

ÁREA TEMÁTICA: Casos de Ensino

**PLANEJAR EM MEIO AO CAOS: O DESAFIO DA GESTÃO PÚBLICA EM
CONTEXTOS DE CRISE**

RESUMO

Em maio de 2024, um desastre climático de grandes proporções atingiu um município de pequeno porte da Serra Gaúcha, provocando perdas humanas, econômicas e patrimoniais significativas. Reconhecida por seu patrimônio histórico, vínculos com a imigração ítalo-brasileira e vocação turística, a cidade passou a enfrentar o desafio de reconstruir sua infraestrutura e, simultaneamente, reposicionar sua imagem enquanto destino atrativo e seguro. Este caso de ensino retrata o dilema enfrentado pela prefeita municipal diante da urgência em definir estratégias para recuperar o turismo local. Três caminhos estratégicos foram elaborados com sua equipe, envolvendo diferentes graus de investimento em marketing territorial, parcerias institucionais e mobilização comunitária. O caso convida os alunos a assumir o papel da liderança local e refletir criticamente sobre as implicações de cada alternativa, considerando fatores como recursos disponíveis, legitimidade pública, riscos reputacionais e coerência com os valores da cidade. Com base em uma situação real e estruturado a partir de fundamentos teóricos de planejamento estratégico, marketing territorial e desenvolvimento local baseado em conhecimento, o caso estimula a análise de decisões complexas em ambientes instáveis. Sua aplicação é indicada para disciplinas como Planejamento Estratégico, Gestão Pública, Administração de Serviços, Marketing de Destinos, Estratégia e Planejamento de Vendas. O material também é adequado para discussões interdisciplinares que abordem gestão de crises, construção de imagem territorial e articulação entre atores públicos e privados em contextos de vulnerabilidade. Trata-se de um caso que combina realismo, complexidade e relevância social, incentivando a aprendizagem ativa e o pensamento estratégico dos estudantes.

Palavras Chave: Gestão pública local; marketing territorial; turismo sustentável; reconstrução pós-desastre; desenvolvimento econômico regional.

ABSTRACT

In May 2024, a major climate disaster struck a small municipality in the Serra Gaúcha region of southern Brazil, causing significant human, economic, and heritage losses. Known for its historical legacy, ties to Italian-Brazilian immigration, and strong tourism potential, the city faced the urgent challenge of rebuilding both its physical infrastructure and its image as an attractive and safe destination. This teaching case presents the dilemma faced by the local mayor when deciding how to strategically reposition the city within the national tourism market. Three strategic paths were developed with her team, each involving different levels of investment in place marketing, institutional partnerships, and community mobilization. The case invites students to assume the role of the local leadership and critically assess the implications of each alternative, taking into account available resources, public legitimacy, reputational risks, and alignment with the city's core values. Grounded in a real situation and supported by theoretical frameworks in strategic planning, place marketing, and knowledge-based local development, the case fosters the analysis of complex decision-making in unstable environments. It is suitable for courses such as Strategic Planning, Public Management, Services Administration, Destination Marketing, and Sales Strategy. The material also lends itself to interdisciplinary discussions on crisis management, territorial image construction, and stakeholder collaboration in vulnerable contexts. This case blends realism, complexity, and social

relevance, encouraging active learning and strategic thinking among students. **Key Words:** Local public management; place marketing; sustainable tourism; post-disaster recovery; regional economic development.

1. Introdução

Eventos climáticos extremos vêm se intensificando nas últimas décadas, gerando impactos severos sobre comunidades vulneráveis e desafiando gestores públicos a conciliar ações emergenciais com estratégias sustentáveis de reconstrução. Em especial, pequenos municípios com vocação turística enfrentam o dilema de preservar sua identidade e atratividade enquanto lidam com perdas humanas, econômicas e patrimoniais. Nesse contexto, repensar o posicionamento de destinos turísticos após desastres naturais tornou-se uma questão crítica para o desenvolvimento local e para o fortalecimento da resiliência institucional.

O presente estudo tem como foco o município de Santa Tereza (RS), severamente afetado por um desastre climático em maio de 2024. A pesquisa parte da seguinte questão-problema: como reposicionar estrategicamente um destino turístico de pequeno porte em meio à reconstrução pós-desastre, diante de recursos escassos e pressões institucionais divergentes? O objetivo é analisar alternativas viáveis de reposicionamento territorial em contextos de crise, explorando os limites e possibilidades da ação pública municipal em articulação com atores comunitários e privados.

Trata-se de uma investigação de natureza qualitativa e aplicada, cujo delineamento se apresenta na forma de caso de ensino. O foco recai sobre a construção de um dilema gerencial realista e didático, com base em eventos concretos e fundamentação teórica robusta. Os limites do estudo dizem respeito à sua finalidade pedagógica: o caso não pretende esgotar o debate sobre planejamento pós-crise ou marketing territorial, mas sim oferecer subsídios para a formação crítica de estudantes de Administração.

