

Considerações sobre o planejamento estratégico de Belo Horizonte e a internacionalização da cidade

Considerations on the strategic planning of Belo Horizonte and the city's internationalization

Bruno Mafra Macedo

Resumo

O planejamento estratégico de Belo Horizonte é contemporâneo do processo de internacionalização da cidade. Esse fato evidencia uma possível relação entre ambos os fenômenos, os quais precisam ser compreendidos a partir da identificação dos pontos de contato e distanciamento. Assim, o presente artigo irá discutir como se relaciona o planejamento estratégico de BH com a projeção internacional da cidade. Serão analisados os elementos constituintes do planejamento estratégico, bem como os desdobramentos do plano que remetem à inserção do município no ambiente internacional.

Palavras-chave: Belo Horizonte. Globalização. Internacionalização. Planejamento Estratégico.

Abstract

The Strategic Planning of Belo Horizonte happens simultaneously with its internationalization. This fact puts in evidence a possible relation between both phenomena, which requires to be comprehended from an analysis of their main elements. Thus, this article will discuss the strategic planning of BH and the international projection relation. The analysis focus on the elements that constitutes the strategic plan, as well as the consequences of the planning to the internationalization of the city.

Keywords: Belo Horizonte. Globalization. Internationalization. Strategic Planning.

Introdução

O objetivo do presente artigo é discutir a relação entre a internacionalização de Belo Horizonte e o Plano Estratégico criado em 2009, a partir da mudança da forma de gestão do município. Em primeiro lugar, serão sintetizados os conceitos do Planejamento Estratégico para, em seguida, relacionar a ferramenta à aplicação das cidades. Em segundo lugar, o objeto de estudo – Plano Estratégico de Belo Horizonte – será destrinchado a fim de possibilitar uma melhor imagem dos elementos a serem relacionados. O terceiro passo diz respeito à formulação do fenômeno da internacionalização de BH, a partir de três itens principais para a projeção do município: a atuação nas redes de cooperação, o desenvolvimento de políticas públicas reconhecidas internacionalmente e a busca por financiamentos em órgãos internacionais.

Partindo do pressuposto de que a globalização é o fenômeno que dá início a todas essas ações da Prefeitura Municipal – planejamento estratégico e a internacionalização do município –, surgiu-se a necessidade de compreender como se relacionam, uma vez que, a princípio, existem pontos de convergência e divergência entre os fenômenos. Se faz necessário entender qual a relação entre ambos, pois ocorrem dentro da mesma sociedade, embora não necessariamente simultâneos, cadenciados ou em sintonia.

Planejamento estratégico

O Planejamento Estratégico é definido, por Vasconcellos Filho, “como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente.” (VASCONCELLOS FILHO, 1984). Sua origem remonta à década de 1960, quando os administradores se viram diante de um conflito: como se adequar ao mundo cada vez mais veloz e com mudanças estruturais profundas, como revoluções políticas, definições econômicas de grande impacto global, dentre outras? Com base nesse cenário de hostilidade do ambiente, com escassez de recursos, inflação, crises econômicas e políticas, além de uma visível dificuldade de adaptação às mudanças, os teóricos da Administração começaram a adotar a estratégia¹ como

1. De acordo com Ansoff (1965), estratégia é “a determinação básica de objetivos e metas de longo prazo de um empreendimento e a adoção de um curso de ação e alocação de recursos necessários para o cumprimento dos objetivos.”

principal ferramenta de planejamento para o futuro. (VASCONCELLOS FILHO, 1984).

Muitos administradores reduzem a teoria por trás do Planejamento Estratégico à ideia de que basta pensar em termos de longo prazo para se “pensar estrategicamente”. A distinção entre o Planejamento Estratégico verdadeiro, algo que até os dias de hoje, muitas organizações ainda não são capazes de fazer, do Planejamento de Longo Prazo é que o Planejamento de Longo Prazo foca na projeção de lucros, falta a capacidade de previsão das mudanças ambientais. Por outro lado o Planejamento Estratégico existe *em função* das alterações do ambiente, já que o coloca como elemento fundamental para o êxito do planejamento. Não incluir tal dimensão transforma a estratégia em mero pensamento de longo prazo (MOTTA apud VASCONCELLOS FILHO, 1984).

O Planejamento Estratégico surge, então, da necessidade das organizações em darem repostas adequadas aos estímulos do ambiente, sempre no sentido de adaptação e sobrevivência. Logo, mudanças nos processos internos, nas formas de gerência e nos escopos de ação são medidas importantes que exigem um senso de direção e grau de interação, tanto com os agentes, quanto com o ambiente. O que garante a unicidade e fluidez desse fenômeno é a construção de um Planejamento Estratégico sólido e capaz de incluir todas as dimensões de análise e setores da organização, como plano financeiro, plano de carreiras, planejamento de produção e estoque, etc. (MOTTA apud VASCONCELLOS FILHO, 1984).

A construção do Planejamento Estratégico em organizações voltadas para objetivos e resultados, como se propõem a Prefeitura de Belo Horizonte com o BH Metas e Resultados, deve ser realizada, considerando alguns desafios, como: o limite da racionalidade dos indivíduos que elaboram e implementam o plano estratégico; o excesso de processos e burocracias que impedem ou distorcem a visualização clara e precisa dos objetivos globais; a falsa necessidade de controle de todos os processos internos, o que se traduz em lentidão e redundância, ao invés de valorizar o uso dos objetivos como aceleradores do processo; o desvio das atividades que não visam ao cumprimento dos objetivos e que, ao contrário, aumentam o tamanho da empresa sem trazer benefícios práticos. Diante desses desafios, os elaboradores do planejamento estratégico com enfoque em objetivos e resultados devem construí-lo

sobre a base cristalina dos objetivos globais da organização, que devem ser explícitos a todos os funcionários, independentemente do cargo que ocupam. É necessária certa rigidez em mantê-los como foram definidos, já que a crença de que a construção de objetivos específicos podem não levar ao cumprimento integral dos objetivos gerais estabelecidos. Paralelamente à essa importante definição, a criação de instrumentos de avaliação e controle dos objetivos e resultados aferidos é de grande relevância, uma vez que não adianta traçar o caminho e destino final, sem ter-se escolhido os instrumentos que o levarão até lá (MOTTA apud VASCONCELLOS FILHO, 1984).

Com base nesses elementos e processos anteriores à formulação do planejamento estratégico, elabora-se o plano em si, que, variando conforme autores, em geral deve abarcar os seguintes itens, descritos no esquema abaixo.

