonte: Secretaria de Estado de Turismo e Esportes de Minas Gerais, 2013.
- ✓ Induziu a criação de 34 novos empreendimentos hoteleiros, em decorrência da Lei 9.952 - que instituiu a Operação Urbana de Estímulo ao Desenvolvimento da Infraestrutura de Saúde, de Turismo Cultural e de Negócios. Fonte: Prefeitura de Belo Horizonte, 2014.
- ✓ A taxa média de ocupação dos hotéis da cesta competitiva de janeiro a outubro de 2016 foi de 55,15%. Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH, 2016.
- ✓ O Conjunto Moderno da Pampulha foi reconhecido como Patrimônio Cultural da Humanidade pela UNESCO em julho de 2016.
- ✓ Plano de Marketing Turístico de Belo Horizonte concluído em 2014. Fonte: Belotur, 2014.
- ✓ Conhecida como a “Capital dos Botecos”, Belo Horizonte possui aproximadamente 18 mil estabelecimentos do ramo gastronômico, que geram 72 mil empregos diretos e movimentam cerca de 200 milhões de reais por mês. Fonte: Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – ABRASEL MG, 2014.
- ✓ 6.411 táxis compõem a frota da capital, com um total de 111.400 usuários transportados por dia. Deste total, 60 são veículos acessíveis. Fonte: Prefeitura de Belo Horizonte/ BHTRANS, 2013.
- ✓ 3.327.668 passageiros desembarcaram no Terminal Rodoviário de janeiro a outubro de 2016.

Fonte: Prefeitura de Belo Horizonte/TERGIP, 2016.

- ✓ 3.520.649 passageiros embarcaram no Terminal Rodoviário de janeiro a outubro de 2016. Fonte: Prefeitura de Belo Horizonte/TERGIP, 2016.
- ✓ 8.018.635 passageiros passaram pelo Aeroporto Internacional Tancredo Neves – Confins de janeiro a outubro de 2016. Fonte: INFRAERO, 2016.
- ✓ 5º aeroporto brasileiro em movimentação de passageiros - Aeroporto Internacional Tancredo Neves – Confins. Fonte: INFRAERO/ BH Airport, 2014.
- ✓ Conta com rotas aéreas internacionais diretas a partir do Aeroporto Internacional Tancredo Neves – Confins para: Cidade do Panamá, Lisboa, Buenos Aires, Miami e Orlando. Fonte: BH Airport, 2018.
- ✓ Com a ampliação concluída em 2014, o Aeroporto Internacional Tancredo Neves – Confins passou a ter uma capacidade/ano de 10,2 milhões de passageiros. Já em dezembro de 2016 a BH Airport, concessionária do Aeroporto Internacional de Belo Horizonte, inaugurou o novo Terminal de Passageiros, ampliando em mais de 60% a área atual do aeroporto, com 17 novas pontes de embarque. A expansão aumentou a sua capacidade para 22 milhões de passageiros/ano. Fonte: INFRAERO/BH Airport, 2017.

3.3. Indicadores de Oferta - Portfólio de Produtos

No Plano de Marketing Turístico de Belo Horizonte, projeto contratado pela BELOTUR, foi realizado diagnóstico sobre os Produtos Turísticos existentes, que resultou em um relatório com o mapeamento de 90 produtos e 5 roteiros turísticos contemplando o entorno da capital. Estes, ante aos critérios estabelecidos, foram selecionados pela proximidade, pela integração que promoveriam no que tange a regionalização e por se complementarem. Essa seleção prévia considerou a relevância desses produtos em termos de seu potencial de atratividade para o mercado consumidor, bem como os principais atrativos da cidade.

Posteriormente, os 95 produtos foram avaliados e categorizados em Produtos Estrela, A, B e C. Esta classificação/enquadramento pode ser consultada no plano supracitado. Cumpre salientar que novos produtos foram incorporados e futuramente outros poderão ser agregados a este portfólio, devido à dinamicidade do setor turístico, cultural e de lazer da cidade.

Nota importante: são classificados na categoria de produtos Estrela aqueles atrativos que alcançam pontuação máxima em termos do valor potencial e, como tal, são considerados os principais motivadores de fluxos turísticos de um destino, porque apresentam capacidade para atrair o interesse de visitantes em todos os mercados, inclusive de outros países. Durante a elaboração do Plano de Marketing, o Conjunto Moderno da Pampulha era candidato a Patrimônio, e por isso não teve a sua classificação como produto Estrela. Com o recente reconhecimento e a obtenção do Título de Patrimônio Cultural da Humanidade, Belo Horizonte, então, passa a ter um produto Estrela de destaque internacional.

3.4. O Grau de Aproveitamento Turístico Atual

De acordo com o Plano de Marketing Turístico, o grau de aproveitamento indica o esforço que será necessário para converter e consolidar o produto em oferta no mercado. Nesse sentido, observa-se que, se por um lado os produtos próximos de atingir o grau de aproveitamento (com índices próximos a 80% ou mais) são produtos consolidados e que garantem a visibilidade do destino, por outro já possuem certo grau de saturação no mercado. Já os produtos com menores índices podem ser boas opções para diversificação, ampliação e renovação da oferta atual do destino em mercados de curta distância e/ou mais maduros.

O indicador do grau de aproveitamento atual dos produtos turísticos de Belo Horizonte, calculado pela média de todos os 95 produtos do portfólio, atingiu 47%. Esse percentual evidencia que há potencial para o crescimento do turismo, mas é necessário um esforço no âmbito do marketing do destino, para ampliar a “notoriedade”, e do desenvolvimento, para aumentar a “concentração de ofertas” desses produtos, já que estes critérios impactam diretamente no índice de aproveitamento.