Este artigo está organizado da seguinte forma: a próxima seção apresenta a narrativa do caso, contextualizando o município, os atores envolvidos e o dilema enfrentado pela liderança local. Em seguida, são apresentadas as notas de ensino, com objetivos de aprendizagem, sugestões didáticas e fundamentação teórica. Por fim, são indicadas as referências utilizadas na construção do material

1.1. Personagem-Protagonista

Elisa, 34 anos, é prefeita do município de Santa Tereza (RS) desde 2021. Nascida e criada na cidade, Elisa é egressa do curso de Administração de Empresas de uma universidade comunitário da região. Após uma breve atuação no setor privado, ingressou na vida política como secretária de Desenvolvimento Econômico do município, cargo em que se destacou por sua capacidade de articulação com empreendedores locais, foco em resultados e valorização da economia criativa e do turismo de base comunitária.

Eleita com uma plataforma voltada à inovação na gestão e ao fortalecimento das cadeias produtivas locais, Elisa enfrenta agora o maior desafio de sua carreira:

conduzir Santa Tereza no processo de reconstrução após a catástrofe climática de maio de 2024, que devastou boa parte da infraestrutura urbana, afetou as vinícolas e propriedades familiares e interrompeu o fluxo turístico. Com recursos limitados e forte pressão da população e de lideranças setoriais, ela precisa tomar decisões estratégicas urgentes para reposicionar o município como destino turístico competitivo, garantindo a recuperação econômica sem comprometer a identidade cultural que caracteriza a cidade.

1.2. Contextualização

O caso se passa no ano de 2024, na cidade de Santa Tereza, localizada na Serra Gaúcha, no estado do Rio Grande do Sul. Com pouco mais de dois mil habitantes, Santa Tereza é um dos menores municípios do Brasil em população, mas reconhecida por sua forte identidade cultural, arquitetura preservada de origem italiana e uma economia local baseada no turismo enogastronômico, na agricultura familiar e na produção artesanal.

A cidade integra a Rota Turística Via Trento, sendo procurada por visitantes que buscam experiências autênticas, tranquilidade e conexão com a natureza. A economia de Santa Tereza gira em torno de pequenas propriedades rurais, vinícolas familiares, pousadas, cooperativas de produtores e eventos culturais ligados à tradição ítalo-brasileira.

Em maio de 2024, a cidade foi duramente atingida por um desastre climático extremo, com chuvas intensas e deslizamentos de terra que comprometeram estradas, pontes, edificações históricas e estabelecimentos turísticos. O fluxo de visitantes foi interrompido, parte da população precisou ser evacuada e os empreendedores locais se viram diante de incertezas operacionais, financeiras e de segurança.

Neste contexto de vulnerabilidade, a gestão municipal, liderada pela prefeita Elisa, precisa repensar o futuro da cidade. O turismo, antes um ativo estratégico, tornou-se também um desafio: como reconstruir e, ao mesmo tempo, comunicar ao mercado que Santa Tereza é segura, resiliente e preparada para receber novamente visitantes? O setor público, pressionado por demandas emergenciais e escassez de recursos, busca alternativas para reerguer a economia local sem perder o vínculo com sua identidade e seus valores comunitários.

1.3. Descrição dos Atores e do Cenário

A reconstrução de Santa Tereza após o desastre climático de maio de 2024 envolve uma complexa rede de atores com interesses, prioridades e capacidades distintas. A prefeita Elisa lidera um governo municipal com estrutura enxuta, orçamento restrito e grande dependência de repasses estaduais e federais. Sua equipe direta inclui a Secretaria de Turismo e Cultura, a Secretaria de Planejamento e a Coordenadoria Municipal de Defesa Civil, que atuam em conjunto na elaboração de ações emergenciais e de médio prazo.

O setor produtivo local é composto por empreendedores familiares e pequenas empresas que atuam em segmentos como hospedagem, alimentação, vinicultura, artesanato, eventos e turismo rural. Muitos desses negócios foram diretamente afetados pela tragédia, com prejuízos em infraestrutura, estoques e fluxo de caixa. Em contrapartida, a resiliência e o senso comunitário demonstrado por esses agentes reforçam o desejo de reconstruir com base na colaboração e na valorização dos ativos culturais da cidade.

Cooperativas de crédito e agricultura, como a Cooperativa Santa Tereza e uma unidade do Sicredi, também desempenham papel importante no ecossistema local, sendo vistas como potenciais parceiras para ações de retomada econômica, financiamento de projetos e incentivo à formalização de negócios. Universidades da região, como a UCS, demonstraram interesse em apoiar o planejamento territorial e o marketing institucional do município por meio de projetos de extensão e consultorias especializadas.