Esquema 1: Elementos de formatação do Plano Estratégico, segundo Vasconcellos Filho (1984)

Âmbito de atuação	Análise ambiental
Macropolíticas da organização	Políticas funcionais
	Filosofia de atuação
Macroestratégias da organização	Estratégias funcionais
	Objetivos funcionais
Macroobjetivos	Plano de ação (metas e subestratégias)
Análise de consistência e quadro financeiro	

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos de Vasconcellos Filho (1984).

A ação planejada inicia-se com a definição do âmbito de atuação, seguindo à análise ambiental – que leva em conta as externalidades que afetam a organização. Em seguida, definem-se as macropolíticas que orientam as políticas funcionais e a filosofia de atuação. O próximo passo é a definição das macroestratégias da organização, onde se destrincham para as áreas funcionais, bem como na definição dos objetivos funcionais. Os macroobjetivos contemplam a implantação do plano, com suas metas e subestratégias de execução. Por fim, os administradores realizam a análise da consistência do plano estratégico e um plano financeiro.

Planejamento estratégico e as cidades

O uso do planejamento estratégico para cidades é alvo de muita discussão em diversas áreas do conhecimento, como Urbanismo, Ciências Sociais e Administração Pública. Por um lado, os que são a favor de seu uso apontam exemplos como Barcelona, Amsterdam e Birmingham como destaques a serem seguidos. Por outro lado, os que criticam tal ferramenta utilizam cidades brasileiras para demonstrar a distorção entre as ações planejadas e o realizado. O principal exemplo é o Rio de Janeiro, que no início da década de 1990 implantou o planejamento estratégico em sua administração municipal e atraiu críticas à sua execução e formulação (SILVA, 2012).

No entanto, a primeira experiência de planejamento estratégico em cidades foi realizada na cidade de São Francisco, nos Estados Unidos, em um contexto de crise social e descrença na condução das atividades municipais. A partir disso, empresários se reuniram e apresentaram o planejamento estratégico como alternativa ao planejamento tradicional que era exercido pela Prefeitura da cidade (GÜELL, 1997; SILVA, 2012). No passado, o planejamento era focado em soluções pontuais de problemas, aliados a uma visão de longo prazo que não definia os objetivos a serem atingidos. A novidade do planejamento estratégico nas cidades diz respeito a duas dimensões principais: a formulação de políticas públicas transversais, que abarcam diversos setores da administração pública da cidade, ao mesmo tempo que define objetivos e metas a serem seguidas para tais políticas; em segundo lugar, a criação de um plano definitivo, que deixa de ser uma mera soma de ações da Prefeitura, para se tornar um plano coeso e articulado (GÜELL, 1997; SILVA, 2012). Em outro lado, o Planejamento Estratégico também enxuga a máquina pública, reduzindo gastos e melhorando a eficiência dos trabalhos desenvolvidos, seja por meio de cortes em pessoal, racionalização de processos e burocracias e até mesmo via informatização dos serviços prestados.

A relação entre o planejamento estratégico e as cidades é colocada de forma clara e objetiva pelos autores Castells e Borja (1996) no texto *As cidade como atores políticos*, no qual descrevem as características necessárias para uma cidade expandir seu papel e se tornar um ator político. Segundo os autores, o planejamento estratégico constitui a principal ferramenta que o poder executivo local tem para alterar a realidade municipal. Exemplificado pelos casos

de cidades europeias e latino americanas que se reergueram após um período conturbado, o planejamento estratégico é posto como instrumento fundamental, que, na maior parte das vezes, é fruto de uma parceria entre atores privados e administração pública. É possível enxergar nesse tipo de instrumento uma convergência de objetivos e visões de futuro que se espera da cidade por ambas as esferas de ação política, ainda que os meios para se atingirem tais metas sejam diferentes.

Castells e Borja (1996) apontam para três fatores que devem ser levados em conta ao se estabelecer um plano estratégico para uma cidade: união entre esferas pública e privada para construir um espírito cívico sólido, que motive os projetos de intervenção; alteração da imagem percebida pela própria cidade e daquela que projeta ao exterior, sendo em muitos casos apoiados por um projeto de comunicação; mudança na administração local, que integre e racionalize processos e procedimentos, a fim de acelerar e simplificar a burocracia envolvida na gestão da cidade. Considerados esses três fatores, o plano estratégico terá não apenas a base política-financeira, mas apoio principalmente da população, maior ator beneficiado pelas intervenções. Constrói-se tal suporte por meio de uma comunicação eficaz, considerando os anseios e necessidades do povo, à medida que se altera a percepção acerca dos projetos desenvolvidos.

Para Güell (1997), o surgimento do planejamento estratégico aplicado às cidades se deu como resposta a diversas questões que os municípios enfrentavam durante a década de 1980. Devido à intensificação do fenômeno da globalização - com impacto direto sobre a forma como a cidade funciona -, ao desgaste do tradicional planejamento urbano e também aos crescentes pedidos da população por maior agilidade, participação e transparência nos processos de planejamento, procurou-se aplicar a lógica de mercado de estabelecimento de objetivos, visão de futuro e metas ao município, preservando-se suas especificidades. Parte-se do princípio de que a cidade, enquanto ambiente que contém atores de diversas naturezas (indivíduos, organizações, universidades, empresas, órgãos de serviços), agrega pontos de vista diferentes, os quais são necessários serem alinhados e integrados a fim de se chegar a um consenso sobre o futuro desejado.

A definição de globalização se faz aqui necessária para explicar o contexto sócio-político-econômico no qual se encontravam os administradores municipais, principalmente a partir da década

de 1980. Güell (1997) identifica o fenômeno como intensificação da influência da ideologia neoliberal que surge na década de 1970, principalmente nos Estados Unidos e Europa. Abertura e expansão das fronteiras geográficas e econômicas, complexidade e diversidade das relações sociais, multiplicidade de atores e agentes, todos esses elementos são fundidos para compor o que hoje é chamado de globalização. O autor também identifica novos padrões de comportamento, cuja globalização funciona como catalisador para que se desenvolvam e estabeleçam como via de regra:

- mudanças na estrutura demográfica (com a inserção da mulher no mercado de trabalho); alteração no modo de produção e consumo capitalista, a partir do desenvolvimento da tecnologia digital;
- ondas de inovações tecnológicas, que alteram as dinâmicas de comunicação;
- o surgimento da sociedade civil global, novo ator para as Relações Internacionais a partir do fim da Guerra Fria;
- substituição cada vez maior da democracia representativa pela participativa, colocando o cidadão no centro ou próximo do processo decisório;
- descentralização do processo decisório no âmbito estatal (GUELL, 1997).