3.5. Indicadores de Demanda

Os indicadores de demanda são peças-chave do sistema turístico, pois toda a preparação do destino, a organização da oferta e as estratégias de marketing serão selecionadas e aplicadas de acordo com

esses indicadores. O Plano de Marketing Turístico, ao utilizar os indicadores de demanda, teve como referência a definição e as recomendações da Organização Mundial de Turismo (OMT) como marco conceitual na metodologia. Nesse sentido, são considerados turistas para Belo Horizonte as pessoas que não moram na cidade (estão fora de sua residência) e vieram em viagem com permanência de pelo menos 1 (um) dia e até 1 (um) ano por qualquer motivo (lazer, negócios, eventos, visitar amigos e parentes ou outros). Se esse visitante não faz nenhum pernoite na cidade ele é um excursionista, se ele pernoita no destino ele é um turista. O levantamento de informações foi concluído pelo Observatório do Turismo de Belo Horizonte, com dados BELOTUR, 2020.

Permanência Média: Diz respeito ao número de dias que o turista ficou na cidade e é o principal indicador do volume de visitantes que a cidade recebe e, ainda, o que exerce maior impacto econômico sobre o destino (junto com o gasto diário). O enfoque somente no número de turistas, sem utilizar sua permanência e seu gasto, pode não ter significado na análise geral dos resultados do setor. Fonte do indicador: Observatório do Turismo de Belo Horizonte com dados BELOTUR, 2020.

Permanência Média	Dias
Geral(turistas e excursionistas)	5,1
Turistas, excluindo-se excursionistas	5,7
Turistas de 1 a 7 dias	2,8

Tabela7: Comparativa de permanência por tipo de visitante em 2019

Fonte: Elaboração Observatório do Turismo de Belo Horizonte com dados Belotur, 2020

Lugar de origem: Indica o local de onde vem o visitante e é uma informação fundamental para a definição de mercados nas políticas de marketing e apoio à comercialização do destino. A origem do turista permite identificar a proximidade geográfica, idiomas, aspectos culturais específicos, acesso e conexões de transporte, redes de distribuição (agentes e operadores de viagens), clima e outros aspectos. Fonte do indicador: Observatório do Turismo de Belo Horizonte com dados BELOTUR, 2020.

Estado origem	Geral	Turistas	Turistas 1 a 7 dias
	%		
MG	42,8	35,2	32,3
SP	13,9	12,8	11,9
RJ	9,4	8,9	7,9
BA	4,3	4,1	3,3
DF	3,4	3,3	3,2
ES	2,6	2,6	2,4
RS	2,6	2,6	2,3
Outro país	2,3	2,3	1,4
PR	2,3	2,2	1,8
GO	1,9	1,6	1,3
PE	1,8	1,7	1,3
CE	1,7	1,5	1,3
PA	1,7	1,6	1,4
SC	1,7	1,7	1,5
MT	0,9	0,9	0,7

Tabela 8: Principais estados de Origem dos visitantes em 2019

Fonte: Elaboração Observatório do Turismo de Belo Horizonte com dados Belotur, 2020

Motivo da viagem: É um elemento chave em um cenário de mercados cada vez mais segmentados e peça importante diante da subjetividade das buscas dos turistas por destinos a lazer. As principais indicações da OMT são para motivos pessoais (férias, lazer, visita a amigos e parentes, educação, saúde, religião, compras e outros) e motivos de negócios e profissionais (reuniões, feiras, eventos, dentre outros). Fonte do indicador: Observatório do Turismo de Belo Horizonte com dados BELOTUR, 2020.

Principal motivo da viagem	Geral	Turistas	Turistas 1 a 7 dias
	%		
Negócios	25,2	23	21,1
Visita a amigos e parentes	25,1	23,8	19,5
Lazer /Passeio	23	20,1	18,2
Estudos ou cursos	11,5	10,5	9,8
Saúde: tratamento/ consulta médica	5,7	3,9	2,9
Outros	4,9	4,3	3,9
Congressos e Convenções	3,1	3,0	3,0
Compras	1,4	0,9	0,9

Tabela 9: Principal motivo de viagem a Belo Horizonte em 2019.

Fonte: Elaboração Observatório do Turismo de Belo Horizonte com dados Belotur, 2020.

Meios de hospedagem utilizados: Elemento chave na cadeia de valor do turismo, já que as pessoas necessitam de um lugar para dormir, as formas de hospedagem são quase na sua totalidade utilizadas por turistas; enquanto a utilização de restaurantes, locação de veículos, avião e outros serviços são utilizados também por residentes. Os meios de hospedagem pagos, ou seja, hotéis e pousadas assumem grande importância na cadeia produtiva local, pois são os meios de hospedagem que geram receitas e empregos.

Destaca-se neste item a taxa de ocupação média dos hotéis da cidade de Belo Horizonte que é mensurada em série histórica pela “Cesta Competitiva” da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira - ABIH/MG, projeto este que merece maior atenção para a ampliação numérica de sua base. Fonte do indicador: Observatório do Turismo de Belo Horizonte com dados BELOTUR, 2020.

Meios de Hospedagem	Geral	Turistas %	Turistas 1 a 7 dias
Hotel/ Pousada	42,6	42,6	41,3
Casa de amigos e parentes	39,8	39,8	32,5
Casa/quarto alugado	3,4	3,4	2,1
Albergue/Hostel	2,6	2,6	2,5
outros	0,9	0,9	0,8
NA	10,5	0,0	0,0
NS/NR	0,2	0,02	0,02

Tabela 11: Meios de Hospedagem em Belo Horizonte em 2019.