Do ponto de vista externo, o governo estadual sinalizou a possibilidade de repassar recursos extraordinários para cidades em situação de calamidade, mas condiciona parte dos investimentos à apresentação de planos estruturados. Ao mesmo tempo, a Secretaria Estadual de Turismo articula campanhas regionais para recuperação da imagem do destino Serra Gaúcha, incluindo Santa Tereza, e aguarda propostas concretas do município.

A população, ainda emocionalmente abalada, clama por respostas rápidas, mas está dividida entre a urgência por segurança básica e a necessidade de retomar as atividades econômicas. Parte dos moradores questiona a ênfase no turismo, enquanto outros enxergam nele a única possibilidade de manter o município vivo e atrativo.

Nesse cenário, Elisa se vê desafiada a articular interesses diversos, mobilizar recursos escassos e formular uma estratégia coerente e executável, capaz de colocar Santa Tereza de volta no mapa — não apenas como um símbolo de superação, mas como um destino turístico viável e sustentável.

1.4. Apresentação do Dilema Decisório

Doze meses após a catástrofe climática que atingiu Santa Tereza, a cidade ainda carrega marcas visíveis da destruição. As principais vias de acesso foram reabilitadas, os serviços públicos restabelecidos, e parte do setor turístico voltou a operar, mesmo que com limitações. O fluxo de visitantes, no entanto, permanece abaixo do esperado, e muitos empreendedores relatam queda no faturamento, dificuldades na captação de crédito e aumento dos custos operacionais.

A prefeita Elisa, eleita para seu segundo mandato com expressiva aprovação popular, conquistou respeito regional pela forma firme e determinada com que liderou as ações emergenciais e a reorganização institucional da cidade durante e após o desastre. Seu vigor diante da crise fortaleceu seu capital político, mas também elevou as expectativas da população e dos atores econômicos locais em relação à condução da próxima etapa: a consolidação da retomada econômica, com foco no reposicionamento de Santa Tereza como destino turístico competitivo e sustentável.

Com o apoio de sua equipe técnica e de parceiros institucionais, Elisa tem agora em mãos três propostas estruturadas, cada uma com vantagens e riscos distintos.

A primeira alternativa propõe a intensificação de uma campanha de marketing institucional voltada ao turismo de experiência, explorando a narrativa da superação. A ação conta com apoio de uma agência especializada e de cooperativas locais, além de parcerias com influenciadores digitais e produtores culturais da Serra Gaúcha.

A segunda alternativa prioriza a criação de uma política municipal de incentivo à inovação turística, com editais específicos para modernização de pousadas, sinalização inteligente, capacitação de guias e digitalização de roteiros. O município

atuaria como articulador entre empreendedores, universidades e entidades financeiras.

A terceira proposta é mais conservadora: concentrar esforços na reconstrução estrutural e no fortalecimento da produção local (vinhos, artesanato, agroindústria), adiando ações promocionais mais agressivas. A aposta seria consolidar a base antes de buscar visibilidade externa, esperando o impacto positivo de ações coordenadas com o governo estadual e com entidades como o Sebrae.

A decisão de Elisa precisa ser formalizada até o final do mês, para viabilizar a participação do município em um programa estadual de financiamento para turismo sustentável. Os recursos serão distribuídos apenas para cidades com planos estratégicos consistentes e indicadores de impacto esperados. Elisa sabe que qualquer decisão gerará repercussões políticas e sociais, e que parte da população ainda cobra medidas mais concretas para os pequenos produtores afetados pela tragédia.

Enquanto folheava pela terceira vez os relatórios entregues por sua equipe, Elisa sentiu o peso da decisão que precisava tomar.

— "Não é só uma escolha de projeto. É a imagem da cidade, é a vida dos produtores, é o futuro de quem ainda acredita que Santa Tereza tem jeito" — murmurou para si, sentada sozinha na sala de reuniões da prefeitura.

Olhou pela janela. Lá fora, o centro histórico começava a ganhar movimento com a retomada das feiras artesanais. Mas as cicatrizes da tragédia ainda estavam por toda parte.

— "Se eu apostar tudo na campanha de marketing e não tivermos estrutura para receber os turistas, vou ser cobrada. Se focar só na reconstrução, podemos desaparecer do mapa. E se for pela inovação... será que temos maturidade para isso agora?"

Fechou os olhos por um instante, respirou fundo e completou em voz baixa:

— "Não posso errar. Só teremos uma chance de mostrar que Santa Tereza está viva — e pronta para seguir em frente."

Ela se pergunta: qual caminho apresentar como estratégia oficial de Santa Tereza? Deve apostar na visibilidade e na narrativa da superação, estruturar o setor com base na inovação, ou consolidar internamente antes de buscar reposicionamento externo?