Todas essas transformações definem o que a globalização representa, não apenas para as pessoas e sociedades, como também as instituições, algo do qual as cidades não podem se distanciar ou fugir. Pelo contrário, a cidade cada vez mais tem se tornado o *locus* onde todas essas transformações ocorrem.

Críticos ao planejamento estratégico apontam a diferença essencial entre uma cidade e uma empresa como uma das principais dificuldades em se aplicar o modelo empresarial ao contexto urbano. Silva (2012), no contexto brasileiro, critica a forma impositiva que a ferramenta administrativa foi colocada às populações, principalmente no caso do Rio de Janeiro. A crítica mais contundente diz respeito à impossibilidade de se criar um “espírito cívico” que apoie a construção de grandes obras e monumentos, com alto custo econômico e social. Assim, seguir o modelo empregado em Barcelona e vendido ao mundo, segundo Silva (2012), é impossível no caso brasileiro, por

não levar em conta as especificidades locais. Outra crítica significativa diz respeito às intervenções realizadas, uma vez que aumentam a especulação imobiliária e causam a gentrificação das áreas modificadas. Nesse processo, pessoas de menor renda são removidas ou incentivadas a deixar uma área e se mudam para zonas mais afastadas e com menor infraestrutura, em nome de uma melhoria da área anterior. Assim, áreas de pouco interesse se tornam alvo de investimentos, têm seus preços elevados e deslocam a população que ali habitava. (SILVA, 2012). Esse ponto da crítica, no entanto, não ataca o uso do planejamento estratégico em si, mas aos efeitos que ele pode trazer, caso não seja realizado com a devida participação popular, transparência e controle democrático. O processo da gentrificação não acontece em função do estabelecimento de objetivos, metas e busca por resultados mensuráveis, mas, ao contrário, pela ação do livre mercado sobre as áreas antes degradadas e que receberam investimentos *porque* houve a revitalização planejada.

Outra crítica significativa ao planejamento estratégico diz respeito à utilização do *marketing* da cidade para se “vender” o espaço urbano para investidores. Essa prática coloca a cidade à mercê do poder econômico, que, a princípio, desconsidera os interesses da população local (VAINER, 1999). Similar à crítica da gentrificação, aqui considera-se apenas as consequências do uso de planejamento estratégico e as ações por ele definidas para desenvolver a cidade. Traçar objetivos, resultados ou racionalizar a máquina pública não são vistos como ações prejudiciais.

Dois fenômenos, uma origem

Pensar o planejamento estratégico de uma cidade, considerando sua internacionalização, é extrapolar alguns de seus objetivos para o ambiente internacional. Desde a década de 1980, mas principalmente a partir de 1990, ocorrem eventos significativos para as cidades, que as colocam na condição de atores internacionais, participantes do ambiente internacional. A criação do Mercosul e um fórum específico para debates das Cidades (Mercocidades); a intensificação das relações entre cidades na Europa; além do uso cada vez mais intenso do planejamento estratégico pelas cidades, com o caso de Barcelona como sendo o mais emblemático; todos esses eventos foram de suma importância para trazer à tona o debate das cidades para a arena internacional.

Para os municípios, o movimento de internacionalização se intensifica a partir da década de 1990, com a formalização dos fóruns internacionais de cidades, como o Mercocidades (1996), Cidades e Governos Locais Unidos (2004) e International Council for Local Environmental Initiatives (1990). O Mercocidades é o órgão atrelado ao Mercosul (Mercado Comum do Sul) que gerencia e estimula o compartilhamento de soluções urbanas entre as cidades dos países membros (DESCRIÇÃO..., 2016). Cidades e Governos Locais Unidos tem proposta semelhante, embora geograficamente mais amplo, já que inclui cidades de todos os continentes (ABOUT US, 2016). Já o ICLEI tem uma atuação mais restrita à causa ambiental, sendo um fórum de debates para soluções ambientalmente responsáveis para as cidades (BY 2050..., 2016). Todas essas instituições surgiram a partir do fenômeno da internacionalização de cidades, sendo grandes catalisadores para que governos locais atuem cada vez mais ativamente na agenda política internacional.

A internacionalização de cidades, assim como o planejamento estratégico, é um movimento que tem origens na globalização, por um viés econômico. Para enfrentar crises econômicas, fluxos migratórios crescentes, expansão das frotas automotivas e crescimento demográfico intenso, as Prefeituras enxergam nos bancos e agências de fomento ótimas fontes de crédito para investimentos. Assim, começa a primeira grande interação entre governos locais e atores do Sistema Internacional, como o Banco Mundial, Banco Interamericano de Desenvolvimento, dentre outros. Essa primeira fase expõe a falta de preparo tanto dos governos locais, quanto de governos nacionais, uma vez que a prática legal para a tomada de crédito estrangeiro ainda era insipiente (RODRIGUES, 2008). Posteriormente – e justificando a existência dos fóruns mencionados acima – certa expertise é criada para apoiar essa iniciativa desenvolvimentista e a internacionalização das cidades também assume outras dimensões, como parcerias políticas, compartilhamento de soluções e projetos. Dessa forma, percebe-se que a globalização é o principal fenômeno para a formação da ideologia tanto do planejamento estratégico, quanto também da projeção internacional dos municípios.

Enquanto Vainer (1999) vê a globalização com cautelas, Castells e Borja (1996) identificam naquele fenômeno uma oportunidade de desenvolvimento. O primeiro autor postula que a competição e concorrência que são incentivados entre as cidades são as principais cau-

sas de utilização do plano estratégico enquanto ferramenta de planejamento urbano (VAINER, 1999). São por recursos e investimentos que as cidades disputam entre si, sendo necessária a utilização de um instrumento administrativo empresarial para gerenciar e conquistar seu espaço. Assim, a lógica de implantação do planejamento estratégico é completa, pois o ambiente condiciona as cidades à adoção de uma nova forma de planejar, a qual está estritamente ligada ao mercado internacional. Para Vainer (1999), essa lógica é perversa, pois coloca a cidade em função de três papéis distintos e complementares: a cidade é mercadoria, empresa e pátria.