Fonte: Elaboração Observatório do Turismo de Belo Horizonte com dados Belotur, 2020.

Gasto turístico: Indicador de maior relevância para o estudo dos impactos do turismo, ajuda a qualificar o tipo de turista e a identificar os efeitos multiplicadores do setor. Trata-se, porém, de uma variável difícil de mensurar porque depende da memória do visitante, dos gastos feitos e pagos no destino, dos itens comprados antes da viagem e outros fatores. Os gastos dos visitantes a negócios e eventos, importantes para o perfil de Belo Horizonte, podem ser custeados por empresas e, portanto, serem de difícil identificação pelo turista. Fonte do indicador: Observatório do Turismo de Belo Horizonte com dados BELOTUR, 2020.

Gasto Médio Diário Individual	Em R\$
Geral(turistas e excursionistas)	233,33
Turistas, excluindo-se excursionistas	245,09
Turistas de 1 a 7 dias	268,29

Tabela 12: Comparativa do Gasto Médio por tipo visitante em 2019.

Fonte: Elaboração Observatório do Turismo de Belo Horizonte com dados Belotur, 2020.

3.5. Advento da Pandemia – Coronavírus (COVID 19)

No início de 2020 as perspectivas do crescimento do turismo global eram bastante promissoras. Ainda no primeiro trimestre do ano, as projeções eram vultosas e traziam um crescimento significativo para as economias que se desenvolvem a partir do setor. O cenário mudou drasticamente, a partir do início do segundo trimestre, pela acelerada propagação do coronavírus e pelo isolamento social imposto pela instauração de uma pandemia mundial.

A demanda por viagens foi rapidamente frustrada. O fechamento de fronteiras, o cancelamento de voos nacionais e internacionais e a implantação de medidas restritivas das atividades econômicas praticamente paralisaram o mercado turístico. O planejamento do setor público para o fomento da atividade, a arrecadação oriunda das atividades do setor e, efetivamente, a movimentação gerada pela atuação do setor privado, foram abruptamente descontinuados.

Duramente impactado pela pandemia, o setor de turismo, que movimenta mais de 50 segmentos da economia, foi um dos que mais sofreu. Contudo, dada a dinâmica da atividade, o segmento tenta se reerguer à medida que os níveis de risco sanitário para Covid-19 vão sendo reduzidos, o que permite a reabertura gradual da economia.

Alguns aspectos importantes para aquecer o setor ainda têm grande influência. É o caso da retomada da malha aérea oferecida antes e que foi reduzida drasticamente pelas companhias. Outro ponto é a necessidade de redução no número de hóspedes nos hotéis, redução no número de empregados e até mesmo o grande número de estabelecimentos que foram fechados em meio à

crise.

Muitas atividades que compõem o turismo ainda seguem timidamente, com perspectiva duvidosa de recuperação significativa nos próximos meses, principalmente em virtude do caráter não essencial do consumo destes serviços. Apesar do PIB turístico ter sido impactado, até agora, com uma queda de 38,9% (dados da FGV), a boa notícia é que, ainda que diante de uma série de restrições e muitos desafios financeiros, a maioria dos estabelecimentos destinados à prestação de serviços turísticos e ligados à cadeia voltaram a operar, especialmente em relação ao turismo de lazer, pois após o período mais drástico do isolamento social as pessoas já começam a buscar novos hábitos e formas de consumo.

O fluxo não é grande e os hábitos continuam diferentes, porque a maioria das pessoas ainda têm receio de encarar longas distâncias, optando por viagens curta, que possibilitem rápido retorno ao lar. Dessa forma, viagens menores e rodoviárias para turismo local ou regional serão os alavancadores do setor nesse primeiro momento de período 'pós-pandemia'.

4. DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2017-2021

O mercado vem sofrendo mudanças cada vez mais profundas nas últimas décadas, em virtude do processo de globalização e da utilização de novas tecnologias e mídias de comunicação. Para enfrentar essas adversidades e criar um diferencial em um mundo tão competitivo faz-se necessário utilizar as ferramentas do planejamento estratégico.

Existem várias ideias de diferencial competitivo, mas sem uma análise acurada de todas as variáveis que compõem o mercado de atuação das organizações, os riscos de erro na escolha do diferencial são inúmeros. Em função disso, as organizações têm utilizado o planejamento estratégico como ferramenta que proporciona uma visão apurada do negócio e conseqüentemente cria vantagens competitivas.

O turismo consolidou-se nesta década como setor importante da economia e vem apresentando altas taxas de crescimento, e ao que tudo indica, continuará em expansão. É um fenômeno social,

complexo e diversificado, que traz o desenvolvimento econômico e o bem-estar social da população local.

A Empresa Municipal de Turismo de Belo Horizonte S/A – Belotur, criada pela lei nº 3.237/1980, é o órgão responsável pela estruturação, qualificação e promoção do “Destino Turístico Belo Horizonte” nacionalmente e internacionalmente, bem como pelo incremento e fomento do setor turístico da capital mineira.

Num mercado altamente competitivo é crescente o número de empresas que se deparam com um cenário empresarial complexo, incerto e de grandes turbulências, que estão à procura de técnicas e ferramentas que auxiliem seus processos gerenciais, e o planejamento estratégico é uma dessas ferramentas. Ele é um processo que formaliza a definição das estratégias, envolvendo toda a empresa em seu encadeamento. É neste momento que a empresa tem a oportunidade de fazer uma análise detalhada da própria organização e do mercado, incluindo seus concorrentes. Portanto, em função desta análise, a empresa tem a possibilidade de conhecer seus pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo.