1.5. Dados para Análise

Santa Tereza é um pequeno município localizado na Serra Gaúcha, a aproximadamente 140 km de Porto Alegre, integrado à Região Geográfica Imediata de Bento Gonçalves e pertencente à microrregião de Caxias do Sul. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), sua população estimada em 2022 era de 1.505 habitantes, distribuídos em uma área de 73,4 km², o que resulta em uma densidade demográfica de 20,43 hab./km². O município possui altitude média de 136 metros, e seu IDHM é de 0,745, classificado como alto.

Com forte influência da colonização italiana, Santa Tereza preserva um patrimônio histórico singular: seu núcleo urbano é tombado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), abrigando edificações dos séculos XIX e XX. Entre seus

principais marcos estão o centro histórico calçado com paralelepípedos, a Igreja Matriz Santa Tereza D'Ávila, com torre campanária em estilo neogótico, e casas coloniais em madeira e alvenaria que mantêm o traçado original do loteamento.

A estrutura econômica do município baseia-se em três pilares principais:

- Agropecuária de base familiar, com destaque para a cultura da uva e produção de alimentos artesanais;
- Pequenas agroindústrias, voltadas à fabricação de vinhos, queijos, embutidos e doces;
- Setor de comércio e serviços, com destaque para atividades relacionadas à hospitalidade, alimentação, transporte e administração pública.

Dados do IBGE (RAIS/CAGED 2021) apontam como setores com maior geração de empregos formais: comércio varejista, serviços de alimentação e hospedagem, administração pública e agroindústria artesanal/cooperativa. A cidade dispõe de infraestrutura pública básica, incluindo escola de ensino fundamental, unidade de saúde, biblioteca pública, cooperativa de crédito e espaços culturais voltados à preservação da identidade local. O transporte intermunicipal é rodoviário, e o acesso à zona rural pode ser comprometido em situações de emergência.

Em maio de 2024, Santa Tereza foi gravemente atingida por um evento climático extremo, caracterizado por chuvas intensas e deslizamentos de terra. A prefeitura declarou estado de calamidade pública e foi incluída no plano estadual de resposta emergencial. Entre os impactos registrados, destacam-se:

- Bloqueio de acessos vicinais e interdições em áreas de produção e turismo;
- Danos à infraestrutura urbana e rural;
- Interrupções no abastecimento de água e energia elétrica;
- Paralisação temporária da atividade turística.

Desde então, a gestão municipal atua na reconstrução do município com apoio de órgãos estaduais, cooperativas locais e instituições acadêmicas. Embora parte das estruturas tenha sido restabelecida, persistem desafios para retomar o fluxo turístico, dinamizar a economia local e estabelecer estratégias de reposicionamento do território diante de um novo cenário geográfico, social e econômico.

1.6. Alternativas Abertas

Diante dos desafios enfrentados por Santa Tereza após o desastre climático de 2024 e do contexto atual de reconstrução parcial da cidade, a prefeita Elisa precisa escolher uma estratégia viável e realista para promover a recuperação econômica do município, especialmente com foco no turismo, setor historicamente relevante para a dinâmica local.

Após uma série de reuniões com sua equipe técnica e parceiros institucionais, Elisa passou a considerar três caminhos estratégicos possíveis, ainda em fase de discussão e ajustes, cada um com vantagens e riscos distintos:

Alternativa 1 – Reposicionamento com foco em marketing institucional

Consiste no lançamento de uma campanha regional e nacional de reposicionamento da imagem de Santa Tereza como destino turístico resiliente, autêntico e seguro. A proposta baseia-se na narrativa da superação pós-desastre e no estímulo ao turismo de experiência e à solidariedade. Estão previstas ações de mídia, eventos culturais revitalizados, parcerias com influenciadores digitais e divulgação conjunta com outras cidades da Rota Via Trento.

Alternativa 2 – Estímulo à inovação e qualificação do turismo local

Foca na modernização da base econômica por meio de investimentos em qualificação de empreendedores, digitalização de roteiros turísticos, criação de editais municipais de fomento à inovação em turismo e articulação com universidades e cooperativas. A proposta busca estruturar uma base sólida e diversificada de produtos turísticos, com foco em longo prazo, aproveitando parcerias técnicas já existentes.

Alternativa 3 – Consolidação da infraestrutura básica e produtiva

Prioriza ações de infraestrutura e apoio direto aos produtores e prestadores de serviço locais, com ênfase na reconstrução de acessos, instalações comunitárias e incentivos ao fortalecimento das cadeias produtivas do vinho, agroindústrias familiares e artesanato. A estratégia é mais conservadora, evitando exposição imediata em campanhas de marketing e concentrando-se na estabilidade interna antes de buscar visibilidade externa.

As divergências entre os atores envolvidos começaram a emergir com mais intensidade. Durante uma reunião ampliada de gabinete, o secretário de Planejamento defendeu com veemência a segunda alternativa, argumentando que “sem uma base qualificada e moderna, toda ação promocional será inócua”. Para ele, a aposta em inovação turística, com apoio das universidades e digitalização dos roteiros, garantiria competitividade de médio e longo prazo.