Enquanto mercadoria, a cidade tem um público alvo muito específico, quais sejam, grandes empresas estrangeiras. Vainer (1999) coloca a cidade como artigo de luxo, que deve buscar seus “compradores” em nichos específicos, exaltando características essenciais para o desenvolvimento de uma economia local expressiva. Para isso, são colocados de lado problemas sociais graves, como a pobreza, a desigualdade e, por consequência, grandes áreas dos centros urbanos. Assim, as intervenções são cirúrgicas e pontuais, para atender apenas ao investidor externo.

A cidade empresa é vista pela perspectiva da Administração que é empregada. Vainer (1999) aponta para a perda do sentido democrático da cidade, uma vez que o cidadão não é o dono do poder, mas apenas um beneficiário das intervenções, e portanto alheio ao processo. Por meio de iniciativas de parceria entre esferas pública e privada, Vainer (1999) entende que o empresário governa tanto quanto o prefeito, sendo que a população não escolheu o primeiro para governar. Além disso, colocar a cidade como empresa significa destiná-la ao mercado, sendo que a vocação de uma cidade não é, na visão do autor, ser um agente econômico.

A cidade pátria diz respeito à necessidade do aspecto imaterial das mudanças a ocorrerem. É necessária a criação de um espírito de mudança, provocada pela *percepção* de situação de crise. Castells e Borja (1996) colocam que é essa percepção que motivará a população a apoiar mudanças na cidade e sem ela, as opiniões sobre o futuro da cidade seriam contraditórios e conflitantes. É por meio da crise que se consolida o consenso para alteração da realidade da cidade, sendo esse o motor ideológico para fundamentar o planejamento estratégico como melhor solução (VAINER, 1999).

A crítica de Vainer ao planejamento estratégico tem como principal fonte a problematização em superar a dicotomia público/

privado. Na visão do autor, o uso de práticas e estratégias gerenciais do círculo privado é danoso ao processo democrático da cidade, tornando o cidadão em cliente. Levando o raciocínio de Vainer adiante, há um desprendimento entre indivíduos e área urbana que rasga toda a noção de pertencimento local e, levado ao extremo, o fim do Estado em detrimento do Mercado.

Planejamento estratégico de Belo Horizonte

Em 2009, por meio de um decreto do prefeito Márcio Lacerda, foi implantado o modelo de Gestão por Resultados em Belo Horizonte. Assim, foi produzido o Plano Estratégico, nomeado “BH Metas e Resultados”, baseado em uma análise completa da situação social, econômica, geográfica e demográfica da cidade. O anexo I do Planejamento Estratégico da cidade, denominado Avaliação Situacional de Belo Horizonte e sua Inserção no Contexto Metropolitano (BELO HORIZONTE, 2009), realiza toda essa análise e aponta as seguintes conclusões:

Belo Horizonte se encontra, atualmente, no estágio de pós-industrialização, uma vez que as grandes fábricas e indústrias se deslocaram da cidade para a região metropolitana, em busca de menores custos e maiores incentivos fiscais. Assim, BH se tornou uma cidade gerencial, onde localizam-se as sedes administrativas, financeiras e operacionais das empresas, mas não o setor produtivo em si;

- O aumento da população proporcionou uma expansão das áreas menos centrais, o que ocorreu sem planejamento ou participação ativa da Prefeitura. Assim, a urbanização dessas áreas ocorreu de maneira interrompida e desconexa com o propósito final de desenvolvimento regional;
- A economia local se alterou, com a intensificação das atividades de comércio e serviço na constituição do Produto Interno da cidade, além do recente desenvolvimento de polos de empresas ligadas à nanotecnologia e computação;
- A presença da cidade em redes de cooperação e fóruns de discussões econômicas e políticas aumentou, conforme a criação do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), além do notável protagonismo que as cidades começaram a exercer a partir da década de 1990;

- No contexto brasileiro, BH se destacou, a partir do final da década de 1980, como cidade de importante ligação entre o Norte e o Sul do país, em grande medida, devido ao fato de concentrar importantes cruzamentos rodoviários e estar localizada a distâncias semelhantes de São Paulo e Rio de Janeiro, metrópoles globais no Brasil;
- Em Minas Gerais, a localização estratégica da cidade, fruto dos seus idealizadores, permite ligar todo o estado, almejando a uma coesão entre as regiões.

A partir desse diagnóstico, seguiu-se aos desafios da cidade no que tange às áreas de influência regional, estadual, federal e internacional. Dentre os mais importantes a destacar estão: a dificuldade de efetivamente integrar as regiões do estado, uma vez que as regiões Sul e Leste do estado são mais influenciadas pelas metrópoles próximas (São Paulo e Rio de Janeiro, respectivamente); problemas para se consolidar enquanto centro de inovação e atraente para o capital; indicadores sociais não compatíveis com a intenção de crescimento da cidade e; melhoria do espaço físico da cidade, no que tange à sustentabilidade e qualidade de vida da população.

Considerando todos os itens do diagnóstico, ficam explícitos os três valores sobre os quais serão construídos os objetivos do Planejamento Estratégico: competitividade, qualidade de vida e sustentabilidade ambiental. Assim, a visão de futuro que se pretende é que BH seja uma cidade competitiva, que ofereça serviços adequados à população, considerando o meio ambiente no qual está inserida.

O planejamento estratégico do município, em termos práticos, definiu 12 áreas de intervenções, denominadas Áreas de Resultado:

- “cidade Saudável” diz respeito à saúde, mas não se restringe apenas a isso, uma vez que a qualidade de vida da população depende de transporte público decente, baixos índices de violência, educação de qualidade, etc.
- “educação” propõem melhorias na educação básica, responsabilidade do município, bem como a implantação de escolas integrais.
- “cidade com Mobilidade” se refere ao transporte de qualidade. Assim, incluem-se o desenvolvimento preferencial do

transporte público, uso de bicicletas e também a melhoria das ruas e avenidas da cidade.

“cidade Segura” remete à segurança pública, com a redução dos níveis de violência urbana da cidade e preservação da vida em todos os ambientes, seja nas ruas, escolas, residências ou espaços públicos.

“prosperidade” se refere ao desenvolvimento dos negócios na cidade, com a prosperidade econômica bem distribuída sendo o objetivo último. Geração de empregos, instalação de empresas na cidade e aprimoramento do potencial turístico são alguns dos projetos que compõem essa área de resultado.

“modernidade” diz respeito à utilização da internet e recursos virtuais para melhorar a vida dos cidadãos, bem como agilizar os processos burocráticos da cidade.