Para cumprir a sua missão e se posicionar como referência em governança do setor turístico brasileiro, a Belotur elaborou o Planejamento Estratégico para o período de 2017 a 2021, que apresentamos neste documento.

O presente Plano Estratégico visa ser um instrumento técnico que oriente os gestores na tomada de decisão e, principalmente, dote a Belotur de uma metodologia de trabalho para liderança e proatividade junto ao mercado turístico, que a faça líder e coordenadora das atividades do turismo da cidade.

4.1. Referências

a) Externas

- ✓ Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988;

- ✓ Lei Orgânica do Município de Belo Horizonte;
- ✓ Lei Complementar Federal nº 108, de 29 de maio de 2001;
- ✓ Lei Complementar Federal nº 101, de 4 de maio de 2000;
- ✓ Lei Federal nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil);
- ✓ Lei Federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016;
- ✓ Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011;
- ✓ Lei Federal nº 11.771, de 17 de setembro de 2008;
- ✓ Lei Municipal de Belo Horizonte nº 3.237, de 11 de agosto de 1980;
- ✓ Lei Municipal de Belo Horizonte nº 10.823, de 29 de junho de 2015;
- ✓ Decreto Municipal de Belo Horizonte nº 3.939, de 31 de outubro de 1980;
- ✓ Decreto Municipal de Belo Horizonte nº 17.361, de 22 de maio de 2020;
- ✓ Decreto Municipal de Belo Horizonte nº 17.328, de 8 de abril de 2020.

b) Internas

- ✓ Plano Municipal de Turismo da Cidade de Belo Horizonte;
- ✓ Estatuto Social da Belotur;
- ✓ Código de Conduta Ética da Belotur;
- ✓ Manual de Regras de Governança da Belotur;
- ✓ Resoluções, Instruções Normativas e Portarias da Belotur;
- ✓ Plano de Negócios e Planejamento Estratégico da Belotur de anos anteriores;
- ✓ PPAG 2018-2021.

4.2. Identidade Organizacional

A identidade organizacional da Belotur, Empresa de Turismo da Prefeitura de Belo Horizonte, ampara-se nos seguintes conceitos:

Crença:

O reconhecimento das singularidades e diferenciais de uma cidade desperta orgulho e interesse em

seus moradores e atrai visitantes e investidores.

Propósito:

Identificar, valorizar, qualificar e promover os aspectos que singularizam Belo Horizonte e tornam a cidade mais atrativa para moradores, visitantes e investidores.

Missão:

Criar condições para que Belo Horizonte se torne um singular Destino Turístico Inteligente, mais competitivo e sustentável e cada vez mais atrativo para seus moradores, visitantes e investidores.

Visão de Futuro:

Consolidar o Turismo Urbano em Belo Horizonte, tornando a cidade um dos destinos mais atraentes em âmbito nacional e internacional, além de motivo de orgulho para moradores e visitantes.

Valores:

- Valorização do Capital humano;
- Eficiência e Inovação;
- Integração e Realização;
- Estímulo à participação;
- Resultados;
- Ética e transparência.

Conduta Ética:

Para que a Belotur possa cumprir a missão de forma eficaz, as atividades, relacionamentos internos e externos, bem como sua gestão deverão ser pautadas nos princípios e valores descritos abaixo:

- 1) Respeito ao empregado/colaborador, turista/excursionista, aos representantes da cadeia produtiva do setor turístico, aos parceiros e à comunidade;
- 2) Compromisso com a qualidade dos serviços prestados;
- 3) Vigilância, respeito e zelo pelo patrimônio público;
- 4) Exercício de práticas cidadãs e de responsabilidade social;

- 5) Defesa do diálogo e da solidariedade no âmbito de suas relações internas e externas;
- 6) Promoção de um ambiente de trabalho dentro das premissas da sustentabilidade;
- 7) Cumprimento rigoroso de contratos e compromissos assumidos;
- 8) Desenvolvimento, promoção e divulgação do “Produto Turístico Belo Horizonte” em conformidade com os princípios da sustentabilidade;
- 9) Valorização do trabalho e do constante desenvolvimento profissional de seus empregados;
- 10) Valorização da gestão compartilhada e das tarefas em equipe.

Segmentos Prioritários:

Considerando a importância da segmentação para um bom desempenho turístico, foram elencados abaixo os segmentos turísticos e nichos prioritários para atuação da Belotur. É importante salientar que os segmentos foram alinhados em oficinas de trabalho com as equipes da BELOTUR e a Diretoria Executiva e, inseridas no Planejamento Estratégico 2017/2020, tiveram respaldo no Plano de Marketing Turístico da cidade de Belo Horizonte.

É necessário lembrar que o Plano foi entregue em 2014 e, com isso, algumas atualizações foram necessárias, tendo em vista o reposicionamento estratégico da empresa e a dinamicidade do mercado. Ainda, estudos e pesquisas corroboram novas tendências para o Turismo em Belo Horizonte – o chamado Turismo Urbano (antigo Turismo de Cidade).

A OMT define Turismo Urbano como: "Um tipo de atividade turística que ocorre em um espaço urbano com seus atributos inerentes caracterizado pela economia não agrícola como administração, fabricação, comércio e serviços e sendo pontos de transporte modais. Os destinos/cidades urbanas oferecem uma ampla e heterogênea gama de recursos culturais, arquitetônicos, experiências tecnológicas, sociais e naturais e produtos para lazer e negócios".