Já representantes do setor produtivo local, especialmente donos de pousadas e vinícolas familiares, manifestaram impaciência. Para eles, a prioridade deve ser a retomada imediata do fluxo de visitantes — e isso só seria possível com uma campanha forte de marketing. “A gente precisa de turistas agora, não daqui a dois anos”, disse um dos empreendedores, em tom firme, durante a mesma reunião.

Elisa ouviu atentamente todos os argumentos. Percebeu que, além da análise técnica, precisaria lidar com expectativas conflitantes, pressões políticas e a urgência de resultados visíveis. A decisão, que já era difícil, tornava-se ainda mais complexa diante das divergências internas.

Cada alternativa apresenta implicações financeiras, institucionais e simbólicas distintas, podendo envolver diferentes fontes de recursos (governamentais, comunitários ou via convênios) e graus de aceitação entre os atores locais. A decisão da prefeita Elisa deverá ser formalizada para envio de proposta ao programa estadual de turismo sustentável, o que exige definição clara de objetivos, indicadores e cronograma.

Cabe aos(as) alunos(as), diante das informações disponíveis, avaliar criticamente as alternativas, identificar dados faltantes, propor caminhos viáveis e refletir sobre os

impactos de cada estratégia, considerando a realidade institucional e socioeconômica de um município de pequeno porte em contexto de reconstrução.

2. Notas de Ensino

2.1. Objetivos de Aprendizagem

Este caso de ensino tem como objetivo principal estimular a capacidade analítica e decisória dos(as) estudantes diante de situações complexas de gestão pública e desenvolvimento local em contextos de crise e reconstrução. Especificamente, ao final da discussão, espera-se que os(as) alunos(as) sejam capazes de:

1. Analisar contextos territoriais vulneráveis com base em dados objetivos (demográficos, econômicos e institucionais), identificando oportunidades e limitações para a ação gerencial.
2. Compreender os desafios da gestão pública municipal em municípios de pequeno porte, especialmente no tocante à articulação interinstitucional, uso de recursos escassos e promoção da atividade econômica.
3. Avaliar alternativas estratégicas de reposicionamento territorial e econômico, com ênfase no turismo rural, na valorização de cadeias produtivas locais e no fortalecimento da identidade cultural.
4. Elaborar propostas de ação sustentadas em diagnóstico, com justificativas técnicas e viabilidade prática, considerando implicações políticas, sociais e financeiras.
5. Desenvolver habilidades de busca ativa de informações em fontes públicas e institucionais, como parte do processo de tomada de decisão.
6. Exercitar o trabalho em equipe e a argumentação estruturada, por meio da defesa de estratégias distintas com base em evidências.

2.2. Público-Alvo

Este caso de ensino foi desenvolvido para ser utilizado prioritariamente em cursos de graduação em Administração, especialmente nas seguintes disciplinas:

- Planejamento de Vendas
- Marketing de Serviços e Marketing Público
- Administração Estratégica
- Gestão Pública e Políticas Públicas
- Empreendedorismo e Inovação Territorial
- Desenvolvimento Regional e Local

Também pode ser adaptado para uso em:

- Cursos Tecnológicos em Gestão Pública, Marketing ou Processos Gerenciais
- Componentes interdisciplinares em programas de extensão universitária
- Projetos integradores ou vivências práticas em territórios com desafios semelhantes

O nível de complexidade conceitual e analítica do caso é adequado a:

- Estudantes a partir do 5º semestre da graduação
- Turmas que já tenham cursado disciplinas básicas de marketing, planejamento e administração pública
- Grupos de trabalho interdisciplinares em desafios reais de reconstrução econômica ou desenvolvimento territorial

O caso estimula o pensamento estratégico aplicado a realidades complexas e com escassez de dados completos, desenvolvendo competências como:

- Tomada de decisão em cenários de incerteza;
- Planejamento com base em evidências e valores territoriais;
- Análise crítica e busca ativa de informações complementares;
- Capacidade de articulação interinstitucional e comunicação pública.

2.3. Fundamentação Teórica

Este caso de ensino aborda três eixos conceituais fundamentais para a compreensão e a resolução do dilema enfrentado pela protagonista: planejamento estratégico público em contextos de crise, marketing territorial com foco em reposicionamento de destinos e inovação para o desenvolvimento local sustentado. Cada um desses eixos fornece elementos críticos para embasar as decisões de reconstrução e reposicionamento de Santa Teresa enquanto território resiliente e competitivo.