“cidade com Todas as Vilas Vivas” remete à execução do projeto Vila Viva em todas as vilas e comunidades da cidade, urbanizando áreas degradadas e oferecendo residências populares aos moradores, os retirando das áreas de risco.

“cidade Compartilhada” define a participação dos cidadãos no dia a dia da cidade, em grande medida por meio do Orçamento Participativo e gestão compartilhada.

“cidade Sustentável” engloba diversas ações para tornar BH mais sustentável ambientalmente: desde coleta seletiva ampliada até manutenção e expansão das áreas verdes na cidade.

“cidade de Todos” propõe a inclusão de parcelas da sociedade mais vulneráveis, como os idosos e crianças, por meio de espaços de lazer e esporte, atendimento ao idoso e assistência social.

“cultura”, como sugere o nome, se refere ao aspecto cultural da cidade e suas ações incluem construção de bibliotecas, museus e implantação de concursos culturais na cidade, atraindo turistas e divulgando o nome de BH para além de suas fronteiras.

“integração Metropolitana” propõe maior integração para a Região Metropolitana de Belo Horizonte, tanto pelo aspecto do planejamento urbano, quanto execução e parcerias para soluções aos problemas enfrentados.

Internacionalização de Belo Horizonte

A internacionalização do município de Belo Horizonte remonta à década de 1990, principalmente. A partir da redemocratização da política brasileira, intensificação do processo de globalização e abertura do mercado nacional, algumas cidades se viram no centro do ambiente internacional, necessitando de soluções para problemas de infraestrutura urbana, governança e qualidade nos serviços básicos prestados à população. Diante desse panorama, algumas ações tomadas pela Prefeitura estabeleceram o tom do processo de inserção internacional da cidade (PERPÉTUO, 2010).

A criação de um órgão especializado na interação entre administração municipal e atores internacionais foi o mais importante passo dado pela Prefeitura Municipal de Belo Horizonte em se projetar internacionalmente. A Secretaria Municipal Adjunta de Relações Internacionais (SMARI) foi criada em 2005, acumulando histórico de projetos que datam de 1993. O órgão foi oficializado pelo Prefeito Fernando Pimentel, num *framework* que incluísse os dois pontos principais de foco da Prefeitura: parcerias internacionais e captação de recursos externos. Essa estrutura de trabalho concentrou a atuação da SMARI em, de um lado garantir a presença de Belo Horizonte em fóruns e redes de discussão internacionais, como o Mercocidades, e do outro em organizar e acompanhar os pedidos de financiamento externos, em sua maioria com o Banco Mundial e com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (PERPÉTUO, 2010).

Em primeiro lugar, as redes de cooperação resumem a capacidade da cidade em, por um lado, compartilhar iniciativas bem sucedidas, majoritariamente no campo social. Por outro lado, demonstram a existência de novos fóruns e pontos de contato entre atores do Sistema Internacional, que não sejam os Estados Nacionais, cabendo às cidades uma nova imagem no Sistema: a de protagonismo dentro das Relações Internacionais.

Uma das consequências do sucesso das iniciativas tomadas é a repercussão internacional. Por meio de prêmios dados aos seus projetos, a Prefeitura foi capaz de se colocar no cenário internacional, atraindo atenção para a cidade. Os que mais se destacam são o Metropolis, recebido pelo projeto Vila Viva (BELO HORIZONTE, 2008); o Prêmio Transporte Sustentável 2015, recebido pelo sucesso das ações na área de transporte, como o desenvolvimento do

BRT e das ciclovias pela cidade, oferecido pelo Instituto de Transporte e Desenvolvimento (ITDP) (BELO HORIZONTE, 2015); e o reconhecimento pela FAO (Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura) pelas atividades desempenhadas no campo da segurança alimentar e abastecimento (BELO HORIZONTE, 2014a). Toda essa atenção captada ao longo dos anos garante à cidade um canal facilitado na busca por recursos externos, visando o desenvolvimento da cidade.

Vale destacar os três grandes projetos urbanos viabilizados com recursos obtidos no Banco Mundial e Banco Interamericano de Desenvolvimento.

O primeiro deles foi o Projeto de Descentralização do Transporte Metropolitano de Belo Horizonte, de 2004. Com financiamento executado do Banco Mundial no valor de U\$ 93,1 milhões e contrapartida do Estado de Minas Gerais de valor semelhante, o projeto visou à melhoria do tráfego rodoviário na cidade de Belo Horizonte e entorno. Com iniciativa da Prefeitura Municipal em buscar tal fonte de recurso, o projeto foi finalizado em 2004 e suas ações incluíam a melhoria da malha asfáltica, instalação de um sistema automatizado de controle de cruzamentos, além de um sistema de inspeção veicular voltado ao combate de poluentes atmosféricos (BANCO MUNDIAL, 2004). O projeto foi considerado pelo Banco como bem sucedido, tendo a Prefeitura a prerrogativa de direcionamento do dinheiro financiado, o qual foi dirigido, em partes, à Empresa de Transporte e Trânsito de Belo Horizonte (BHTRANS).

O segundo importante projeto financiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) foi o DRENURBS (Programa de Recuperação Ambiental de Belo Horizonte). Assinado em 2004 e desenvolvido ao longo dos anos seguintes, o DRENURBS tinha como foco a revitalização e melhoria dos córregos urbanos, evitando sua canalização e possivelmente integrando-os ao ambiente urbano. Para sua execução, o valor de U\$44 milhões foi emprestado à Prefeitura. Na prática, embora classificada como satisfatória, a realização do projeto ficou aquém do esperado, devido a fatores cambiais, aumento do preço dos insumos da construção civil e inflação elevada do período. Com isso, um novo empréstimo foi tomado, no valor de U\$ 55 milhões, para finalizar as ações realizadas e concluir o projeto satisfatoriamente (BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO, 2013)

O último empréstimo estrangeiro tomado pela Prefeitura foi realizado em 2013, no valor de U\$200 milhões, com o Banco Mundial. Sob o nome de Projeto de Desenvolvimento Urbano Verde, a Prefeitura de Belo Horizonte se comprometeu a atacar o problema da vulnerabilidade social. Construído sob três pilares – política de desenvolvimento urbano, práticas verdes e sustentáveis e governança urbana social e fiscalmente sustentáveis – o projeto teve desempenho misto nas áreas prometidas. Suas ações buscaram solucionar questões de moradia, com transferências e legalização de terrenos e criação de planos de ação para residências chefiadas por mulheres; melhoria no acesso a serviços públicos por meio do BH Resolve, cuja avaliação positiva do cidadão variou entre 97% e 98%; criação do Plano de Ação Municipal para Mudanças Climáticas, como parte da Gestão de Risco por Desastres, cuja intenção é monitorar a ocorrência e mitigar os impactos de desastres naturais; aumento na participação popular para tomada de decisões no que tange à infraestrutura urbana. Algumas metas não foram cumpridas, em parte por decisões da Prefeitura em descumprir com o acordado e, em outros casos, devido à metodologia escolhida para estabelecer indicadores e objetivos. Apesar disso, o Banco avaliou o projeto como moderadamente satisfatório e teve todo o montante aplicado à execução do projeto (BANCO MUNDIAL, 2015).