Portanto, dentro do contexto do Turismo Urbano, são segmentos turísticos e nichos prioritários em Belo Horizonte:

- Turismo Cultural, de Lazer e Entretenimento
- Turismo de Negócios e Eventos

- Turismo Gastronômico
- Arquitetura e Urbanismo (nicho de mercado)
- Moda / Design / Compras (nicho de mercado)

5. DAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

O direcionamento estratégico da Belotur foi construído a partir da definição de cinco diretrizes que organizam as estratégias de forma articulada e dinâmica, oferecendo, ao mesmo tempo, a constância de propósitos – estabilidade de rumo durante períodos de incerteza – e a flexibilidade para se antecipar e responder às mudanças e aos diferentes cenários.

São elas:

- ✓ Desenvolvimento e estruturação dos produtos, equipamentos, serviços e eventos turísticos;
- ✓ Aprimoramento do marketing e promoção de Belo Horizonte;
- ✓ Aprimoramento de políticas de monitoramento e avaliação do setor turístico;
- ✓ Fortalecimento institucional e da governança do turismo;
- ✓ Desenvolvimento socioeconômico e sustentável da atividade turística.

A partir de 2018, em processo de aprimoramento dos instrumentos de planejamento da empresa, a Belotur definiu cinco eixos estratégicos que passaram a abarcar todas as ações, projetos e programas realizados. Esse novo direcionamento visa organizar as estratégias de forma articulada, dinâmica e transversal, oferecendo, ao mesmo tempo, a constância de propósitos – estabilidade de rumo durante períodos de incerteza – e a flexibilidade para se antecipar e responder às mudanças e aos diferentes cenários.

1. Disseminação do posicionamento e apoio à comercialização

Relação direta com os mercados, apoiando a venda e comercialização da cidade, além de comunicação direta com o público final. Contempla ações que trabalham o posicionamento da cidade, sua divulgação no mercado e junto aos públicos alvo, estratégias de comunicação e divulgação de produtos. A Promoção Turística estabelece o elo entre o produto turístico e sua comercialização por parte da iniciativa privada, além de atuar na linha de frente com o público final

(atendimento-CATs) e na promoção da cidade nacional e internacionalmente.

2. Inteligência de mercado e incorporação de processos de inovação no turismo

Coleta de dados e incorporação de processos de inovação para subsidiar o desenvolvimento estratégico. Este eixo abarca programas, projetos e ações que permitem ampliar a base estatística da atividade, bem como monitorá-la com inteligência de mercado, buscando a efetividade das políticas públicas do setor.

3. Desenvolvimento e qualificação turística

Desenvolver produtos e territórios de vocação turística. Programas, projetos e ações que desenvolvam a cadeia produtiva de forma integrada, sustentável, e que trabalhem a base da atividade turística: infraestrutura; formatação e desenvolvimento de produtos e roteiros turísticos; requalificação; capacitação da cadeia produtiva; mapeamento e desenvolvimento dos segmentos turísticos e dinamização de novos negócios.

4. Realização e fomento de eventos urbanos:

Ações de fortalecimento dos eventos oficiais e incentivo de eventos na cidade. Abrange projetos e ações que buscam fomentar a atividade e criar elos com o trade turístico, além de aprimorar a realização e a gestão integrada dos eventos oficiais.

5. Fortalecimento institucional:

Elaboração de políticas para consolidação da Governança do Turismo. Abarca ações de implementação de instâncias de governança, de integração de setores, de elaboração de políticas públicas voltadas para a atividade, atração de investimento e captação de recursos, além da melhoria contínua da gestão.

Projeto transformador da Prefeitura de Belo Horizonte, o “Belo Horizonte Cidade Inteligente” tem como objetivo induzir o desenvolvimento sustentável da cidade com base em seus diferenciais competitivos, sob a égide da inovação e do uso da tecnologia, amparados, sobretudo, pelos valores humanos.

Como estratégia para o turismo, a proposta visa criar condições favoráveis para o desenvolvimento de diretrizes para a promoção de um **Destino Turístico Inteligente**.

Como conceito, os destinos turísticos inteligentes são estruturas turísticas diferenciadas que facilitam a interação e integração do visitante, antes, durante e depois da viagem, e incrementam a qualidade de sua experiência com o destino, por meio do uso de metodologias e tecnologias inovadoras.

Integram as diretrizes da Belotur no projeto:

- Integrar os princípios de governança na gestão do turismo (promover a intersetorialidade por meio de ações integradas com as demais pastas de governo, a fim de se otimizar os gastos públicos e fortalecer o turismo como base econômica);
- Melhorar a eficiência na gestão do destino em todas as áreas (marketing, estruturação e infraestrutura turística, serviços mobilidade, sinalização, etc.);
- Reforçar a competitividade e melhorar o posicionamento do destino (ações de marketing e promoção que reforcem e consolidem o posicionamento do destino e atração de eventos dos setores econômicos estratégicos de Belo Horizonte, fomentando negócios e qualificação os serviços turísticos);
- Desenvolver uma gestão de turismo mais inovadora baseada na experiência (impactando positivamente a vida dos residentes e dos visitantes);
- Adotar um papel proativo na utilização de novas tecnologias em prol da atividade turística.