2.3.1. Planejamento Estratégico em Contextos Públicos

O planejamento estratégico em contextos públicos representa um processo fundamental para o estabelecimento de objetivos, metas e ações que considerem os recursos disponíveis, os interesses das partes interessadas e as variáveis ambientais externas. Trata-se de um instrumento essencial para a gestão pública eficaz, capaz de impactar diretamente o desempenho das organizações do setor público. Em situações de crise, como a reconstrução pós-desastre, modelos específicos como o Ciclo de Planejamento Estratégico Situacional (PES) e as abordagens de governança adaptativa revelam-se particularmente úteis. A implementação do planejamento estratégico em municípios de pequeno porte exige coordenação interinstitucional, visão de longo prazo e flexibilidade operacional. Fonseca et al. (2014) destacam o papel do planejamento estratégico na formalização dos principais aspectos dos modelos de controle gerencial, assegurando alinhamento com exigências legais, normativas e princípios de responsabilidade social. Para Villanueva e Catapan (2022), as instituições públicas que adotam estratégias bem estruturadas melhoram significativamente a prestação de serviços, promovem políticas sustentáveis, aumentam a transparência nas decisões e alcançam resultados mensuráveis.

A literatura também ressalta a adaptação de modelos originados no setor privado, os quais são frequentemente ajustados para se adequar às particularidades do setor público, como indicado por Wilkinson e Monkhouse (1994). Além disso, o planejamento estratégico no setor público enfrenta desafios específicos, incluindo a rotatividade de lideranças e a multiplicidade de definições de sucesso entre stakeholders (Rose & Cray, 2010). Poister e Streib (1999) apontam que o gerenciamento estratégico eficaz deve integrar todas as atividades organizacionais de forma sistêmica, com foco em resultados de longo prazo. Evidências empíricas de Kruger (2024) demonstram que, em governos locais, estratégias proativas e inovadoras estão positivamente correlacionadas ao desempenho institucional, em contraste com estratégias reativas. O envolvimento das partes interessadas também se revela crítico para a eficácia dos planos estratégicos, contribuindo tanto para o alinhamento organizacional quanto para a legitimidade social do processo (Kruger, 2024). No entanto, mesmo com uma base teórica consolidada, persistem lacunas no campo: estudos como o de Poister et al. (2010) indicam a escassez de evidências empíricas robustas que conectem processos de planejamento a resultados concretos. Vandersmissen e George (2023), por sua vez, defendem a construção de uma estrutura teórica de médio alcance para captar a complexidade do planejamento estratégico nas organizações públicas.

2.3.2. Marketing Territorial e Reposicionamento de Destinos

O marketing territorial emerge como uma abordagem estratégica relevante para o reposicionamento de territórios, especialmente aqueles impactados por eventos críticos. Essa abordagem visa promover regiões como marcas, enfatizando atributos culturais e naturais com o intuito de valorizar a identidade local e fomentar a competitividade. Vuignier (2015) destaca exemplos de sucesso como "I love NY" e "Malaysia Truly Asia", que demonstram o poder simbólico da marca na reposição de destinos turísticos. A marca territorial e a imagem do destino não são apenas complementares, mas evoluem conjuntamente, como apontam Almeida e Almeida (2023), tornando-se fundamentais para a diferenciação e atratividade dos territórios. Para Belyaev et al. (2013), o processo de construção da imagem territorial requer a valorização de características únicas e a ativação de ativos locais que ressoem tanto com turistas quanto com investidores.

Nesse cenário, o turismo de experiência ganha relevância ao proporcionar vivências únicas ancoradas na cultura e no meio ambiente, ampliando a conexão emocional dos visitantes com o território (Simões, 2021). A autenticidade da identidade cultural, conforme reforçado por Osorio e Guerrero (2012), constitui um pilar estratégico no fortalecimento da marca, contribuindo para o enraizamento do turismo nas comunidades locais. Do ponto de vista da gestão estratégica, o marketing territorial atua também como mecanismo de desenvolvimento, alinhando recursos e capacidades locais às exigências do mercado (Sachuk, 2024). Bouizgar et al. (2024) destacam que a incorporação de tecnologias e dados no marketing territorial — o chamado marketing territorial inteligente — potencializa o engajamento e a fidelização. Por outro lado, Akhvlediani (2022) e Maldonado et al. (2015) alertam para a importância de equilibrar a visibilidade externa com a manutenção da autenticidade cultural e ambiental. Em consonância com essa perspectiva, Sachuk (2017) enfatiza a centralidade do envolvimento comunitário no planejamento e execução das

estratégias de marca, de modo a assegurar equidade na distribuição dos benefícios e reforçar o senso de pertencimento entre os moradores.