Como percebe-se, a partir dos três exemplos citados, a Prefeitura de Belo Horizonte encontra fontes de empréstimo fora das fronteiras nacionais. A partir disso, conclui-se que, baseado no primeiro ponto colocado sobre as razões de internacionalização, qual seja a busca por financiamentos externos, Belo Horizonte tem realizado, sistematicamente, ações nesse sentido. Mesmo antes de elaborado o planejamento estratégico da cidade, já se via o Banco Mundial e o BID como parceiros no objetivo de desenvolver BH. Apesar disso, é pouco plausível concluir que, com três empréstimos tomados no exterior, garante-se a internacionalização da cidade. Ainda que não haja métrica que defina limites mínimos para se fazer tal afirmação, é de esperar que outras ações também sejam consideradas ao propor que o fenômeno da internacionalização exista de fato. Dadas as proporções do presente artigo, cabe ressaltar que, no que tange à relação planejamento estratégico e internacionalização, as iniciativas mais relevantes foram expostas afim de comprovar o possível encontro de ambos os fenômenos.

Planejamento estratégico e internacionalização

Não há menção direta à internacionalização da cidade dentro do plano desenvolvido pela Prefeitura. Isso significa que a internacionalização do município não é contemplada diretamente pelo planejamento, mas não quer dizer que o fenômeno não exista. É importante destacar que, embora não faça parte explicitamente do Plano Estratégico, a internacionalização é real e está ocorrendo. Assim, trata-se muito mais de um processo nos bastidores da Prefeitura, do que um processo ativo e às vistas.

Pelos motivos expostos acima, relacionar o planejamento estratégico da cidade com o processo de inserção internacional do município requer parâmetros claros e objetivos, uma vez que tratam-se de dois fatos correlatos, mas não diretamente. A análise será focada no plano de metas e objetivos em si, identificando os pontos pelos quais a internacionalização de Belo Horizonte ocorre e avaliando tais ações de acordo com o objetivo de explorar a cidade para o contexto internacional.

Perceber as intenções de inserção internacional no planejamento estratégico requer uma análise mais atenta ao conteúdo planejado, uma vez que ali estão sintetizadas as ações de governo da cidade até 2030. No entanto, é necessário certo grau de flexibilidade dentro do planejamento, pois, por se tratar de um plano em longo prazo, obstáculos e oportunidades não conhecidas previamente fatalmente podem ocorrer. Logo, ações de internacionalização, ainda que não descritas claramente no texto do BH Metas e Resultados, podem vir a concretizar no futuro.

Porém, a realidade do plano de metas ainda não condiciona o fenômeno integralmente, mencionando uma leve possibilidade de contato da cidade com o estrangeiro. De acordo com o documento *Plano Estratégico de Belo Horizonte 2030 – 2ª versão*, a alusão mais clara da internacionalização da cidade está na definição de BH como *Cidade de Oportunidades*: “A cidade será uma metrópole de projeção internacional e economicamente atrativa, impulsionada pelo ambiente de negócios dinâmico e desburocratizado, pela oferta de serviços de qualidade e pelas parcerias entre os setores público e privado.” (BELO HORIZONTE, 2009). Quanto às outras definições do futuro da cidade (Sustentável e com Qualidade de Vida), a projeção da cidade se dará pelo reconhecimento das ações empreendidas e, portanto, a internacionalização se dará por vias alternativas e indiretas. Dessa

forma, percebe-se que a intenção de se projetar internacionalmente não é concretizada em metas e objetivos tangíveis e mensuráveis. Essa atitude já antecipa a importância dada pela Prefeitura em se relacionar com o fenômeno da internacionalização.

Retomando o tripé sobre o qual a internacionalização da cidade se constrói – redes de cooperação, políticas públicas e financiamento externo – e relacionando ao planejamento estratégico realizado, percebem-se que ambos os processos dialogam. No que tange à inserção e participação ativa em redes de cooperação internacionais, o plano aborda a participação do município, descrito pelos Objetivos de Longo Prazo:

Multiplicar oportunidades de trabalho e promover ambiente favorável à criação e ao desenvolvimento de negócios, impulsionados por serviços de valor agregado, capital humano qualificado e inserção competitiva nas redes nacional e mundial de cidades (BELO HORIZONTE, 2009).

No entanto, nota-se que a participação em redes não é objetivo do plano, mas um meio para atingir o desenvolvimento das oportunidades de negócios da cidade. Isso permite a inferência – a ser defendida adiante – de que a internacionalização de Belo Horizonte não é um objetivo da cidade, mas uma ferramenta para seu crescimento e desenvolvimento. É razoável apontar que a promoção externa do município não é uma ação prioritária, a partir do que se identifica no plano estratégico. O que se vê é a internacionalização como meio para atingir os objetivos internos de desenvolvimento do tecido urbano, proporcionando qualidade de vida e oportunidades para os cidadãos.

Apesar do esforço feito nos bastidores, não há menção no plano sobre melhorar a posição da cidade dentro das redes das quais participa, ou ainda sobre a atuação da Secretaria Municipal Adjunta de Relações Internacionais. Com isso, observa-se que as ações da Prefeitura, no que tange à participação das redes, ocorreu à parte do planejamento estratégico ou sequer foi considerado relevante, evidenciando mais uma vez a visão instrumentalista do fenômeno internacional para o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Outra dimensão da internacionalização de BH diz respeito às políticas públicas implantadas na cidade, sobretudo as de cunho social. Ações como o BH Cidadania e o Vila Viva possuem grande impacto na população, ao mesmo tempo em que projetam a cidade para o exterior, sendo destaque em premiações. Ao utilizar tais

projetos para demonstrar sua capacidade de trabalho e esforço para o desenvolvimento da cidade, a Prefeitura sinaliza aos atores internacionais sobre sua pretensão internacional. O Vila Viva² recebeu o prêmio da Rede Metrôpoles, da qual a cidade faz parte, em 2008 (BELO HORIZONTE, 2008). Outro projeto a ser premiado foi o BH Digital³, que mira na ampliação e universalização do acesso à Internet em toda a cidade, seja com a construção de pontos de acesso ou *hotspots* com acesso sem fio à rede (BELO HORIZONTE, 2012).