5.1. Análise de Riscos e Oportunidades

Para compor a análise de riscos e oportunidades da Belotur para os próximos cinco anos, adotou-se neste Planejamento Estratégico a metodologia conhecida como F.O.F.A (ou SWOT) que objetiva avaliar o posicionamento da Belotur em seu cenário interno e no ambiente externo.

A análise do ambiente interno da Belotur consiste na avaliação do conjunto de recursos humanos, financeiros, físicos, entre outros, sobre os quais é possível exercer maior controle, pois são resultado de estratégias definidas pela Diretoria Executiva. Nesse ambiente é possível identificar as forças (pontos fortes) e capacidades correspondentes aos recursos, que juntas se transformam em uma vantagem competitiva para a empresa em relação aos seus concorrentes, e as fraquezas (pontos fracos), que são as deficiências que a empresa apresenta em comparação com seus concorrentes atuais ou em potencial.

Já o ambiente externo é composto por fatores que existem fora dos limites da Belotur e, que de alguma forma, exercem influência sobre a atuação da empresa. Este é um ambiente sobre o qual não existe controle, porém ele deve ser monitorado continuamente, pois é base para o planejamento estratégico.

Dessa forma, as análises foram feitas baseadas nas diretrizes estratégicas, conforme descrito no decorrer deste capítulo.

I- Desenvolvimento e estruturação dos produtos, equipamentos, serviços e eventos turísticos:

Oportunidades:

- ✓ Programas do Ministério do Turismo com recursos destinados para infraestrutura e qualificação;
- ✓ Melhoria dos equipamentos e serviços turísticos de Belo Horizonte;
- ✓ Incremento qualitativo e quantitativo da oferta hoteleira;
- ✓ Instalação de empresas turísticas de abrangência nacional, inclusive redes hoteleiras e operadoras de turismo;
- ✓ Ampliação da estrutura e da capacidade do Aeroporto Internacional de Belo Horizonte;
- ✓ Ampliação da malha aérea nacional e internacional;
- ✓ Destaque de Belo Horizonte no Plano de Marketing do Brasil – Plano Aquarela;
- ✓ Designação de Belo Horizonte como destino indutor no programa de regionalização do Ministério do Turismo;

- ✓ Posição geográfica de Belo Horizonte;
- ✓ Incremento e diversificação da oferta cultural de Belo Horizonte;
- ✓ Reconhecimento pela UNESCO do Conjunto Moderno da Pampulha como Patrimônio Cultural da Humanidade;
- ✓ Diversidade de polos econômicos e criativos: Moda; Design; Artesanato; Tecnologia da Informação; Etc;
- ✓ Potencialidade Turística do entorno: Inhotim; Ouro Preto; Mariana; Serra do Cipó; Circuito das Grutas; Etc;
- ✓ Construção de uma Política Pública da gastronomia mineira - ampla e diversificada;
- ✓ Diversidade de roteiros e atrativos turísticos - ampliação da oferta e da competitividade.

Ameaças:

- ✓ Ausência de políticas integradas do turismo (nacional, estadual e municipal);
- ✓ Belo Horizonte não aparece na lista de destinos mais desejados pelos turistas nacionais;
- ✓ Fornecedores de serviços com baixa capacidade de inovação;
- ✓ Destinos competidores com Belo Horizonte no geral estão mais bem posicionados, conforme estudos do Observatório do Turismo, IDH, Índice de Competitividade do Ministério do Turismo;
- ✓ Descontinuidade na implantação das políticas federais de incentivo ao turismo nos municípios;
- ✓ Deficiência da mobilidade urbana – principalmente de serviços especializados;
- ✓ Crise econômica e política mundial e nacional;
- ✓ Insuficiência da oferta de profissionais qualificados para atender o crescimento da demanda;
- ✓ Redução do número de eventos realizados em Belo Horizonte;
- ✓ Demora na conclusão das obras de melhoria na infraestrutura;
- ✓ Descontinuidade de projetos municipais e estaduais;
- ✓ Suspensão de recursos para ações e melhorias de infraestrutura;
- ✓ Posicionamento dos empreendimentos hoteleiros, inclusive sobre tarifas e taxa de ocupação.

Forças:

- ✓ Programa de capacitação da cadeia produtiva do turismo e serviços correlatos;
- ✓ Estudo, elaboração e ampliação de roteiros turísticos;

- ✓ Representatividade da Belotur perante a cadeia produtiva do turismo;
- ✓ Observatório do Turismo institucionalizado;
- ✓ Idealizador e coordenador das ações de hospitalidade;
- ✓ Belotur como apoiadora de projetos e ações em Belo Horizonte.

Fraquezas:

- ✓ Falta de recursos financeiros, materiais e humanos;
- ✓ Governança compartilhada não consolidada;
- ✓ Estrutura do observatório ainda incipiente;
- ✓ Não dispõe de uma política estruturada de apoio à captação de eventos;
- ✓ Não dispõe de uma política estruturada de captação de recursos;
- ✓ Inexistência de políticas de concessão de incentivos fiscais para atração de investidores e instalação de novos empreendimentos ligados ao setor do turismo.

II- Aprimoramento do marketing e promoção da cidade:

Oportunidades:

- ✓ Destino apresenta potencial turístico para atrair e fidelizar a demanda turística;
- ✓ Belo Horizonte é o portão de entrada e base para visitas aos destinos do entorno;
- ✓ Há demanda potencial para maior comercialização de pacotes turísticos para Belo Horizonte;
- ✓ O turista, em geral, tem boa imagem da cidade, de acordo com as pesquisas de demanda realizadas pela Secretaria de Estado do Turismo de Minas Gerais, e de satisfação, realizadas pela Belotur e Fecomércio;
- ✓ A grande maioria dos turistas efetivos recomendaria a viagem a Belo Horizonte, de acordo com as pesquisas de demanda realizadas pela Secretaria de Estado do Turismo de Minas Gerais, e de satisfação, realizadas pela Belotur e Fecomércio;
- ✓ Diversidade dos atrativos turísticos;
- ✓ Apelo internacional em decorrência do título conquistado pelo Conjunto Moderno da Pampulha como Patrimônio Cultural da Humanidade pela UNESCO.