2.3.3. Inovação e Desenvolvimento Local Sustentado

O desenvolvimento local baseado em conhecimento e inovação apresenta-se como um marco conceitual fundamental para enfrentar os desafios contemporâneos, sobretudo em regiões que buscam se reconstruir e se reposicionar economicamente. Ptak (2010) argumenta que a inovação funciona como mecanismo de adaptação frente às incertezas da globalização, permitindo que os territórios se beneficiem seletivamente dos fluxos globais. A sustentabilidade desse desenvolvimento depende da capacidade de promover inovações que respeitem os limites ambientais e impulsionem o crescimento equilibrado (Makhosheva et al., 2018). Nesse processo, o capital social e a cooperação institucional têm papel decisivo. Quaranta et al. (2016) indicam que a reconstrução da confiança e a articulação entre atores locais são elementos-chave para o êxito de políticas de turismo sustentável. Ciro et al. (2018), por sua vez, destacam a eficácia de abordagens participativas e endógenas, como demonstrado no caso de Gramsh, na Albânia.

A construção de políticas públicas indutivas, que concedem maior autonomia e responsabilidade aos governos locais, também se revela estratégica. Estudos realizados em Cuba, como os de Torres et al. (2012) e Cesar et al. (2012), apontam para a importância da vontade política na promoção do uso efetivo dos recursos endógenos. A formalização produtiva, inserida nesse contexto, contribui para organizar a base socioeconômica e estimular o desenvolvimento alinhado aos princípios da sustentabilidade. Contudo, é necessário reconhecer que a inovação local nem sempre gera benefícios econômicos diretos à região de origem. Shearmur e Bonnet (2011) indicam que fatores como acesso a mercados e dinâmicas regionais modulam os efeitos das inovações locais. Ademais, Otando e Echoundi (2008) ressaltam a relevância das redes informais e das microatividades, sobretudo em países em desenvolvimento, onde tais estruturas frequentemente são mais eficazes que os sistemas institucionais formais.

Em síntese, a articulação entre planejamento estratégico, marketing territorial e desenvolvimento baseado em conhecimento configura uma base conceitual robusta para analisar situações complexas como a reconstrução e o reposicionamento de territórios afetados por crises. As contribuições dos autores aqui referenciados fornecem fundamentos sólidos para aplicação didática e reflexão crítica no campo da Administração Pública, do Turismo e do Desenvolvimento Regional.

2.4. Sugestões Pedagógicas

Estrutura de aplicação em sala

O caso pode ser utilizado em uma ou duas aulas de 1h30 a 2h cada, conforme a profundidade desejada. Recomenda-se a seguinte sequência:

Aula 1 – Leitura orientada e análise inicial

- Distribuição prévia do caso para leitura individual ou em grupo.
- Apresentação breve do contexto.

- Debate orientado com base nas perguntas-guia abaixo.
- Levantamento das informações faltantes que os alunos identificam como necessárias à tomada de decisão.

Aula 2 – Proposição de soluções e defesa estratégica

- Formação de grupos (cada um pode defender uma das alternativas ou propor uma nova).
- Elaboração de uma proposta de plano de ação para o município, com justificativas.
- Apresentação oral ou discussão em painel com defesa argumentativa das decisões.
- Reflexão final conduzida pelo professor, conectando teoria e prática.

Alternativamente, o caso pode ser desenvolvido como projeto integrador ao longo de três a quatro semanas, com entregas parciais (diagnóstico, proposta, plano de ação e apresentação final), permitindo aprofundamento interdisciplinar e articulação com atividades de extensão, simulações ou visitas técnicas.

Questões para discussão

1. Quais são os fatores críticos que condicionam a retomada econômica de Santa Tereza?
2. Que dados ainda são necessários para embasar uma decisão estratégica robusta? Onde e como buscá-los?
3. Quais os riscos e oportunidades de cada alternativa apresentada à prefeitura?
4. Como diferentes atores locais (públicos, privados, comunitários) podem ser mobilizados em cada cenário?
5. Que critérios o grupo adotaria para escolher uma estratégia? (impacto econômico, viabilidade financeira, apoio político, etc.)
6. É possível combinar mais de uma estratégia? Quais seriam os desafios?
7. Como o marketing territorial pode contribuir para o reposicionamento de cidades em contexto de pós-crise?

Possíveis desdobramentos

- Elaboração de um plano estratégico fictício para Santa Tereza com etapas, recursos e indicadores.
- Atividade de pesquisa complementar: levantamento de dados reais em fontes públicas.
- Simulação de uma reunião decisória com múltiplos stakeholders.
- Comparação com outras cidades afetadas por desastres e seus modelos de recuperação.

Sugestão de avaliação

Recomenda-se que o professor utilize uma rubrica avaliativa com critérios objetivos, como:

- Diagnóstico fundamentado com dados do caso;
- Alinhamento da proposta com os conceitos teóricos mobilizados;
- Viabilidade prática da solução apresentada;
- Coerência argumentativa e clareza na comunicação oral e escrita.

A rubrica pode ser adaptada conforme o perfil da turma e os objetivos da disciplina.