Todas essas ações consolidam a ideia de que Belo Horizonte tem tradição em construir bons projetos sociais e faz bom proveito dessa exposição para passar a imagem de uma cidade com qualidade de vida. Dessa forma, faz sentido consolidar a aplicação de todos esses projetos no planejamento estratégico da cidade, uma vez que eles são o carro chefe para o desenvolvimento em alguns aspectos sociais, como moradia e acesso a serviços básicos. É importante ressaltar que os principais Projetos Sustentadores do plano estratégico de Belo Horizonte não foram criados durante a elaboração da nova gestão, mas são uma continuação das ações realizadas anteriormente. Assim, justifica-se a manutenção e avanço dos mesmos dentro do BH Metas e Resultados, devido à importância que têm para a população e Prefeitura da cidade.

Por fim, a busca por recursos financeiros em bancos internacionais sugere a maior proximidade entre a execução do planejamento estratégico e a missão de projetar-se internacionalmente. Ao tomar tal atitude, a Prefeitura busca aliar os dois elementos anteriores, ao passo que o faz no ambiente internacional: busca financiamentos com o Banco Mundial e com o BID para desenvolver

2. O programa Vila Viva é uma iniciativa da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte que ataca o problema do déficit imobiliário e residências em zonas de risco, mais notadamente em encostas de morros e de baixo valor imobiliário. A construção de prédios populares foi a ação encontrada para deslocar os moradores em situações precárias e oferecer serviços básicos, como energia elétrica, saneamento básico e oferta de transporte público. A construção dos edifícios foi realizada em áreas próximas às antigas residências, para que os moradores não percam o vínculo com a região. Além dos prédios, alguns aparelhos de uso público, como praças, escolas e postos de saúde também foram construídos próximos aos prédios, trazendo a proposta de qualidade de vida para mais perto dos cidadãos. (BELO HORIZONTE, 2008; 2016a).

3. O BH Digital é um projeto de inclusão digital focado nos cidadãos que não possuem acesso à internet em suas residências ou sequer possui computadores. As ações são divididas em duas frentes: implantação de computadores e redes de acesso em escolas, bibliotecas e outras instalações públicas, para uso individual; e a disponibilização de pontos de acesso à rede banda larga sem fio em diversos pontos da cidade, como praças e outros locais públicos, mediante um simples cadastro no site. (BELO HORIZONTE, 2016b; 2012)

políticas públicas efetivas, enquanto faz uso das soluções encontradas e compartilhadas em redes de cooperação de cidades. Sob essa perspectiva, o plano BH Metas e Resultados faz sentido quando considerado ao lado da internacionalização do município.

No entanto, o que se vê textualmente é que tais fenômenos não são equiparáveis aos olhos da Administração Pública municipal. Novamente, a busca no exterior por reconhecimento e aceitação é um meramente um passo para a realização de projetos internos, evidenciando que, no que tange à relação entre planejamento estratégico e internacionalização, o primeiro é servido pelo segundo. Em síntese, a procura por crédito externo, o sucesso das políticas públicas empregadas e a atuação nas redes compõem um grupo razoável de ações da Prefeitura que possibilitam a visão da cidade enquanto ator internacional. No entanto, não há uma sistematização, dentro do planejamento estratégico, que articule todos esses projetos em torno da internacionalização do município.

Conclusão

Afirmar que o Plano Estratégico de Belo Horizonte corresponde à uma ferramenta para sua internacionalização é inverter os termos que correspondem à realidade. Ao contrário do argumento proposto – de que o planejamento estratégico de BH é uma ferramenta para sua internacionalização –, é a internacionalização da cidade que serve aos propósitos do BH Metas e Resultados e à gestão estratégica da cidade. Assim, comprova-se uma relação entre ambos os fenômenos, ainda que inversa à argumentada.

Conforme confirmado através das análises de programas e ações da cidade, a inserção internacional do município acontece para auxiliar no processo de desenvolvimento da cidade, não sendo, portanto, uma finalidade da Prefeitura para a cidade. Nesse quesito, o Planejamento Estratégico da cidade é falho em não incluir em sua análise ambiental o fator internacional com a devida importância, o que reflete nos desdobramentos de seus objetivos, indicadores e Projetos Sustentadores. Dessa forma, cabe apontar que o administrador municipal ignorou conscientemente o ambiente externo, no que diz respeito às possibilidades de ação da cidade. Cabe, portanto, inferir que o processo de internacionalização da cidade não teve o alcance reconhecido, a ponto de ser contemplado textualmente no plano estratégico da cidade.

O que se viu nesse artigo foi uma relação entre o planejamento estratégico de cidades com a proposta de inserção internacional da mesma. A globalização é o fenômeno que origina tanto o planejamento estratégico em cidades, quanto a projeção internacional delas. Enquanto o planejamento estratégico preza pela dimensão econômica, relacionando a escassez de recursos com os projetos da cidade, a internacionalização acontece num viés político, tratando da relação das cidades com outros atores internacionais. Críticas a ambos os fenômenos ocorrem em face à prioridade dada ao mercado em detrimento de alguns outros aspectos da cidade (apontam principalmente as políticas sociais como mais defasadas em função da prioridade dada). Belo Horizonte, por outro lado, conseguiu aliar políticas públicas bem sucedidas à sua inserção internacional, ao fazer uso das primeiras para se promover internacionalmente.

O que se pode apreender dessa relação construída entre planejamento estratégico e internacionalização é a intenção da Prefeitura da cidade em modernizar sua gestão e trazer para dentro da administração pública novas formas de gerir os recursos da cidade. A internacionalização beneficia esse movimento ao integrar a cidade com novos atores, o que exige do município melhores práticas e condições para o desenvolvimento da cidade dentro do mercado competitivo. No caso de Belo Horizonte, a relação entre os fenômenos estudados não é muito clara e explícita, cabendo ao pesquisador interpretar as ações da Prefeitura sob o olhar da inserção internacional da cidade.