Ameaças:

- ✓ Baixo conhecimento dos atrativos e de Belo Horizonte pelos turistas e pela população;
- ✓ Eficácia das campanhas publicitárias de divulgação de Belo Horizonte;
- ✓ Imagem não consolidada de destino de lazer e cultura junto a turistas e agentes emissores como os de São Paulo, Rio de Janeiro, dentre outros;
- ✓ Inexistência de um programa contínuo de caravanas (*roadshows, famtours, presstrips, site-inspection*) para divulgação dos produtos de Belo Horizonte;
- ✓ Desarticulação da cadeia produtiva do turismo;
- ✓ Faltam parcerias e promoções com as companhias aéreas, hotéis e outras cidades, sobretudo para fins de semana;
- ✓ Problemas de infraestrutura e serviços públicos: sinalização, mobilidade, estacionamento, acessibilidade aos atrativos, transporte, segurança, etc;
- ✓ Descontinuidade das políticas públicas nacionais e estaduais / Diminuição dos investimentos do setor público / atuações provisórias.

Forças:

- ✓ Poder de Governança da Belotur;
- ✓ Belotur atuou como responsável pela elaboração, implantação e monitoramento do Plano de Marketing de Belo Horizonte;
- ✓ Responsável pelo programa de hospitalidade;
- ✓ Responsável pelo *site* e mídias sociais destinados ao turismo de Belo Horizonte;
- ✓ Responsável pelos postos de informação turística de Belo Horizonte, inclusive o posto móvel;
- ✓ Produtora e distribuidora do mapa turístico.

Fraquezas:

- ✓ Escassez de recursos financeiros, materiais e humanos;
- ✓ A divulgação, promoção e comunicação precisam ser ampliadas para que as informações cheguem aos públicos específicos;
- ✓ Baixo orçamento para investimento no consumidor final;
- ✓ Escassez de material promocional de Belo Horizonte, inclusive em outros idiomas.

III- Aprimoramento de políticas de monitoramento e avaliação do setor turístico:

Oportunidades:

- ✓ Produção e divulgação de dados do turismo e correlatos por órgãos diversos, como Fundação João Pinheiro, IPEAD, Governo MG, Ministério do Turismo, IBGE;
- ✓ Programas do Ministério do Turismo destinados à pesquisa;
- ✓ Novas tecnologias para a sistematização e compilação dos dados.

Ameaças:

- ✓ Entidades da cadeia produtiva do turismo com pouca estrutura e recursos financeiros para a produção de dados sobre o setor;
- ✓ Não existe sinergia e integração entre os setores turísticos para a elaboração de uma política de sistematização dos dados sobre o setor;
- ✓ Faltam políticas públicas de incentivos fiscais para a elaboração e desenvolvimento de pesquisas e estudos sobre a atividade turística em Belo Horizonte.

Forças:

- ✓ Observatório do Turismo institucionalizado;
- ✓ Poder de Governança;
- ✓ Apuração do ISS Turístico.

Fraquezas:

- ✓ Escassez de recursos financeiros;
- ✓ Dependência de outros órgãos para a sistematização dos dados.

IV- Fortalecimento institucional e da governança do turismo:

Oportunidades:

- ✓ Publicação da Política Municipal de Turismo, Lei 10.823/2015;
- ✓ Elaboração do Plano Municipal de Turismo de Belo Horizonte;
- ✓ Publicação da Lei Federal nº 13.303/2016;
- ✓ Setor turístico mundial em crescimento;
- ✓ Necessidade de se adaptar às mudanças que estão ocorrendo no cenário turístico externo e reconhecer as transformações internas necessárias;

- ✓ Aumento do volume de oportunidades de negócios, em função do aumento do número de turistas;
- ✓ Exigência de profissionalização do setor turístico;
- ✓ Inserção tecnológica no setor turístico;
- ✓ Programas federais, estaduais e municipais de qualificação profissional;

Ameaças:

- ✓ Cadeia produtiva do turismo desarticulada;
- ✓ Atuação limitada do COMTUR;
- ✓ Fragilidade das entidades de classe do setor turístico;
- ✓ Carência de mão de obra qualificada no setor turístico;
- ✓ Grande competitividade entre destinos turísticos;
- ✓ Diminuição do mercado turístico e consumidor nacional, em função da recessão econômica do país;
- ✓ Alinhamento de demandas aos recursos disponíveis para a qualificação profissional por meio da apresentação de projetos bem estruturados;

Forças:

- ✓ Representatividade da Belotur perante a cadeia produtiva do turismo;
- ✓ Possui programa de capacitação para o setor turístico e correlato;
- ✓ Órgão gestor do turismo de Belo Horizonte;
- ✓ Reativação do COMTUR;
- ✓ Adequação à Lei Federal nº 13.303/2016;
- ✓ Atualização dos instrumentos jurídicos e estratégicos da empresa, tais como: Estatuto, Manual de Governança, Planejamento Estratégico, dentre outros.