2.5. Referencial

Akhvlediani, M., & Akhvlediani, M. (2022). The Role and Importance of Territorial Marketing in the Development and Arrangement of Tourist Destinations. *Ekonomika*, 105(6–8), 167–175. <https://doi.org/10.36962/ecs/105/6-8/2022-167>

Almeida, G. G. F. de, & Almeida, P. (2023). Territorial Brand as Strategy in Competitiveness Between Tourist Destinations (pp. 33–53). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6919-4.ch002>

Belyaev, V., Dmukh, I., Zolotova, M., & Zolotova, O. (2014). Territorial Marketing: Unique Characteristics of Places of Interest and Their Use in Strategic Management of Administrative-Territorial Entities. *Izvestiya of Altai State University*. [https://doi.org/10.14258/IZVASU\(2014\)2.2-55](https://doi.org/10.14258/IZVASU(2014)2.2-55)

Bouizgar, M., Aarabe, M., Ben Khizzou, N., Alla, L., & Benjelloun, A. (2024). Smart Territorial Marketing and Promotion of Customer Engagement Towards the Territorial Brand. *Advances in Marketing, Customer Relationship Management, and e-Services Book Series*, 129–158. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9775-6.ch005>

Cesar, C., Paez, T., Zayas, S. M., Ceballos, G. G., & Río, P. del. (2013). The management of the local development based on the knowledge and the innovation.

Ciro, A., Toska, M., & Nientied, P. (2019). Social Innovation and Sustainable Economic Development: Participatory Tourism Destination Management (pp. 173–192). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-93575-1_10

Da Fonseca, J. P., Hernández-Nariño, A., Medina-León, A., & Nogueira-Rivera, D. (2014). Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública / relevance of strategic planning to public management. 35(1), 105–112. <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/download/645/542>

Deng, B. (2024). Innovation and Sustainable Development: Management Strategies for Driving Future Economic Growth. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 93(1), 136–140. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/93/20241107>

Kruger, J. M. (2024). Strategic Planning In The Public Sector: Analyzing Its Effects On Local Government Performance. *IOSR Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.9790/487x-2610130113>

- Makhosheva, S. A., Rud, N. Y., Kandrokova, M., Israilov, M. V., & Shinahova, F. B. (2018). The paradigm of sustainable development and innovation in the region. 39(47). <https://revistaespacios.com/a18v39n47/18394728.html>
- Otando, G., & Echkoundi, M. (2008). Innovation et dynamiques territoriales. Une approche par le concept d'innovation située Innovation and territoriale dynamics an approach based on the concept of localized innovation. Research Papers in Economics. <https://ideas.repec.org/p/ril/riidoc/191.html>
- Poister, T. H., Pitts, D. W., & Edwards, L. H. (2010). Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 522–545. <https://doi.org/10.1177/0275074010370617>
- Ptak, A. (2011). The Role of Innovations in Local Development. <https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/2247/1/Europ%20Innov-A%20Ptak.pdf>
- Quaranta, G., Citro, E., & Salvia, R. (2016). Economic and Social Sustainable Synergies to Promote Innovations in Rural Tourism and Local Development. *Sustainability*, 8(7), 668. <https://doi.org/10.3390/SU8070668>
- Rose, W. R., & Cray, D. (2010). Public-sector strategy formulation. *Canadian Public Administration-Administration Publique Du Canada*, 53(4), 453–466. <https://doi.org/10.1111/J.1754-7121.2010.00145.X>
- Sachuk, T. (2024). Territorial marketing: theory and practice. <https://doi.org/10.12737/2062425>
- Shearmur, R., & Bonnet, N. (2011). Does local technological innovation lead to local development? A policy perspective. *Regional Science Policy and Practice*, 3(3), 249–270. <https://doi.org/10.1111/J.1757-7802.2011.01040.X>
- Simões, P. F. P. F. (2021). Tourism as a territorial marketing strategy: the case of the electric in the landscape of the city of Coimbra. 43, 57–66. https://doi.org/10.14195/0871-1623_43_4
- Torres, C. C., Zayas, S. M., & Ceballos, G. G. (2013). La gestión del desarrollo local basado en el conocimiento y la innovación. 15(3), 299–309. <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/download/111/270>
- Vandersmissen, L., & George, B. (2023). Strategic planning in public organizations: reviewing 35 years of research. *International Public Management Journal*. <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2271901>
- Villanueva, B. de A., & Catapan, A. (2022). Government strategic planning: an integrative review of academic production. *Europub Journal of Social Sciences Research*, 2(1), 2–25. <https://doi.org/10.54746/ejssrv2n1-001>
- Vuignier, R. (2016). La marque territoriale: fonctions et enjeux de cet outil marketing. 1–13. https://serval.unil.ch/en/notice/serval:BIB_EF30B9E35951
- Wilkinson, G., & Monkhouse, E. (1994). Strategic Planning in Public Sector Organizations. *Executive Development*, 7(6), 16–19. <https://doi.org/10.1108/09533239410071878>