Considerando os três conjuntos de ações da Prefeitura de Belo Horizonte sobre os quais estão baseados sua internacionalização (busca por financiamentos externos, desenvolvimento de políticas públicas de reconhecimento internacional e atuação dentro das redes), o Plano Estratégico não os condiciona integralmente. Conforme exposto, tais empreendimentos são utilizados para o cumprimento dos objetivos traçados no plano. Com isso, percebe-se que a internacionalização de Belo Horizonte não é um objetivo geral do plano estratégico, mas uma ferramenta para garantir acesso a recursos que concretizarão o que fora planejado.

Referências

ABOUT US. **UCLG**. [S. l.]: UCLG, 2016. Disponível em: < <http://www.uclg.org/en/organisation/about> >. Acessado em: 20 fev 2016.

ANSOFF, H. Igor. **Corporate strategy**: an analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill, 1965.

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. **Belo Horizonte Environmental Restoration Program (Drenurbs Program)**. Supplemental Financing To Stage I. Washington: IDB, 2013. Disponível em <<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=37899879>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

BELO HORIZONTE. **Belo Horizonte recebe prêmio internacional por transporte sustentável**. Belo Horizonte, Portal PBH, 2015. Disponível em: <<http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/noticia.do?evento=portlet&pAc=not&idConteudo=186384&pIdPlc=&app=salanoticias>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

BELO HORIZONTE. **Growing greener cities**. Roma: FAO, 2014a. Disponível em: <http://www.fao.org/ag/agg/greenercities/en/GGCLAC/belo_horizonte.html>.

BELO HORIZONTE. **METROPOLIS premia Vila Viva**. Belo Horizonte, Portal PBH, 2008. Disponível em: <<http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/contents.do?evento=conteudo&idConteudo=24275&chPlc=24275>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

BELO HORIZONTE. Prefeitura Municipal. **BH Digital**. Belo Horizonte, Portal PBH, 2016b. Disponível em: <http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pIdPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=prodabel&lang=pt_BR&pg=5583&tax=20128>. Acesso em: 20 fev. 2016b.

BELO HORIZONTE. Prefeitura Municipal. **Planejamento Estratégico de Belo Horizonte 2030**: Anexo I: Avaliação situacional de Belo Horizonte e de sua inserção no contexto metropolitano. Belo Horizonte, BH Metas Resultados, 2009. Disponível em: <<https://bhmetasresultados.pbh.gov.br/sites/all/themes/metaspdf/anexo-1avaliacao.pdf>>. Acesso em 17 fev. 2014.

BELO HORIZONTE. Prefeitura Municipal. **Planejamento Estratégico de Belo Horizonte 2030**: 2ª versão. Belo Horizonte, BH Metas Resultados, 2014b. Disponível em: <https://bhmetasresultados.pbh.gov.br/sites/all/themes/metaspdf/planejamento_2030.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2014.

BELO HORIZONTE. Prefeitura Municipal. **Programa BH Digital é destaque em conferência sobre inovação urbana na China**. Belo Horizonte, Portal16, 2012. Disponível em: <<http://portal16.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1090557>>. Acesso em: 20 fev. 2014.

BELO HORIZONTE. URBEL. **Vila Viva**: Integração das vilas à cidade. Belo Horizonte, Portal PBH, 2016a. Disponível em: <http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pIdPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=urbel&tax=8178&lang=pt_BR&pg=5580&taxp=0>. Acesso em: 20 fev. 2016.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

ICLEI. **Who We Are**. Disponível em: <<http://www.iclei.org/about/who-is-iclei.html>>. Acessado em: 20 fev. 2016.

BY 2050, two-thirds of all humans will be living in cities: **who we are**. [S. l.]: ICLEI, 2016. Disponível em: <<http://www.iclei.org/about/who-is-iclei.html>>. Acessado em: 20 fev. 2016.

CASTELLS, M.; BORJA, J. As cidades como atores políticos. **Novos Estudos CE-BRAP**, São Paulo, n.45, p.152-67, jul. 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**: pessoas, organizações e sistemas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 67-76

MERCOCIDADES. **Descrição da Rede**. Disponível em: < <http://www.mercociudades.org/pt-br/node/2251>>. Acessado em: 20 fev. 2016.

DESCRIÇÃO da rede: Descrição de mercociudades. [S. l.]: MERCOCIDADES, 2016. Disponível em: < <http://www.mercociudades.org/pt-br/node/2251>>. Acessado em: 20 fev. 2016.

GÜELL, José Miguel F. **Planificación estratégica de ciudades**: nuevos instrumentos y procesos. 2. ed. Barcelona: Editorial Reverté, 2006.

PERPÉTUO, Rodrigo. **A cidade além da nação**: a institucionalização do processo de internacionalização de Belo Horizonte. 2010. 147f. Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais). Programa de Pós Graduação em Relações Internacionais, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2010.

RODRIGUES, Rejane P.; PINTO, Leila M. S. M. Subsídios para pensar os legados de megaeventos esportivos em seus tempos presente, passado e futuro. In. DACOSTA, Lamartine Pereira (Org.). **Legados de megaeventos esportivos** = legacies of sports mega- events. Brasília: Ministério do Esporte, 2008.

SABOYA, Renato. **Planejamento estratégico de cidades**: parte 1. [S. l.]: Urbanidades, 29 maio 2008. Disponível em: <<http://urbanidades.arq.br/2008/05/planejamento-estrategico-de-cidades-parte-1>>. Acesso em: 15 fev. 2014.

SILVA, Eugênio. R. O planejamento estratégico sem plano: uma análise do empreendedorismo urbano no Brasil. **Revista de Geografia e Ordenamento do Território**, n.º 2. Centro de Estudos de Geografia e Ordenamento do Território. p. 279-306, dez. 2012.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VAINER, Carlos B. **Pátria, empresa e mercadoria**: notas sobre a estratégia discursiva do Planejamento Estratégico Urbano. In: VAINER, Carlos B. A cidade do pensamento único: desmanchando consensos. Petrópolis, RJ: Vozes 1999.

VASCONCELOS FILHO, Paulo et al. **Planejamento empresarial**: teoria e prática. Rio de Janeiro: LTC, 1984.

WORLD BANK. 2015. Brazil - **Belo Horizonte Inclusive Urban Development Policy Loan Project**. Washington, D.C. : World Bank Group, 2015.