Fraquezas:

- ✓ Recursos físicos, humanos e financeiros limitados;
- ✓ Descontinuidade das ações;
- ✓ A governança compartilhada não está consolidada;
- ✓ Não possui avaliação de desempenho dos funcionários;
- ✓ Necessidade de concurso público;

- ✓ Falta programa de treinamento continuado para os funcionários da Belotur;
- ✓ Não integração dos sistemas de informática;
- ✓ Sistematização dos processos administrativos internos.

V- Desenvolvimento socioeconômico e sustentável da atividade turística:

Oportunidades:

- ✓ Facilidade de investimentos, em função de programas federais, estaduais e municipais;
- ✓ Posição privilegiada na economia nacional;
- ✓ Unidades de Conservação (UCs) com potencial de exploração turística;
- ✓ Existência de instrumentos de planejamento territorial atualizado;
- ✓ Despoluição da Lagoa da Pampulha.

Ameaças:

- ✓ Falta de instrumentos de planejamento e de aproveitamento turístico nas UCs (plano de manejo, estudos de capacidade de carga, etc.), à exceção do Parque das Mangabeiras;
- ✓ Atividade econômica em recessão;
- ✓ Falta de mão de obra qualificada no setor terciário;
- ✓ Degradação de áreas naturais.

Forças:

- ✓ Belotur como responsável pelos eventos Carnaval e Arraial, que preservam a identidade cultural e geram emprego e renda;
- ✓ Indutor do setor turístico de Belo Horizonte;
- ✓ Colaborador, apoiador e incentivador na captação de eventos;
- ✓ Responsável pela elaboração AAE – Avaliação Ambiental Estratégica, com recursos do MTUR;
- ✓ Promoção e divulgação do Produto Belo Horizonte em feiras e eventos, inclusive em eventos captados.

Fraquezas:

- ✓ Poucos recursos financeiros para a sensibilização da população e da cadeia produtiva do

turismo quanto à prática do turismo sustentável;

- ✓ Inexistência de material promocional contra a prática do turismo sexual;
- ✓ Recursos limitados para a participação em feiras e eventos.

As atividades envolvidas no gerenciamento de riscos devem contribuir para a perenidade da Belotur, atendendo aos seus objetivos estratégicos, diminuindo ou eliminando a probabilidade e o impacto negativo e aumentando a probabilidade e impacto de um evento positivo, benéfico.

6. OBJETIVOS

- Promover o incremento das receitas do município por meio da expansão e da qualificação da atividade turística;
- Apoiar a melhoria contínua da qualidade dos serviços turísticos prestados no município;
- Levantar e produzir dados, mantendo um cenário histórico de forma a subsidiar as ações de planejamento do setor na cidade, em consonância com a demanda, oferta e as tendências mundiais;
- Transversalizar a política de turismo no âmbito do desenvolvimento econômico, colaborando de forma estratégica com o fomento dos setores de lazer, cultura, entretenimento, eventos e negócios, em alinhamento com os interesses da população residente e indústrias locais.
- Desenvolver, ordenar e promover os segmentos turísticos;
- Potencializar o turismo urbano como política descentralizada da cidade, voltada à configuração de Belo Horizonte como um destino inteligente;
- Apoiar a realização de eventos regionais, nacionais e internacionais que gerem fluxo turístico para a cidade;
- Dinamizar as relações com o mercado turístico de forma a possibilitar o acesso do setor privado às oportunidades geradas pela atividade turística;
- Divulgar e promover o Destino Belo Horizonte e seus produtos turísticos nos principais mercados emissores de turistas em âmbito nacional e internacional.

7. DO MONITORAMENTO E CONTROLE

As informações gerenciais nos seus diferentes aspectos, quantitativos e qualitativos, constituem a força de maior grandeza para impulsionar a melhoria da gestão dos programas e ações. Assim, para que estas informações sejam geradas em tempo hábil, oportunizando intervenções e correções de rumo, a avaliação dos resultados deve ser compreendida como um processo contínuo a ser realizado pelos diversos atores envolvidos no processo de gestão. Assim, a avaliação de resultados tem como finalidade:

- Gerar informações úteis à melhoria da qualidade das decisões, associadas ao planejamento, alocação de recursos e a execução das ações de governo;
- Promover a aprendizagem e disseminar o conhecimento na Belotur sobre a nossa capacidade de gestão, mediante a discussão e análise sobre a concepção, desempenho e resultados;
- Fornecer subsídios que qualifiquem o processo de avaliação dos programas e ações da Belotur;
- Contribuir para o aperfeiçoamento do Plano de Negócios e Planejamento Estratégico da Belotur em sua fase de revisão, visando a melhoria dos resultados e a otimização na utilização dos recursos.

A metodologia definida para a avaliação dos resultados deste planejamento estratégico tem como elemento central a coleta cotidiana de dados e informações sobre os principais aspectos (quantitativos e qualitativos) relacionados à execução dos programas e do conjunto de suas ações. O objetivo é propiciar em tempo oportuno análises que qualifiquem o processo de tomada de decisão no sentido de corrigir distorções que afetam diretamente o alcance dos resultados desejados. As principais informações a serem monitoradas no período de 2017 a 2021 são:

- O desempenho da Belotur na execução do planejamento estratégico;
- Alcance dos objetivos e das metas previstas no documento;
- Definição e avaliação da evolução dos indicadores da Belotur;
- Avaliação contínua dos riscos e oportunidades;

- Resultados alcançados.

Além disso, o planejamento estratégico deverá ser revisado a cada ano ou a qualquer momento que se julgar necessária a sua atualização.